

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**Análisis y evaluación del clima organizacional en la  
empresa Ultra Gym & Fitness**

**Integrante:**

L.C. Laura Carranco Trujillo

**Fecha: 2014**

## **Agradecimientos**

A mis padres, hermano y familia por toda la paciencia amor y enseñanzas. Por ser parte fundamental en mi vida y que me han acompañado a lo largo de este viaje y han estado conmigo en todo momento además de ser un ejemplo de tenacidad y esfuerzo para conseguir mis objetivos.

Así mismo agradezco a mis amigos a los de antaño así como a los que a lo largo de este camino han ido sumando enseñanzas y han tenido toda la paciencia para este proyecto y entienden este camino y están conmigo a cada paso celebrando mis éxitos y acompañándome en los aprendizajes.

Solo les puedo decir GRACIAS!!.

## ÍNDICE GENERAL

Introducción	6
Antecedentes del tema	7
Contexto del problema	7
Planteamiento del problema	8
Descripción del problema	8
Objetivos generales	8
Objetivos específicos	8
Preguntas de investigación	9
Justificación	9
Alcance del estudio	9
Descripción del método de investigación.	10
Conceptos básicos objeto de análisis	10
<b>PRIMER CAPITULO</b>	
<b>1.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>11</b>
1.1.1 Teoría Clásica.	12
1.1.2 Teoría del comportamiento Organizacional.	14
1.1.3 Teoría X y Y del comportamiento Organizacional	14
1.1.4 Teoría Z.	15
1.1.5 Teoría de relaciones humanas.	15
1.1.6 Teoría de Jerarquía de Necesidades	16

1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	17
1.2.1 Teoría de Clima Organizacional.	19
1.2.2 Evaluación del Clima Organizacional.	19
1.2.3 Dimensiones del Clima Organizacional.	21
1.3 MOTIVACIÓN	24
1.3.1 Motivación.	24
1.3.2 Motivación en las empresas en la actualidad.	26
1.4 LIDERAZGO	29
1.4.1 Liderazgo.	29
1.4.2 Teoría de Liderazgo.	32
1.4.3 Requerimientos del liderazgo.	35
1.4.4 Roles del líder.	37
1.4.5 Responsabilidades de un líder.	39
SEGUNDO CAPITULO	
2.1 Método	40
2.2 Población y Muestra	40
2.3 Instrumento	41
2.4 Estrategia de aplicación	41
2.5 Validación y confiabilidad de la escala	41

## TERCER CAPITULO

3.1 Análisis e interpretación de resultados	42
3.2 Resultados	50

## CAPITULO CUARTO

4.1 Conclusiones	52
4.2 Recomendaciones	55
Bibliografía	57
Anexos	58

## INTRODUCCION

A través del tiempo y de las actividades que realizamos pertenecemos a diferentes organizaciones por lo que un elemento básico es el establecimiento de metas. Por ende la administración en las organizaciones consiste en darle forma consciente y constante a las mismas, derivado de lo anterior es importante mencionar que para un cumplimiento exitoso de los objetivos se necesita una persona la cual esté a cargo y oriente a la empresa lo que hoy conocemos como gerente. Así mismo dentro de las organizaciones el clima organizacional no es un concepto nuevo o exclusivo de nuestra región un claro ejemplo es en Europa el clima organizacional ha ido decayendo derivado de la recesión económica y a la inestabilidad laboral lo que ha afectado el aspecto laboral.

En la actualidad los europeos se centran en tener mayor claridad, responsabilidad y reconocimiento sobre el trabajo que están realizando (Llorente Juan, 2013). Así mismo en Venezuela los diversos cambios tanto tecnológicos y políticos han ocasionado que las empresas tengan un ambiente dinámico donde el clima organizacional puede ser un vínculo u obstáculo para el fin que se planteó. En México como en otros países, la situación económica, política y social hacen que el clima organizacional cada vez haya tomado mayor importancia debido al efecto que tienen los clientes internos en las organizaciones ya que el capital humano tendrá un desempeño notable (Lawyer,2009). En el caso de Mexicali no es la excepción ya que al ser una ciudad fronteriza y de carácter principalmente industrial es de suma importancia el estudio del clima organizacional debido a que si los empleados se sienten bien dentro de la organización o perciben una buena estructura darán su máximo esfuerzo para el logro de las expectativas.

Por lo anterior la administración está exigiendo en la actualidad centrarse más en aspectos cualitativos de la vida laboral ya que el trabajador pasa la mayor parte de su vida social en el trabajo además que el ambiente cambiante principalmente en los procesos de dirección hacen que las organizaciones deban de estar preparadas para fortalecer sus áreas de oportunidad y desarrollar aún más sus fortalezas con el fin de enfocar todos sus recursos hacia el logro de un fin común.

Al respecto se ha observado que en la actualidad es común que las empresas pongan en práctica sistemas o programas sin haber realizado una evaluación previa de necesidades lo que trae como consecuencia que estos programas no tengan éxito o bien solo lo tienen a corto plazo. El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

Esto se ve reflejado en Ultra Fit Gym & Fitness la cual es una compañía local dedicada al manejo, administración y operación de gimnasios para el acondicionamiento físico en sus diversas modalidades como son pesas, poleas, sistemas de cardiovascular, spinning y diversas clases de salón. Actualmente cuenta con 6 sucursales tanto en Mexicali como en Tijuana cubriendo diversas áreas estratégicas de estas ciudades. Su primer sucursal fue inaugurada en 2008 en Villas de Rey con el fin de cubrir dicha zona, durante el 2009 fue inaugurada la sucursal de Villaverde. Durante 2011 y 2012 iniciaron operaciones en Independencia y Calle 11 respectivamente debido a la demanda tan grande que presentaron. Así mismo y con el fin de ampliar su mercado durante 2012 iniciaron operaciones en la ciudad de Tijuana, Baja California dos nuevas sucursales ubicadas en el centro comercial 2000 y en el centro comercial Loma bonita.

Además cuenta con un segmento de negocio el cual se dedica a la venta, mantenimiento y manufactura de equipos de acondicionamiento físico. Esta empresa de la localidad cuenta con una plantilla de 70 empleados directos los cuales están conformados por 20 administrativos y 50 trabajadores en el área de operación entre los que destacan instructores, personal de mantenimiento, guardería y personal de seguridad los cuales cuentan con una estructura administrativa diferente.( Referencia entrevista y documentación interna).

Actualmente las empresas se enfrentan a cambios sustanciales e importantes los cuales a su vez contribuyen a su desarrollo ya que consideran que el trabajo eficiente ayudará a mejorar el ámbito profesional y el logro de sus metas. Por lo cual es importante que los líderes tengan claro que hacer y hacia donde quieren llegar para evitar un clima organizacional complicado, desmotivante, de frustración y por ende se tenga como resultado la fuga de talento ya que se debe convencer a los colaboradores que tienen la oportunidad de ser los líderes del futuro.

En lo relacionado con la empresa Ultra Gym & Fitness la cual ha observado gran rotación en mandos medios por lo que es necesario realizar una evaluación al clima organizacional ya que de no tomarse en cuenta podría incurrir en fuga de talento, frustración e incremento en costo por la creciente y constante necesidad de capacitación dentro de la misma organización. Por lo cual se plantea el siguiente cuestionamiento ¿Qué estrategias o herramientas debe implementar la compañía para disminuir la rotación y evitar los costos excesivos en capacitación e inducción?

Es por ello que el presente proyecto tiene como objetivo general: Evaluar el estado actual del clima organizacional en Ultra Gym & Fitness en el periodo 2012-2013, para proponer mecanismos que lleven al fortalecimiento de dicho clima, y con ello generar la estabilidad laboral de los trabajadores de la empresa.

Para el logro del objetivo general se plantean como objetivos específicos los siguientes:

- Diseñar un instrumento para la medición de clima organizacional.
- Analizar el estado del clima organizacional del personal administrativo de la compañía Ultra Gym & Fitness.
- Distinguir si el clima organizacional de la empresa Ultra Gym & Fitness está provocando rotación de puestos en personal administrativo.

De los cuales surgen las siguientes preguntas:

- ¿Cuenta la empresa con instrumentos de medición de clima organizacional y que resultados ha arrojado?
- ¿Cuál es el estado del clima organizacional del personal administrativo de la compañía Ultra Gym & Fitness?
- ¿El clima organizacional de la empresa Ultra Gym & Fitness ¿Está provocando la rotación de puestos en personal administrativo?

En relación a los objetivos y preguntas planteadas anteriormente es posible observar la importancia que tiene el realizar un estudio del clima organizacional ya que tiene un efecto el cual en ocasiones no se le da la importancia adecuada a factores como la monotonía de realizar siempre el mismo tipo de actividades o el tipo de relación que exista con el jefe ya que estos factores son los que intervienen de manera directa con el rendimiento y motivación del trabajador. Por lo mismo si las entidades tuvieran entre sus objetivos el identificar maneras para mejorar el clima organizacional esto mejoraría el desarrollo de la misma ya que los empleados se sentirían parte de la empresa y manifestarían de mejor manera sus opiniones.

La empresa ha presentado rotación en mandos medios la cual repercute de manera importante en la integración, trabajo en equipo y entrega en tiempo de los departamentos. Por lo que el estudio de este comportamiento ayudará a la compañía para evitar la rotación del personal y derivado de ello mejorará el servicio al cliente. Además evitará que la empresa se concentre en aumentar la rentabilidad dejando de lado temas de suma importancia como los son la motivación, trabajo en equipo entre otros, por lo que la ventaja competitiva corre el riesgo de no ser sustentable como se realizaba en otras épocas en la administración en general.

Por la forma y naturaleza de la investigación este estudio es de tipo descriptivo ya que como lo menciona Hernández Sampieri, (2006) este tipo de investigación busca especificar las propiedades, características, y perfiles de la empresa que se someta a análisis ya que solo pretende medir información de manera independiente o conjunta sobre varias variables su utilidad se basa en mostrar con precisión las dimensiones de los fenómenos. Lo cual se verá reflejando en la descripción detallada de cómo se encuentra el clima organizacional en Ultra Gym & Fitness así como sus áreas de oportunidad detectadas para mejorarlas y lograr una ventaja competitiva. Según el periodo y secuencia del estudio, se consideró transversal, ya que a través de un solo instrumento se obtuvo la información necesaria para el análisis de la medición de las variables, además, de que se aplicó en una sola ocasión, en un solo momento a los sujetos de estudio, es decir que se hizo un corte en el tiempo.

El estudio se centrará en la población total del área administrativa la cual cuenta con una plantilla pequeña de 20 empleados. Por lo que será de gran utilidad la aplicación de una encuesta de clima laboral.

Entre las delimitaciones de esta investigación se encuentran las siguientes:

- No se podrá cubrir las sucursales de Tijuana en la investigación por lo que no incluirá otras empresas de ramo.
- Dificultad en la obtención de la información.
- Tiempo limitado para la recolección de la información.
- Resistencia al cambio.

Con base a lo anterior el método de investigación que se aplicara será cuantitativo como lo explica Hernández Sampieri (2006) ya que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis tomando como base la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamientos y probar criterios lo cual se aplicará en la empresa ya que se llevará a cabo el análisis e interpretación de resultados sobre cómo se encuentra el clima organizacional dentro de Ultra Gym & Fitness.

El instrumento de recolección de datos es fundamental para el desarrollo de la investigación por lo cual se basará en la realización de un encuesta diagnóstico de la empresa cuya medición e interpretación ayudará a entender las necesidades que tenga la compañía.

Con base en lo anterior se desarrolla el siguiente marco teórico, que da sustento al objeto de estudio en esta investigación.

## **PRIMER CAPITULO: MARCO TEÓRICO**

### **1. 1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La administración de recursos humano es una combinación entre la gestión de recursos humanos y las tecnologías de información existentes ya que toma las actividades administrativas con los medios de informática que tiene cada empresa a su disposición y en particular a la planificación y manejo de datos en las organizaciones.

Una buena administración de recursos humanos se basa en la responsabilidad de la alta gerencia en cada área funcional de la organización, ya sea finanzas, contabilidad, mercadotecnia, producción, compras e incluso en administración de recursos humanos. (El Ergonomista).

Poco a poco en América Latina, las empresas han ido optando por implementar sistemas de información para la administración de personal donde los empleados reciben información de manera rápida y homogénea entre otras ventajas tal como lo menciona Francisco Mateo Sidrón(2008).

Asimismo la administración de recursos humanos (ARH) consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Es importante mencionar que parte de los objetivos de la ARH destacan los siguientes:

- 1) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos.
- 2) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos.
- 3) Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

### **1.1.1 Teoría clásica**

En relación al enfoque de la teoría clásica de la administración Fayol (1916) resalta, el énfasis en la estructura, la cual parte de una organización, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas. En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y afirma que ésta debe cumplir seis funciones para que se considerara eficiente como son las siguientes:

- Técnicas: Producción de bienes o servicios de la empresa.
- Comerciales: Compra, venta e intercambio.
- Financieras: Búsqueda y gerencia de capitales.
- De seguridad: Protección de los bienes y de las personas.
- Contables: Inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Administrativas: Integración de todas las funciones de la dirección.

Este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración:

- 1. División del trabajo:** Especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.
- 2. Autoridad y responsabilidad:** Derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.
- 3. Disciplina:** Obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
- 4. Unidad de mando:** Recibir órdenes de sólo un superior.
- 5. Unidad de dirección:** Asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- 6. Subordinación de los intereses individuales a los generales:** Por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
- 7. Remuneración del personal:** Debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
- 8. Centralización:** Concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
- 9. Cadena escalar:** Línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
- 10. Orden:** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.
- 11. Equidad:** Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- 12. Estabilidad del personal:** disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.

**13. Iniciativa:** Capacidad de visualizar un plan y su éxito.

**14. Espíritu de equipo:** Armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización.

Si bien, es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta prácticamente en su totalidad en las teorías de las relaciones humanas, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico.

### **1.1.2 Teoría del comportamiento organizacional**

Los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano. La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.

Una aportación importante fue la del el psicólogo estadounidense McGregor Douglas, (1960) el cual afirma que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas. El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma. Por ello, es importante tratar de entender, dentro de una organización, el comportamiento del personal con el fin de hacerlo más eficiente y mejorar el rendimiento de los miembros.

### **1.1.3 Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional**

Del comportamiento organizacional se desprenden una diversidad de teorías para ayudar a explicarlo; una de ellas es la teoría “X”, en la cual se asume que las personas evitarán trabajar ya que les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen.

Se les concibe como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio, ni las retribuciones por su trabajo los motiva a interesarse por realizar sus actividades dentro de la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los subordinados lleven a cabo sus labores. Por otro parte, la teoría “Y” se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada.

### **1.1.4 Teoría “Z”**

Por otro lado, Ouchi William (1981) propone una teoría “Z”, en la que la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones.

Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la autoestima de los empleados.

La teoría “Z” afirma que, para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales.

### **1.1.5 Teoría de las relaciones humanas**

La teoría de las relaciones humanas propone una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción.

Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, el cual es el de maximizar la productividad; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores.

### **1.1.6 Teoría de la jerarquía de las necesidades**

Como lo menciona Maslow Abraham (1943), el cual formula una hipótesis, en la que afirma que los seres humanos tienen sus necesidades jerarquizadas en cinco niveles:

- 1. Fisiológicas:** Físicas como el hambre, la sed y el sexo, entre otras.
- 2. Seguridad:** Seguridad y protección del daño físico y emocional
- 3. Sociales:** Afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- 4. Estima:** Respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento y atención.
- 5. Autorrealización:** Crecimiento, logro del potencial individual, hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Una vez satisfecha la primera necesidad, la siguiente tomará mayor importancia y así consecutivamente. Cada vez que una necesidad está cubierta ya no motiva, por lo que es necesario identificar aquellas que se encuentran satisfechas para enfocarse en la siguiente, dentro de la pirámide. La motivación es un punto que no puede dejarse fuera del estudio del clima organizacional, ya que, definitivamente, los seres humanos se comportan y actúan dependiendo de las necesidades que deben satisfacer; por ello, los directivos de las organizaciones tienen que preocuparse por ayudar a satisfacer dichas necesidades, con el fin de no tener personal frustrado que impida u obstaculice el alcance de los objetivos.

## **1.2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Litwin y Stringer (1968) definen el clima organizacional como un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen en la motivación y comportamiento, existen diversos factores del clima organizacional que influyen en la motivación de los trabajadores, desde aspectos fisiológicos y psicológicos, hasta oportunidades de desarrollo y reconocimiento la cual se apoya en un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Estas percepciones de los trabajadores, dependerán de su puesto de trabajo, entorno, de sus relaciones con los miembros de la organización, de las características personales entre otros. Por lo anterior es de vital importancia el poner un gran interés y esfuerzo en los aspectos cualitativos de reconocimiento a las actividades realizadas por el personal ya que este factor nos llevará a obtener grandes beneficios y mejoras tanto en el trabajo diario como en los procesos.

Por otra parte Waters (1974) consideraba al clima organizacional como las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral, estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, lo que hace resaltar que el clima organizacional no es un aspecto meramente cuantitativo si

no tiene gran influencia los aspectos cualitativos y subjetivos ya que es una apreciación de los aspectos internos de la organización. A su vez Chiavenato (1999) plantea que el clima organizacional se refiere a los ambientes existentes entre los miembros de la organización, que está ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera particular las propiedades motivacionales del ambiente de la entidad, es decir, aquellos aspectos que desencadenan diversos tipos de motivación entre sus miembros.

Derivado de los conceptos de clima organizacional es importante entender cuáles son los supuestos básico por su parte al Mañas, González, y Peiró, (1999) destacan que el clima organizacional es un atributo y sus características influyen en el comportamiento del mismo, en la formación intervienen factores tanto estructurales como individuales, el clima puede inducirse a través de la forma en que la organización se relacione con los miembros de los equipos, en el caso que los contextos en los que se desarrollen sean similares los individuos desarrollarán percepciones similares.

Por lo que una de los beneficios que tiene el clima organizacional es que ayuda a predecir los fenómenos organizacionales y constituye un lazo con otros constructos organizacionales con los cuales forma una red, como una variable del sistema a través del cual se puede analizar y comprender la conducta de los individuos y los grupos en las organizaciones, Field y Abel, (1982). Su influencia sobre variables organizacionales como los son la satisfacción en el trabajo, desempeño, conductas de liderazgo, entre otros. El clima organizacional afecta los procesos los cuales se llevan a cabo en cualquier entidad por lo que influye en la eficiencia y productividad de la organización, en su habilidad para poder innovar en los procesos, en la satisfacción laboral y el bienestar del empleado. Por lo que lo anterior puede afectar los distintos procesos para la toma de decisiones, comunicación y resolución de conflictos.

Las organizaciones deben trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado en el trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa Marchant, (2005).

Derivado del punto anterior se puede inferir la relevancia que puede tener un buen clima organizacional en las empresas y el auge que se debe de impulsar en el entorno interno de la empresa para que con ello se logren resultados relevantes para la entidad.

Así mismo, Forehand y Gilmer (1964) define el clima organizacional “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” Derivado del concepto anterior se puede observar la importancia de medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados alcanzados. En la actualidad se requiere, facilita y exigen nuevos procedimientos y lineamientos los cuales ayuden al empleado a la mejora continua. Por lo que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales Scheneider y Hall, (1982).

### **1.2.1 Teoría del clima organizacional**

La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.

En este marco, el psicólogo estadounidense McGregor Douglas (1960), afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas.

El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma.

### 1.2.2 Evaluación del clima Organizacional

La evaluación del clima organizacional permite medir la satisfacción del personal en general además que para conocer el grado de motivación se requiere un trabajo a profundidad con cada uno de los elementos que participan en la en la evaluación y desde el inicio de sus labores en la organización. Para llevar a cabo una evaluación completa es importante no solo realizar la encuesta de evaluación sino además se debe de encontrar los factores que provoquen la motivación ya que puede presentarse el caso que con algunos factores no se encuentren totalmente satisfechos sin embargo estos pueden ser poco relevantes para los miembros de la entidad, lo cual se puede llevar a cabo mediante entrevistas o focus group.

Referente a lo anterior Rodríguez, (1999:42) menciona que la evaluación “Es un proceso de medición de la efectividad de una organización desde un punto de vista sistemático”. Por lo que dentro de una organización debe de haber un auto diagnostico del ambiente ya que es importante que los empleados evalúen los comportamientos y ambiente en el que se encuentran.

Para lograr una buena evaluación del clima organizacional se debe de diseñar y aplicar encuestas para elaborar un buen plan de acción para lo cual se requiere contar con el mayor compromiso por parte de la alta gerencia de la organización para que logré tener resultados y no se quede solamente en una investigación documental ya que al momento de realizar la encuesta es posible que se creen ciertas expectativas de mejoras en la entidad.

Es importante mencionar que para llevar a cabo una buena evaluación del clima organizacional se debe de seguir los siguientes pasos.

- Se debe llevar a cabo una capacitación tanto al personal directivo como a los colaboradores para explicarles los conceptos que se evaluarán y la diferencia entre ciertos conceptos como lo son la satisfacción y motivación del personal si

como las expectativas que se generan derivado de la aplicación de la encuesta de clima organizacional. Así mismo fomentará el apoyo y compromiso que se requiere por parte de los altos mandos.

- El segundo paso es adecuar los formatos existentes de clima organizacional para esto el equipo encargado debe de contar con el conocimiento necesario y acumulado de los temas que están afectando al personal de la entidad evaluada ya que con esto el personal podrá adecuar el formato de la encuesta para tener información valiosa.
- Una vez realizado los pasos anteriores se debe de aplicar la encuesta la cual debe ser anónima con el fin de asegurar la confiabilidad de los resultados, se debe de contar con un ambiente agradable y tranquilo para llevar a cabo la encuesta. Es importante tomar en cuenta que cuando se aplique la encuesta no estén ocurriendo variables que puedan afectar el resultado del mismo
- Después una vez que realizamos la encuesta de clima organizacional se deben de procesar los resultados por departamento o área. Para el procesamiento de datos es recomendable utilizar la técnica de referencia a un valor mayor con lo cual se logrará que los resultados tengan mayor representación de la organización.
- El último paso se refiere a la priorización de objetivos y resultados ya que se deben de establecer planes de acción para lo cual se necesita tener el involucramiento total de los miembros de la gerencia.

### 1.2.3 Dimensiones para el análisis del clima organizacional

El modelo de análisis de clima organizacional, según cita Brunet (1997), define 5 grandes dimensiones de evaluación que, a su vez, se dividen en variables. A continuación se presentan los conceptos para cada una.

1. **Liderazgo.-** Se refiere a la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.
  - **Dirección.-** Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.
  - **Estimulo de la excelencia.-** Pone énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Promueve y asume la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y el impacto efectivo de la actividad institucional.
  - **Estimulo del trabajo en equipo.-** Busca el logro de objetivos comunes. Conocer y compartir hacia donde se quiere llegar.
  - **Solución de conflictos.-** Diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos.

2. **Motivación.-** Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.

- **Realización personal.-** Se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades.
- **Reconocimiento de la aportación.-** Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos, posee un alto potencial motivador, ya que satisface las necesidades de realce del ego.
- **Responsabilidad.-** Capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.
- **Adecuación de las condiciones de trabajo.-** Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, debe ser congruente con la naturaleza misma del trabajo.

3. **Reciprocidad.-** Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.

- **Aplicación del trabajo.-** Las personas deben sentir la necesidad de responder, en forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea, mediante su trabajo.
- **Cuidado del patrimonio institucional.-** Cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución, además del fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional.

4. **Retribución.-** La organización tiene que optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, en beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.

- **Equidad.-** Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.

5. **Participación.-** Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.

- **Compromiso por la productividad.-** Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos. Para lograr que exista un compromiso con la productividad, es necesario que se establezcan ciertas condiciones:

- 1) Parámetro de referencia de la productividad
- 2) Parámetro de referencia del rendimiento
- 3) Aceptación de metas comunes
- 4) Responsabilidad común
- 5) Intercambio de evaluaciones sobre el rendimiento

- **Compatibilidad de intereses.-** Integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales. Existen retos para lograr la participación organizada:

- **Intercambio de información.-** La existencia del flujo de información, entre los grupos, es fundamental para el desarrollo de metas comunes.

6. **Involucramiento en el cambio.**- Los organismos se encuentran en constante movimiento y el hombre no puede quedarse atrás, por lo que debe adoptar una postura y una actitud que se comprometa al cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización.

### **1.3. Motivación**

En ese sentido, se desprende la teoría de la motivación de Elton Mayo (1924), en la cual, trata de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento. El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Lewin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas. De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades.

El concepto de motivación ha sido ampliamente definido por varios autores como lo son Herzberg y Mausner (1957) los cuales establecieron la Teoría Dual o 2 Factores: Factores Higiene/extrínsecos y Factores Motivadores/intrínsecos. Las teorías de estos dos autores se percibieron muy similares a la teoría de la jerarquización de las necesidades de Maslow (1943) establecidas en 5 niveles. Según Maslow, las necesidades orientan la conducta y existe una jerarquía de necesidades en el individuo de tal modo que, éste realiza su esfuerzo para satisfacerlas. A medida que las consigue, la persona se marca unas nuevas motivaciones de nivel superior. La motivación según Koontz (1989), es todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Por su parte Robbins (1991), define la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo a favor de las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Richards catalogó a la motivación como el grado en que los empleados evalúan su desempeño

en el trabajo, la capacidad de toma de decisiones, su creatividad y entusiasmo para realizar determinada actividad, la satisfacción en el cumplimiento de las funciones, el esfuerzo por cumplirlas.

Es importante tener en cuenta los aspectos que conforman el estado motivacional en el ámbito laboral, debido a que esta variable determina en mayor o menor grado la disposición de los empleados hacia el trabajo, con lo cual se pueden demostrar las capacidades, habilidades y competencias, los estados emocionales y afectivos y la percepción de desarrollo y efectividad personal, buscando el bienestar y progreso individual y el de la organización. Chiavenato la define como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Según Reeve (1996) la motivación es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia ciertos objetivos, cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad. Según lo menciona Reeve cuando alguna necesidad ha sido cubierta o satisfecha existe un mejoramiento en el estado emocional lo cual contribuye a que el individuo se sienta satisfecho con su desempeño. Con lo anterior se puede retomar el tema de la importancia de tener motivada al personal para que estos brinden su máximo potencial en cada una de las actividades que realicen.

### **1.3.1 Motivación en las empresas en la actualidad**

Aunque muchas personas consideran que los empresarios están motivados únicamente por el factor económico en realidad otros factores son de suma importancia como lo son la necesidad de alcanzar sus metas y el deseo de independencia son frecuentemente más importantes que el dinero. Un estudio realizado por Yarsebinski J. (1992:32) identificó factores importantes de motivación como lo son la motivación personal, las necesidades de reconocimiento, necesidades de reconocimientos tangibles y significativos y la necesidad de satisfacer expectativas lo que nos lleva a identificar que el comportamiento de los individuos está influenciado por diversos

factores tanto internos como externo los cuales tiene un efecto importante tanto para el individuo como para la entidad.

Derivado de lo anterior la motivación se utiliza como instrumento el cual permite a los administradores ordenar las relaciones laborales en las organizaciones, si ellos logran identificar qué es lo que mueve a los trabajadores podrán adaptar sus asignaciones y recompensas laborales a lo que hace que las personas funciones de una mejor manera. Por lo que con esto la motivación tiene una estrecha relación con los planes estratégicos de las empresas y del desarrollo de las mismas.

En la actualidad en las organizaciones es difícil motivar a la gente derivado que sus propios intereses pueden entrar en conflicto con los de la organización. Esta diferencia se debe principalmente a que los miembros de la entidad no tienen de manera personal el control de todos los costos y beneficios de lo que hacen y de las decisiones que toman dentro de la organización. Esto también se puede ver reflejado cuando no es consistente la responsabilidad y la autoridad es decir cuando los beneficios recaen únicamente en los altos mandos pero los riesgos y responsabilidades recaen en el resto del personal de la entidad.

Como se comenta en el artículo “Formas de motivar a los empleados” Nelson (2011) hoy en día las empresas que cuentan con plantillas motivadas son también las que presentan mejores números en la cuenta de resultados. Las personas que tienen una alta motivación suelen rendir más en sus trabajos, aprovechan mejor el tiempo y alcanzan con mayor facilidad los objetivos marcados por la empresa. Esto supone un claro beneficio tanto para la empresa como para el propio empleado.

En general los problemas de motivación surgen cuando las decisiones o los actos de los individuos producen en otros un efecto que no se tiene en cuenta. Cualquier incentivo formal tiene que basarse en indicadores o bien otra alternativa es basar la remuneración en resultados que dependen solo en parte de las acciones del individuo en cuestión. En algunas entidades las reducidas oportunidades de observar la conducta no son la única causa de problemas de motivación.

Los esfuerzos por crear una ciencia de la motivación laboral los cuales permitan justificar métodos eficaces, los métodos procedentes de Japón los cuales son basados en los recursos psicológicos tienen críticas tanto positivas como negativas en la actualidad. Los estudios realizados después de los años 60 han estudiado a la motivación laboral no solo como un estado si no como un proceso que se construye en el tiempo y que requiere renovación constante. La necesidad de contar con un modelo flexible de motivación para conocer las indicaciones específicas de las diferentes estrategias destinadas a estimular depende de las características de cada situación que se tenga ya que en la actualidad en el mundo económico e industrial la estructura de las empresas, las características del empleo están cambiando de manera significativa.

Entre las formas de motivación en el trabajo es necesario reconocer la relación que existe entre los recursos individuales de la motivación, los métodos que permiten estimularla, los valores y la cultura de trabajo en donde la observación toma especial relevancia ya que la las situación e ideologías son muy cambiantes en todo el mundo y las cuales están expuestas a la competencia y las condiciones socio- económicas tienen cambios drásticos y rápidos en el tiempo. Las estructuras de las grandes organizaciones se modifica y las condiciones de trabajo se diversifican de una forma importante por lo que las estrategias de motivación tienen que adaptarse a un nuevo mundo laboral.

Algo que se considera utópico es generalizar que la gran parte de las empresas le dé más sentido a la vida que al trabajo ya que en la actualidad solo las empresas paternalistas realizan de cierta manera esta labor. Un directivo que solamente observa y mide la eficacia inmediata, y deja de invertir en la motivación las cuales ayudarán a largo plazo es directivo con visión solo al cumplimiento de los objetivos a corto plazo

Algunos aspectos básicos relativos a la motivación en las empresas de acuerdo con el artículo de “La motivación empieza en uno mismo” de Juan Luis Urcola (2008) son: La motivación es un bien escaso y difícil que hay que aprovechar siempre que surja la

necesidad acerca de lo anterior esto es de gran relevancia ya que remarca la importancia que debe tener la constante observación de los empleados y de su desempeño para lograr identificar el momento de acuerdo en el cual requieren esa motivación que los hará realizar un esfuerzo extra por el logro de los objetivos. Otro principio fue el que a todas las personas no les motivan las mismas cosas ya que cada persona tiene sus necesidades y motivaciones propias lo cual es complejo para empresas grandes el contar con una forma de motivar a cada individuo en lo particular sin embargo esto los llevará a un nivel de competitividad mucho mayor sobre el cual se encuentran en la actualidad.

Entre los factores que motivan a los empleados es el de tener un trabajo el cual proporcione satisfacciones, estímulos, retos e ilusiones, tener el reconocimiento de sus superiores, el dinero tiene un valor relativo de motivación, ya que se busca algo más que el dinero, se debe de buscar el momento adecuado para brindar la motivación al empleado.

Una aportación en este tema que se lleva a cabo en las empresas en la actualidad es la evaluación de ideas de innovación o mejoras las cuales son exitosas sin embargo tienden a llevar un tiempo considerable en su implementación o en algunos casos estos son muy difíciles de realizar y tienen un valor económico bastante alto.

#### **1.4. Liderazgo**

El análisis del liderazgo, en el estudio del clima organizacional, es de gran importancia, ya que un buen ejercicio de éste ayuda a lograr buenos indicadores de eficacia y competitividad, además de que ayuda a la organización a mejorar su dinámica grupal y un mejor comportamiento.

Davis y Newstrom (1999:216) consideran que el liderazgo como “El proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente para el cumplimiento de los objetivos”. Por su parte Kreither y Kinicki (1997) lo definen como el influir en el personal para lograr los objetivos de la organización.

Cada vez que se analiza una organización no se puede dejar de lado el análisis de los líderes y el tipo de liderazgo que estos tienen, pues en gran medida es lo que determina la personalidad de la organización. Cada día es más evidente que en toda organización hay diferentes tipos de líderes, algunos autores consideran que se puede identificar casi un líder para cada circunstancia, a esto lo conocen como Liderazgo Múltiple lo cual lo definen como la capacidad de integrar todo éste liderazgo bajo una visión común de la organización lo cual es un reto bastante interesante ya que es lo que las nuevas empresas globales están requiriendo un modelo flexible y no lineamientos rígidos que no sean aplicables o sean la fórmula perfecta que funcione en todas las circunstancias.

Por lo que los liderazgos no son funciones rígidas o estáticas que duren por siempre ya que su permanencia está limitada de la dependencia que tiene el grupo a su líder Salazar Adafrancys (2012). Derivado de lo anterior podemos entender que un líder empresarial es aquel que inspira, que toma decisiones que afectan tanto positiva como negativamente a la organización y que puede reunir a la gente con diferentes intereses o motivaciones hasta lograr que el equipo trabaje con una visión o meta en común para el beneficio de toda la organización. Es importante destacar que las posiciones o puestos dentro de las organizaciones no dan por naturaleza propia el ser un líder ya que se requieren más atributos para que un alto ejecutivo se convierta en un buen líder. El desarrollo de un buen clima laboral ha de enlazar los objetivos de la organización con la motivación y el comportamiento de los empleados. El liderazgo es un factor principal del clima laboral y por consiguiente de la conducta de los empleados.

Para construir y mantener un buen liderazgo se requiere de habilidades las cuales se deben de desarrollar a medida que se extiendan las dimensiones intrapersonales e interpersonales. Una de ellas es el carisma el cual es una cualidad que se confunde a menudo con el requerimiento fundamental para el liderazgo, sin embargo, muchas veces se es carismático y no precisamente líder, sin embargo, esta cualidad no es mala y por el contrario se puede complementar con las siguientes habilidades que un líder debe poseer para ser efectivo:

## **Intuición**

Es aquella en la cual el líder conoce sus cualidades y las de su equipo de trabajo y las utiliza para el bien común. Un líder debe conocer los detalles de la organización o negocio para poder trabajar para la empresa. En términos generales la intuición se refiere al olfato que tiene una persona para adelantarse a los acontecimientos que podrán desencadenarse en el tiempo próximo, haciendo uso de la experiencia que lo respalda.

## **Honestidad**

Está relacionada a la confianza que los miembros del equipo, subordinados o superiores de la organización ya que un líder no será eficaz si no cuenta con la confianza o bien tiene carencia de valores tan importantes como la honestidad.

## **Firmeza:**

El líder debe de estar en capacidad de mantener sus palabras y de realizar una gestión íntegra y confiable, que demuestre la capacidad que posee para ocupar el cargo que desempeña y el rol que ejerce.

## **Seguridad:**

Si los miembros del equipo o los empleados tienen la sensación de que está constantemente husmeando por encima de sus hombros, conseguirá crear un ambiente de desconfianza y de incomodidad.

## **Confianza:**

Es importante que el líder conozca lo que sucede en la organización o empresa además de procurar estar lo suficientemente informado de lo que ocurre dentro de la empresa para poder actuar con base y con toda la información necesaria para evitar presionar o espiar a los miembros de los equipos ya que esto causará decepción.

**Dignidad:**

Un buen líder debe de ser digno de admiración y de confianza; como líder su vida pública y privada debe ser ejemplar ya que podrán ser tomados como ejemplo o modelo a seguir por los miembros de la organización.

**Ejemplaridad:**

El líder debe de cautivar y convencer con su ejemplo. Un líder que espera una determinada conducta por parte de su equipo o empleados pero que no mantiene esa misma conducta, sufre una pérdida de respeto. Es importante recordar que las palabras inspiran a las personas pero los ejemplos arrastran a las mayorías

El liderazgo tiene la capacidad de influir y conducir a un grupo de personas para alcanzar las metas establecidas. Según el enfoque de las relaciones humanas, existen diversas teorías que explican el liderazgo, como lo son, la teoría de rasgos de personalidad la cual busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los seguidores.

Hoy día plantean en “La juventud y el liderazgo transformador” de Blejmar, Nirember y Perrone (1998), que el liderazgo constituye un aspecto estratégico e instrumental de mucha importancia, dado que se asume que tiene un papel preponderante para promover y consolidar los cambios sociales. Asimismo, el liderazgo resulta relevante en la conformación y la dinámica de los grupos como, motores de cambio en organizaciones y proyectos. También tiene importancia en el desarrollo integral del potencial del individuo.

**1.4.1 Teoría de estilo de liderazgo**

Los líderes tienen cierto comportamiento dentro del ejercicio del liderazgo. Esta teoría enfatiza la existencia de tres estilos de liderazgo. Por su parte Daft Richard L (2006) menciona los siguientes tipos de liderazgo como.

**1. Liderazgo autocrático:** La imposición de órdenes a los subordinados y centralización de las decisiones, no existe participación. Se presenta tensión, frustración y agresividad, ausencia de espontaneidad e iniciativa, no se muestra satisfacción por parte del personal y es necesaria la presencia del líder para desarrollar la actividad.

**2. Liderazgo liberal:** El líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayor cantidad de actividades posible, lo que conlleva a una alta actividad de los subordinados, pero con una escasa productividad, favorece el individualismo y el poco respeto al líder.

**3. Liderazgo democrático:** Un líder con este estilo orienta al grupo al logro de los resultados, además de favorecer la participación de los empleados. Existe una buena comunicación entre el líder y el subordinado, el trabajo se lleva a cabo, aun cuando el líder no está presente, se desarrolla un claro sentido de responsabilidad, compromiso personal y un excelente clima de satisfacción que favorece la integración grupal.

**4. Liderazgo visionario:** Estos líderes tienen una imagen bien clara de lo que quieren que suceda. Proyectan las visiones con poder. Están orientados al futuro. Por lo general, son idealistas y están llenos de fe. Actúan con un pensamiento orientado al futuro.

**5. Liderazgo de director:** En los puntos críticos de una organización, este líder es capaz de evaluar los valores, misión, puntos fuertes y débiles, recursos, personal y apertura al cambio de una organización; y luego, con sabiduría asombrosa, llevar a la organización en la dirección correcta.

**6. Liderazgo estratégico:** Estas personas pueden descomponer una visión apasionante en pasos alcanzables, formando un plan de acción que todos pueden entender y en el que todos pueden participar.

**7. Liderazgo de administrador:** Ciertos líderes poseen la habilidad particular de establecer objetivos en el camino hacia la meta, y luego organizar a las personas, procesos y recursos para cumplir la misión.

**8. Liderazgo motivador:** Estos líderes poseen astucia y perspicacia para saber quién necesita un nuevo desafío o una capacitación adicional. Pueden percibir quién precisa reconocimiento público, una palabra de aliento o un día de descanso, son promotores del mejoramiento continuo.

**9. Liderazgo protector:** Es el líder del equipo el cual los apoya profundamente y de forma constante, deposita en ellos toda la confianza y ora por ellos diligentemente, tanto que la misión del equipo se cumple.

**10. Liderazgo edificador del equipo:** Desarrollan líderes con carácter, afinidad con los demás miembros del equipo y habilidades precisas, promueven la convivencia pacífica, colocan a las personas en los puestos apropiados por los motivos correctos, lo que luego producirá los resultados adecuados.

**11. Liderazgo empresarial:** Estos líderes poseen visión, energía inagotable y espíritu aventurero. Funcionan mejor en una operación de lanzamiento de un nuevo proyecto o bien de un arranque de una nueva planta de producción

**12. Liderazgo de ingeniero:** Estos líderes florecen en una situación donde se ha perdido la visión o el enfoque. Descubren cuál era la misión y lo que necesita hacerse ahora, tienen la capacidad de orientar en la dirección correcta los procesos y deciden cómo se medirá el progreso.

**13. Liderazgo constructor de puentes:** Este tipo de líder tiene una gran variedad de partes bajo un mismo techo, de modo que una organización compleja pueda cumplir con su misión. Esto requiere una enorme flexibilidad, habilidad de comprometerse, negociar, dialogar, escuchar, entender, y pensar fuera de lo ya establecido.

Dada la complejidad y la velocidad de cambio de los contextos sociales, en la actualidad el liderazgo ha cobrado particular relevancia como instrumento básico para predecir y producir transformaciones y para facilitar la solución de problemas o la superación de obstáculos, promoviendo las adhesiones de los otros hacia los objetivos compartidos y hacia la realización de las acciones consecuentes. Por su parte un tipo de liderazgo el cual ha cobrado gran auge los últimos años es el liderazgo transformacional el cual se basa en la presencia de líderes capaces de llevar a cabo con éxito las transformaciones que requiere las empresas. Estos cambios pueden surgir debido a la necesidad de adaptarse a los diferentes y constantes cambios del entorno, o cualquier otro cambio que necesite una empresa para crecer.

Las transformaciones aceleradas que se deben dar ante los cambios de un mundo globalizado, exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo por uno más visionario, audaz, innovador e imaginativo, capaz de correr riesgos para cumplir la misión organizacional. Se pretende que un liderazgo transformacional, pueda conducir los procesos de cambio en las mismas organizaciones y en su entorno. Este tipo de liderazgo es más emprendedor e innovador, que tiene su centro y su fuerza clave en todos los niveles de la organización, en el análisis sistemático de los factores que determinan una situación para tomar decisiones acertadas con arreglo a las oportunidades, la evaluación de los riesgos y control de las amenazas Zamora y Salazar A. (1998) Estos autores mencionan que para poder lograr un buen liderazgo transformacional se debe enfatizar lo siguiente:

- El liderazgo requiere de un cambio en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo se piensa y siente.
- El liderazgo requiere de un reenfoque mental. El liderazgo significa una forma única y a menudo nueva de percepción, es un cambio radical.
- El líder demuestra una profunda apreciación por la libertad humana.
- Un líder entiende el milagro, misterio y necesidad de transformación.

- Un líder sabe que el desempeño debe siempre acelerarse.

#### **1.4.2 Requerimientos del liderazgo**

Se clasifican en requerimientos de actitudes, de conocimientos y de habilidades: Blejmar, Nirenberg y Perrone, (1998) plantean una enumeración exhaustiva de los requerimientos de ésta función de liderazgo, respetando los distintos estilos personales, mencionan algunos de los más frecuentemente citados y observados.

##### **De las actitudes**

- Disposición activa a escuchar a la gente de la organización, a las señales de afuera y a los adversarios o competidores.
- Compromiso con la misión y visión de la organización y con la palabra acordada.
- Disposición al aprendizaje, a la exploración y al riesgo.
- Servicio y apoyo a colaboradores, de acuerdo con lo que éstos pidan y esperen.

##### **De los conocimientos**

- Del ámbito donde la organización opera: Adolescencia y juventud, educación, salud, trabajo, recreación y cultura, etc.
- De las políticas gubernamentales, de los actores claves en los desarrollos del país propio y de otros países, y de las estadísticas y datos significativos y útiles.
- De las dimensiones grupales, organizacionales y de gestión.

- De las concepciones y herramientas de la gerencia eficaz.
- De la información y formación generales: Las nuevas ideas y tendencias surgen o se anticipan en el arte, las ciencias, la economía; es decir, en múltiples saberes, y se detectan mirando hacia “afuera”, al resto del mundo y “atrás”, a la historia.

### **1.4.3 Roles de un liderazgo transformacional**

#### **Fijador de Dirección**

Acorde a Rodríguez, Roberto (2010) menciona los roles de liderazgo como la capacidad que el líder ha desarrollado para pensar en el futuro de la organización y también pensar en qué hay que hacer para cumplir con la misión de esa organización.

Cuando todos los seguidores del líder pueden contestar preguntas con claridad y elocuencia es muy probable que todos ellos estén involucrados en el proceso de ir en la dirección correcta.

La principal herramienta que el líder utiliza para fijar dirección es la Planificación Estratégica y éste es un proceso que el líder logra trabajando con su equipo inmediato y con todos los niveles de la organización.

#### **Agente de Cambios**

El líder debe comprender el papel que él ejerce en el proceso para guiar cambios que hagan a la organización más efectiva para cumplir su misión. Para que el líder sea un efectivo agente de cambio debe apreciar la efectividad y no solamente la eficiencia y también debe saber escuchar a otros. Pero también debe saber usar alguno de los procesos de Resolución de Problemas. Después de todo en una era de cambios permanentes y rápidos, por qué no desarrollar ésta capacidad y ayudar a sus seguidores a ser agentes de cambio también. Para que el líder se convierta en un

agente de cambio debe desarrollar la convicción de que al quedarse en la ineffectividad es aún más peligroso que cambiar y que las transformaciones son más útiles y beneficiosas para todos, aunque sea doloroso.

### **Coach (formador de líderes)**

El líder en éste rol crea estrategias, capacita y motiva a sus seguidores inmediatos (su equipo), para lograr cumplir con la misión. Es crear una cultura organizacional donde los ejecutivos crezcan en su carácter y en sus habilidades ejecutivas y de efectividad de gestión. Cuando el líder no actúa ni crea una atmosfera de “coaching” en la organización, sus seguidores se sienten solamente “usados”, no se involucran más porque no saben cómo hacerlo. Así que a través del “coaching”, se forma y afila las destrezas de liderazgo de los miembros del equipo para ser más efectivos y producir resultados de calidad y cantidad. Si relacionarse con la gente como un coach, no es el área fuerte de los ejecutivos, mejore la capacidad de escuchar, un buen coach escucha más de lo que habla. En realidad el coach hace las preguntas correctas para capacitar. El modelo de liderazgo situacional de Blanchard Kenneth (2007) para saber identificar las necesidades de cada miembro de su equipo y ayudarlo a crecer en sus habilidades ejecutivas.

### **Vocero**

El líder en su papel de vocero representa la misión de la organización, comunica ésta misión, intercede ante terceros a favor de la misión. El vocero toma la iniciativa de desarrollar una red de contactos y gestionar una variedad de relaciones críticas que podrían fortalecer o derrumbar el liderazgo de alguien. El vocero se comunica con todas aquellas personas cuya cooperación o servicios se requieren para cumplir con la misión y sobre quienes no se ejerce ningún control. La efectividad del líder como vocero depende de sus habilidades comunicacionales y del desarrollo de redes de amigos y socios estratégicos que realice.

#### **1.4.4 Responsabilidades de un liderazgo**

##### **Inspirar Visión**

El líder comunica un cuadro impulsor y preciso de anhelos y sueños de manera que las personas lo entiendan y lo acepten como suyos. Así se construye una visión común. Inspirar visión tiene mucho que ver con estimular en las personas un sentido de curiosidad con respecto al futuro. Una visión tiene que considerar los siguientes aspectos: • Encuadrada a la organización, • Audaz., • Clara, • Deseable, • Vigorizante, • Factible.

##### **Formular estrategia**

Si la visión provee el destino, la estrategia provee el camino. Y es que la estrategia hace factible la visión. El formular estrategia es un proceso permanente el liderazgo y responde a la pregunta: ¿Cómo podemos alcanzar la visión de nuestra organización? La respuesta a ésta pregunta deberá lograr que las personas digan “sí” al desafío. Las estrategias efectivas dependen de un conocimiento inteligente del entorno y que responda a la pregunta: ¿Qué es lo que funcionará mejor aquí? Para desarrollar su capacidad de formulador de estrategias se debe practicar el proceso de planificar estratégicamente y resolver problemas en equipo.

##### **Motivar**

No se puede asumir que los demás miembros están motivados como los líderes, por tanto, se debe animar o infundir coraje a los seguidores para que digan “yo también” ante los desafíos y los cambios. Para motivar se debe tener una correcta comprensión de la naturaleza humana, percibir los valores esenciales de las personas, pensar y comprenderlos, debe existir una total empatía. No es posible motivar a una persona profundamente si no hay una relación interpersonal profunda también.

## **Alinear**

Es el lograr que todas las personas apunten hacia la misma dirección. A veces son solamente un pequeño grupo de personas que se comprometen a implementar las estrategias para alcanzar o lograr la visión. Cuando las personas comprenden hacia dónde quiere ir el líder, querrán y decidirán acompañarlo, entonces ellos se movilizarán responsablemente para lograr la visión y con ello se logran los objetivos planteados y así evitar la fuga de talento.

## **SEGUNDO CAPITULO: METODOLOGIA DE INVESTIGACION**

### **2.1. El método**

Esta investigación se llevó a cabo en la empresa Ultra Gym & Fitness el cual se dedica al manejo, administración y operación de gimnasios para el acondicionamiento físico en sus diversas modalidades, además que cuenta con un segmento de negocio el cual se dedica a la venta, mantenimiento y manufactura de equipos de acondicionamiento físico. Por la forma y naturaleza del contenido de la investigación y de acuerdo a lo que menciona Hernández Sampieri (2006) el estudio se clasificó en cuantitativo ya que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis tomando como base la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamientos y probar criterios lo cual se aplicó en la empresa ya que se llevó a cabo el análisis e interpretación de resultados sobre cómo se encontraba el clima organizacional dentro de Ultra Gym & Fitness.

### **2.2 Población y Muestra**

A sí mismo la población se constituye de 70 empleados de los cuales esta investigación se centró en analizar el personal administrativo de Ultra Gym & Fitness los cuales constan de 20 personas a los cuales se les aplicó una encuesta al 100% debido a que la población es finita para conocer el estado actual de la situación interna de la compañía.

## **2.3 Instrumento**

Para llevar a cabo un adecuado análisis de la situación del clima laboral de la compañía se aplicó el OCQ el cual se basó en lo propuesto por Litwin y Stringer el cual tiene 5 dimensiones (Liderazgo, Motivación, Participación, Reciprocidad y Retribución). Ya que con esto se obtuvo el índice del clima organizacional. (Ver instrumento completo en anexo 1). Este instrumento utiliza una escala de Likert donde:

Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

### **2.3.1 Estrategia de aplicación de instrumento**

El instrumento se aplicó a los 20 empleados a través de la presentación impresa del cuestionario todas se aplicaron el mismo día para lograr ver el efecto que tiene el clima organizacional en las diferentes áreas.

### **2.4 Validación y confiabilidad de la escala**

De acuerdo Hernández (2008) habla acerca de la validez como el grado en que el instrumento aplicado refleja el dominio del contenido de lo que se está midiendo. En el caso de esta investigación se analizaron las dimensiones de: Liderazgo, Motivación, Participación, Reciprocidad y Retribución. Por lo que para medir la fiabilidad del cuestionario aplicado así como de las dimensiones que lo conforman se realizó el análisis de Alfa de Cronbach para la escala completa del cuestionario.

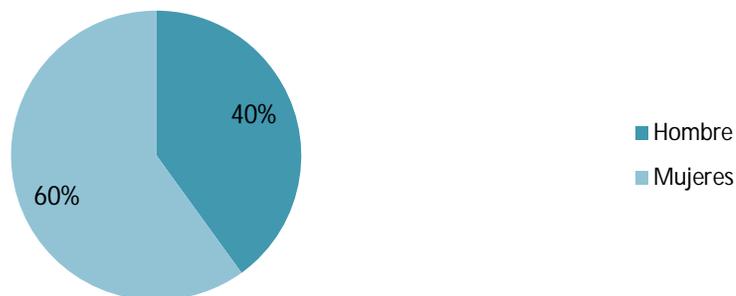
Para la escala de las 49 preguntas el coeficiente obtenido Alfa fue de .72 cuyo resultado es aceptable ya que tal como lo menciona el autor Schmitt (1996) cita que para que un instrumento se considere confiable debe de ser mayor a .70 acercándose a la unidad. Debido a que el número de personas encuestadas fue bajo, el indicador de alfa de Cronbach no pudo ser mejor.

### **TERCER CAPITULO: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

El análisis de la información obtenida se basó en la búsqueda de relación entre lo que se observó con el fin de relacionarlo con el marco teórico. Adicional se utilizó la estadística descriptiva ya que se utilizaron métodos numéricos y gráficos para el análisis de información recabada tales técnicas son tendencias, factor alfa de cronbach.

#### **3.1. Descripción de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento**

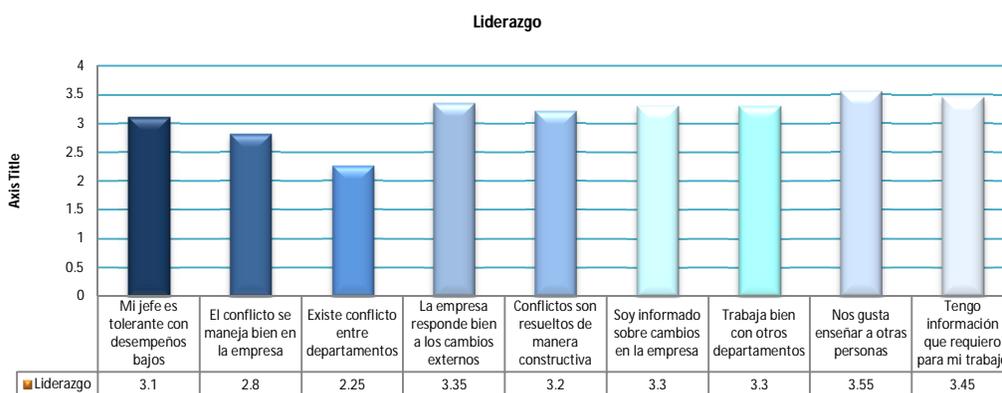
##### **Distribución de la población encuestada**



Se puede observar que la distribución de la población es ligeramente mayor el sexo femenino de los cuales un 20% de las mujeres pertenecen básicamente a dos sectores al área directiva y al área de recepción respectivamente por lo que se puede observar la diversidad con la que cuenta la compañía

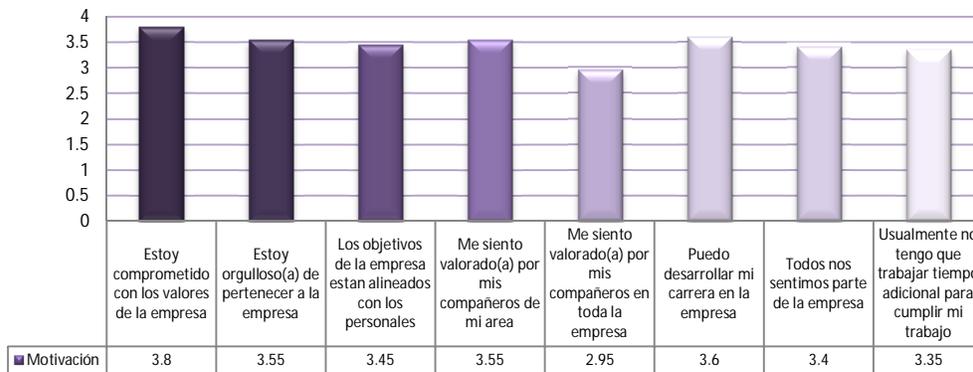


De las dimensiones analizadas en relación al clima organizacional aplicado a los 20 empleados de Ultra Gym & Fitness se puede observar que las áreas en las cuales se debe prestar mayor atención son Liderazgo, Reciprocidad y Retribución respectivamente a continuación se mostrarán con una mayor nivel de detalle cada una de las dimensiones evaluadas.



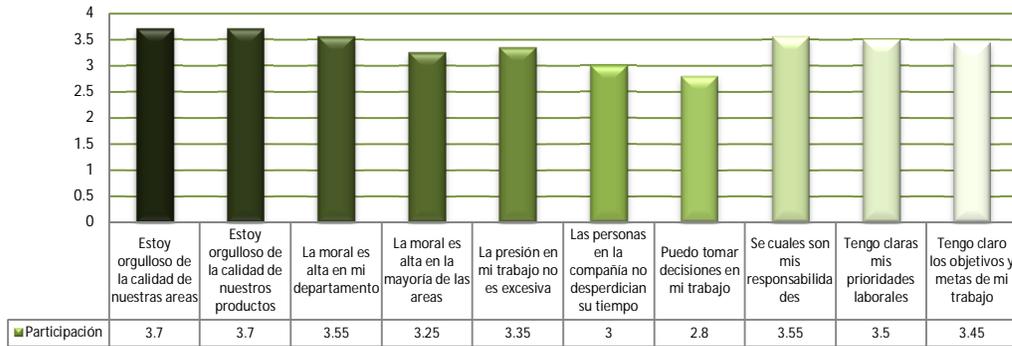
En relación a este punto la compañía se debería enfocar al punto dos el cual es “El conflicto se maneja bien en la empresa” en relación a este punto se debe tener una mejor comunicación tanto en la compañía como entre departamentos esto se puede mejorar a través de actividades tales como integraciones y actividades para que los empleados conozcan el trabajo de cada departamento y como se relacionan todos y que tienen un fin en común. Al realizar la segregación entre hombre y mujer se pudo observar que las mujeres se sienten mejor informadas respecto a los cambios o eventos que se llevarán a cabo en la entidad respecto a lo que consideran los hombres respecto a este tema.

## Motivación

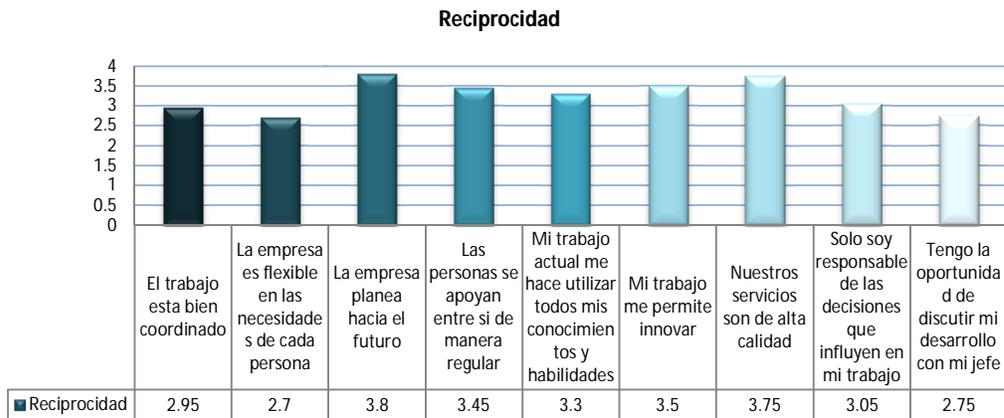


En relación al punto de motivación el cual fue una de las fortalezas de esta organización; sin embargo, aún puede mejorar en la percepción de los empleados acerca de sentirse valorados por sus compañeros lo cual tiene una estrecha relación con las nuevas sucursales. Es importante destacar que en este rubro los hombres valoran un poco más el sentirse motivados en relación a las mujeres ya que se sienten orgullosos de pertenecer a la compañía así como se sienten mejor valorados por los miembros de la entidad en relación a la percepción que tienen las mujeres respecto a este tema.

## Participación

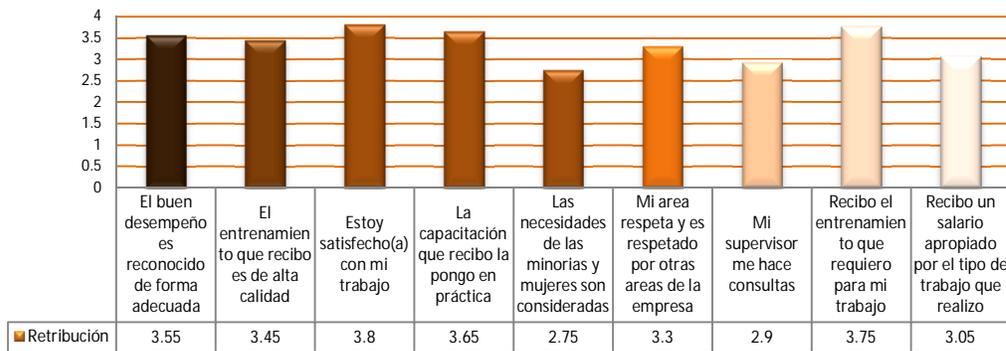


En lo que corresponde al punto de participación, es importante que la empresa se enfoque en una área de oportunidad bastante marcada que fue el punto de la toma de decisiones, la recomendación es que los empleados requieren tener un poco más de nivel de empoderamiento para la toma de decisiones los cuales estén estrechamente relacionados a su trabajo y en su tramo de control. La tendencia entre hombres y mujeres es muy similar; sin embargo, las mujeres valoran más al tener claro los objetivos y metas dentro de su trabajo para el enfoque de esfuerzos además que se sienten más orgullosas de la calidad de los servicios que se ofrecen respecto a lo que lo valoran los hombres.



En relación al punto de la reciprocidad la empresa debe de enfocarse en desarrollar un plan de entrenamiento y capacitación cruzada con el fin de poder lograr un desarrollo profesional para los empleados dentro de las áreas relacionadas, así mismo evaluar la posibilidad de tener esquemas de trabajo con horarios más flexibles para todos los empleados y mejorar la satisfacción laboral y el equilibrio vida trabajo. Al realizar una observación más detallada, se puede observar que las mujeres valoran más el hecho que se les permite innovar dentro de sus actividades cotidianas en comparación a lo percibido por el sexo masculino. Así mismo, el tema de las responsabilidades respecto a los tramos de control de las actividades diarias es mejor valorado por las mujeres que por los hombres respectivamente.

## Retribución



En el tema de retribución uno de los puntos que resaltó fue el tema de las compensaciones monetarias el cual es recurrente en empresas de toda clase la recomendación es buscar esquemas de reconocimiento no necesariamente económicos para que los empleados se sientan parte de la empresa y participen de las decisiones junto con los superiores lo que mejoraría los dos puntos con mayores áreas de oportunidad de este rubro. En este segmento el tema del respeto del trabajo es mejor valorado por el sexo femenino en relación al sexo masculino, en el tema de retribución monetaria los hombres perciben que su trabajo es mejor retribuido en comparación a las mujeres; sin embargo, es importante observar que las mujeres se sienten ligeramente más orgullosas de laborar en la entidad en relación a lo que percibe el sexo masculino.

A continuación se muestra el análisis de los reactivos muestreados así como las medias tanto individuales como las medias generales por dimensión observada en este estudio.

	Media individual	Media general
<b>Liderazgo</b>	<b>Item 1</b>	<b>3.45</b>
	Item 2	3.3
	Item 3	3.3
	Item 4	3.1
	Item 5	2.9
	Item 6	3.35
	Item 7	2.7
	Item 8	3.75
	Item 9	3.2
	Item 10	2.25
	Item 11	2.8
	Item 12	3.55
	Item 13	2.45
<b>Motivación</b>	<b>Item 1</b>	<b>3.55</b>
	Item 2	2.95
	Item 3	3.55
	Item 4	3.6
	Item 5	3.8
	Item 6	3.35
	Item 7	3.55
	Item 8	3.8
	Item 9	3.4
	Item 10	3.45
	Item 11	1.5

## **Análisis de resultados por dimensión del clima organizacional**

Los resultados de esta investigación obtuvieron las percepciones de los entrevistados utilizando un escala de 1 a 4. En el siguiente cuadro se presenta el análisis de los resultados por dimensión.

<b>Participación</b>	<b>Item 1</b>	<b>3.45</b>	<b>3.28</b>
	Item 2	3.5	
	Item 3	3.55	
	Item 4	3	
	Item 5	2.8	
	Item 6	3.35	
	Item 7	3.7	
	Item 8	3.7	
	Item 9	3.25	
	Item 10	3.55	
	Item 11	2.25	
<b>Reciprocidad</b>	<b>Item 1</b>	<b>2.75</b>	<b>3.17</b>
	Item 2	3.3	
	Item 3	2.95	
	Item 4	3.05	
	Item 5	3.5	
	Item 6	3.45	
<b>Retribución</b>	<b>Item 1</b>	<b>3.3</b>	<b>3.39</b>
	Item 2	3.05	
	Item 3	3.8	
	Item 4	2.75	
	Item 5	3.75	
	Item 6	3.45	
	Item 7	3.65	

En el cuadro anterior podemos observar que en general la media de la percepción de los encuestados fue bastante homogénea además de positiva ya que fue muy cercano al valor máximo que es 4. Así mismo se observa que las áreas de Liderazgo y Reciprocidad son las que tiene una tendencia ligeramente inferior al resto de las dimensiones mostrando unos resultados de 3.08 y 3.17 respectivamente por lo que inferimos que los encuestados no están totalmente de acuerdo con la forma de liderazgo que se está mostrando en la actualmente ya que no se les permite la toma de decisiones que infieren en su trabajo.

En relación al resto de las dimensiones de Motivación 3.32, Participación 3.28 y Retribución 3.39 muestran una tendencia homogénea con una tendencia a estar de acuerdo y conforme con la situación actual de la entidad.

### **3.2. Resultados**

La situación económica por la cual México está atravesando trae consigo la necesidad que las organizaciones se adapten a los constantes cambios del ambiente por lo que es necesario construir una forma de trabajo que ayude a tener un clima organizacional estable recalcando la importancia de los factores laborales y los que se dan fuera de ella ya que estos tienen una estrecha relación con la opinión y desempeño de los trabajadores.

Los resultados de la investigación muestran que las áreas con mayor fortaleza fueron la motivación y la participación ya que los empleados se sienten parte de la compañía y se sienten guiados hacia sus objetivos de manera correcta, claridad en el rol e innovación. Así mismo para realizar un análisis a profundidad los resultados fueron divididos entre el sexo femenino y masculino para lograr tener una mejor interpretación del análisis el cual nos arrojo lo siguiente.

Es importante destacar que en el rubro de motivación los hombres valoran un poco más el sentirse motivados en relación a las mujeres ya que consideran se sienten orgullosos de pertenecer a la compañía así como se sienten mejor valorados por los miembros de la entidad en relación a la percepción que tienen las mujeres respecto a este tema.

Así mismo se observa que la distribución de nuestra investigación fue que el 60% de los encuestados fueron mujeres y 40% hombres ya que en su totalidad las cajeras y gente de oficinas son mujeres. Un punto relevante dentro de los resultados muestra que la sucursal que presentó mayores áreas de oportunidad fueron las dos primeras sucursales en Mexicali dando como resultado que hace falta un reforzamiento de políticas y procedimientos de arranque.

En relación al punto de participación los empleados requieren tener mayor nivel de empoderamiento para la toma de decisiones relacionados a su trabajo y en su tramo de control. La tendencia entre hombres y mujeres es muy similar sin embargo las mujeres valoran más el tener claro los objetivos y metas dentro de su trabajo para el enfoque de esfuerzos además que se sienten más orgullosas de la calidad de los servicios que se ofrecen respecto a lo que lo valoran los hombres.

En el tema de retribución se propone revisar la infraestructura para un posible reajuste de roles y beneficios así como buscar un esquema de reconocimientos no económicos para aumentar el arraigo de los empleados hacia la empresa. En este segmento el tema del respeto del trabajo es mejor valorado por el sexo femenino en relación al sexo masculino, en el tema de retribución monetaria los hombres perciben que su trabajo es mejor retribuido en comparación a las mujeres; sin embargo, es importante observar que las mujeres se sienten ligeramente más orgullosas de laborar en la entidad en relación a lo que percibe el sexo masculino.

Para el tema de liderazgo el cual es una de las principales áreas de oportunidad se propone implementar sesiones interdepartamentales e integraciones para un mayor conocimiento y entendimiento de las funciones de cada área. Al realizar la segregación entre hombre y mujer se pudo observar que las mujeres se sienten mejor informadas respecto a los cambios o eventos que se llevarán a cabo en la entidad respecto a lo que consideran los hombres respecto a este tema.

## **CAPITULO CUARTO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Conclusiones**

El conocer e investigar el clima organizacional brinda información relevante acerca de procesos los cuales tienen inferencia directa acerca de comportamientos y actitudes que afectan a la organización lo cual permite realizar cambios que afectarán la conducta de los miembros de la empresa y por ende en la estructura organizacional por ello la importancia del clima organizacional se basa en la influencia que tiene en el comportamiento a través de las percepciones y el nivel de motivación laboral y rendimiento enfocados en el cumplimiento de los objetivos que los empleados puedan tener.

Una vez concluido la investigación y análisis de la información recabada se puede responder la pregunta inicial la cual dio origen a la investigación planteada del clima organizacional en Ultra Gym & Fitness la cual fue la siguiente:

El cual era el evaluar el estado actual del clima organizacional en Ultra Gym & Fitness en el periodo 2012-2013, para proponer mecanismos que lleven al fortalecimiento de dicho clima, y con ello generar la estabilidad laboral de los trabajadores de la empresa.

Así mismo se propondrán algunas recomendaciones, para lograr mejorar las variables para apoyar a los empleados y a la entidad. Para lograr este objetivo fue necesario seguir una metodología de investigación durante el cual se aplicaron los cuestionarios y entrevistas cuyos resultados ayudaron a analizar las características en ambiente laboral que tenían influencia en cada dimensión analizada.

El clima organizacional tal como se observó es un tema fundamental en las organizaciones ya que tiene una estrecha relación con el buen funcionamiento y desempeño de los trabajadores ya que con ello se logra aumentar la productividad y eficiencia del trabajo realizado debido a que en la actualidad cada vez más las empresas cuidan el factor humano. Por otra parte, otro aspecto crítico es el estilo de liderazgo que tengan las empresas ya que esto puede potencializar las capacidades de los empleados. Derivado que el clima organizacional es una percepción que tienen los integrantes de una organización y los cuales tienen una influencia directa en el comportamiento y rendimiento.

Es importante que para enriquecer el trabajo se requiere ampliar los niveles de responsabilidad en donde exista un equilibrio entre responsabilidad y autoridad para fomentar la auto realización y por ende que estén motivados ya que el ambiente de trabajo es un factor importante para el máximo desarrollo del potencial de cada empleado.

Por lo que se ha estudiado el clima organizacional en Ultra Gym & Fitness se puede inferir que el ambiente de trabajo que tiene en la actualidad esta empresa es Neutral con tendencia a positivo ya que en la mayoría de las dimensiones se obtuvieron evaluaciones muy cercanas a estar totalmente de acuerdo con el clima organizacional en la actualidad, teniendo que trabajar un poco más en el tema de Liderazgo y Reciprocidad ya que estas últimas obtuvieron las evaluaciones más bajas lo que genera entre otras cosas la rotación y fuga de talento hacia otras empresas similares ya que al no tener un excelente comunicación con los lideres y la poca respuesta que sienten hacia su trabajo y hacia el entendimiento del mismo hacen que los empleados busquen nuevas oportunidades laborales.

Así mismo se observó que al realizar las encuestas con el personal estos se mostraron preocupados por evaluar a sus superiores por lo que esto pudo influir en la forma de percibir a la organización debido a que la entidad no cuenta con manuales y herramientas para evaluar el clima organizacional por lo que al ser la primera ocasión que se realiza este diagnóstico los empleados sintieron desconcierto.

Adicional se observó que existe una tendencia en el resultado con áreas de oportunidad en las sucursales más antiguas ya que acorde a las entrevistas y la observación realizada la estrategia de expansión se ha centrado acorde a las necesidades de adaptación y crecimiento del negocio descuidando tener la capacitación y comunicación con todos los miembros de la organización y no solo de las nuevas sucursales.

Por lo anterior, se concluye que el cambio en el clima organizacional es posible y necesario enfocándose en las variables que tuvieron mayor área de oportunidad y manteniendo las buenas prácticas en el resto de ellas para lograr un clima organizacional estable y uniforme en todas las dimensiones estudiadas.

Así mismo derivado del análisis de la información obtenida en la investigación se infiere que el clima organizacional en la compañía no es el factor principal de la rotación de personal en mandos medios de la entidad por lo que se considera que uno de los factores que provoca la rotación es la falta de crecimiento profesional dentro de la entidad así como la relación entre departamentos por lo que se propone implementar una encuesta de salida para documentar y mejorar las oportunidades detectadas de la causa de salidas así como un sistema de entrenamiento cruzado entre departamentos para enriquecer las funciones del mismo.

## 4.2 Recomendaciones

En esta sección se encuentran las recomendaciones que se realizaron a la entidad con el objetivo de mejorar las condiciones actuales que inferen de manera directa en las dimensiones que se estudiaron en esta investigación en la empresa Ultra Gym & Fitness las cuales se enlistan a continuación.

- Crear políticas que desarrollen otros aspectos no económicos que motiven al trabajador a desempeñarse de una mejor manera.
- Reforzar planes de crecimiento y una serie de entrenamientos cruzados para desarrollar las capacidades y habilidades de los trabajadores.
- Aumentar la participación en los tramos de control de los trabajadores.
- Crear eventos e integraciones interdepartamentales con el fin de que se conozcan todos los niveles de la organización así como concientizar acerca de la relación que tiene el trabajo de todos.
- Implementar una encuesta de salida lo cual ayudará a la empresa a conocer el porqué los empleados están dejando de laborar para la organización.
- Realizar revisiones periódicas de los indicadores de rotación y ausentismo para rastrear la causa raíz del mismo.
- Implementar sistema de sugerencias con el fin de mejorar la comunicación y confianza de los trabajadores respecto a los líderes de la organización y con ello evaluar las ideas de mejora de los empleados que ayudarán a mejorar las áreas de oportunidad detectadas o bien ver nuevas formas de hacer las cosas.

- Realizar sesiones de focus group para analizar los problemas detectados y con ello buscar maneras diferentes de hacer las actividades rutinarias.
- Realizar un sistema de capacitación continua y por puesto para mejorar las habilidades de todos los empleados y mejorar la percepción de todos acerca del clima organizacional.

## Bibliografía

1. Chiavenato Idalberto, 1999, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Quinta Edición.
2. Margarita Chiang, Ma José Martín, Antonio Núñez, 2010, Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.
3. L Marchant, 2007, Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional , UVM.
4. John Roberts, 2006, La empresa moderna: Organización, estrategia y resultados.
5. Claude Levy- Leboyer, 2000, La motivación en la empresa Modelos y estrategias, Ediciones Gestión.
6. Juan Antonio Pérez López, 1994, Fundamentos de la dirección de empresas, Ediciones Rial.
7. Joaquín Rodríguez Valencia, 2010, Dirección moderna de las organizaciones, Thomson.
8. James stoner Daniel Gilbert Jr , 1996, Administración, Sexta Edición,
9. Rubén Edel Navarro, Arturo García, 2007, Clima y Compromiso Organizacional, Santillán.
10. Goldhaber, Gerald, 1984, Comunicación organizacional, M. México: Editorial Diana.
11. Sampieri, Roberto H.; Fernandez Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar, 2006, Metodología de Investigación, México, D.F: Mc Graw Hill.
12. Juan Luis Urcola 2008, La motivación empieza en uno mismo.
13. 2008, El Universal Online, Caracas.
14. Nelson, 2011, Formas de motivar a los empleados.
15. Luc Brunet , 1997, Clima de trabajo en las organizaciones, Editorial Trillas, México.
16. Richard L Draft, Thomson , La experiencia del liderazgo,.

## Encuesta clima laboral Ultra Gym & Fitness

Nota: La escala esta del 1-4 donde el 4 es totalmente de acuerdo, y 1 totalmente en desacuerdo

Sexo

Departamento

Preguntas	Puntuación
1 Tengo claro los objetivos y metas de mi trabajo	
2 Tengo claras mis prioridades laborales	
3 Se cuales son mis responsabilidades	
4 Me siento valorado(a) por mis compañeros de mi area	
5 Me siento valorado(a) por mis compañeros en toda la empresa	
6 Mi area respeta y es respetado por otras areas de la empresa	
7 Obtengo la información que requiero para realizar mi trabajo	
8 Las personas en la compañía no desperdician su tiempo en actividades sin utilidad	
9 Mi departamento trabaja bien con otros departamentos	
10 Mi area es informado de manera oportuna sobre cambios o eventos que sucedan en la empresa	
11 El buen desempeño es reconocido de forma adecuada	
12 Considero que mi jefe es muy tolerante con desempeños muy bajos	
13 Recibo un salario apropiado por el tipo de trabajo que realizo	
14 Estoy satisfecho(a) con mi trabajo	
15 Puedo desarrollar mi carrera en la empresa	
16 Tengo la oportunidad de discutir mi desarrollo con mi jefe	
17 Mi trabajo actual me hace utilizar todos mis conocimientos y habilidades	
18 El trabajo esta bien coordinado	
19 Puedo tomar decisiones en mi trabajo	
20 Solo soy responsable de las decisiones que influyen en mi trabajo	
21 Mi supervisor me hace consultas	
22 Mi trabajo me permite innovar	
23 La empresa planea hacia el futuro	
24 La empresa responde bien a los cambios externos	
25 Las necesidades de las minorias y mujeres son consideradas	
26 La empresa es flexible en las necesidades de cada persona	
27 Las personas se apoyan entre si de manera regular	
28 Usualmente no tengo que trabajar tiempo adicional para cumplir mi trabajo	
29 La presión en mi trabajo no es excesiva	
30 Estamos orgullosos de la calidad de nuestros productos	
31 Estamos orgullosos de la calidad de nuestras areas	
33 Nuestros servicios son de alta calidad	
34 Los conflictos son resueltos de manera constructiva	
35 Existe conflicto entre departamentos	
36 En general el conflicto se maneja bien en la empresa	
37 La moral es muy alta en la mayoría de las areas	
38 La moral es alta en mi departamento	
39 Estoy orgulloso(a) de pertenecer a la empresa	
40 Estoy comprometido(a) con los valores de la empresa	
41 Recibo el entrenamiento que requiero para mi trabajo	
42 Nos gusta enseñar a otras personas	
43 El entrenamiento que recibo es de alta calidad	
44 La capacitación que recibo la pongo en práctica	
45 Todos nos sentimos parte de la empresa	
46 Los objetivos de la empresa estan alineados con los personales	
47 Mis opiniones son tomadas en cuenta para nuevos proyectos	
48 Existen foros donde se realicen nuevas ideas	