

Ensayos

Evaluación del clima organizacional. Caso: Bodega Comercial Mexicana Zapata - Acapulco

Resumen

Se presentan resultados de un estudio descriptivo y explicativo en la empresa Bodega Comercial Mexicana Zapata-Acapulco, cuyo objetivo fue evaluar como inciden los factores: identificación con la empresa, comunicación, liderazgo, políticas, salarios, capacitación y las oportunidades de progreso en el clima organizacional de dicha empresa. Se estudió una muestra de 152 trabajadores de un total de 183. Se diseñó un cuestionario con 26 ítems adaptando las dimensiones de Likert, Litwin y Stringer, Pritchard y Karasick, Halpin y Crofts y, una escala ideal tomando referentes de los cuestionarios de Fernández Arena. El clima organizacional se midió según los rangos de los puntajes alcanzados: malo (0 a 3952), regular (3953 a 7904), bueno (7905 a 11856) y muy bueno (11857 a 15808). Los factores con menor puntuación fueron: los salarios y las políticas y, los factores mejor evaluados fueron: las oportunidades de progreso y la identificación con la empresa. La evaluación global alcanzó 10822 puntos de un total de 15808, encontrándose que *el clima laboral en términos generales es bueno*. No obstante, el estilo de liderazgo que prevalece es de tipo *autoritario explotador*, afectando negativamente el ambiente de trabajo e incrementado las barreras de comunicación entre jefes y subordinados.

Abstract

The results of a descriptive and explanatory enterprise Zapata Bodega Comercial Mexicana, Acapulco, whose aim was to assess how they affect the following factors: identification with the company, communication, leadership, policies, salaries, training and opportunities for progress on the climate organization of the company. The sample consisted of 152 workers from a total of 183. We designed a questionnaire with 26 items adapted from the Likert scale, Litwin and Stringer, Pritchard and Karasick, Halpin and Crofts, and an ideal scale based on the questionnaires of Fernández Arena. The organizational climate was measured according to the ranges of scores achieved: poor (0 to 3952), regular (3953 to 7904), good (7905 to 11856) and very good (11857 to 15808). Factors with lower scores were wages and policies, and the factors better evaluated were opportunities for progress and identification with the company. The overall assessment reached 10,822 points out of 15,808 finding that the work environment in general is good. However, the prevailing leadership style is an authoritarian exploiter, negatively affecting the work environment and increasing the barriers of communication between managers and subordinates.

Résumé

Nous présentons les résultats d'une étude descriptive et explicative dans l'entreprise "bodega comercial Mexicana Zapata-Acapulco", dont l'objectif était d'évaluer l'incidence des facteurs suivants : identification à l'entreprise, communication, leadership, politiques, salaires, capacitation et opportunités d'ascension dans le climat organisationnel de ladite entreprise. Nous avons étudié un échantillon de 152 travailleurs sur un total de 183. Nous avons élaboré un questionnaire comprenant 26 thèmes adaptant les dimensions de Likert, Litwin et Stringer, Pritchard et Karasick, Halpin et Crofts et, une échelle idéale incluant les référents des questionnaires de Fernández Arena. Le climat organisationnel a été mesuré selon les tranches suivantes : mauvais (0 à 3952), normal (3953 à 7904), bon (7905 à 11856) et très bon (11857 à 15808). Les facteurs les moins bien notés ont été : les salaires et la politique. Les facteurs les mieux notés ont été : les opportunités d'ascension et l'identification avec l'entreprise. L'évaluation globale a atteint 10822 points sur un total de 15808, se plaçant dans un climat laboral en généralement bon. Cependant, le type de leadership qui prévaut au sein de cette entreprise est de type autoritaire exploiteur, ce qui affecte de manière négative l'ambiance de travail et augmente les barrières de communication entre chefs et subordonnés.

* Javier Damián Simón

Palabras clave: Ambiente laboral, comportamiento, evaluación, factores, escala.

1. Introducción

El estudio del clima organizacional surge en un momento en que es necesario dar cuenta de fenómenos globales que ocurren en las organizaciones desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simple para servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las empresas; la finalidad de este tipo de estudios es facilitar la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en las organizaciones, por ejemplo:

* Profesor Investigador de la Universidad del Papaloapan, campus Tuxtepec.

el ausentismo y la alta rotación de personal, pueden ser indicadores de un clima organizacional desmejorado. Situaciones como éstas se presentaban de manera frecuente en la empresa en la cual se efectuó el presente trabajo, encontrándose en estudios previos índices de rotación de personal del 35%; muy por arriba de los índices “normales” aceptables del 5 al 15% (Arias, 2006), por que fue necesario efectuar un diagnóstico que respondiera a las siguientes preguntas de investigación: las formas de comunicación, ¿son las adecuadas?, ¿cuál es el estilo de liderazgo que ejercen los supervisores?, ¿cómo consideran los colaboradores la autoridad y las políticas de la empresa?, el colaborador ¿percibe equidad en la remuneración por su trabajo realizado?, ¿son adecuados los sistemas de capacitación y oportunidades de progreso en la empresa? y, ¿qué punto de vista tienen los colaboradores acerca de la organización?. Evaluar el clima organizacional en Bodega Comercial Mexicana Zapata - Acapulco, permitiría identificar los factores que afectan de manera negativa, aprovechar aquellos que representan fortalezas, proponer alternativas de solución a fin de mejorar el clima de trabajo y, disminuir el índice de rotación de personal.

Concepciones del clima y sus características

El clima organizacional es un concepto introducido por Gellerman en 1960 en el ámbito de la administración de empresas y de la psicología industrial/laboral, por lo tanto su definición y utilización varían frecuentemente en función de los investigadores que lo estudian. Existen tres tipos de definiciones sobre el clima organizacional: el primer grupo toma las características meramente objetivas y estructurales de las empresas (Glick, 1985), un segundo grupo se interesa sólo por el aspecto psicológico del individuo (Jones y James, 1979; Halpin y Crofts, 1963) y, finalmente una tercera corriente – que es la que se adopta en este estudio – la cual se preocupa de la percepción que el trabajador tiene tanto de la estructura como de los procesos que ocurren en su ambiente de trabajo (Litwin y Stringer, 1968; Peiró, 2001; Mellado, 2005). Según esta última corriente, la forma de comportarse de un individuo en un trabajo no depende sólo de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su ambiente de trabajo y los componentes de su organización, por lo que el clima organizacional

“constituye una configuración de las características de una empresa, así como las características personales de un individuo constituyen su personalidad” (Brunet, 1992). Podemos decir que *el clima organizacional es también la forma de personalidad que caracteriza a una empresa* y que puede ser sana o malsana. Si esta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados con la organización y entre sí y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo.

Existen varios estudiosos del clima organizacional, entre los más destacados tenemos a Rensis Likert (Chiavenato, 2004), conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, elaboración de cuestionarios e investigaciones sobre los procesos administrativos. Es uno de los autores que nos ofrece una de las teorías más completas por su nivel de explicación y de extrapolación; su teoría nos permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Teoría del clima organizacional de Rensis Likert

Sostiene que el comportamiento de los trabajadores en la organización es producto del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que éstos perciben, así como por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, es decir, para los trabajadores lo que cuenta es la forma cómo ven las cosas y no la realidad objetiva (Likert, 1932). Dentro de los diversos factores que influyen en la forma de percepción individual del clima están la posición jerárquica que se ocupa dentro de la organización, el salario que se obtiene, los factores personales (personalidad, actitudes y nivel de satisfacción), los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. Para Likert existen tres tipos de variables que determinan las características de una organización y que condicionan su clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Variables causales

Llamadas también “independientes”, susceptibles de sufrir modificaciones por los responsables de la organización tales como: la estructura de la organización

y su administración: reglas, decisiones, etc. Éstas se distinguen por dos rasgos esenciales: 1) pueden ser modificadas por los miembros de la organización, incluso pueden agregarse nuevos componentes. 2) son variables de causa y efecto, es decir, si se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables, pero no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

Variables intermedias

Designan los estados y procesos subjetivos que se intercalan entre los estímulos y las respuestas; reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, el rendimiento, la eficiencia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.

Variables finales

Conocidas también como “dependientes”, ya que resultan del efecto precedente de las dos anteriores. Reflejan los resultados obtenidos por la organización, ejemplo de estas son la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas, las cuales constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

Likert afirma que la combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas obtenidos se sitúan sobre un continuo que se desplazan desde un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

2. Clima de tipo autoritario

Sistema I. Autoritarismo explotador: En éste las decisiones y los objetivos se toman y trazan en la cima de la organización, distribuyéndolas de manera puramente descendente; la comunicación no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. Los empleados trabajan en un ambiente de miedo, castigos, amenazas y, ocasionalmente de recompensas (Rodríguez, 1999), las pocas interacciones entre superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza. A pesar de los procesos de control fuertemente centralizados, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.

Sistema II. Autoritario paternalista: La dirección muestra una confianza condescendiente con sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayoría de las decisiones se toman en la cima, algunas en los

niveles inferiores. Las recompensas y los castigos son los métodos para motivar o sancionar a los trabajadores y la dirección juega con las necesidades sociales que tienen sus empleados, transmitiendo la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización.

3. Clima de tipo participativo

Sistema III. Consultivo: La dirección tiene confianza en sus empleados. Las decisiones se toman en la cima permitiendo decisiones específicas en niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente con moderada interacción superior – subordinado. Las recompensas y los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores, buscando satisfacer las necesidades de prestigio y estima. Se basa en procesos de control delegados descendentemente con un sentido de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores; la administración trabaja en la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema IV. Participación en grupo: Se caracteriza porque la dirección tiene plena confianza en sus empleados. La toma de decisiones está diseminada en todos los niveles de la organización y la comunicación es de tipo ascendente, descendente y de forma lateral. Los empleados son motivados por su participación e implicación al establecer objetivos de rendimiento, mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Los grupos formales e informales son generalmente los mismos ya que empleados y directivos trabajan en equipo para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

La teoría de Likert adopta los calificativos abierto/cerrados con respecto a los climas que existen dentro de una organización. Un clima abierto corresponderá a una organización dinámica, capaz de alcanzar sus objetivos, que procura satisfacer las necesidades sociales de sus miembros y donde éstos interactúan con la dirección en la toma de decisiones. El clima cerrado corresponde a una organización burocrática y rígida cuyos empleados experimentan insatisfacciones ante su labor y frente a la empresa misma. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado y los sistemas III y IV a un clima abierto. Existe también correspondencia

entre la teoría X y Y de McGregor y la clasificación de los climas de Likert, así la teoría X caracteriza a los sistemas I y II, y la teoría Y a los sistemas III y IV.

Factores y sus efectos en el clima organizacional

El carácter multidimensional del clima organizacional hace que las variables que lo integran sean numerosas y difíciles de aislar, por eso al momento de analizarlo y evaluarlo han existido divergencias entre los teóricos en cuanto a las variables que deben incluirse. Likert (1972), incluyó ocho aspectos para su estudio: métodos de mando, motivación a los empleados, tipos de comunicación, cumplimiento de objetivos, proceso de toma de decisiones y distribución de responsabilidades, procesos de planificación, procesos de control, objetivo de rendimiento, perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada. Por su parte Litwin y Stringer (1968), consideraron las variables: responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto. Pritchard y Karasick (1973) utilizaron once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación; mientras que Halpin y Crofts (1963) utilizaron ocho dimensiones en un estudio realizado en una escuela pública, de las cuales, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del director; estas dimensiones fueron: desempeño, sentimiento del docente al realizar las tareas rutinarias, espíritu, actitud distante e; importancia de la producción, comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director, confianza y, consideración.

Para la evaluación del clima organizacional en Bodega Comercial Mexicana Zapata- Acapulco, se seleccionaron siete variables o factores tomando como base las quejas o comentarios de los empleados al abandonar la empresa (entrevista de salida). Los factores seleccionados y las razones implicadas fueron:

1. Comunicación, pues cuando la información es insuficiente aunado a una mala comunicación, existe el riesgo de provocar *tensión e insatisfacción* entre el personal (Davis, 2005).
2. Liderazgo, tomando en cuenta que el clima organizacional puede definirse según las

fuentes de poder que utilizan los directores de la empresa (French y Raven, 1960), por lo que un clima autoritario se caracteriza por el uso de castigos y de recompensas para controlar a los empleados mientras que un clima participativo se distinguirá por el ejercicio de un poder de experto que da al superior la imagen de un jefe de equipo ante los ojos de sus empleados.

3. Políticas, ya que éstas tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional, el margen de maniobra que le deja la organización al empleado permite a este último hacerse de una opinión sobre el tipo de clima que vive; un clima de coacción desata en los empleados comportamientos que se transforman en derivados de la presión sentida (Chiavenato, 2004).
4. Salarios, ya que existen relaciones entre la paga, el nivel de desempeño y la satisfacción en el puesto y por ende, del clima laboral. Algunos estudios indican que los niveles de paga afectan la satisfacción, lo que a su vez influye el desempeño positiva o negativamente (Terry, 2007).
5. Capacitación, ésta puede desempeñar un buen papel para incentivar y lograr el deseo de pertenencia en los trabajadores y contribuir de manera significativa en la conformación del clima organizacional.
6. Identificación con la empresa, siendo éste un factor de mucha importancia, lograr que los trabajadores adopten esta filosofía requiere de un trabajo arduo y complejo, sin embargo; lo que sí queda claro es que en menor o mayor grado influye en la moral de trabajo en las organizaciones.
7. Oportunidades de progreso, esta acción constituye una de los eventos más importantes en la historia laboral de un empleado y, debe apoyarse en un criterio objetivo de evaluación del desempeño pues las decisiones de promoción que se basan en sentimientos personales pueden ocasionar detrimento de la motivación y la satisfacción de los otros empleados, y por ende, afectar el clima organizacional (Arias, 2006).

4. Material y Métodos

El estudio llevado a cabo fue de tipo descriptivo y explicativo. Se tomó una muestra de 152 elementos tomados de una población total de 183 trabajadores de los departamentos de perecederos, alimentos, abarrotes, ropa, líneas generales y servicios; para ello se aplicó el muestreo probabilístico por estratos. Se utilizó un cuestionario para recolectar información y evaluar el clima laboral existente; sin embargo debido a la falta de cuestionarios adaptados a la cultura organizacional de nuestro país y a la complejidad de los existentes en versiones estadounidenses que podrían confundir y presentar problemas de interpretación a los empleados, se elaboró y adaptó un cuestionario de 26 ítems mismos que incluyeron las variables: identificación con la empresa, políticas, liderazgo, comunicación, salarios, capacitación y oportunidades de progreso; con relación al estilo de las preguntas, se utilizó un bajo grado de abstracción al plantearlas de un modo coloquial, construidas como afirmaciones, por ejemplo: “cuando tengo alguna duda, puedo preguntar con tranquilidad a mi jefe”; ante estas afirmaciones, el colaborador podría o no estar de acuerdo, también en distintos grados. La escala que se utilizó fue la de Likert de 1 a 4 puntos por su facilidad de manejo y tabulación, aunque posiblemente lo ideal hubiese sido una escala más amplia, reconociendo que tal vez ésta no sea tan precisa como se hubiera querido.

Factores presentes en el cuestionario

Para determinar los factores que se tendrían que incluir para el estudio de clima organizacional, se revisaron los cuestionarios de Likert que presentan ocho factores; el cuestionario de Litwin y Stringer con cinco factores; el de Pritchard y Karasick que utiliza once dimensiones y el de Halpin y Crofts que incluye ocho dimensiones. Los factores seleccionados sobre la base de las quejas más frecuentes de los colaboradores, así como los ítems que los integran fueron los siguientes:

- Factor Comunicación: Referidos a los procesos de transmisión de información, órdenes y en general, a los actos comunicativos, ya sean orales, escritos, formales o informales (Preguntas: 9, 10, 15, 17, 19 y 21).
- Factor Liderazgo: Considera el tipo de relación de trabajo que sostienen los jefes

y los colaboradores, incluyendo órdenes, sugerencias, supervisión, etc. (Preguntas: 3, 4, 7, 16 y 23).

- Factor Políticas: Se refiere a los centros formales de autoridad, donde se originan las decisiones que deben ser cumplidas (Preguntas: 24 y 25).
- Factor Salarios: Integrado por el reconocimiento del trabajo a través de salarios justos, incentivos y prestaciones (Preguntas: 11, 12, 13 y 18).
- Factor Capacitación: Se refiere a los sistemas de capacitación implementados, así como a la preparación técnica de los jefes (Preguntas: 5 y 26).
- Factor Identificación con la empresa: Analiza el punto de vista que tienen los colaboradores acerca de la organización, así como del grado de satisfacción que ésta les proporciona (Preguntas: 1, 6, 8 y 22).
- Factor Oportunidades de progreso: Se refiere a las expectativas de logro o de mejoría en el futuro por parte de los colaboradores (Preguntas: 2, 14 y 20).

Escala de apreciación del clima laboral

Para proponer una escala ideal que permitiera medir en términos cuantitativos el Clima organizacional, se adaptó una escala numérica propuesta por Fernández Arena (1997) para cada uno de los factores estudiados. Tomando como ejemplo al factor políticas (véase Tabla 1), éste está integrado por dos preguntas (24 y 25), mismas que pueden responderse en un intervalo de 1 a 4 puntos, desde la evaluación menos favorable (1), hasta la más favorable (4). Al ser aplicados 152 cuestionarios, las preguntas 24 y 25 se repiten en la misma cantidad y en condiciones ideales (clima organizacional muy bueno), todos los encuestados asignarían la puntuación máxima a dichas preguntas (4 puntos), obteniéndose 608 puntos para cada una de ellas, mismas que sumadas alcanzan un máximo total de 1216 puntos (condición ideal), en el factor estudiado. Este puntaje ideal disminuirá a medida que los colaboradores asignen a estas preguntas puntajes inferiores (1, 2 y 3 puntos), según su apreciación personal del clima organizacional. Lo anterior se aplica a cada uno de los ocho factores estudiados.

De acuerdo con este criterio, la puntuación global de los factores según el número de ítems contenidos en

los cuestionarios serían máximo de 15808 puntos (152 cuestionarios con 26 ítems cada uno, evaluados con 4 puntos), 11856 puntos (152, 26, 3), 7904 puntos (152, 26, 2) y, 3952 puntos mínimo (152, 26, 1). Con estos valores se establecieron cuatro intervalos de clase en los que el límite superior de cada uno de ellos correspondía a los puntajes antes obtenidos (véase tabla II), los cuales pueden ser expresados también en por cientos. La escala global de evaluación para el clima organizacional que se propone resulta ser muy flexible pues se adapta fácilmente, incluso cuando se incrementen o disminuyan factores e ítems según las necesidades concretas de cada organización.

Conclusiones

Al efectuar el análisis del grado de cumplimiento en cada factor estudiado y compararlo con la escala propuesta, encontramos que algunos factores contribuyen a mejorar el clima organizacional (Oportunidad de progreso e Identificación con la empresa), mientras que otros factores lo debilitan (salarios, autoridad o políticas y liderazgo). Lo anterior se puede entender analizando la tabla III en la que se muestran

los puntajes alcanzados y el grado de cumplimiento en cada factor.

La tabla III muestra que la puntuación máxima obtenida en la evaluación del clima de la empresa Bodega Comercial Mexicana Zapata fue de 10822 puntos de un total de 15808 representando un alcance o cumplimiento del 68%. Utilizando la escala global para evaluar el clima organizacional (véase tabla II), dicha puntuación se ubica en el intervalo cuyos límites van de 7905 a 11856 puntos, por lo que se concluye que *el clima organizacional en Bodega Comercial Mexicana Zapata – Acapulco* en términos generales *es bueno*. Así mismo, haciendo un análisis individual en cada factor se obtuvieron las respuestas a las preguntas de investigación que se plantearon en la investigación.

1. Las formas de comunicación, ¿son las adecuadas? *Las formas de comunicación organizacional deben ser mejoradas* pues estas no siguen los canales apropiados, los colaboradores comentaron que no les informan de nada (31%), la comunicación es escasa (21%), o que, a pesar de que reciben información, existen aspectos

Tabla I. Puntuaciones del factor políticas

Factor: políticas	Preguntas	Valor	Puntos
24. ¿Cómo considera la disciplina en su departamento?	152	4	608
25. ¿Conoce usted bien las políticas de personal?	152	4	608
TOTAL			1216

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tabla II. Escala global propuesta para la evaluación del clima organizacional

Rango	% de cumplimiento	Situación
11857 a 15808 puntos	76 a 100	Muy buena
7905 a 11856 puntos	51 a 75	Buena
3953 a 7904 puntos	26 a 50	Regular
0 a 3952 puntos	00 a 25	Mala

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tabla III. Comparación de puntajes obtenidos en cada factor con la escala ideal propuesta.

FACTOR EVALUADO	PUNTUACION IDEAL	PUNTUACION OBTENIDA	DIFERENCIAS	% ALCANZADO
Comunicación	3,648	2,482	1,166	68%
Liderazgo	3,040	2,069	971	68%
Políticas	1,216	807	409	66%
Salarios	2,432	1,494	938	61%
Capacitación	1,216	859	357	71%
Identificación con la empresa	2,432	1,769	663	72%
Oportunidad de progreso	1,824	1,342	482	74%
Puntuación total:	15,808	10,822	4,986	68%


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

de los cuales desearían estar informados (25%) y, sólo el 39% de los colaboradores afirmaron conocer los servicios, ayudas o prestaciones que la empresa ofrece. Es indudable entonces, que existen elementos que constituyen barreras a la comunicación, influyendo negativamente en el clima organizacional de la empresa.

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que ejercen los supervisores? *El estilo de liderazgo predominante es el de tipo autoritario explotador.* Los supervisores no tienen confianza en sus empleados, éstos trabajan dentro de una atmósfera de miedo, de regaños públicos y ocasionalmente de recompensas. Las interacciones existentes se establecen en un ambiente de y desconfianza.
- ¿Cómo consideran los colaboradores las políticas de la empresa? *Los colaboradores consideran que las políticas son restrictivas y que se mantienen en algunas ocasiones bajo amenazas;* esto aunado a que sólo el 14% de ellos afirmó conocerlas perfectamente. Este hecho coincide con el tipo de liderazgo autocrático identificado, así como con la falta de comunicación adecuada.
- ¿Percibe el colaborador equidad en la remuneración por su trabajo? El 25% de los colaboradores considera injusto su salario y el 31% opina que es bueno pero podría ser mejor si se tomaran en cuenta otros aspectos. Esta informa-

ción nos lleva a concluir que *los colaboradores opinan que las remuneraciones no son del todo justas de acuerdo al tipo de trabajo que realizan y que en muchas ocasiones, no se les reconoce el buen trabajo a través de un sistema de incentivos.*

- ¿Son adecuados los sistemas de capacitación y oportunidades de progreso en la empresa? Los sistemas de capacitación *han estado operando en términos generales de manera apropiada,* pues el 58% de los encuestados afirmó y calificó que la capacitación que han recibido ha sido en una escala de regular a buena, mientras que un 32% afirmó que su capacitación ha sido muy buena. Este factor fue el tercer mejor evaluado. En el factor oportunidades de progreso, encontramos que en algunos casos *no se están aplicando criterios válidos y objetivos en la promoción del personal* pues el 12% de los entrevistados afirmó que los ascensos y promociones se conceden siempre por amistad y el 28% afirmó que cuando a un colaborador se le asciende de puesto no se explican cuáles fueron los motivos o los factores que se tomaron en cuenta para tal efecto; no obstante, este factor fue el mejor evaluado.
- ¿Qué punto de vista tienen los trabajadores acerca de la Organización? La identificación de los trabajadores con la empresa es una de las

fortalezas encontradas en el estudio; el 75% de los encuestados considera que la organización es una empresa importante mientras que el 15% afirma que es una empresa muy importante. Esto ha contribuido de manera significativa en la satisfacción de los colaboradores, pues el 55% de los encuestados afirmó que les satisface mucho trabajar en esta empresa. En conclusión, *los trabajadores se sienten identificados con la organización*, lo que ha contribuido a un ambiente favorable de trabajo. 

Bibliografía

- Arias Galicia L. Fernando y Heredia Espinosa Víctor.
2006 Administración de recursos humanos para el alto desempeño. Quinta edición. México. Trillas. Págs. 430, 687-688.
- Brunet Luc.
1992 El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México. Trillas. Págs. 15-20.
- Chiavenato Idalberto
2004 Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. México. McGraw Hill. Págs. 293-295.
- Davis Keith y W. Newston John
2005 Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. México. McGraw Hill. Págs. 56-57.
- Fernández Arena José Antonio
1997 La Auditoría administrativa. Segunda edición. México. Editorial Diana. Págs. 28-29.
- French, J. P. R. Jr., y Raven, B
1960 “The bases of social power”. Group dynamics. New York. Págs. 607-623.
- Glick, W. H
1985 “Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multinivel research”. Academy of Management Review. 10 (3). Págs. 601-616.
- Halpin, A. y Croft, D.
1963 The organizational climate of schools. Chicago. University of Chicago Press.
- Jones, A. P. y James, L. R.
1973 “Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions”. Organizational Behavior and Human Performance. 23. Págs. 201-250.
- Likert Rensis
1932 “A technique for the measurement of attitudes”. Archives of Psychology. Columbia University. 140. Págs. 44-60
- Litwin, G.H. y Stringer, R. A.
1968 Motivation and organizational climate. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Mellado Ruiz, C.
2007 “Gestión de la comunicación interna en la organización industrial: clima laboral y liderazgo”. Revista Razón y Palabra (en línea). Número 43. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx> (2007, 10 de Agosto).
- Peiró Silla J. M.
2001 Psicología de la organización. Quinta edición. Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Vol. 1. Págs. 150-158.
- Pritchard R.D. y Karasick B. W.
1973 “The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction”. Organizational Behavior and Human Performance. 9. Págs. 110- 119.
- Rodríguez M. Darío
1999 Diagnóstico organizacional. Tercera edición. México. Ediciones Universidad Católica de Chile/Alfaomega. Págs. 162-163.
- Terry George y Franklin Stephen
2007 Principios de Administración. México. CECSA. Págs. 498-499.