

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA, A TRAVÉS DE UNA INTERVENCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**(Study in a company organizational climate of manufacturing through an intervention of organizational development)**

---

María Leticia Verdugo Tapia\*, Josefina Ochoa Ruiz\*\*, Elva Leticia Parada Ruiz\*\*\* y José María Güereña de la Llata\*\*\*\*

**Fecha de recepción: 08/10/2015**

**Fecha de aceptación: 12/11/2015**

**RESUMEN**

En este artículo, se presentan resultados de un estudio del Clima Organizacional realizado en la planta instalada en la Ciudad de Hermosillo, Sonora, México, de una empresa global de manufactura, a través de una intervención de Desarrollo Organizacional. Para llevar a cabo la fase diagnóstica en la intervención, se elaboró un cuestionario y se incluyeron en el mismo las siguientes dimensiones: Comunicación, Motivación, Liderazgo, Remuneración, Entrenamiento y Capacitación, Ambiente de Trabajo, Toma de Decisiones y Sistemas de apoyo. Se incluyen resultados que se obtuvieron las dimensiones estudiadas, así como recomendaciones de planes de acción para mejorarlas.

**PALABRAS CLAVE:** Clima organizacional, diagnóstico, desarrollo organizacional, intervenciones

**ABSTRACT**

*In this article, results of a study of the organizational climate conducted in a plant installed in the city of Hermosillo, Sonora, Mexico, of a global manufacturing company, through an intervention of organizational development plan, are presented. To perform the diagnostic phase in the intervention, a questionnaire was developed and included in it the following dimensions: communication, motivation, leadership, compensation, training and development, working environment, decision making and support systems. The dimensions studied results obtained are included, as well as recommendations for action plans to improve them.*

**KEYWORDS:** Organizational climate, diagnosis, organizational development, interventions.

**JEL CLASSIFICATION:** M00

---

\*Dra. en Administración Educativa del Instituto Pedagógico de Posgrado de Sonora. Maestra de Tiempo Completo del Posgrado en Administración de la Universidad de Sonora. Correo electrónico: mlverdugo@pitic.uson.mx

\*\* Dra. en Ciencias Administrativas del Instituto Politécnico Nacional. Maestra de Tiempo Completo del Posgrado en Administración de la Universidad de Sonora. Correo electrónico: jochoa@pitic.uson.mx

\*\*\* Dra. en Ciencias Administrativas del Instituto Politécnico Nacional. Maestra de Tiempo Completo del Posgrado en Administración de la Universidad de Sonora. Correo electrónico: leticiaparada@pitic.uson.mx

\*\*\*\* M.B.A de la universidad de Arizona. Maestro de Tiempo Completo del Posgrado en Administración de la Universidad de Sonora. Correo electrónico: jmguerenal@pitic.uson.mx

## I. INTRODUCCIÓN

El estudio del clima organizacional permite una vista del estado de ánimo y de las percepciones de los empleados en la organización, determinadas por la forma en que opera la misma. Además abre la oportunidad de capturar las expresiones contextuales de la "personalidad" de una organización, así como las reacciones, opiniones o evaluaciones de los empleados, con referencia a aspectos específicos de la organización.

Un clima organizacional óptimo surge cuando las expectativas de los empleados de lo que debe ser un clima organizacional, coinciden, casi a la perfección con lo que la organización pone a disposición.

Este artículo deriva de una intervención realizada en una empresa de manufactura ubicada en Hermosillo, Sonora, que cuenta con 2250 empleados. Esta empresa, es una maquiladora que realiza transformación de la materia prima en producto terminado (arneses automotrices); pertenece a un corporativo global.

La visión de la empresa en referencia es "tener conexión con calidad" y se basa en 4 estatutos:

1. Tiene presencia de manera global dentro del ramo del negocio.
2. Crea los beneficios máximos para tener un alto desempeño en términos de servicio y calidad.
3. Ofrece retos y atractivos trabajos y propuestas para el desarrollo de sus Empleados.
4. Incrementa el valor de la corporación a través de los retornos promedio de inversión.

## II. IMPORTANCIA Y ORIGEN DEL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La importancia del estudio del clima organizacional, la hacen resaltar Johnston y Spinks, (2013) al mencionar en su investigación, que se afirma, es "uno de los aspectos más investigados de gestión, con más de 10,000 documentos que han sido publicadas sobre el tema.

Se puede encontrar una justificación a lo anterior, en el hecho de que hoy en día, para una eficiente dirección, coadyuva el hecho de tratar de hacer coincidir las percepciones del personal en relación a aspectos organizacionales relevantes, con los objetivos organizacionales y lograr así un desempeño eficaz y eficiente del personal, tomando en cuenta que este desempeño será

producto de sus características de personalidad, de sus habilidades naturales, de sus habilidades desarrolladas, de su experiencia y de su aprendizaje.

Una organización requiere tener un "clima saludable", teniendo en cuenta que inevitablemente impacta en la satisfacción del personal y en sus actitudes, que a su vez repercuten en el desempeño organizacional. Sobre este tema, Castillo (2014), destaca que es necesario que las organizaciones fomenten un clima positivo, que genere confianza, buenas relaciones, tolerancia y autonomía, ya que de esa forma, se reforzará un mayor compromiso y sentido de pertenencia de parte de los trabajadores hacia la empresa. Además, es deseable que los empleados perciban que su organización y directivos se preocupan por la satisfacción de sus necesidades y problemas, ya que así, elevarán su motivación y satisfacción hacia el trabajo.

Con relación al origen del estudio del clima organizacional, Soria (2008), hace mención de que tiene sus raíces en los estudios de Lewin (1951, citado por Denison, 1996) relativos a "climas sociales creados experimentalmente" y que su aplicación a los estudios organizacionales fue realizada por Litwin (Tagiuri y Litwin, 1968 y Litwin y Stringer, 1968) y Likert (1961 y 1967).

Por otro lado, en cuanto a la fundamentación sobre el concepto de clima organizacional, Cardona y Zambrano (2014), citan, que se puede establecer que Lewin, Lippit y White (1939) fueron los pioneros en realizar las primeras aproximaciones, mediante concepciones como atmosfera social, postulando la existencia de seis dimensiones que dan cuenta del clima social: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, calor y apoyo.

Asimismo, Richa et al (2013), mencionan que entre algunas mediciones iniciales que se hicieron del clima organizacional a través de las percepciones del personal, se tienen las realizadas por: Kahn et al. (1964), Litwin y Stringer (1968), Schneider y Bartlett (1968), Campbell et al. (1970), Pritchard y Karasick (1973), James y Jones (1974), Lawler et al. (1974), Gavin y Howe (1975), Drexler (1977), Payne y Mansfield (1978), Jones y James (1979), Schneider et al. (1980) y Joyce y Slocum (1982).

Lo que es evidente, continúan aseverando Richa et al (2013) en estos estudios, es la variabilidad en el número y los nombres de las dimensiones del clima organizacional, y sus propiedades psicométricas. En parte, esto resulta de los diferentes objetivos de las investigaciones,

y hasta cierto punto se deriva de las diferentes clases de industrias para las que los instrumentos eran desarrollados. En definitiva, una serie de diferentes escalas de clima que proponen variaciones de los nombres y números de dimensiones identificadas han sido diseñadas para su uso en entornos específicos.

Más importante, quizás, de una descripción del clima organizacional, es la oportunidad de analizarlo (Denison, 1996).

Al respecto, como se ha demostrado por T. Constantin (2008) citado por Novac and Bratanov (2014) el análisis del clima organizacional, permite obtener un conjunto de datos relevantes, no solo de aplicación en estudios científicos, sino, con un potencial de una aplicación práctica inmediata para ayudar a una mayor satisfacción de los empleados, además de una gran utilidad para emprender estrategias de cambio planeado.

### III. METODOLOGÍA

La metodología del estudio se basó en el modelo de Desarrollo Organizacional, de De Faria Mello, descrito en su obra: "Desarrollo Organizacional, enfoque integral" (1995), iniciando con la fase de acercamiento con la empresa.

La muestra la integran 502 empleados, de un total de 2250 que laboran en la planta.

Se describen más adelante las fases del modelo de Desarrollo Organizacional, en cuya fase Diagnóstico, el principal instrumento utilizado fue un cuestionario integrado por 61 preguntas, diseñado por los autores de este artículo, que fue aplicado de manera directa, cuidando la confidencialidad y el anonimato de las respuestas. La escala que se utilizó es:

- Muy bien/Totalmente de acuerdo
- Bien/ De acuerdo
- Mal/En desacuerdo
- Muy mal/Totalmente en desacuerdo

Se determinó analizar las siguientes dimensiones: Comunicación, Motivación, Liderazgo, Remuneración, Entrenamiento y Capacitación, Ambiente de trabajo, Toma de decisiones y Sistemas de apoyo, con el fin de tener una visión global del funcionamiento de esas áreas de la organización, evaluarlo y planear acciones para mantener siempre un clima favorable, preservando su fortalezas y atendiendo aquellas debilidades que se detectaran.

El desarrollo organizacional se define, de acuerdo con Warren G. Bennis, citado por Guízar (2013), como aquellas actuaciones dentro de la organización destinadas a aumentar su eficacia. Estableciendo además que la teoría del desarrollo

organizacional es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos.

Las intervenciones, son acciones de que se vale la disciplina del desarrollo organizacional para llevar a cabo el cambio planeado. Se basan en un cuidadoso diagnóstico, ya que tienen como objetivo resolver problemas específicos y mejorar áreas particulares de la organización en la que se detectaron diversos tipos de problemas.

Con base en lo anterior, con el fin de determinar primero el estado actual del clima organizacional y en base a metas establecidas, valorar su estado favorable o desfavorable y planear y emprender acciones requeridas, el estudio del Clima Organizacional en la empresa de manufactura, se realizó siguiendo las fases del Modelo de De Faria Mello de Desarrollo Organizacional:

#### II.1 Contacto y Contrato

Esta primera etapa se realizó contando con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos, para presentar al personal los objetivos y planes estratégicos de este proyecto y plantear los beneficios que representaba para ellos y para la organización. Cabe aquí resaltar la importancia de la interacción cognitiva de la representación de la empresa, que se da durante todo el proceso de la investigación acción, entre representantes directivos e investigadores, descrita por Savall y Zardet (1996).

Se oficializó la realización del estudio, mediante un inicio de compromiso mutuo entre empresa e investigadores, en el que quedó de manifiesto el interés de la empresa en realizar un proyecto de este tipo, y lograr el mejoramiento del clima organizacional, brindándonos la oportunidad y facilidad para el acceso a las instalaciones, así como el apoyo para la participación del personal en el mismo.

#### II.2 Entrada

El Departamento de Recursos Humanos apoyó además, al equipo de investigadores en la divulgación y concientización de la aplicación de la encuesta, así como el objetivo de la misma el cual fue identificar el clima organizacional que se vive en la empresa. Fue de vital importancia su participación por el gran tamaño de la muestra.

#### II.3 Recolección de datos

Mediante la observación se obtuvieron datos relacionados al comportamiento de

los trabajadores, la entrevista con directivos permitió obtener datos que se manejaron bajo un grado de confidencialidad, mismos que fueron de gran ayuda para nuestro análisis.

#### II.4 Diagnóstico

Como no había antecedentes para este tipo de intervenciones en la empresa, el personal encuestado se mostró participativo y con confianza para expresar de manera clara y objetiva sus posturas en cuanto a las variables evaluadas por medio del cuestionario.

La información que se recolectó es de vital importancia para la organización, en virtud de que esta intervención representa un parteaguas para cambios organizacionales y de cultura.

#### II.5 Planeación de acciones

La planeación se realizó en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos y se propuso realizar acciones en los siguientes puntos:

- La retroalimentación del desempeño al empleado por parte del supervisor
- La comunicación interna en el área de desarrollo (mejor difusión de promociones / vacantes internas)
  - Servicio de Comedor
  - Servicio de Transporte
  - Justicia en la aplicación de acciones disciplinarias
  - Igualdad en trato con subordinados
  - Beneficios y prestaciones no son competitivos comparados con el mercado
  - Claridad en el otorgamiento de bono de remuneración mensual
  - Conocimiento por parte del supervisor de las necesidades de entrenamiento de sus subordinados
  - Desempeño de los entrenadores internos

#### II.6 Etapas de acción, Acompañamiento, Evaluación y Término

En el presente artículo no se incluye el desarrollo de estas etapas.

### **IV. DIMENSIONES DE ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Con el fin de definir las dimensiones a incluir en el estudio del clima organizacional, se revisaron diversas investigaciones sobre el tema, de las cuales se seleccionó la información que se presenta y que se considera pertinente incluir, partiendo de diversas conceptualizaciones del clima organizacional, como base teórica.

Neeraj (2013) establece que "*Clima organizacional es un conjunto de características de una organización de las que se hace referencia en las descripciones que los empleados hacen de las políticas, prácticas y condiciones que existen en el entorno de trabajo*".

De acuerdo con Mullins, (1989), citado por Dinu (2013), el clima organizacional representa la atmósfera o personalidad de la organización y los bajos niveles de satisfacción de los empleados de una organización pueden ser un indicador de sus experiencias frustrantes, por lo que la organización debe de atender las causas y construir un clima saludable.

T. Constantin (2004) citado por Novac and Bratanov (2014) sostiene que el clima organizacional se puede describir a través de los componentes emocionales (experiencias, miedos, positivos o negativos, sentimientos de los empleados), cognitivos (opiniones, creencias, expectativas, rumores etc.) y de comportamiento (participación, ritmo lento, las ausencias, protestas, etc.) de un equipo.

Además, Cardona y Zambrano (2014), hacen mención de que Schneider y Hall (1972), proponen que el clima organizacional se define como un conjunto de percepciones que una organización tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos que son compartidos por sus miembros en torno al ambiente laboral y que se trata de un concepto multidimensional e indeterminado, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, entre ellos el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Citado por Dinu (2013), G. Pritchard y A.J. Karasick (1973) consideran el clima como una característica relativamente estable del medio interno de una organización, resultante de la conducta y políticas de sus miembros (especialmente altos), que sirve como base para interpretar el contexto organizacional e influir en la toma de decisiones; Lippitt y White (1939) definen como variables significativas del clima organizacional: cordialidad, asunción de riesgos, la estructura del rol, de apoyo, de normalización, de conflicto y de responsabilidad.

Diversos autores sugieren que el concepto de clima organizacional está constituido por dos grandes escuelas de pensamientos: la Escuela de Gestalt y la Escuela Funcionalista, donde los Gestalistas afirman que el individuo se adapta a su medio ambiente porque no tiene otra opción, mientras los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales (Soberanes y De la Fuente, 2009). Por su parte Noor (2013) hace mención de la definición de clima

organizacional de Campbell et al (1970), quienes lo describen como “el conjunto de atributos específicos a una organización particular que puede ser resultado de la forma en que la organización se ocupa de sus miembros y de su entorno”.

El aspecto multidimensional del clima organizacional tratado por Palma (1999), citado por Castillo, N. (2014) y Butto (2012), implica que su medición se extiende hacia varios ámbitos; destacan entre las distintas áreas la supervisión realizada por los jefes directos; la comunicación; las condiciones laborales; la autorrealización y el involucramiento laboral con los valores y estándares de la institución. Estas dimensiones pueden variar dependiendo de la relevancia que le asignen los trabajadores en cada organización. Hasta el momento, no se ha llegado a un consenso general acerca de las múltiples dimensiones que constituyen el clima organizacional (Reinoso & Aranedo, 2007), citado por Castillo, N. (2014).

Es interesante mencionar que algunos autores, han centrado su investigación sobre el clima organizacional, orientándose hacia aspectos muy específicos como es el caso de Anderson y West (1998), que centran su análisis en un clima que propicie la innovación, a través de cuatro factores: visión, seguridad participativa, orientación a la tarea y apoyo a la innovación, donde seguridad participativa, se refiere a la participación activa en las interacciones del grupo en el que el ambiente interpersonal predominante es de confianza, no amenazante y de apoyo.

Por otro lado, en un gran número de investigaciones, entre ellas la que realizaron Khan y Ramsan (2013), se considera al clima organizacional como una variable independiente actuando sobre la satisfacción laboral, considerando además la edad, el género y el estrés laboral. Estos mismos autores, sustentan que de acuerdo a Srivastava y Pratap (1984), la satisfacción laboral está conectada a una gran variedad de magnitudes del clima organizacional como el liderazgo, la comunicación, la interacción, la influencia en la toma de decisiones, el establecimiento de objetivos y control.

Neeraj (2013), en su artículo aborda lo que se requiere para tener un buen clima dentro de la organización y resalta la necesidad de tener fe en los empleados como un fundamento esencial para promover su desarrollo constante, mencionado que los gerentes y supervisores tienen que ayudar a los empleados a que desarrollen las competencias que requieran y que deberán tener la apertura de compartir sus conocimientos y experiencias; menciona además la importancia de la retroalimentación que se brinde a los

empleados, la participación en la toma de decisiones, la apertura a tomar riesgos, un proceso de comunicación claro, un trato equitativo, fomento al trabajo en equipo y una gestión de apoyo.

En referencia a la descripción del clima organizacional, Novac y Bratanov (2014) asumen que tiene que tener en cuenta el grado de organización de la concentración en algunos elementos como: la ética, el grado de flexibilidad, el reconocimiento, la motivación, la comunicación, la información, la atención a los empleados y la calidad de las relaciones, el grado de participación y la delegación, las condiciones de trabajo, normas y reglamentos internos y en definitiva, la gestión y el liderazgo. Tal vez por estas circunstancias, en algunas investigaciones se encuentra un paralelismo entre el clima organizacional y la cultura organizacional, al mencionar Robbins (2014) que la cultura crea el ambiente organizacional.

Richa *et al* (2014), estudian el clima organizacional, desde el punto de vista de lo que representa su fuerza para que exista compromiso con el trabajo y utilizan en su estudio el HRD Climate Survey Instrument de Rao y Abraham (1986) que incluye las dimensiones de: Mecanismos de Recursos Humanos; la confianza, el espíritu de equipo y la objetividad; la autonomía, la transparencia y las relaciones interpersonales; la creencia de la Administración y su compromiso con el desarrollo de recursos humanos; formación, desarrollo y gestión de apoyo y estímulo con estos fines.

En concordancia con la presente investigación, encontramos que Cardona y Zambrano (2014), en su revisión de los instrumentos para estudiar el clima organizacional, establecen que las dimensiones con mayor frecuencia de inclusión son: Toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión organizacional.

De acuerdo a los diferentes enfoques expuestos en párrafos anteriores, no existe un concepto único de clima organizacional. Lo que se puede considerar como relevante, es que los líderes organizacionales conozcan primeramente de todos aquellos factores que son determinantes dentro de la organización, para crear un sentido de pertenencia en el empleado y que se integre de manera eficiente y por convicción al logro de la visión organizacional y que al analizar el clima organizacional, sean emisores de sugerencias de las dimensiones a incluir, como es el caso del presente estudio, donde la supervisión y un Sistema de Apoyo fueron dimensiones que

reiteradamente mencionaron los directivos que deberían de ser analizados desde el punto de vista de la percepción del personal.

**V. RESULTADOS**

Los resultados de la aplicación del instrumento, se presentan por dimensión, iniciando con la dimensión Motivación, por haber sido la única en la que se rebasó la meta; se continúa con la dimensión Ambiente de Trabajo, por haberse alcanzado la meta, y con las dimensiones restantes, en la cuales no se alcanzó la meta. Por ser más distante en alcanzar la meta, se concluye con la dimensión de Comunicación. Estos resultados se presentan, asimismo, en porcentajes representativos del número de empleados que seleccionaron cada opción en la

escala utilizada. Además, se presenta la meta para cada dimensión, previamente establecida, en base a criterios establecidos por el corporativo de la planta.

Para la dimensión denominada Motivación (Tabla 1) se identifican varios factores que están por arriba y dentro de la meta (82%), entre ellos: Integración de los empleados mediante eventos y sociales, Respeto por parte del supervisor, Servicio otorgado por Recursos Humanos, entre otros.

Los dos factores más críticos en esta dimensión, en los que se propone realizar planes de acción son: Servicio de Cafetería y Servicio de Transporte.

**Tabla 1**  
Motivación

MOTIVACIÓN	Muy Bien/ Totalmente de Acuerdo	Bien/De Acuerdo	Mal / En Desacuerdo	Totalment e desacuerdo
Meta: 82%				
Promedios del número de empleados	83%		17%	
1. Mi supervisor alienta y estimula al equipo a desarrollar bien el trabajo y a mejorar cada día.	36%	45%	13%	6%
2. Mi supervisor reconoce mi esfuerzo y el del equipo hacia el buen trabajo.	36%	46%	12%	7%
3. La empresa se interesa por la integración de sus empleados, mediante eventos deportivos y sociales.	43%	50%	6%	1%
4. La empresa se interesa en desarrollar y/o promover a sus empleados.	33%	53%	10%	3%
5. Mi supervisor me trata con respeto.	44%	45%	8%	3%
6. El respeto y el buen trato de los jefes hacia los empleados de la empresa, lo considero...	32%	52%	12%	3%
7. Las oportunidades de desarrollo internas son justas.	28%	50%	16%	6%
8. El servicio de transportación, lo considero...	23%	46%	18%	12%
9. El servicio de cafetería, lo considero...	20%	53%	17%	10%
10. El servicio de Recursos Humanos, lo considero...	28%	61%	9%	3%
11. El servicio o atención que recibo de Servicios Médicos, lo considero...	31%	56%	9%	4%

Fuente: Resultados obtenidos del diagnóstico

Para la dimensión denominada Ambiente de trabajo (Tabla 6), se identifican siete factores que cumplen con la meta (88%), destacando: Iluminación interna, Estabilidad laboral y Proyección a largo plazo.

Los factores en esta dimensión en los que se propone realizar planes de acción son: Disponibilidad de equipo y herramientas y Ruido interno (música, maquinaria, etc.).

**Tabla 2**  
Ambiente de Trabajo

AMBIENTE DE TRABAJO	Muy Bien/ Totalmente de Acuerdo	Bien/De Acuerdo	Mal / En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Meta: 88%				
Promedios del número de empleados		88%		11%
1. En la empresa, hay un buen ambiente de trabajo.	34%	54%	8%	3%
2. Conozco todas las reglas de Seguridad e Higiene de la empresa.	35%	54%	9%	2%
3. El equipo y herramientas que necesito para hacer mi trabajo, están siempre disponibles.	31%	48%	16%	5%
4. La iluminación interna, la considero...	38%	56%	5%	1%
5. El ruido interno (música, maquinaria), lo considero...	33%	50%	12%	5%
6. Tengo pensado seguir trabajando en la empresa, en los próximos seis meses.	46%	48%	5%	2%
7. La limpieza en la empresa, la considero...	36%	52%	10%	3%
8. La estabilidad en mi trabajo, que me ofrece la empresa, la considero...	41%	53%	5%	2%
9. Considero que la empresa ofrece condiciones seguras de trabajo (libres de accidentes).	36%	55%	7%	2%
10. Actualmente me siento contento trabajando en la empresa	33%	60%	5%	2%

Fuente: Resultados obtenidos del diagnóstico

Para la dimensión denominada Liderazgo (Tabla 3) se identifican como factores que alcanzan la meta (89%): Desempeño del gerente de segmento, Desempeño del gerente funcional e Instrucciones claras.

Los factores en esta dimensión en los que se propone realizar planes de acción, por estar debajo de la meta son: Justicia en aplicación de acciones disciplinarias e Igualdad en trato con subordinados.

**Tabla 3**  
Liderazgo

LIDERAZGO	Muy Bien/ Totalmente de Acuerdo	Bien/De Acuerdo	Mal / En Desacuerdo	Totalment e en desacuerdo
Meta: 89%				
Promedios del número de empleados		88%		14%
1. Mi supervisor es respetado por el personal a su cargo.	35%	50%	10%	4%
2. Mi supervisor da las instrucciones de manera clara.	37%	52%	7%	4%
3. Mi supervisor es justo al aplicar las acciones disciplinarias.	32%	48%	13%	7%
4. Mi supervisor trata a todos sus subordinados por igual.	32%	48%	12%	8%
5. Mi supervisor resuelve los conflictos entre compañeros.	33%	49%	11%	7%
6. Mi supervisor me apoya y da seguimiento a situaciones y casos pendientes, cuando necesito algo de la empresa (credenciales, recibos e nómina, pagos incompletos).	37%	50%	8%	5%
7. Mi supervisor nunca toma los problemas de trabajo de manera personal.	40%	47%	8%	6%
8. Mi supervisor nos ayuda alcanzar nuestras Metas.	37%	48%	10%	6%
9. ¿Cómo considero el desempeño de mi gerente de segmento?	39%	52%	6%	3%
1. ¿Cómo considero el desempeño de mi gerente funcional?	37%	54%	6%	3%

Fuente: Resultados obtenidos del diagnóstico

Para la dimensión denominada Remuneración (Tabla 4), se reflejan como factores arriba de la meta (89%): Información de Beneficios, Claridad en la información sobre las

prestaciones de los empleados y Ayuda que proporciona el supervisor cuando existen problemas con nómina.

Los factores en esta dimensión en los que se

propone realizar planes de acción son: Beneficios y prestaciones no son competitivos comparados con el mercado, Claridad cuando no

se obtiene el bono de remuneración mensual (productividad, puntualidad, etc.).

**Tabla 4**

Remuneración

REMUNERACIÓN	Muy Bien/ Totalmente	Bien/De Acuerdo	Mal/ En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Meta: 89%				
Promedios del número de empleados	88%		14%	
1. Considero que la información sobre los beneficios (vales, bonos, prestaciones, etc.) que tenemos como empleados, es clara.	36%	54%	7%	3%
2. Los beneficios que se ofrecen en mi empresa son competitivos con los de otras empresas.	27%	54%	13%	6%
3. Mi supervisor me explica las razones, cuando no gano el bono de remuneración mensual.	32%	53%	10%	4%
4. Mi supervisor me ayuda oportunamente, cuando tengo problemas respecto a mi pago de bonos mensuales.	37%	52%	7%	4%

Fuente: Resultados obtenidos del diagnóstico

Para la dimensión denominada Toma de decisiones (Tabla 5), se identifican tres factores que están por arriba y dentro de la meta (91%): Explicación de la causa de la toma de decisión a subordinados, Desarrollo de la empresa y Participación en la toma de decisiones en el

equipo.

El factor más crítico en esta dimensión en la que se propone realizar planes de acción es: Apertura a opiniones y sugerencias.

**Tabla 5**

Toma de Decisiones

TOMA DE DECISIONES	Muy Bien/ Totalmente de Acuerdo	Bien/De Acuerdo	Mal/ En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Meta: 91%				
Promedios del número de empleados	90%		10%	
1. En la empresa toman en cuenta mis opiniones y sugerencias.	32%	52%	12%	3%
2. El supervisor nos explica del porqué de las decisiones tomadas (cambios de horario, pre-trabajo), vacaciones programadas, etc.).	39%	52%	6%	3%
3. El desarrollo de la empresa va por el camino correcto.	36%	57%	5%	2%
4. Tengo la oportunidad de trabajar en la toma de decisiones de mi equipo.	39%	54%	6%	2%

Fuente: Resultados obtenidos del diagnóstico

Para la dimensión denominada Entrenamiento y Capacitación (Tabla 6) se identifica como factor que cumple con la meta (90%): Conocimientos y habilidades para realizar de manera eficiente las responsabilidades del puesto.



Los factores más críticos en esta dimensión en los que proponemos realizar planes de acción son: Conocimiento por parte del supervisor de las

necesidades de entrenamiento de sus subordinados y Desempeño de los entrenadores internos.

**Tabla 6**  
Entrenamiento y Capacitación

ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	Muy Bien/ Totalmente de Acuerdo	Bien/De Acuerdo	Mal/ En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Meta: 90%				
Promedios del número de empleados		87%		13%
1. Mi supervisor conoce cuales son mis necesidades de entrenamiento.	34%	51%	10%	5%
2. El entrenamiento que recibí al ingresar al trabajo, lo considero...	33%	53%	10%	3%
3. Conozco el grado de entrenamiento en mi matriz de habilidades (personal sindicalizado) o el plan de entrenamiento (personal no sindicalizado).	35%	52%	9%	3%
4. Cuento con los conocimientos y habilidades necesarias para realizar eficientemente mi trabajo.	45%	50%	4%	2%
5. Mi empresa se preocupa de que sus empleados reciban capacitación continua.	32%	53%	11%	3%
6. Los entrenamientos que he recibido este año han sido de utilidad.	33%	53%	10%	4%
7. Considero que el desempeño de los entrenadores es ...	34%	50%	11%	5%

Fuente: Resultados obtenidos del diagnóstico

Para la dimensión denominada Sistema de Apoyo (Tabla 8), se identifican como factores que están por arriba y dentro de la meta siendo (93%): Compromiso con el propósito del programa de mejora continua y Realizar de manera diaria parte de programa de mejora continua.

Los factores más críticos de esta dimensión en los que se propone realizar planes de acción son: Retroalimentación del proceso de mejora continua y Juntas mensuales efectivas.

**Tabla 7**  
Sistemas de Apoyo

SISTEMAS DE APOYO	Muy Bien/ Totalmente de Acuerdo	Bien/De Acuerdo	Mal/ En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Meta: 93%				
Promedios del número de empleados		90%		13%
1. Estoy convencido de que el Sistema de Apoyo nos ayuda a trabajar mejor.	39%	54%	5%	2%
2. Mi supervisor me motiva a participar activamente en el proceso de mejora continua.	33%	50%	12%	4%
3. Considero que la empresa mejora gracias al Sistema de Apoyo.	34%	58%	6%	2%
4. Considero que el proceso de mejora continua es parte de mi trabajo diario.	38%	55%	5%	2%
5. Recibo retroalimentación de mi desempeño en el proceso de mejora continua.	31%	51%	11%	6%
6. Mis juntas mensuales sobre el proceso de mejora continua son efectivas.	30%	50%	12%	8%

Fuente: Resultados obtenidos del diagnóstico

Para la dimensión denominada Comunicación (Tabla 1) se identifican dos factores que están por arriba de la meta (91%):

La comunicación con el jefe inmediato y la información que se proporciona de la situación actual.

Los dos factores más críticos en esta dimensión, en las que se propone realizar planes de acción son: La retroalimentación del desempeño al empleado por parte del supervisor

y la comunicación interna en el área de desarrollo (mejor difusión de promociones / vacantes internas).

**Tabla 8**  
Comunicación

COMUNICACIÓN		Muy Bien/ Totalmente de Acuerdo	Bien/De Acuerdo	Mal/ En Desacuerdo	Muy Mal/ Totalmente en desacuerdo
Meta: 91%					
Promedios del número de empleados			87%		13%
2.	Cómo consideras el sistema de comunicación interno de la empresa?	23%	67%	9%	1%
3.	Cómo es la comunicación de tu jefe inmediato hacia ti?	41%	51%	6%	3%
4.	La información que se me proporciona de la situación actual de la empresa es clara, entendible y suficiente.	33%	60%	7%	1%
5.	Mi supervisor me escucha cuando necesito decirle algo.	43%	45%	9%	4%
6.	Mi supervisor me informa de cómo me desempeño en el trabajo.	32%	48%	15%	5%
7.	La comunicación en mi área/departamento es: Oportuna.	34%	55%	8%	3%
8.	La comunicación en mi área/departamento es: Exacta.	40%	47%	10%	3%
9.	La comunicación en mi área/departamento es: Completa.	40%	49%	8%	3%
10.	Se me informa de las oportunidades de desarrollo internas.	34%	46%	12%	8%

Fuente: Resultados obtenidos del diagnóstico

Haciendo un análisis global con relación al logro de las metas establecidas en cada dimensión, se observa que, si bien en términos generales se obtienen resultados positivos, en las siguientes dimensiones no se alcanza la meta: Comunicación, Liderazgo, Remuneración, Entrenamiento y Capacitación, Toma de Decisiones y en Sistemas de Apoyo, en un rango del 3 al 4% de distancia.

## VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El estudio del clima organizacional, puede llevarse a cabo a través de la aplicación de diferentes metodologías. Al respecto, se plantea primeramente la importancia de la selección de la misma para lograr los mejores resultados. Se puede tomar la decisión de solo tratar de conocer la percepción del personal, a través de la aplicación de un determinado instrumento de recopilación de información como lo es un cuestionario. La diferencia en aplicar el proceso de una intervención de Desarrollo Organizacional, como el que determina De Faria de Mello (Guizar, 2013) y que es el caso de la presente investigación, es lo que le da una mayor fuerza y alcance, a través de la interacción cognitiva entre empresa e investigador, descrita por Savall y Zardet (1996).

En base a los resultados obtenidos, se considera que el clima organizacional en la planta objeto de estudio, es positivo Es alentador en el

tiempo presente y también con relación a la trascendencia de este estudio, en virtud del interés que han manifestado los directivos en tomar acción en los factores específicos de cada dimensión que así lo requieren, para alcanzar la meta establecida y en el propósito de institucionalizar la práctica de estudios de la percepción del personal del clima organizacional.

No obstante lo anterior, si bien el rango de porcentaje menor alcanzado del 3 al 4%, con relación a la meta en las dimensiones Comunicación, Entrenamiento y Capacitación y en Sistema de Apoyo se puede considerar bajo, al revisar los factores que son área de oportunidad, si se consideran muy necesarias las acciones relacionadas con Retroalimentación del desempeño, mayor Difusión a vacantes internas, factores relacionados con la capacitación de los empleados y el Desempeño de los entrenadores internos; Retroalimentación específica en el proceso de mejora continua y mayor Efectividad en las juntas mensuales. Más aún si se toma en cuenta, que para esta investigación, se diseñó un instrumento adhoc al giro de la organización, incluyendo precisamente de manera especial el estudio de estos factores, atendiendo su relevancia que es señalada por Neeraj (2013) cuando adjudica un rol fundamental a las acciones de la dirección tendientes a que el personal esté en constante desarrollo, aunado al hecho de que se trata de una planta de manufactura, cuyos procesos, en especial el proceso de mejora

continuo que tiene implementado, requiere una permanente capacitación del personal.

Si bien en las dimensiones de Motivación y de Ambiente de Trabajo, se alcanzan las metas trazadas, resultan como área de oportunidad factores tangibles como la atención en Cafetería y en Transporte; Disponibilidad de herramientas y Ruidos en la planta, aspectos que se pueden relacionar con la conceptualización del clima organizacional planteada por Mullins (1989) al considerarlo como la personalidad y atmósfera organizacional y con la tradicional Jerarquía de Maslow que fundamenta su Teoría de estudio de las necesidades en satisfacer de manera prioritaria las necesidades básicas. Con la atención que se planea prestar a estos factores, se puede propiciar que el personal sienta una mayor seguridad en su trabajo y en su plan de carrera dentro de la Planta, lo que vendría a favorecer el logro de mayores niveles de calidad.

Como conclusión general, se reitera que la realización de la presente investigación del clima organizacional a través de una intervención de Desarrollo Organizacional, ha sido efectiva y que ha sido determinante el involucramiento de la dirección a través del área de Recursos Humanos, en la sensibilización al personal, para que aporte

sus opiniones (percepciones) con la mayor espontaneidad y honestidad, al conocer de las expectativas de cambio, que pueden derivarse en un mejor ambiente de trabajo y que por el lado organizacional, resulte de beneficio al ser percibidos los directivos como atentos a que el personal alcance satisfacción en el trabajo, lo que señala como deseable Raineri (2006).

El tratar de conocer percepciones del personal es en sí complejo y delicado. Y precisamente se debe de hacerlo así, en esa misma forma, delicada y profesional. Y la metodología del Desarrollo Organizacional, cumple con esos requisitos al aplicarse a través de un proceso de investigación-acción, que conlleva acciones de cambio planeado.

## VII. REFERENCIAS

- Alles, M. (2014). Comportamiento Organizacional. Ediciones Granica.
- Anderson, N y West, M. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (3), 235-258.
- Cardona, D.R. y Zambrano R. (2014) Artículo: Revisión de instrumentos de evaluación del clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, vol. 30, núm. 131, abril-junio, pp. 184-189. Universidad ICESI Cali, Colombia.
- Castillo, N. (2014). Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos. Tesis para optar por el título profesional de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- De Faria Mello, F. (1995). Desarrollo Organizacional, enfoque integral. México Limusa.
- Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.
- Dinu, V. (2013). Organizational Climate Diagnosis-Connections with Employee- Organization Fit. Case study. Bucharest University, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Bucharest, Romania. *Revista Academiei Portelor Terestre NR. 2(70)*.
- Guizar M., R. (2013). Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones. 4ta. Edición, México, D.F. Editorial Mc Graw Hill.
- Johnston, N. y Spinks W. (2013). Organizational Climate and Employee Turnover Intention within a Franchise System. *Journal of New Business Ideas & Trends* 2013, 11(1), pp. 20-41.
- Jones, G.R. (2013). Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones. Editorial Pearson.

Khan, A., Ramzan, M. y Saquim, M. (2013). Is Job Satisfaction of Islamic Banks Operational Staff determined through Organizational Climate, Occupational Stress, Age and Gender. *Journal of Business Studies Quarterly*. Volume 4, Number 3.

Mullins, L.J., (1989). *Management and Organizational Behavior*. London: Pitman Publishing.

Neeraj. K. (2013). Factors influencing the HRD Climate of an Organization. *Journal of Management and Sustainability*, 2013, 2(10):156-171.

Niaz Ahmed Bhutto, Minhoon Khan Laghari y Falah-ud-Din Butt. (2012). A Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public. Private and Foreign Banks. *Asian Social Science* Vol. 8, No. 4; April 2012.

Noor Ismawati Jaafar y Adnan Ajis. (2013). Organizational Climate and individual Factors Effects on information Security Compliance Behavior. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 4 No. 10 (Special Issue – August).

Novac, C and Bratanov C. (2014). The Impact of the Leadership Style on the Organizational Climate in a Public Entity. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. College of Management (NUPSPA) & Tritonic Books, Bucharest, Rumania. Volume 2 (2014) no. 1, pp. 155-179.

Pucheau, J. (2014). *Desarrollo y Eficacia Organizacional*. Ediciones UC.

Raineri, B. A. (2006). "Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile". Escuela de administración Pontificia, Universidad Católica de Chile.

Reinoso, H. (2006). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, pp39-53.

Richa Chaudhary, Santosh Rangnekar y Mukesh Kumar Barua. (2014). Organizational climate, climate strength and work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 133 (2014) 291 – 303.

Robbins, S. (2014). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson.

Soria, R. (2008). *Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación Organizacional y su aplicación a la Pequeña y Mediana Empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*.

Savall, H. y V. Zardet, (1996), La dimensión cognitiva de la investigación-intervención: La producción de conocimientos por medio de la interactividad cognitiva, en *Renue Internationale de Systémique*, Vol. 10 n.1-2.

Soberanes, R., L., T. y De la Fuente I., A., H. (2009). *Revista Internacional "La nueva gestión organizacional"* año 5, núm. 9, pp. 120-127.