



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SUMINISTROS INDUSTRIALES

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL DIPLOMA DE
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PRESENTA

LUZ MARÍA MENDOZA BARCENAS

DIRECTORA DE TESINA

M. EN A. JEANINE VILLANUEVA ÁVILA

CO-DIRECTORA

DRA. BELEM GABRIELA HERNÁNDEZ JAIMES

REVISORES

DRA. ELOÍSA RODRÍGUEZ VÁZQUEZ

MTRA. JOHANA LIZETH CALDERÓN DE LA SANCHA

DR. JORGE ARIEL RAMÍREZ PÉREZ

DRA. BELEM GABRIELA HERNÁNDEZ JAIMES

M. EN A. JEANINE VILLANUEVA ÁVILA



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

CUERNAVACA, MORELOS, ABRIL 2026.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar el clima organizacional en una empresa de suministros industriales, con la finalidad de identificar áreas de oportunidad que incidan en la mejora del ambiente organizacional y del bienestar de los trabajadores. Para ello, se aplicó un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, utilizando como instrumento principal la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) de Gómez & Vicario (2008)., complementada por un cuestionario con indicadores clave de percepción organizacional. Los resultados obtenidos evidencian que, en términos generales, el clima organizacional es percibido de forma positiva por la mayoría de los colaboradores, especialmente en aspectos como el respeto interpersonal, la disposición al trabajo en equipo y el sentido de pertenencia. Sin embargo, también se identificaron áreas susceptibles de mejora, entre ellas la falta de constancia en la aplicación de incentivos, la percepción de trato indiferente por parte de algunos líderes, y la necesidad de fortalecer el apoyo directivo en momentos críticos. Se concluye que, si bien existe un ambiente de trabajo funcional y con relaciones interpersonales adecuadas, es necesario implementar estrategias que fortalezcan el liderazgo humano, la comunicación efectiva y el reconocimiento laboral. Como recomendaciones clave, se sugiere establecer programas de integración y bienvenida, mejorar los mecanismos de recompensa e incentivo, y capacitar a los líderes en competencias socioemocionales para garantizar un trato más empático y personalizado hacia el personal.

El estudio contribuye al entendimiento del clima organizacional como un factor estratégico para la productividad, la motivación y la retención del talento, ofreciendo una base para futuras intervenciones orientadas a mejorar la calidad de vida laboral en organizaciones de naturaleza similar.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the work environment in an industrial supplies company, with the goal of identifying areas for improvement that could impact the organizational climate and employee well-being. To this end, a descriptive, quantitative approach was applied, using the EMCO Scale as the main instrument, complemented by a questionnaire containing key indicators of organizational perception. The results obtained show that, in general terms, the work environment is perceived positively by most employees, especially in aspects such as interpersonal respect, willingness to work as a team, and a sense of belonging. However, areas for improvement were also identified, including a lack of consistency in the application of incentives, the perception of indifferent treatment by some leaders, and the need to strengthen management support at critical moments. The conclusion is that while there is a functional work environment with adequate interpersonal relationships, it is necessary to implement strategies that strengthen human leadership, effective communication, and job recognition. Key recommendations include establishing integration and onboarding programs, improving reward and incentive mechanisms, and training leaders in socio-emotional skills to ensure more empathetic and personalized treatment of staff.

The study contributes to the understanding of organizational climate as a strategic factor for productivity, motivation, and talent retention, providing a basis for future interventions aimed at improving the quality of work life in similar organizations.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por brindarme la fortaleza, la salud y la sabiduría necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mi madre, Concepción, y a mi sobrino, Liam, dedico este logro con profundo cariño. Su fortaleza frente a los momentos difíciles ha sido una fuente constante de inspiración y motivación para no rendirme.

A mis padres, Concepción y Melesio, les expreso mi más sincero reconocimiento por ser mi principal ejemplo de vida. Gracias por inculcarme el valor del esfuerzo, el trabajo honesto, la responsabilidad y el amor incondicional. Cada logro alcanzado refleja sus enseñanzas y el apoyo brindado a lo largo de mi formación.

A mi pareja, le agradezco su apoyo constante, su confianza en mi desarrollo profesional y su acompañamiento emocional durante los momentos más desafiantes de este proceso.

Finalmente, extiendo mi reconocimiento a mi directora y codirectora de tesina por su orientación, compromiso y acompañamiento durante la realización de este trabajo. Su experiencia y guía fueron fundamentales para la culminación de este proyecto.

Este logro también pertenece a todas las personas que, de una u otra manera, me acompañaron en este camino.

Gracias.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
INTRODUCCIÓN	9
ANTECEDENTES	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	14
OBJETIVOS	14
<i>Objetivo General</i>	14
<i>Objetivos específicos</i>	14
JUSTIFICACIÓN.....	15
ALCANCES.....	16
LIMITACIONES	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	17
DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17
CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	22
DIFERENCIAS ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL	23
FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	24
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	26
<i>Comunicación</i>	26
<i>Motivación</i>	28
<i>Liderazgo</i>	29
<i>Metas de la organización</i>	30
<i>Toma de decisiones</i>	31
<i>Satisfacción laboral</i>	31
MODELOS Y TEORÍAS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL	33
<i>Modelo de Litwin y Stringer</i>	33
<i>Teoría de Herzberg: Factores motivacionales e higiénicos</i>	34
<i>Modelo de Satisfacción de Maslach y Leiter</i>	35
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	37
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	37
<i>Población</i>	38
<i>Instrumentos de Recolección de Datos</i>	38
DIMENSIONES EVALUADAS Y SUS DEFINICIONES	41
PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	43
ANÁLISIS DE DATOS.....	43
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	45
DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN	45
RESULTADOS DEL INSTRUMENTO	46
RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO	75
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	87
RECOMENDACIONES	88

<i>Factor beneficios y recompensas</i>	88
<i>Factor consideración de directivos</i>	89
<i>Factor liderazgo de directivos</i>	90
REFERENCIAS	92
ANEXOS	94

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Satisfacción de los trabajadores</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 2 : Autonomía en el trabajo</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 3 Relaciones sociales</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 4 Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 5 : Consideración de directivos</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 6 Beneficios y recompensas</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 7 Motivación y esfuerzo</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 8 Liderazgo y directivos</i>	<i>83</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 2 Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo</i>	<i>47</i>
<i>Figura 3 Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 4 Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades</i>	<i>49</i>
<i>Figura 5 Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades</i>	<i>50</i>
<i>Figura 6 Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 7 A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 8 Los trabajadores se llevan bien entre ellos</i>	<i>53</i>
<i>Figura 9 En la organización hay compañerismo entre los trabajadores</i>	<i>54</i>
<i>Figura 10 Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema</i>	<i>55</i>
<i>Figura 11 Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 12 Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo</i>	<i>57</i>
<i>Figura 13 En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 14 En la organización, la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable</i>	<i>59</i>
<i>Figura 15 El director trata a su personal de la manera más humana posible</i>	<i>60</i>
<i>Figura 16 El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto</i>	<i>61</i>
<i>Figura 17 “Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades</i>	<i>62</i>
<i>Figura 18 El jefe trata con indiferencia a su personal</i>	<i>63</i>
<i>Figura 19 Dentro de la organización, el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 20 La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 21 Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo</i>	<i>66</i>
<i>Figura 22 La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño</i>	<i>67</i>
<i>Figura 23 Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 24 Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 25 Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas</i>	<i>70</i>
<i>Figura 26 Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.....</i>	<i>71</i>
<i>Figura 27 El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo</i>	<i>72</i>
<i>Figura 28 En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 29 Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización</i>	<i>74</i>
<i>Figura 30 Escala de EMCO</i>	<i>75</i>

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Introducción

Actualmente, el clima organizacional representa un elemento clave en las organizaciones, ya que influye directamente en el bienestar de los colaboradores, su compromiso con el trabajo y el desempeño global de la empresa. El bienestar y la satisfacción de los empleados son determinantes clave del éxito organizacional, lo que ha llevado a una mayor atención hacia la comprensión y mejora del clima organizacional en las empresas.

En este sentido, la presente tesina se enfoca en el análisis del clima organizacional dentro de una empresa dedicada al suministro industrial —a la que en adelante se denominará “empresa de suministros industriales”—, con el objetivo de evaluar su situación actual e identificar áreas de mejora. El estudio se justifica por la necesidad de contar con un diagnóstico confiable que permita diseñar estrategias para fortalecer la motivación, la satisfacción y el desempeño del personal.

La investigación se desarrollará a través de un enfoque cuantitativo, utilizando un instrumento estandarizado y validado que permitirá identificar las percepciones del personal en relación con diversos factores del clima organizacional.

La tesina está estructurada en cinco capítulos. En el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema, antecedentes, justificación, objetivos, alcance y delimitación del estudio. El Capítulo II desarrolla el marco teórico, abordando definiciones, modelos y teorías relevantes sobre el clima organizacional. En el Capítulo III se describe la metodología empleada, incluyendo el tipo de estudio, población, muestra, instrumentos y técnicas de análisis. El Capítulo IV presenta los resultados del análisis y finalmente el Capítulo V contiene las conclusiones, recomendaciones y propuestas de mejora derivadas del estudio.

Antecedentes

El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico y emocional que se experimenta en un entorno de trabajo. Incluye la percepción que tienen los empleados sobre las relaciones interpersonales, la cultura organizacional, el liderazgo, las políticas de la empresa, y otros aspectos que influyen en su satisfacción, compromiso y bienestar en el trabajo.

Diversos autores han subrayado la relevancia del clima organizacional como un factor determinante en la gestión del capital humano. En este sentido, se ha señalado que las estrategias de dirección y desarrollo del personal, tales como la capacitación, la remuneración, las condiciones laborales y la motivación, son fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales. Estudios sobre el comportamiento humano demuestran que los trabajadores satisfechos y motivados tienden a alcanzar un mejor desempeño en sus actividades (Social Performance Task Force, 2009).

En entornos empresariales más tradicionales o en otros más democráticos y horizontales, el clima organizacional ha sido uno de los conceptos de la psicología mejor acogido por las organizaciones empresariales. Según Segura Gálvez (2013), aproximadamente el 75% de las empresas españolas realizan análisis de clima organizacional, lo que evidencia su importancia estratégica.

A lo largo del tiempo, diferentes autores han propuesto definiciones del concepto. Forehand y Gilmer (1964) lo describen como un conjunto de características que definen a una organización, las cuales perduran en el tiempo e influyen en el comportamiento de sus miembros. Por su parte, Porter (1973) lo entiende como las características distintivas de un entorno laboral, tal como son percibidas por quienes trabajan en él. Rousseau (1988) aporta una perspectiva individual, señalando que el clima organizacional representa descripciones personales del contexto social al que pertenece una persona. Finalmente, Reichers y Schneider (1990) destacan el carácter colectivo del clima, refiriéndose a las percepciones compartidas sobre

políticas, prácticas y procedimientos formales e informales dentro de la organización.

Además, Segura Gálvez (2013) identifica tres características esenciales del clima organizacional: (1) es un concepto dinámico, ya que evoluciona constantemente; (2) es perdurable, en tanto que ciertos factores organizacionales lo afectan de manera continua; y (3) es medible y modificable, lo cual permite su evaluación y gestión para favorecer ambientes laborales más saludables.

El clima organizacional es una construcción compleja que refleja la percepción de los empleados sobre diversos aspectos del entorno laboral, tales como el liderazgo, la comunicación, las normas, las tareas, los objetivos y el entorno inmediato en el que opera el equipo de trabajo. Estas seis dimensiones han sido señaladas como factores clave que configuran el ambiente organizacional y que influyen directamente en la conducta y el bienestar de los trabajadores (Segura Gálvez, 2013).

En términos metodológicos, el clima organizacional puede medirse a través de distintas estrategias como la observación, los indicadores cuantitativos, los grupos de discusión, las entrevistas y los cuestionarios. Entre ellas, el cuestionario destaca por ser el método más utilizado debido a su carácter práctico, económico y su capacidad para abarcar una muestra amplia en poco tiempo. Este instrumento estandarizado permite que todos los colaboradores respondan a los mismos ítems, facilitando así la comparación de percepciones. A su vez, la entrevista individual se reconoce como una técnica complementaria que aporta información más profunda y detallada, permitiendo explorar experiencias personales y áreas específicas que resultan de interés para el diagnóstico organizacional (Segura Gálvez, 2013, pp. 22–23).

El interés por comprender el clima organizacional tiene sus raíces en la psicología cognitiva, desde donde se plantea que las personas procesan, interpretan y almacenan la información que reciben del entorno organizacional, y que esta percepción determina sus respuestas conductuales. Así, la percepción del clima organizacional no solo es una representación subjetiva del entorno, sino que

también influye en la realidad organizacional misma (Fernández & Sánchez, 1996; en Edel, 2007).

En cuanto a su definición, existe una amplia variedad de enfoques. Hall (1972; en Ramos Moreno, 2023) lo describe como el conjunto de propiedades del ambiente laboral que influyen en la conducta del empleado. Por su parte, Brunet (1987, 2011; en Ramos Moreno, 2023) señala que el clima organizacional está conformado por las percepciones individuales de los empleados respecto a su entorno de trabajo, las cuales se ven influenciadas por variables organizacionales y personales, como el liderazgo, los sistemas de recompensa, los conflictos o el ambiente físico. Asimismo, sostiene que estas percepciones resultan de la interacción entre las estructuras y procesos de la organización y la personalidad del individuo.

Méndez (2006; citado en García Solarte, 2023) coincide en que el clima organizacional es producto de los procesos de interacción social influenciados por valores, actitudes, creencias y el ambiente interno. Desde su enfoque, la medición del clima permite identificar aspectos formales e informales que afectan la motivación y el comportamiento del personal, contribuyendo así a un diagnóstico útil para la mejora de la gestión organizacional. En esta misma línea, Likert y Gibson (1986; también en García Solarte, 2023) plantean que el clima es una cualidad psicológica del ambiente interno de la organización, relativamente estable, que influye en la conducta de sus miembros y que puede describirse a través de ciertos atributos observables.

Si bien la literatura académica ofrece marcos teóricos sólidos, aún es necesario aplicar estos conceptos al estudio de empresas específicas. En el caso de las organizaciones industriales medianas, particularmente, se requiere una evaluación contextualizada del clima organizacional que permita generar estrategias de mejora ajustadas a su realidad operativa.

Planteamiento del problema

En el contexto empresarial actual, el clima organizacional se ha convertido en un factor determinante para el éxito y la estabilidad de las organizaciones. Un clima organizacional positivo promueve el bienestar de los empleados, fomenta el compromiso y la productividad, y contribuye al logro de los objetivos organizacionales. Por el contrario, un clima organizacional negativo puede generar descontento, estrés y disminución del rendimiento, lo que afecta directamente a la capacidad de la organización para retener talento y alcanzar sus metas.

A pesar de la creciente conciencia sobre la importancia del clima organizacional, muchas organizaciones enfrentan desafíos significativos en la creación y mantenimiento de un entorno de trabajo favorable. Problemas como la falta de comunicación efectiva, la percepción de injusticia, la falta de reconocimiento y la sobrecarga laboral pueden contribuir a un clima organizacional poco saludable y, en última instancia, a la insatisfacción y la rotación de empleados.

La empresa de suministros industriales objeto de este estudio ha implementado algunas acciones orientadas al mejoramiento organizacional; sin embargo, persisten señales de malestar entre el personal que requieren ser atendidas mediante un diagnóstico estructurado. La ausencia de datos formales sobre la percepción del clima organizacional limita la posibilidad de establecer estrategias eficaces de intervención.

En este contexto, surge la necesidad de analizar el clima organizacional en dicha empresa, con el propósito de identificar áreas de mejora y orientar decisiones que contribuyan a fortalecer el ambiente laboral, elevar la satisfacción del personal y mejorar los niveles de eficiencia interna. La presente investigación busca responder a esta necesidad, mediante la aplicación de instrumentos de medición que permitan conocer la percepción colectiva de los trabajadores respecto a las condiciones actuales de su entorno laboral.

Pregunta de investigación

¿Cuál es el estado actual del clima organizacional en empresa de suministros industriales?

Objetivos

Objetivo General

Proponer estrategias tendientes a mejorar la satisfacción de los empleados en la empresa de suministros industriales, a través de un cuestionario, que nos permita comprender su percepción respecto a las condiciones en las que desempeñan sus funciones.

Objetivos específicos

1. Aplicar el cuestionario de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) de Gómez & Vicario (2008).
2. Analizar los resultados obtenidos en cada una de las ocho dimensiones del clima organizacional: satisfacción de los trabajadores, autonomía en el trabajo, relaciones sociales, unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo y liderazgo de directivos.
3. Proponer estrategias de mejora enfocadas en las dimensiones con mayores áreas de oportunidad, para incrementar la satisfacción y productividad de los empleados.

Justificación

La importancia del clima organizacional en la “empresa de suministros industriales” radica en su impacto directo en el bienestar de los empleados, la eficacia organizativa y la consecución de los objetivos empresariales. Como en cualquier empresa, un clima organizacional saludable en la empresa es fundamental para mantener la satisfacción y la motivación de los empleados, promover la colaboración y la innovación, y garantizar un alto rendimiento en todas las áreas de la organización.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos por fomentar un ambiente de trabajo positivo, existen señales que indican que el clima organizacional en esta organización podría beneficiarse de una evaluación detallada y de la implementación de estrategias de mejora.

El tema es pertinente ya que el estudio sobre el clima organizacional tiene varias razones, entre ellas: observar el impacto en el desempeño organizacional, beneficio para la organización y para los empleados, contribuir al conocimiento ya que el estudio no solo tiene implicaciones prácticas, sino que también contribuye al cuerpo de conocimientos sobre la gestión del clima organizacional en general. Los hallazgos y las estrategias propuestas pueden ser útiles para otras organizaciones que enfrentan desafíos similares en la gestión de su clima organizacional.

Esta investigación es factible ya que la empresa ha mostrado la disposición para colaborar y proporcionar acceso a la información. Esto asegura la disponibilidad de datos de calidad y la capacidad de llevar a cabo el estudio de manera efectiva. Además, no requiere de recursos financieros significativos. Los costos asociados principalmente incluirán los gastos relacionados con la recopilación de datos, como encuestas y entrevistas.

El tema también es viable debido al interés y relevancia que tiene para la empresa, así como por tratarse de un tópico actual y relevante dentro del ámbito de los Recursos Humanos. Finalmente, el estudio podrá desarrollarse durante el periodo

de la Especialidad (un año), lo que brinda el tiempo necesario para realizar todas las etapas de la investigación.

Alcances

1. La investigación se llevará a cabo en la empresa de suministros industriales.
2. El estudio incluirá a todos los empleados de la empresa o una muestra representativa de ellos, abarcando diferentes departamentos y niveles jerárquicos.
3. El análisis cubrirá un periodo de un año, tiempo que será necesario para obtener datos suficientes y relevantes.

Limitaciones

1. Los hallazgos y propuestas de mejora pueden no ser directamente aplicables a otras empresas de suministros industriales debido a diferencias en cultura organizacional, tamaño, y ubicación.
2. La disponibilidad de recursos y el tiempo limitado para llevar a cabo la investigación pueden restringir la profundidad y amplitud del análisis.
3. La participación de los empleados en encuestas y entrevistas es voluntaria, lo que podría resultar en un sesgo de autoselección y afectar la representatividad de la muestra.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El propósito del marco teórico es proporcionar un fundamento conceptual que permita comprender los factores que influyen en el clima organizacional. Para ello, se presentan diversas teorías y enfoques que explican la importancia de un entorno laboral adecuado. Esta sección se estructura en varios apartados, incluyendo la definición de clima organizacional, su importancia, diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional, factores que influyen en el clima organizacional y los modelos teóricos que han sido desarrollados para su estudio.

Definición de Clima Organizacional

El clima organizacional es el conjunto de percepciones, emociones y actitudes que los empleados tienen respecto a su entorno de trabajo y las condiciones en las que desempeñan sus funciones. A continuación, tenemos varias definiciones de autores diferentes sobre el concepto de clima laboral.

Algunos autores como Hodgetts y Altman (1985), al clima laboral lo definen como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (p.376). Estas características pueden ser, descripciones de puestos, estructura, normas de desempeño, remuneraciones, apoyo, tipo de liderazgo y valores de trabajo.

Hoy en día, las empresas adoptan diferentes estrategias para mejorar el entorno laboral. En este sentido, es clave que el departamento de Recursos Humanos diseñe un plan de clima organizacional que refleje los valores de la empresa y responde a las necesidades de su equipo. Asimismo, llevará a cabo un seguimiento y análisis continuo de estos aspectos facilitando la toma de decisiones y la implementación de mejoras que benefician tanto a la empresa como a sus colaboradores.

Por otro lado, Rodríguez (2001) define al clima laboral como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p. 159). Esta definición resalta que el clima laboral no solo depende del entorno físico, sino también de las percepciones de los trabajadores sobre sus interacciones y las normas dentro de la organización. Esto es relevante porque subraya que el clima laboral es una construcción colectiva y subjetiva, lo que implica que su gestión debe considerar tanto factores tangibles como intangibles. Desde otra perspectiva, Navarro Cendejas (2006) señala que:

El medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano influye en la satisfacción y, por lo tanto, en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, su manera de trabajar y de relacionarse, su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (párr. 3).

Esta definición enfatiza la interrelación entre el clima y diversos elementos organizativos, destacando el papel del liderazgo y de las relaciones laborales en el bienestar general.

Seisdedos (citado en Escat, 2007) define el clima organizacional de la siguiente manera:

Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización (párr. 7).

Esta concepción subraya el carácter subjetivo del clima, centrado en la experiencia individual del trabajador y su interacción cotidiana con el entorno laboral. Complementando estas visiones, Forehand y Gilmer (citado en Escat, 2007) conciben el clima organizacional como un conjunto de características objetivas y

relativamente estables de la organización, tales como los estilos de dirección, las normas, el ambiente físico y los sistemas de recompensas, que distinguen a una organización de otra, aunque su medición también involucra la percepción individual.

Esta definición aporta una visión más estructural y objetiva, pero sin dejar de considerar el componente perceptual en su evaluación. En síntesis, las distintas definiciones del clima organizacional no presentan contradicciones entre sí, sino que se complementan al integrar tanto elementos estructurales y medibles como aspectos psicológicos y sociales. En conjunto, permiten entender al clima organizacional como un fenómeno complejo, dinámico y determinante en la calidad del entorno laboral. Su adecuada gestión, a través de políticas claras de comunicación, liderazgo efectivo y participación del personal, puede traducirse en beneficios tangibles tanto para los colaboradores como para la organización en su conjunto.

Características del clima organizacional

El clima organizacional está sujeto a variaciones temporales en las actitudes de los empleados, las cuales pueden estar influenciadas por diversos factores, como las fechas de pago, el cierre mensual, la entrega de bonificaciones, los ajustes salariales, la reducción de personal o cambios en la dirección. Por ejemplo, cuando se otorga un aumento salarial general, la motivación de los trabajadores tiende a mejorar, reflejándose en un mayor entusiasmo por sus labores.

Se encontraron algunas características medulares del clima organizacional, Silva (1996, citada en *eumed.net*) identifica las siguientes:

- Es externo al individuo
- Le rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organización
- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional

Rodríguez (2001) señala que el clima organizacional presenta ciertas características relevantes para su análisis. En primer lugar, aunque puede experimentar cambios graduales, tiende a mantenerse relativamente estable en el tiempo. Además, influye directamente en la conducta de los empleados, al mismo tiempo que estos también inciden sobre dicho clima a través de sus actitudes y comportamientos. Asimismo, el clima organizacional impacta en el nivel de compromiso e identificación que los trabajadores desarrollan con la empresa. Indicadores como el ausentismo o la rotación de personal pueden reflejar un entorno laboral deteriorado, lo que sugiere una posible insatisfacción entre los colaboradores. Finalmente, el clima está estrechamente vinculado con diversas variables estructurales de la organización, generándose una relación bidireccional entre ambas dimensiones.

Es evidente que existe una estrecha relación entre el clima organizacional y el comportamiento de las personas, ya que este influye significativamente en su actitud y desempeño. La forma en que los empleados perciben el ambiente laboral tiene un impacto directo e indirecto en sus acciones y decisiones. Del mismo modo, las conductas y actitudes de los trabajadores también contribuyen a moldear y afectar el clima dentro de la organización.

Importancia del clima organizacional

En la actualidad, el clima organizacional y las relaciones laborales han adquirido una gran relevancia dentro de las organizaciones, debido a su influencia en el desempeño, el desarrollo y la dinámica de trabajo. En este sentido, muchas empresas han comenzado a implementar acciones orientadas a mejorar el clima organizacional como una forma de favorecer mejores resultados.

Martínez, Mariño y Del Valle Chirinos (2018) conciben el clima organizacional como una cualidad del ambiente laboral que es percibida, experimentada y vivida por los trabajadores. Este clima se construye a partir de cómo cada integrante interpreta y organiza sus experiencias cotidianas dentro de la empresa. En este sentido, el clima no es un fenómeno externo o estático, sino una vivencia subjetiva e individual, aunque influida por el entorno colectivo. Por otro lado, Lourdes y Sánchez (2015) dicen que, el clima organizacional se enfoca en la relación social entre los trabajadores de una misma empresa, por ende, esto repercute en las motivaciones y comportamientos de los mismos, impulsando así a que se dé unas relaciones interpersonales de manera positiva y contribuyendo a un buen desempeño laboral.

El clima organizacional en una empresa está cobrando cada vez más relevancia, ya que esta variable es fundamental para el crecimiento y desarrollo general de la organización. En este sentido, autores como Rodríguez (2001) señalan que el clima influye directamente en la conducta y el desempeño de los empleados, mientras que Navarro Cendejas (2006) destaca su impacto en la satisfacción y productividad laboral. Asimismo, este factor es crucial para el óptimo funcionamiento de cualquier empresa, ya que favorece las relaciones interpersonales efectivas entre los empleados, tal como lo plantean Lourdes y Sánchez (2015), quienes afirman que el clima organizacional influye en las interacciones sociales y en el comportamiento de los trabajadores. De esta manera, cuando el clima laboral es positivo, las tareas se realizan de manera fluida y eficiente, gracias a una buena comunicación y a un entorno laboral favorable.

Diferencias entre Clima Organizacional y Cultura Organizacional

La cultura organizacional y el clima organizacional son conceptos relacionados, pero no deben confundirse, ya que abordan distintos niveles de la vida organizativa. Mientras que la cultura organizacional se refiere a los valores, creencias, normas y supuestos compartidos que rigen el comportamiento dentro de una empresa, el clima organizacional alude a la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral en un momento determinado.

La cultura proporciona una base duradera e identitaria para la organización, moldeando las formas en que se toman decisiones, se gestionan los conflictos o se definen las prioridades estratégicas. En cambio, el clima organizacional refleja el estado emocional y motivacional de los empleados, y puede variar con mayor rapidez, influido por factores internos y externos como cambios en la dirección, crisis organizativas o ajustes en las condiciones laborales.

El concepto de cultura tiene su origen en la antropología. Edward Burnett Tylor (1871, p. 1) la define como “un todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad o hábito adquirido por el ser humano como miembro de la sociedad”. A partir de esta noción general, el concepto ha sido adaptado al ámbito organizacional. En este sentido, Edgar Schein (2010) plantea que la cultura organizacional está constituida por un conjunto de supuestos básicos compartidos que un grupo ha aprendido al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que son enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y actuar dentro de la organización. De este modo, se puede inferir que la cultura organizacional representa una aplicación específica del concepto antropológico de cultura, orientada a comprender las dinámicas internas de las organizaciones.

Aunque esta definición es amplia y no se limita al ámbito organizacional, permite comprender cómo los valores adquiridos colectivamente influyen en el comportamiento de los individuos dentro de cualquier grupo social, incluidas las organizaciones.

Factores del Clima Organizacional

El clima organizacional está determinado por múltiples factores que influyen en la percepción y conducta de los colaboradores. De acuerdo con Chiavenato (2009) y Robbins y Judge (2013), estos factores pueden agruparse en los siguientes:

- Ambiente físico: condiciones del espacio, iluminación, temperatura, limpieza, ruido, etc.
- Características estructurales: tamaño organizacional, jerarquía, formalidad, estilo de liderazgo.
- Ambiente social: relaciones interpersonales, comunicación, compañerismo, manejo de conflictos.
- Características personales: motivaciones, actitudes, expectativas individuales.
- Indicadores de comportamiento organizacional: rotación de personal, ausentismo, productividad, satisfacción laboral.

Estos elementos se combinan y retroalimentan, generando una percepción colectiva que influye directamente en la conducta, el sentido de pertenencia y el desempeño de los empleados.

Cultura Organizacional

De acuerdo con Robbins y Judge (2013), la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que los distingue de otras y se manifiesta en patrones de comportamiento, creencias, valores y normas comunes. Entre los elementos que la componen se encuentran la identidad de los miembros, el énfasis en el trabajo en grupo, el perfil de toma de decisiones, el nivel de integración entre áreas, los mecanismos de control, la tolerancia al riesgo, los criterios de recompensa, la actitud frente al conflicto, el enfoque hacia fines o medios y la orientación externa o interna de la organización.

El clima organizacional influye en la forma en que la cultura organizacional es percibida y vivida por los trabajadores, ya que ambos conceptos se encuentran interrelacionados dentro del comportamiento organizacional (Robbins y Judge, 2013). Desde esta perspectiva, la cultura establece los valores y normas compartidas, mientras que el clima refleja cómo estos son experimentados en la práctica dentro del entorno laboral.

Factores que Influyen en el Clima Organizacional

El clima organizacional está determinado por diversos factores que impactan la percepción y el bienestar de los empleados dentro de una organización. Algunos de los más importantes incluyen.

Comunicación

Según Vargas V. (2001), la comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que ésta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta, es decir, es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechas, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo. Una comunicación clara y efectiva promueve un ambiente de trabajo armonioso, evitando malentendidos y conflictos.

La comunicación, cuando se aplica en las organizaciones se denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y, en consecuencia, no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1999).

Chiavenato (1992) plantea que la comunicación dentro de las organizaciones cumple funciones administrativas esenciales. Por un lado, facilita el acceso a la información y la comprensión necesarias para que los empleados desarrollen adecuadamente sus tareas; por otro, contribuye a generar actitudes positivas que favorecen la motivación, la cooperación y la satisfacción en el ámbito laboral. En la misma línea, Koontz y Weihrich (2004) consideran que la comunicación organizacional tiene como finalidad principal promover el cambio y movilizar a los colaboradores hacia acciones alineadas con los intereses de la empresa. Según estos autores, una comunicación eficaz es clave para establecer y difundir objetivos

institucionales, diseñar planes estratégicos, coordinar eficientemente los recursos, seleccionar y desarrollar al personal, motivar a los equipos de trabajo y ejercer control sobre el desempeño. El planteamiento de Koontz y Weihrich (2004), destaca cómo la comunicación es clave para la gestión empresarial, y su impacto en el clima organizacional es fundamental. Una comunicación clara y efectiva contribuye a un ambiente de confianza, motivación y colaboración, mientras que una comunicación deficiente puede generar incertidumbre y descontento entre los empleados. En este sentido, mantener canales abiertos y fomentar la retroalimentación ayuda a fortalecer el clima organizacional, mejorando el compromiso y el bienestar dentro.

De acuerdo con Amorós (2007), la comunicación dentro de los equipos de trabajo cumple funciones esenciales para la dinámica organizacional. En primer lugar, ejerce una función de control, al regular la conducta de los empleados mediante normas formales y jerarquías establecidas, sin dejar de lado su presencia en la comunicación informal. En segundo lugar, actúa como mecanismo de motivación, ya que permite clarificar las tareas, ofrecer retroalimentación sobre el desempeño y reforzar conductas orientadas al logro de metas específicas. Además, cumple una función de expresión emocional, al brindar a los trabajadores un canal para compartir tanto logros como frustraciones en su entorno laboral. Finalmente, la comunicación también tiene una función informativa, al facilitar la resolución de problemas y la toma de decisiones, proporcionando los datos necesarios y permitiendo valorar diferentes alternativas de acción. El enfoque de Amorós, resalta el papel esencial de la comunicación en la dinámica de los equipos de trabajo. Al influir en el control, la motivación, la expresión emocional y la información, la comunicación impacta directamente en el clima organizacional. Un ambiente donde la comunicación es clara y efectiva favorece la confianza, la productividad y la satisfacción de los empleados, mientras que una comunicación deficiente.

Motivación

La motivación es un elemento fundamental en la configuración del clima organizacional, ya que influye directamente en la actitud, el desempeño y la satisfacción de los colaboradores. Un entorno laboral positivo, que reconoce los logros individuales y ofrece oportunidades de desarrollo, fomenta tanto el compromiso como la productividad.

De acuerdo con Robbins (1999), la motivación se define como "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (p. 168). Esta definición destaca la relación entre el cumplimiento de objetivos organizacionales y la satisfacción de las necesidades personales, lo que sugiere que cuando las empresas atienden adecuadamente los intereses de sus empleados, se fortalece tanto el clima organizacional como el rendimiento institucional.

Por su parte, Moreno (2001) identifica tres tipos de motivación en función de los factores que determinan la conducta en diferentes contextos. La motivación intrínseca se refiere a la satisfacción derivada directamente de la realización de la tarea. La motivación extrínseca está relacionada con las recompensas o beneficios obtenidos como resultado del desempeño. Finalmente, la motivación trascendente implica una orientación hacia el bienestar de otros, es decir, el sujeto actúa no por beneficios personales, sino por el impacto que su conducta tiene sobre terceros. Este enfoque integrador resulta especialmente valioso en el ámbito laboral, donde el trabajo en equipo, el sentido de propósito y la dimensión social de las tareas pueden potenciar el compromiso organizacional. Comprender estas formas de motivación permite a las organizaciones diseñar estrategias más efectivas para fomentar tanto el bienestar individual como el éxito colectivo.

Liderazgo

De acuerdo con Chiavenato (1992) y Hellriegel (1998), el liderazgo juega un papel fundamental en el clima organizacional, ya que el estilo de dirección influye en la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados. En este sentido, un líder que fomenta la comunicación, el respeto y el trabajo en equipo contribuye a generar un ambiente positivo y productivo.

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El comportamiento de liderazgo (que involucra funciones como planear, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc.) debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos (Chiavenato,1992). Esta definición resalta la importancia de la influencia interpersonal y la comunicación en la consecución de objetivos. Además, destaca que el liderazgo no solo implica guiar, sino también planificar, motivar y evaluar para lograr un desempeño efectivo del grupo.

Hellriegel (1998) identifica un conjunto de competencias clave que las organizaciones valoran en sus líderes. Una de ellas es la capacidad para fomentar el empowerment, entendida como la habilidad de compartir la toma de decisiones con los colaboradores, promoviendo su participación activa en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este enfoque no solo genera un mayor compromiso, sino que también fortalece la autonomía, la autoestima y el sentido de realización personal en los empleados, lo que transforma el trabajo en una experiencia más significativa y estimulante. Otra competencia esencial es la intuición, que se refiere a la habilidad de interpretar situaciones complejas, anticipar cambios, asumir riesgos y generar confianza en el entorno laboral. Asimismo, el autoconocimiento permite al líder reconocer tanto sus fortalezas como sus áreas de mejora, lo que favorece un liderazgo más consciente y efectivo.

La visión estratégica también es fundamental, pues implica la capacidad de imaginar escenarios futuros deseables y definir los caminos para alcanzarlos. Finalmente, la congruencia de valores alude a la habilidad del líder para identificar y armonizar los

principios organizacionales con los valores del equipo, generando coherencia y alineación entre los objetivos institucionales y las motivaciones individuales.

Metas de la organización

Las metas organizacionales constituyen una guía fundamental para el direccionamiento estratégico y operativo de cualquier institución. De acuerdo con Daft (2005), es posible distinguir distintos tipos de metas dentro de una organización, dependiendo de su propósito y nivel de formalidad. Por un lado, las metas oficiales, también denominadas metas de los funcionarios, se expresan públicamente en documentos institucionales como la carta organizacional, informes anuales y declaraciones de misión y visión. Estas metas reflejan la identidad institucional y las aspiraciones de largo plazo comunicadas por los directivos. Por otro lado, las metas operativas corresponden a los resultados concretos que la organización busca alcanzar mediante sus políticas y actividades cotidianas; es decir, son los objetivos que realmente guían el trabajo diario de los equipos.

Además, se reconoce que las metas organizacionales no son estáticas, sino que evolucionan conforme cambian las condiciones internas y externas. Esta naturaleza dinámica requiere que los miembros de la organización participen activamente en la formulación, priorización y actualización de las metas, con el fin de asegurar su pertinencia y efectividad en contextos cambiantes. En este sentido, la adaptabilidad y la flexibilidad organizacional se convierten en competencias clave para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y la sostenibilidad a largo plazo.

Toma de decisiones

En las organizaciones, los directivos deben tomar decisiones acertadas, que generen un excelente clima organizacional. En este aspecto, (Tamayo, Del Río, & García, 2014) afirman que:

El proceso de toma de decisiones, implica visualizar la empresa como un todo compuesto, a su vez, por subsistemas que interactúan entre sí de forma recíproca, respondiendo a objetivos propios y a un supra-objetivo, la misión, teniendo trazado un horizonte a futuro, siendo este, la visión, con una participación limitada en la distribución de los recursos, de acuerdo a prioridades establecidas dentro de la estrategia general de la organización, y de acuerdo a los condicionamientos de la alta gerencia. (p.77)

En acuerdo con la afirmación de Tamayo, Del Río, & García, destacan la toma de decisiones como un proceso integral y estratégico dentro de una organización, en el que se considera la interacción de diferentes áreas con objetivos propios, pero alineados a una meta común. Este factor es muy importante, cuando las decisiones son claras, justas y bien comunicadas, los empleados sienten confianza en la dirección de la empresa, lo que genera un ambiente de trabajo positivo y motivador

Satisfacción laboral

De acuerdo con Robbins y Judge (2013), la satisfacción laboral puede entenderse como una actitud positiva o negativa que los trabajadores desarrollan hacia su empleo, la cual está influida por diversos factores como las condiciones de trabajo, el reconocimiento y las relaciones interpersonales dentro de la organización. En esta misma línea, Spector (1985) señala que la satisfacción laboral se relaciona con la forma en que los individuos evalúan su experiencia laboral en función de sus expectativas y percepciones. Asimismo, Chiavenato (2009) destaca que la satisfacción laboral está estrechamente vinculada con el clima organizacional, la motivación y el desempeño de los empleados, ya que un ambiente positivo favorece el bienestar y la productividad.

En este sentido, Sánchez y García (2017) destacan la importancia de que los directivos promuevan una relación equilibrada entre la administración y los trabajadores, en la que ambas partes se beneficien mutuamente, estableciendo así un entorno organizacional basado en el principio de ganar-ganar.

La satisfacción laboral es un aspecto clave dentro de cualquier organización, ya que influye directamente en la motivación y el desempeño de los empleados. En este sentido, puede inferirse que un ambiente positivo, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento son factores que inciden directamente en la satisfacción laboral. Asimismo, es común que los trabajadores no siempre expresen abiertamente su descontento, pero este puede reflejarse en su productividad. Por ello, es fundamental que los directivos fomenten una relación equilibrada y saludable con sus empleados, asegurando un beneficio mutuo que impulse tanto el bienestar del personal como el éxito de la empresa.

Modelos y Teorías sobre Clima Organizacional

Modelo de Litwin y Stringer

El modelo propuesto por Litwin y Stringer (1968) constituye una de las principales referencias teóricas para el estudio del clima organizacional, al concebirlo como un conjunto de características del ambiente laboral percibidas por los empleados, las cuales influyen en su motivación y comportamiento dentro de la organización. Este modelo ha sido ampliamente utilizado como base conceptual en investigaciones sobre clima organizacional. En este sentido, plantea que el clima organizacional está conformado por nueve dimensiones clave, las cuales impactan de manera directa en el bienestar, la productividad y la actitud del personal (Litwin & Stringer, 1968). Su enfoque parte del supuesto de que las percepciones del ambiente organizacional determinan la forma en que las personas responden a su entorno, ya sea de forma positiva o negativa.

Estas dimensiones, propuestas en el modelo de Litwin y Stringer (1968), incluyen estructura (grado de formalización y reglas), responsabilidad (nivel de autonomía en el trabajo), recompensa (reconocimiento al desempeño), riesgo (posibilidad de asumir retos), calidez (relaciones interpersonales), apoyo (ayuda entre compañeros y superiores), normas (nivel de exigencia), conflicto (manejo de desacuerdos) e identidad (sentido de pertenencia), las cuales en conjunto permiten comprender el funcionamiento del clima organizacional dentro de una empresa.

El instrumento de medición asociado a este modelo ha sido ampliamente utilizado en investigaciones previas como una herramienta para evaluar el clima organizacional, debido a su estructura basada en dimensiones que permiten analizar el ambiente psicológico del trabajo y su relación con la motivación individual. Su uso ha permitido el desarrollo de diversos estudios diagnósticos orientados a identificar fortalezas y áreas de mejora en el clima organizacional, contribuyendo así al análisis y comprensión de este fenómeno.

Teoría de Herzberg: Factores motivacionales e higiénicos

La motivación laboral ha sido ampliamente estudiada por distintas disciplinas, reconociéndose como un elemento fundamental para el rendimiento, la satisfacción y la permanencia del personal en las organizaciones. Desde una perspectiva general, se entiende como el conjunto de fuerzas internas o externas que impulsan a los individuos a actuar hacia el logro de metas, orientadas a la satisfacción de sus necesidades personales y organizacionales (Hellriegel, 1998; Amorós, 2007) (tabla 5).

Uno de los enfoques más reconocidos es la teoría de los dos factores propuesta por Frederick Herzberg, también conocida como teoría de la motivación e higiene. Esta teoría propone que la satisfacción e insatisfacción laboral no son polos opuestos de un mismo continuo, sino dimensiones independientes influenciadas por distintos factores del entorno laboral.

De acuerdo con esta teoría (citado en Hellriegel, 1998), los factores higiénicos están relacionados con las condiciones externas del trabajo, como el salario, la seguridad laboral, las políticas de la empresa, la supervisión y el ambiente físico. Su ausencia puede generar insatisfacción, aunque su presencia no necesariamente promueve la motivación.

Por otro lado, los factores motivacionales están vinculados con el contenido del trabajo, incluyendo el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, la autonomía y las oportunidades de desarrollo, los cuales incrementan la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral.

Desde esta perspectiva, Herzberg plantea que un entorno laboral estimulante debe garantizar tanto condiciones básicas adecuadas (factores higiénicos) como oportunidades de crecimiento y realización personal (factores motivacionales). Esto permite no solo evitar la insatisfacción, sino también fortalecer la motivación y la permanencia del personal a largo plazo (Griffin & Moorhead, 2010).

Tabla 5: Ejemplos de factores de motivación e higiene

Factores de Motivación	Factores de Higiene
Fuentes de satisfacción laboral	Fuentes de insatisfacción laboral
Interés del trabajo	Condiciones de trabajo
Responsabilidad	Políticas de la compañía
Reconocimiento	Supervisión
Realización	Compañeros de trabajo
Avance y crecimiento	Salario, prestigio y seguridad en el empleo

Fuente: Adaptado de Hellriegel (1998, p. 472)

Modelo de Satisfacción de Maslach y Leiter

El modelo propuesto por Maslach y Leiter (1996) se basa en el análisis del burnout y su relación directa con la satisfacción laboral, considerando los factores que inciden en el bienestar psicológico de los trabajadores dentro de su entorno organizacional. Esta perspectiva surge de una amplia trayectoria de investigación en profesiones altamente demandantes, particularmente en sectores de servicios humanos, como el personal sanitario y el educativo.

El síndrome de burnout ha sido definido como una respuesta crónica al estrés laboral prolongado, caracterizada por un deterioro emocional que afecta tanto al individuo como a la organización. Estos autores lo conciben como un fenómeno multidimensional que incluye tres componentes fundamentales: el agotamiento emocional, la despersonalización y la baja realización personal.

A partir de esta conceptualización, desarrollaron el Maslach Burnout Inventory (MBI), un instrumento ampliamente validado a nivel internacional que permite evaluar el nivel de desgaste profesional en contextos laborales de alta interacción interpersonal.

- El agotamiento emocional se manifiesta como una pérdida progresiva de energía y recursos emocionales necesarios para hacer frente a las demandas del trabajo.
- La despersonalización implica una actitud distante, negativa o cínica hacia los demás, que puede reflejarse en una pérdida de empatía con clientes, pacientes o compañeros.
- La baja realización personal se asocia con una percepción de ineficacia y fracaso en el trabajo, generando insatisfacción y desmotivación.

Este modelo asume que el burnout no es solo una experiencia individual, sino también una consecuencia del conflicto sostenido entre el trabajador y su contexto organizacional.

Por tanto, pone énfasis en la interacción entre las demandas del entorno y los recursos personales disponibles, reconociendo que una gestión inadecuada del clima organizacional y de las condiciones de trabajo puede derivar en desgaste profesional, afectando la salud mental del personal, la productividad y el clima organizacional. El enfoque de Maslach y Leiter representa una de las propuestas más aceptadas en la comunidad científica para comprender y medir el impacto del estrés laboral crónico en la satisfacción de los trabajadores, convirtiéndose en un referente para el diseño de estrategias preventivas en las organizaciones.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

El presente capítulo describe la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, estableciendo las bases que garantizan la objetividad y fiabilidad del estudio.

En este capítulo, se describe el enfoque de investigación adoptado, el tipo de estudio, la población y muestra seleccionada, así como los instrumentos y procedimientos utilizados para la recopilación de datos. Además, se detallan las técnicas de análisis que se aplicarán para interpretar los resultados. Esta estructura garantiza un proceso de investigación riguroso y sistemático, asegurando la coherencia entre los objetivos del estudio y la forma en que se obtienen y analizan los datos.

Diseño de la Investigación

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, ya que busca medir y analizar de forma objetiva las percepciones de los empleados sobre el clima organizacional dentro de la empresa de suministros industriales. El estudio es de tipo descriptivo, dado que su propósito es identificar y caracterizar las dimensiones del clima organizacional sin manipular variables ni establecer relaciones causales. Se pretende proporcionar una visión general de la percepción que tienen los colaboradores respecto al entorno laboral en el que se desenvuelven. El objetivo se centra únicamente en obtener un diagnóstico del estado actual del clima organizacional, con base en las dimensiones propuestas por la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) de Gómez y Vicario (2008).

La unidad de análisis corresponde a una empresa del sector tecnológico especializada en la venta e integración de equipos didácticos y soluciones tecnológicas dirigidas a instituciones educativas de nivel medio superior, técnico y universitario. La organización trabaja con marcas reconocidas internacionalmente en el área de automatización, control y tecnología educativa, y se enfoca en el desarrollo de equipos de simulación y herramientas de aprendizaje práctico.

La empresa está conformada por 13 trabajadores, quienes desempeñan funciones en áreas administrativas, técnicas y de atención al cliente, participando en procesos de comercialización, soporte técnico, integración de proyectos y gestión operativa.

La selección de esta organización se justifica debido a que su estructura organizacional reducida permite analizar de manera integral la percepción del clima organizacional en todos sus colaboradores, lo cual resulta pertinente para identificar factores relacionados con la satisfacción laboral y el ambiente de trabajo.

Población

La población de esta investigación está conformada por la totalidad de los empleados (13) que laboran en la empresa de suministros industriales. Dado que el objetivo del estudio es analizar el clima organizacional a partir de las percepciones del personal, se considerará a todos los trabajadores activos en el momento de la aplicación del instrumento, sin distinción de puesto, departamento o nivel jerárquico.

Este enfoque permitirá obtener una visión integral y representativa del clima organizacional, al tomar en cuenta las experiencias y opiniones de todos los miembros que conforman la estructura laboral de la empresa.

Instrumentos de Recolección de Datos

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) desarrollada por Gómez y Vicario (2008), la cual mide el clima organizacional desde un enfoque multidimensional que contempla factores individuales, interpersonales y organizacionales.

Este instrumento es de uso estandarizado, por lo que fue aplicado sin modificaciones en su estructura original, con el propósito de mantener su validez y confiabilidad metodológica.

El cuestionario se aplicó a los 13 trabajadores que conforman la totalidad del personal de la organización, obteniendo respuesta del 100% de la población.

Características del instrumento

- Tipo: Cuestionario estructurado
- Número de ítems: 29
- Formato de respuesta: Escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 = Muy en desacuerdo y 5 = Muy de acuerdo.
- Aplicación: Individual y anónima
- Objetivo: Diagnóstico del clima organizacional en tres niveles: individual, interpersonal y organizacional.

La estructura y composición del instrumento es el siguiente:

Reactivo 1: “Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.”

Reactivo 2: “Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo”.

Reactivo 3: “Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades”.

Reactivo 4: “Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades”.

Reactivo 5: “Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades”.

Reactivo 6: “Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades”.

Reactivo 7: “A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades”.

Reactivo 8: “Los trabajadores se llevan bien entre ellos”.

Reactivo 9: “En la organización hay compañerismo entre los trabajadores”.

Reactivo 10: “Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema”.

Reactivo 11: “Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo”.

Reactivo 12: “Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo”.

Reactivo 13: “En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales”.

Reactivo 14: “En la organización, la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable”.

Reactivo 15: “El director trata a su personal de la manera más humana posible”.

Reactivo 16: “El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto”.

Reactivo 17: “Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades”.

Reactivo 18: “El jefe trata con indiferencia a su personal”.

Reactivo 19: “Dentro de la organización, el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada”.

Reactivo 20: “La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades”.

Reactivo 21: “Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo”.

Reactivo 22: “La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño”.

Reactivo 23: “Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores”.

Reactivo 24: “Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo”.

Reactivo 25: “Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas”.

Reactivo 26: “Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo”.

Reactivo 27: “El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo”.

Reactivo 28: “En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas”.

Reactivo 29: “Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización”.

Dimensiones evaluadas y sus definiciones

Las dimensiones que se presentan a continuación corresponden a la estructura establecida en la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) desarrollada por Gómez y Vicario (2008), instrumento utilizado en la presente investigación

- Sistema individual

Satisfacción de los trabajadores: Grado en que los trabajadores perciben que son reconocidos por su trabajo y se sienten satisfechos con el logro de metas y objetivos, lo que genera un ambiente agradable y de bienestar laboral.

Autonomía en el trabajo: Grado en que los empleados se perciben como independientes en sus funciones y tienen libertad para decidir cómo llevar a cabo sus actividades laborales.

- Sistema interpersonal

Relaciones sociales: Grado en que los trabajadores perciben el trabajo con sus compañeros como armónico y colaborativo, bajo una atmósfera de amistad y camaradería, con buena comunicación para el trabajo en equipo.

Unión y apoyo entre compañeros de trabajo: Grado de comunicación, compromiso e integración entre los miembros de la organización, así como la disposición para ayudarse mutuamente y favorecer el sentimiento de equipo.

- Sistema organizacional

Consideración de los directivos: Grado en que los trabajadores perciben que sus superiores otorgan apoyo, se comunican con respeto y promueven un trato humano en el entorno laboral.

Beneficios y recompensas: Grado en que los trabajadores perciben que la organización reconoce su labor mediante estímulos, bonos, premios o incentivos, y que estos contribuyen a mejorar su desempeño.

Motivación y esfuerzo: Grado en que los trabajadores se sienten responsables, comprometidos y motivados con su trabajo, identificándose con los valores y objetivos de la organización.

Liderazgo de directivos: Grado en que los trabajadores perciben que los líderes o jefes toman decisiones con inteligencia, respeto y apertura, influyendo positivamente en el desarrollo de las actividades laborales.

Procedimiento de recolección de datos

La recolección de datos se llevó a cabo durante el periodo establecido para la investigación, con la autorización de la dirección de la empresa. Se informó a los participantes sobre los objetivos del estudio, asegurándoles que la información recabada sería tratada con confidencialidad y utilizada únicamente con fines académicos.

El cuestionario fue aplicado mediante Google Forms, lo cual permitió facilitar el acceso y la participación del personal. El enlace del formulario fue compartido de forma digital a través de los canales internos de comunicación de la empresa (como correo electrónico o mensajería), asegurando que cada trabajador pudiera responder de forma anónima y desde cualquier dispositivo con conexión a internet.

Se estimó un tiempo de respuesta de entre 15 y 20 minutos, y se brindó asistencia en caso de dudas durante el proceso. Una vez recolectadas las respuestas, los datos fueron exportados a una hoja de cálculo para su posterior análisis estadístico.

Análisis de datos

Los datos recolectados mediante el cuestionario serán codificados y organizados en una base de datos, utilizando software de hoja de cálculo (Microsoft Excel). Dado que el estudio es de tipo descriptivo, el análisis de datos se centrará en la aplicación de estadística descriptiva. Específicamente, se utilizarán las siguientes técnicas:

- Frecuencias absolutas y relativas (%): Para describir la distribución de respuestas en cada ítem.
- Gráficas de barras o pastel: Para representar visualmente los resultados por dimensión o factor evaluado.

Cada dimensión del instrumento será analizada de forma independiente con el fin de identificar las áreas de fortaleza y las áreas de oportunidad dentro del clima organizacional de la empresa. Los resultados obtenidos permitirán formular

conclusiones y recomendaciones prácticas, enfocadas en mejorar las condiciones laborales y fortalecer el bienestar organizacional.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario sobre clima organizacional a los empleados de la empresa de suministros industriales. El análisis de los datos se realizó con base en la escala tipo Likert utilizada en el instrumento, la cual permitió conocer el grado de acuerdo o desacuerdo de los participantes respecto a diversos aspectos relacionados con su entorno laboral.

El propósito de esta sección es ofrecer una visión detallada de las percepciones del personal en relación con las dimensiones que conforman el clima organizacional, agrupadas en tres niveles: sistema individual, sistema interpersonal y sistema organizacional.

Inicialmente, se exponen las características sociodemográficas de los participantes, seguidas por el análisis descriptivo de cada uno de los 29 reactivos del cuestionario. Posteriormente, se presentan los resultados promedio por dimensión, con el fin de identificar fortalezas y áreas de oportunidad dentro del clima organizacional de la empresa. Los hallazgos obtenidos servirán como base para la elaboración de propuestas orientadas a mejorar el ambiente laboral y fortalecer el bienestar de los empleados, lo cual se abordará en los capítulos posteriores.

Descripción de la población

El cuestionario fue respondido por un total de 13 trabajadores de la empresa de suministros industriales, lo que representa el 100% de la plantilla activa. De los participantes, el 69.23% fueron hombres y el 30.77% mujeres. El 38.46% se encuentra en el rango de edad de 20 a 25 años, el 23.08% se encuentra en un rango de edad de 26 a 30 años, el 15.38% se encuentra en un rango de 30 a 35 años y más de 40 años y por último el 7.69% se encuentra en un rango de 36 a 40 años.

Resultados del instrumento

Reactivo 1: “Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.”

Los resultados muestran que el 38.46% de los empleados está muy de acuerdo con sentirse satisfecho respecto a las actividades que realiza en su puesto de trabajo, mientras que un 46.15% expresó estar de acuerdo o casi siempre estar satisfecho y el 15.38% mencionan que casi nunca están satisfechos con las actividades que realizan en su puesto de trabajo. Este comportamiento sugiere una percepción predominantemente positiva, lo cual representa una fortaleza para el clima organizacional, ya que la satisfacción con las tareas asignadas se relaciona con mayor motivación y compromiso.

Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.
13 respuestas

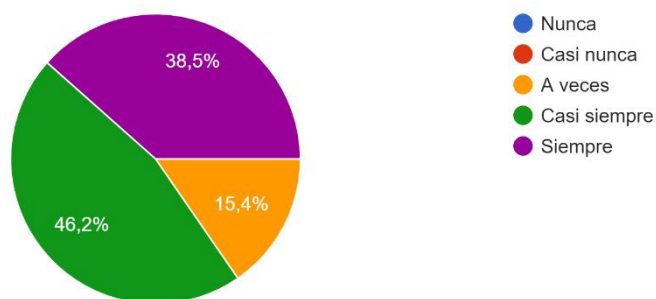


Figura 1 Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades

Reactivo 2: “Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo”.

Los resultados muestran que el 23.1% de los trabajadores se sienten muy realizados en su trabajo, el 46.2% la mayoría de las veces o casi siempre se siente realizado en su trabajo, el 23.1% menciona que solo a veces se siente realizado en su trabajo y finalmente el 7.7% de los colaboradores casi nunca se siente realizado en su trabajo. Esto sugiere que, aunque la mayoría experimenta satisfacción en su entorno laboral, un número relevante de trabajadores podría estar experimentando una falta de motivación o satisfacción completa en su rol, lo cual podría ser un área de oportunidad para mejorar el bienestar y compromiso de los empleados.

Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo
13 respuestas

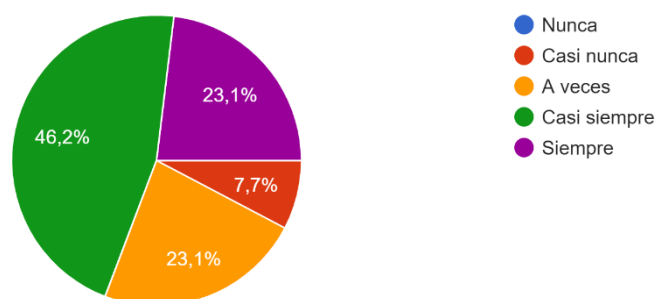


Figura 2 Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo

Reactivo 3: “Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades”.

Los resultados obtenidos indican que el 46.2% de los colaboradores disfruta casi siempre realizar sus actividades dentro de la organización. Un 23.1% menciona que, a veces experimenta disfrute en su labor, mientras que otro 23.1% está completamente de acuerdo en que encuentra satisfacción en sus tareas. Por último, el 7.7% de los colaboradores afirma que casi nunca disfruta de llevar a cabo sus actividades dentro de la organización. Los resultados muestran que la mayoría de los colaboradores (46.2%) experimenta satisfacción al realizar sus actividades dentro de la organización, lo que refleja un nivel positivo de motivación y compromiso con sus tareas.

A pesar de estos datos favorables, un 7.7% de los colaboradores menciona que casi nunca encuentra satisfacción en su labor, lo que podría señalar áreas de oportunidad para mejorar el ambiente de trabajo y las condiciones laborales, con el fin de aumentar el disfrute y la motivación general de los empleados.

Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades.
13 respuestas

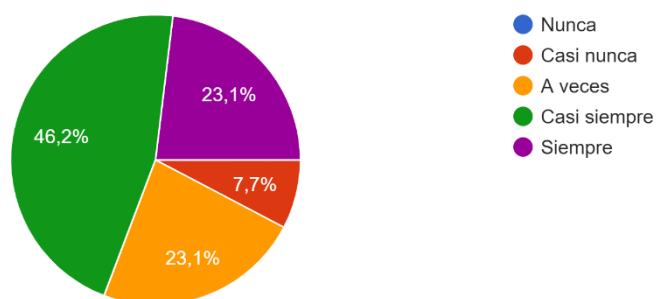


Figura 3 Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades

Reactivo 4: “Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades”.

Los resultados de este reactivo muestran el 38.5% mencionó que hay desagrado ocasional al realizar sus actividades. El 30.8% nunca experimenta desagrado en sus tareas, lo cual es un indicio positivo sobre el ambiente laboral. Es importante destacar que un 7.7% de los colaboradores afirma que siempre realiza sus actividades con desagrado, lo que podría ser una señal de insatisfacción que merece atención. Un 7.7% señala que casi siempre se siente descontento, y el 15.4% indica que rara vez experimenta desagrado. Aunque la mayoría de los trabajadores no se ve afectada por desagrado de forma constante, un porcentaje considerable podría estar enfrentando factores que afectan negativamente su experiencia laboral.

Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades.

13 respuestas

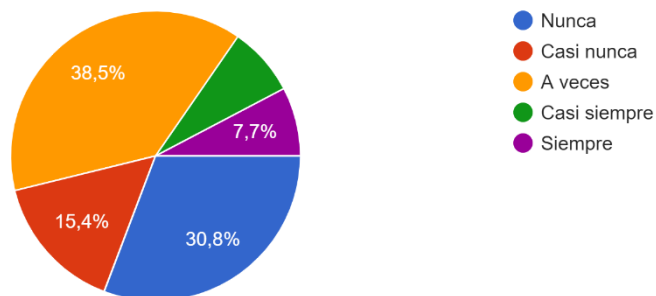


Figura 4 Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades

Reactivo 5: “Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades”.

Los resultados muestran que el 30.77% de los trabajadores afirma tener siempre libertad para elegir cómo realizar sus actividades. Por otro lado, el 7.69% menciona que nunca experimenta esta libertad. La mayoría, un 61.54%, indica que casi siempre goza de la libertad para elegir la forma en que lleva a cabo sus tareas.

Los resultados reflejan que una gran parte de los trabajadores (92.31%) disfruta de un grado significativo de libertad para elegir cómo hacer sus actividades, con un 61.54% que casi siempre goza de esta autonomía y un 30.77% que lo experimenta de manera constante. No obstante, un pequeño porcentaje (7.69%) señala que nunca tiene esta libertad, lo que podría ser un punto de atención para los responsables de la gestión laboral. En general, fomentar más autonomía podría mejorar la satisfacción y motivación de los empleados, contribuyendo así a un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades.
13 respuestas

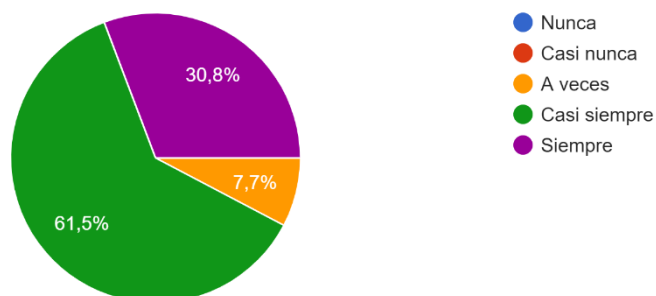


Figura 5 Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades

Reactivo 6: “Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades”.

Los resultados dicen que El 38.46% de los colaboradores indicó que siempre tienen libertad para decidir cómo resolver los problemas que surgen en su trabajo. Esto refleja un alto nivel de autonomía en el proceso de resolución de problemas.

Sin embargo, un porcentaje igual, el 38.46%, mencionó que casi nunca tienen libertad para solucionar problemas de manera independiente. Este dato puede sugerir que, en algunos casos, la toma de decisiones está estrictamente controlada o centralizada. Por otro lado, el 15.38% de los trabajadores señaló que casi siempre tienen la libertad de elegir cómo abordar los problemas relacionados con sus actividades. Este porcentaje muestra que disfruta de una autonomía bastante significativa en la toma de decisiones respecto a sus tareas.

Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades
13 respuestas

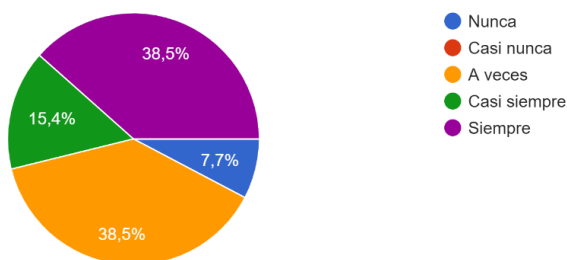


Figura 6 Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades

Reactivo 7: “A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades”.

El 38.46% de los colaboradores respondió que siempre se les da la oportunidad de proponer cómo realizar sus actividades, indica un alto nivel de participación y autonomía en la planificación de sus tareas. Este dato es positivo, sugiere que los trabajadores tienen voz en cómo organizar su trabajo, lo que puede favorecer un ambiente de mayor colaboración y motivación.

Un 23.08% de los trabajadores a veces tiene esta oportunidad. Esto sugiere que, aunque en algunos casos se les permite influir en la forma de realizar sus actividades, no es algo constante, lo que podría generar una sensación de limitación para este grupo.

El 30.77% de los empleados indicó que casi siempre se les brinda esta oportunidad, lo que refleja un nivel alto de autonomía en comparación con el grupo que solo tiene esta posibilidad ocasionalmente. Sin embargo, como no es una proporción mayoritaria, aún hay margen para mejorar la inclusión de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones sobre cómo llevar a cabo sus tareas. Por último, un 7.69% de los trabajadores señaló que casi nunca se les brinda esta oportunidad. Aunque es un porcentaje pequeño, este dato sugiere que en algunos sectores o roles específicos los empleados tienen poco o ningún control sobre la manera en que desarrollan sus actividades.

A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.

13 respuestas

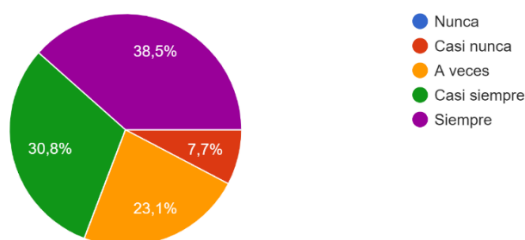


Figura 7 A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades

Reactivo 8: “Los trabajadores se llevan bien entre ellos”.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría de los participantes percibe una buena relación entre los trabajadores. Un 38.46% indicó que siempre se llevan bien entre ellos, lo que refleja un ambiente laboral armónico y colaborativo. Asimismo, el 46.15% señaló que casi siempre existe una buena convivencia, lo cual refuerza la idea de un entorno positivo, aunque con posibles momentos de tensión o situaciones puntuales que afectan la fluidez de las relaciones.

Por otro lado, el 15.38% de los encuestados manifestó que las relaciones interpersonales son buenas solo a veces, lo que sugiere la presencia de ciertas dinámicas de grupo que podrían estar limitando la cohesión del equipo. Este porcentaje, aunque menor, representa una señal de alerta para atender posibles conflictos o barreras en la comunicación.

En conjunto, los datos apuntan a una tendencia general de armonía entre los trabajadores, pero también evidencian la necesidad de fortalecer estrategias que promuevan una convivencia constante y saludable, especialmente en aquellas áreas donde la interacción social podría verse afectada.

Los trabajadores se llevan bien entre ellos.
13 respuestas

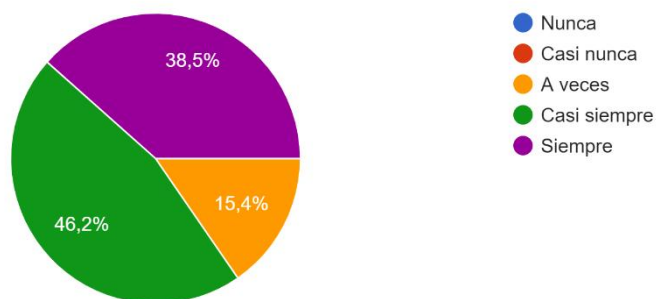


Figura 8 Los trabajadores se llevan bien entre ellos

Reactivo 9: “En la organización hay compañerismo entre los trabajadores”.

Los resultados muestran que un 30.77% de los participantes indicó que siempre hay compañerismo entre los trabajadores, lo que refleja una percepción positiva y constante de colaboración y apoyo mutuo dentro del equipo. Un 46.15% mencionó que casi siempre, lo que sugiere que, aunque en la mayoría de los casos prevalece un buen espíritu de equipo, podrían existir algunas situaciones puntuales donde el compañerismo no se manifiesta con la misma intensidad. Por último, un 23.08% de los participantes opinó que el compañerismo existe a veces. Este porcentaje refleja una visión menos constante de las relaciones interpersonales dentro de la organización, sugiriendo que, en ciertos momentos, el compañerismo podría ser menos evidente o no estar presente de manera regular. Los resultados muestran que la mayoría de los trabajadores perciben un alto nivel de compañerismo dentro de la organización, especialmente en situaciones cotidianas. Sin embargo, también existen áreas donde el compañerismo podría reforzarse, especialmente en aquellos momentos o situaciones que no favorecen la colaboración constante.

En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.
13 respuestas

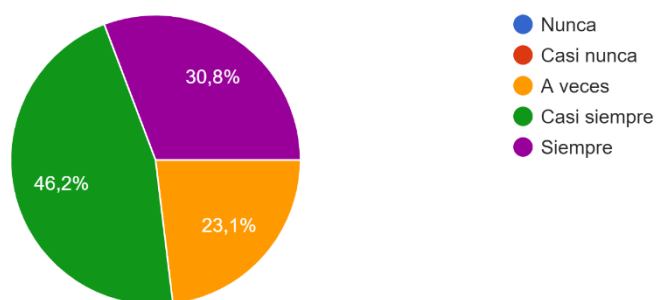


Figura 9 En la organización hay compañerismo entre los trabajadores

Reactivo 10: “Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema”.

Los resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva respecto al nivel de confianza entre los compañeros de trabajo para tratar problemas dentro del entorno laboral. El 30.77% de los encuestados indicó que siempre existe esta confianza, lo cual sugiere un ambiente abierto y seguro para expresar preocupaciones. Asimismo, el 46.15% señaló que casi siempre se percibe esta apertura, lo que refuerza la idea de una comunicación generalmente fluida, aunque con posibles áreas de mejora. En contraste, un 15.38% afirmó que solo a veces percibe confianza para abordar problemas, lo que podría indicar barreras puntuales en la comunicación o situaciones específicas en las que no se sienten cómodos compartiendo sus inquietudes. Finalmente, un 7.69% manifestó que casi nunca existe confianza entre compañeros, lo que representa una señal de atención para identificar y atender dinámicas laborales que puedan estar generando aislamiento o falta de apoyo. En conjunto, los datos sugieren que, aunque la mayoría de los trabajadores perciben un nivel adecuado de confianza para tratar problemas con sus compañeros, aún existen casos en los que esta percepción no es constante. Esto evidencia la necesidad de fortalecer estrategias de comunicación interpersonal y crear espacios donde todos los colaboradores se sientan escuchados y respaldados.

Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema
13 respuestas

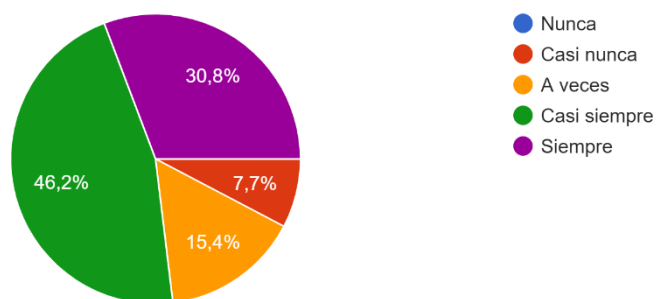


Figura 10 Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema

Reactivo 11: “Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo”.

Los resultados muestran que el 46.2 % de los colaboradores considera que casi siempre se integra de manera inmediata a los nuevos empleados al grupo de trabajo, lo que sugiere una práctica frecuente de inclusión, aunque no completamente generalizada. Por su parte, el 38.5 % indicó que esta integración ocurre siempre, reflejando una cultura organizacional positiva, basada en el compañerismo, la apertura y el interés por brindar una bienvenida cálida a quienes se incorporan a la organización. En contraste, el 15.4 % de los encuestados señaló que la integración ocurre solo a veces, lo cual podría revelar barreras o inconsistencias en los procesos de acogida en ciertos equipos. Esta percepción, aunque minoritaria, indica la necesidad de revisar y reforzar las estrategias formales de integración para asegurar que todos los nuevos empleados se sientan incluidos desde el inicio. En conjunto, los datos evidencian una tendencia mayoritaria hacia un entorno de trabajo inclusivo y colaborativo. No obstante, también destacan oportunidades de mejora para garantizar que la experiencia de incorporación sea positiva y uniforme en toda la organización.

Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.
13 respuestas

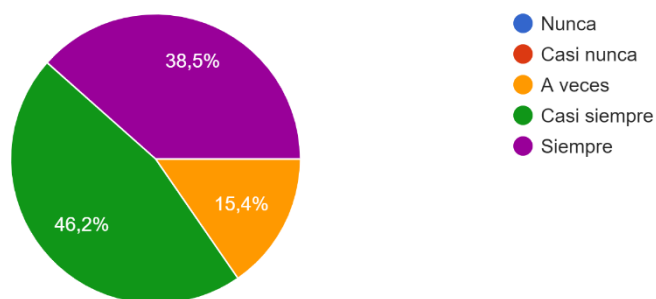


Figura 11 Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo

Reactivo 12: “Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo”.

Los resultados muestran que el 38.5 % de los trabajadores indicó que *a veces* se siente parte de un mismo equipo dentro de la organización, lo cual representa el grupo mayoritario. Esta percepción intermedia sugiere que el sentido de pertenencia no es constante y podría estar influido por dinámicas laborales fragmentadas o por la ausencia de acciones sostenidas que promuevan el trabajo colaborativo. En contraste, otro 38.5 % manifestó que *siempre* se siente parte del equipo, lo que refleja una experiencia positiva de unidad y cohesión en ciertos sectores de la organización. Adicionalmente, un 15.4 % señaló que *casi siempre* experimenta este sentimiento, lo cual también es favorable, aunque indica que pueden existir momentos en los que esa conexión grupal se debilita. Finalmente, un 7.7 % reportó que *casi nunca* se siente parte del equipo, lo que, aunque minoritario, debe ser considerado con atención, ya que podría estar relacionado con experiencias de aislamiento, falta de integración o dificultades en la comunicación interpersonal. En conjunto, los datos reflejan una percepción general de pertenencia moderadamente positiva, aunque no plenamente consolidada. Se recomienda reforzar las estrategias de integración y cohesión grupal para asegurar que todos los colaboradores, sin importar su área o nivel jerárquico, se perciban como parte activa de un equipo unido.

Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo
13 respuestas

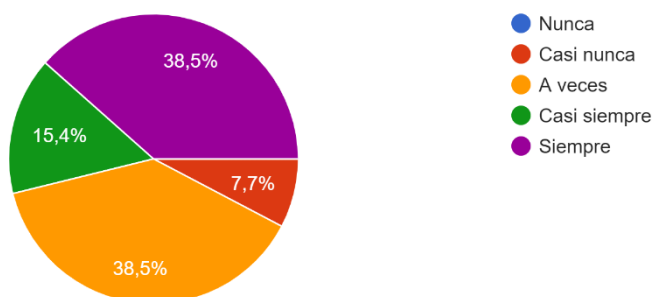


Figura 12 Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo

Reactivo 13: “En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales”.

Los resultados obtenidos revelan que un 46.2 % de los colaboradores considera que a veces se unen esfuerzos cuando se presentan problemas laborales. Esta respuesta, al representar el porcentaje más alto, indica que, aunque existen instancias de colaboración, estas no son constantes ni generalizadas, lo que podría señalar una falta de coordinación o comunicación en ciertos momentos críticos.

Por otro lado, un 38.5 % de los trabajadores expresó que *siempre* está dispuesto a colaborar y unir esfuerzos con sus compañeros para enfrentar los retos del entorno laboral. Este dato refleja una actitud positiva y proactiva ante las dificultades, lo cual es un aspecto clave en la construcción de un clima organizacional solidario y resolutivo.

Finalmente, un 15.4 % indicó que *casi siempre* se muestra dispuesto a trabajar en conjunto para resolver los problemas laborales. Si bien esta es una percepción favorable, también sugiere que existen ocasiones en las que no se logra una colaboración plena, lo cual podría estar influido por factores como la carga de trabajo, el liderazgo o la estructura organizativa.

En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales
13 respuestas

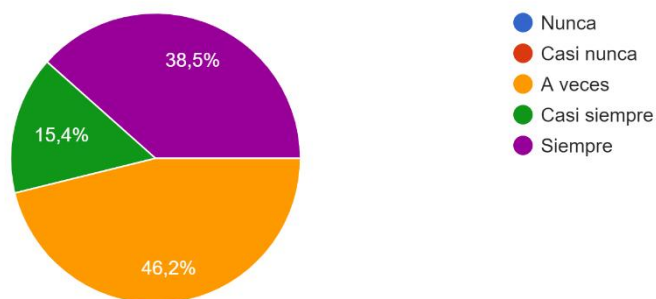


Figura 13 En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales

Reactivo 14: “En la organización, la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable”.

Los resultados obtenidos reflejan una percepción mayoritariamente positiva. Un 38.5 % de los encuestados afirmó que *siempre* considera que la unión entre compañeros contribuye a generar un ambiente agradable en la organización. De forma equivalente, otro 38.5 % indicó que *casi siempre* percibe esta influencia positiva. La igualdad de estos porcentajes muestra una tendencia clara hacia el reconocimiento del valor que tiene la cohesión interpersonal dentro del entorno laboral. Por otro lado, un 23.1 % manifestó que a veces considera que la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable. Esta respuesta, aunque minoritaria, sugiere que existen ciertos contextos o momentos en los que no se percibe con claridad esta relación, lo cual podría estar asociado a dinámicas de grupo inestables o a una falta de consistencia en las interacciones entre colaboradores.

. En la organización, la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable
13 respuestas

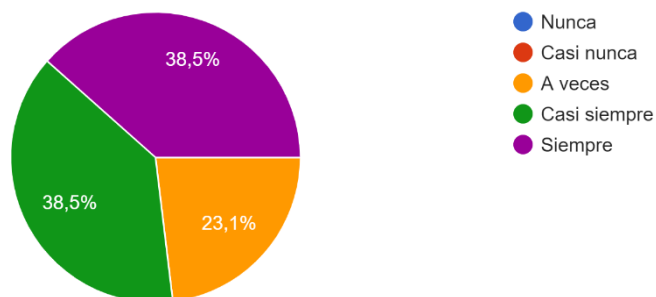


Figura 14 En la organización, la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable

Reactivo 15: “El director trata a su personal de la manera más humana posible”.

El 38.5 % de los trabajadores considera que el director siempre trata a su equipo de forma humana, lo que refleja una percepción positiva de su liderazgo. Un 30.8 % indicó que casi siempre lo hace, lo cual sigue siendo favorable, aunque sugiere cierta falta de consistencia. El 23.1 % respondió que a veces percibe este trato, lo que puede indicar un liderazgo variable o experiencias puntuales negativas. Por último, el 7.7 % afirmó que nunca recibe un trato humano del director, lo que podría reflejar problemas de comunicación o distancia en la relación laboral. En resumen, la mayoría de los colaboradores valora positivamente el estilo de liderazgo del director, pero existen casos que requieren atención para fortalecer una gestión más cercana y coherente.

El director trata a su personal de la manera más humana posible
13 respuestas

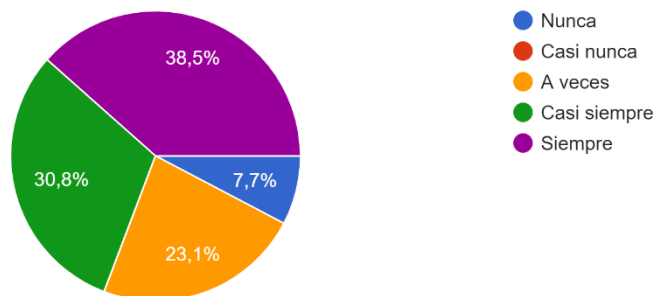


Figura 15 El director trata a su personal de la manera más humana posible

Reactivo 16: “El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto”.

El 46.2 % de los empleados indicó que *siempre* recibe un trato respetuoso por parte de sus superiores, mientras que el 38.5 % señaló que esto ocurre *casi siempre*. Estos resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva respecto al respeto en las relaciones jerárquicas dentro de la organización. Sin embargo, el 15.4 % manifestó que *solo a veces* se siente tratado con respeto, lo que podría estar vinculado a deficiencias en la comunicación, estilos de liderazgo poco empáticos o experiencias negativas previas. En conjunto, los datos evidencian un clima organizacional en general respetuoso, aunque es necesario atender los casos en los que esta percepción no es constante, con el objetivo de fortalecer un liderazgo más equitativo y humanizado en todos los niveles organizacionales.

El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto
13 respuestas

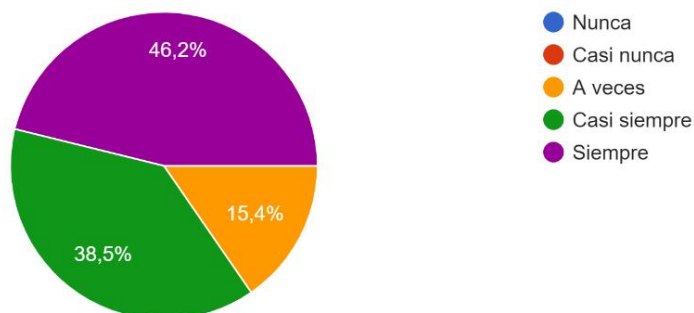


Figura 16 El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto

Reactivo 17: “Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades”.

Los resultados muestran que el 46.2 % de los trabajadores percibe que casi siempre recibe apoyo de los directivos en la realización de sus actividades, lo que sugiere una disposición constante, aunque no uniforme, por parte del liderazgo para respaldar al personal. El 30.8 % indicó que siempre cuenta con este apoyo, lo cual refleja una relación laboral sólida y una percepción positiva de un liderazgo cercano y comprometido con el desarrollo del trabajo en equipo. En contraste, el 15.4 % señaló que solo a veces percibe ese respaldo, lo que puede evidenciar una falta de consistencia en el acompañamiento directivo o experiencias puntuales de ausencia de apoyo. Finalmente, el 7.7 % manifestó que casi nunca cuenta con apoyo, lo cual, aunque minoritario, representa un foco de atención, ya que podría estar asociado a desmotivación o dificultades operativas. En conjunto, los resultados evidencian una percepción mayoritariamente favorable hacia el apoyo directivo, pero también apuntan a la necesidad de fortalecer la presencia y accesibilidad del liderazgo en todos los niveles organizacionales.

Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades
13 respuestas

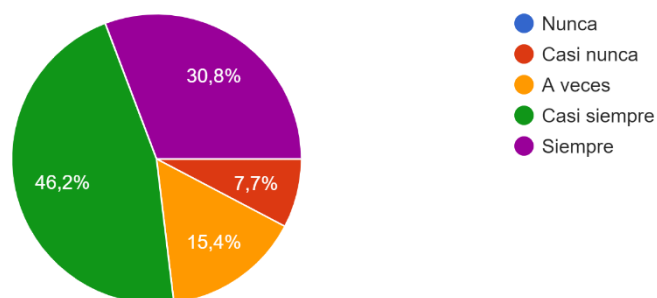


Figura 17 “Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades”

Reactivo 18: “El jefe trata con indiferencia a su personal”.

Los resultados muestran una percepción dividida respecto a la indiferencia del jefe hacia sus colaboradores. Un 38.5 % señaló que *a veces* percibe actitudes de indiferencia, lo que indica que una parte considerable del personal ha experimentado falta de atención o cercanía, aunque no de forma constante. De manera positiva, otro 38.5 % afirmó que *nunca* ha percibido indiferencia, lo cual refleja relaciones laborales basadas en el reconocimiento y la comunicación efectiva. Además, un 7.7 % indicó que su jefe *casi nunca* muestra esta actitud, lo que refuerza parcialmente la tendencia favorable. En contraste, el 15.4 % restante percibe indiferencia con mayor frecuencia: un 7.7 % dijo que *casi siempre* la experimenta y otro 7.7 % que *siempre* se siente tratado con indiferencia. Aunque estos porcentajes son bajos, constituyen una señal de alerta, ya que una percepción persistente de desinterés puede afectar negativamente la motivación, el compromiso y el bienestar laboral. En conjunto, los datos evidencian que, si bien existe una base positiva en las relaciones con los superiores, es necesario atender los casos donde la indiferencia es percibida con frecuencia, a fin de fortalecer un liderazgo más cercano y empático.

El jefe trata con indiferencia a su personal.
13 respuestas

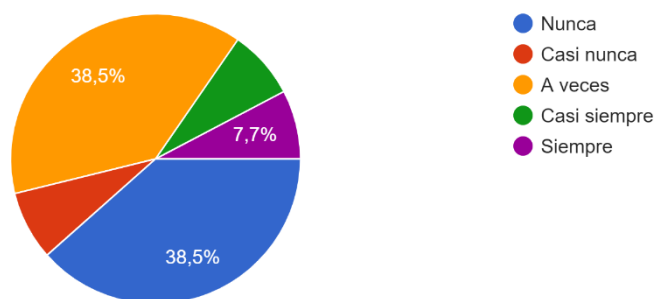


Figura 18 El jefe trata con indiferencia a su personal

Reactivo 19: “Dentro de la organización, el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada”.

Los resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva. El 53.8 % de los empleados indicó que *nunca* experimenta un trato deshumanizado por parte de su jefe, lo que evidencia relaciones jerárquicas basadas en el respeto y la dignidad, fundamentales para un entorno laboral sano. Un 30.8 % señaló que *a veces* ha percibido este tipo de trato, lo que podría estar relacionado con situaciones específicas o estilos de liderazgo poco empáticos. Aunque no representa la mayoría, este dato sugiere oportunidades de mejora en la formación directiva y en el desarrollo de habilidades interpersonales. En niveles más críticos, un 7.7 % indicó que *siempre* y otro 7.7 % que *casi siempre* recibe un trato deshumanizado. Aunque minoritarios, estos resultados deben atenderse con urgencia, ya que podrían estar reflejando experiencias de maltrato o relaciones laborales disfuncionales que afectan seriamente el bienestar y la motivación de los colaboradores involucrados. En conjunto, aunque la mayoría percibe un trato respetuoso, la existencia de casos de trato deshumanizado recurrente subraya la necesidad de fortalecer una cultura organizacional centrada en el respeto, la empatía y la gestión ética del personal.

Dentro de la organización, el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada
13 respuestas

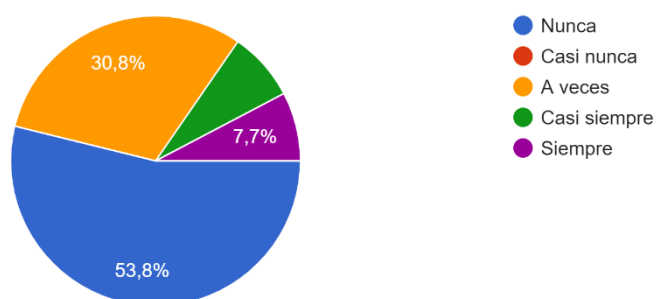


Figura 19 Dentro de la organización, el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada

Reactivo 20: “La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades”.

Los resultados muestran percepciones diversas sobre el uso de incentivos en la organización. Un 30.8 % de los colaboradores indicó que a veces se aplican incentivos para mejorar el desempeño, lo que sugiere una estrategia motivacional inconsistente o poco visible. El 23.1 % afirmó que *nunca* se emplean incentivos, lo cual refleja una ausencia percibida de políticas de reconocimiento, situación que puede afectar la motivación y el compromiso del personal. Otro 23.1 % respondió que *siempre* se utilizan, lo que denota una percepción positiva sobre la existencia de mecanismos claros y constantes para estimular el rendimiento. Asimismo, un 15.4 % señaló que *casi nunca* se aplican incentivos, y un 7.7 % que *casi siempre* se usan. Estas respuestas refuerzan la idea de una percepción fragmentada entre los trabajadores respecto a las prácticas de motivación implementadas. En conjunto, los datos evidencian que no todos los empleados perciben con claridad la existencia o consistencia de los incentivos laborales. Esto sugiere la necesidad de fortalecer y comunicar de manera más efectiva las estrategias de motivación y reconocimiento dentro de la organización.

La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades
13 respuestas

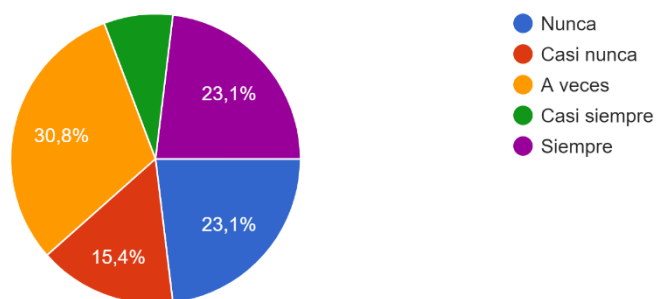


Figura 20 La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades

Reactivo 21: “Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo”.

Los resultados evidencian una percepción diversa entre los colaboradores sobre el uso de incentivos. El 30.8 % señaló que a veces la organización emplea incentivos para mejorar el rendimiento, lo que sugiere una aplicación intermitente y posiblemente desigual de estas estrategias motivacionales. Un 23.1 % indicó que nunca recibe incentivos, lo que podría reflejar la ausencia de políticas claras de reconocimiento en algunas áreas, situación que puede impactar negativamente en la motivación y el compromiso del personal. En contraste, otro 23.1 % afirmó que siempre percibe la existencia de incentivos, lo que indica que una parte del personal se beneficia de prácticas constantes de estímulo al desempeño. Esta percepción es favorable, ya que los incentivos pueden impulsar la productividad y el cumplimiento de objetivos. Además, un 15.4 % reportó que casi nunca recibe incentivos, y un 7.7 % que casi siempre los percibe. Estas cifras complementan la visión general de una implementación desigual, lo que sugiere la necesidad de diseñar e institucionalizar mecanismos de incentivos más sistemáticos y equitativos. En conjunto, los datos reflejan la importancia de fortalecer y comunicar de forma clara las estrategias de motivación, garantizando su aplicación coherente y accesible para todo el personal.

Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo
13 respuestas

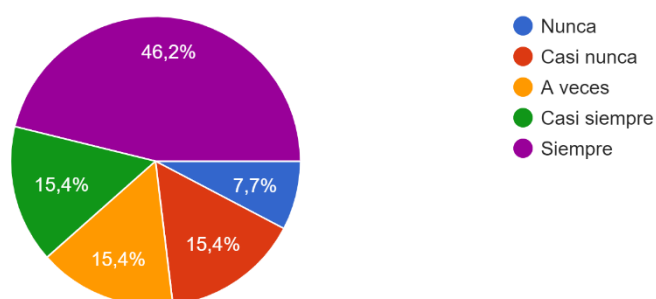


Figura 21 Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo

Reactivo 22: “La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño”.

Los resultados muestran una percepción dividida respecto a la existencia de estímulos laborales. Un 38.5 % de los colaboradores indicó que a veces recibe estímulos para mejorar su desempeño, lo que sugiere una implementación esporádica de estrategias motivacionales que podrían percibirse como poco consistentes o desiguales. El 23.1 % señaló que siempre recibe este tipo de estímulos, reflejando una práctica organizacional positiva y continua de reconocimiento al desempeño, lo cual puede fortalecer el compromiso y la satisfacción laboral. En contraste, otro 23.1 % expresó que casi nunca recibe estímulos, lo que indica posibles carencias en las políticas de motivación o en su aplicación. Finalmente, el 15.4 % afirmó que nunca ha sido estimulado por la organización para mejorar su rendimiento, lo que representa un foco crítico que podría afectar la productividad y el sentido de valoración entre los empleados. En conjunto, los datos evidencian que, si bien algunos trabajadores reconocen esfuerzos institucionales para motivar, otros perciben una clara ausencia de estímulos, lo que subraya la necesidad de establecer mecanismos consistentes y equitativos de reconocimiento laboral.

. La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño
13 respuestas

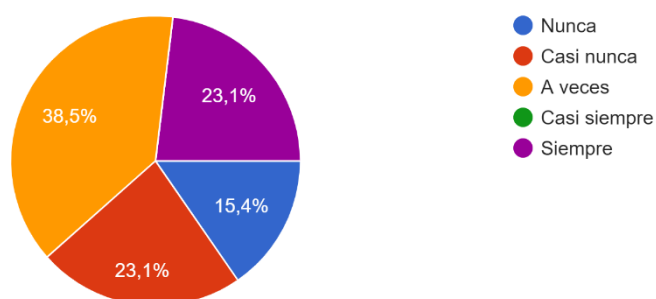


Figura 22 La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño

Reactivo 23: “Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores”.

El 38.5 % de los colaboradores señaló que siempre existen diversas formas de recompensa, lo que refleja una percepción positiva sobre la existencia de mecanismos de reconocimiento en la organización, como incentivos económicos, oportunidades de desarrollo o reconocimiento público. Esta práctica puede contribuir significativamente a la motivación y al compromiso laboral. Un 23.1 % indicó que a veces se aplican diferentes formas de recompensa, lo que sugiere una implementación ocasional o limitada de estas estrategias, posiblemente ligadas a logros específicos o situaciones particulares. De manera menos favorable, otro 23.1 % afirmó que casi nunca existen estas formas de reconocimiento, lo que denota una percepción de escasa atención institucional al esfuerzo de los empleados. Finalmente, un 15.4 % respondió que nunca percibe formas diversas de recompensa, lo que constituye una señal de alerta respecto a la motivación y satisfacción laboral. En conjunto, los resultados evidencian que, aunque una parte del personal reconoce políticas de recompensa activas, existe un segmento considerable que percibe su ausencia o insuficiencia. Esto subraya la necesidad de fortalecer e institucionalizar mecanismos de reconocimiento claros, constantes y accesibles para todos los trabajadores.

Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores
13 respuestas

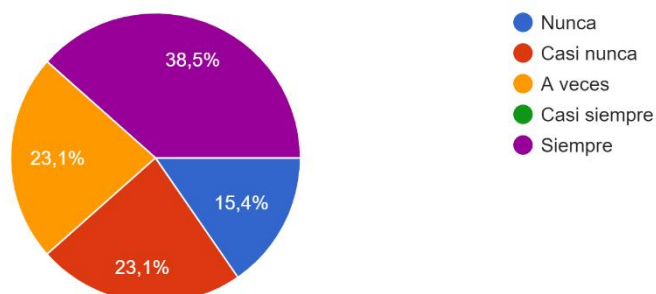


Figura 23 Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores

Reactivo 24: “Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo”.

El 38.5 % de los colaboradores indicó que *siempre* realiza sus actividades con entusiasmo, lo que refleja un nivel alto de motivación y compromiso, elementos clave para mantener la productividad y fortalecer una cultura organizacional positiva. Un 23.1 % señaló que *casi siempre* siente entusiasmo en sus tareas, lo cual también es favorable, aunque sugiere que existen momentos o condiciones que pueden afectar su motivación. Por su parte, el 30.8 % respondió que *a veces* trabaja con entusiasmo, lo que podría estar relacionado con factores como la monotonía, la carga de trabajo, la falta de reconocimiento o el ambiente laboral. Esta respuesta indica que la motivación no es sostenida de manera uniforme entre todos los colaboradores. Finalmente, un 7.7 % manifestó que *casi nunca* realiza sus actividades con entusiasmo. Aunque representa una minoría, esta cifra señala la necesidad de atender posibles causas de desmotivación que podrían estar afectando negativamente el desempeño y bienestar de ese grupo. En conjunto, los resultados muestran una tendencia positiva, pero también revelan áreas de oportunidad para fortalecer el entusiasmo laboral mediante acciones enfocadas en reconocimiento, comunicación y condiciones de trabajo más estimulantes.

Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.
13 respuestas

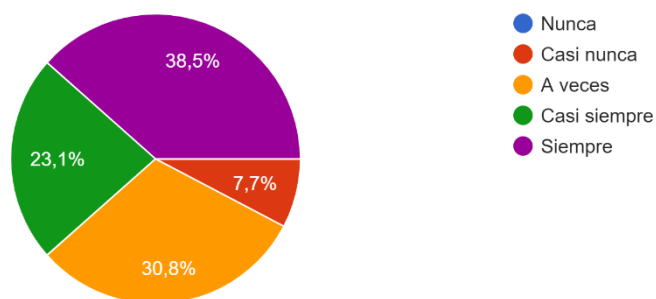


Figura 24 Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo

Reactivo 25: “Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas”.

El 46.2 % de los colaboradores indicó que *siempre* muestra agrado al realizar sus tareas, lo que refleja un alto nivel de satisfacción y una percepción positiva del entorno laboral. Este disfrute puede estar asociado a un ambiente favorable y al reconocimiento del trabajo bien hecho. Un 15.4 % señaló que *casi siempre* experimenta este agrado, lo cual también es positivo, aunque sugiere la existencia de factores ocasionales que podrían disminuir dicha percepción. Por su parte, el 38.5 % respondió que *a veces* siente agrado en sus tareas, lo que indica una experiencia laboral variable, posiblemente influida por la carga de trabajo, la monotonía o la falta de incentivos. En conjunto, los resultados muestran una tendencia favorable en cuanto al disfrute del trabajo, aunque también evidencian oportunidades para fortalecer la motivación y generar condiciones más constantes de satisfacción entre los empleados.

. Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.
13 respuestas

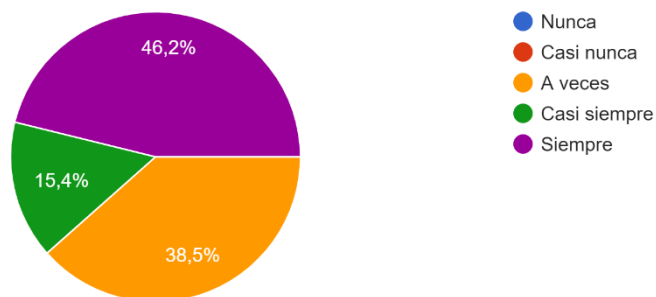


Figura 25 Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas

Reactivo 26: “Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo”.

Los resultados muestran que un 53.8 % de los colaboradores indicó que siempre brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo. Este dato es altamente positivo y sugiere que más de la mitad de los empleados se sienten comprometidos y motivados para rendir al máximo en sus tareas diarias. Un 30.8 % de los trabajadores mencionó que a veces brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo. Esta respuesta indica que, aunque muchos empleados se esfuerzan en sus actividades, no siempre lo hacen de manera constante o al máximo nivel. Por otro lado, un 15.4 % de los colaboradores señaló que casi siempre brindan su mejor esfuerzo en el trabajo. Aunque este porcentaje es inferior al de aquellos que siempre se esfuerzan al máximo, aún refleja un compromiso elevado y un enfoque positivo en la realización de las tareas. No obstante, la diferencia con los primeros grupos podría indicar que, en algunos casos, el esfuerzo puede no ser tan constante o puede verse afectado por circunstancias particulares

Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo
13 respuestas

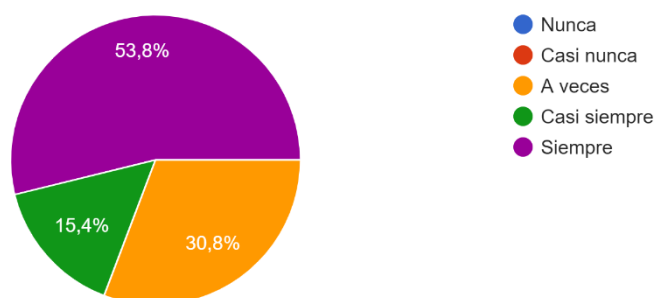


Figura 26 Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo

Reactivo 27: “El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo”.

El 46.2 % de los empleados considera que siempre su jefe mantiene una actitud abierta a recibir propuestas, lo que indica un liderazgo accesible y receptivo, favoreciendo un entorno participativo. Un 15.4 % señaló que casi siempre percibe esta apertura, y un 23.1 % indicó que a veces, lo que sugiere cierta variabilidad en la disposición del jefe para considerar ideas, posiblemente influida por el contexto o la carga de trabajo. En contraste, un 7.7 % afirmó que nunca, y otro 7.7 % que casi nunca el jefe muestra apertura, lo que refleja una percepción de liderazgo cerrado en una minoría del personal, aspecto que podría afectar la motivación y la innovación. En conjunto, la mayoría percibe una actitud favorable del jefe hacia las propuestas, aunque persisten áreas de mejora para garantizar una participación más constante y equitativa de todos los colaboradores.

El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo
13 respuestas

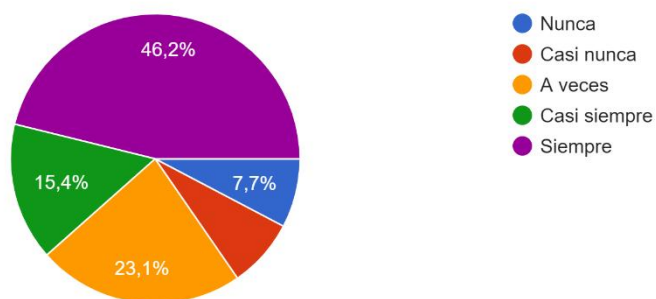


Figura 27 El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo

Reactivo 28: “En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas”.

El 38.5 % de los colaboradores indicó que siempre recibe apoyo del jefe en sus tareas, lo que refleja una percepción positiva del liderazgo y una cultura de respaldo constante. Otro 30.8 % señaló que casi siempre cuenta con ese apoyo, aunque con ligeras variaciones que podrían depender de las circunstancias. En contraste, un 15.4 % mencionó que a veces recibe apoyo, y otro 15.4 % afirmó que nunca lo recibe. Estas respuestas evidencian que una parte del personal no percibe un acompañamiento consistente, lo cual podría afectar su desempeño y motivación. En general, los resultados apuntan a una valoración mayoritaria positiva, pero también destacan la necesidad de reforzar el acompañamiento en todos los niveles para evitar brechas en la percepción del apoyo directivo.

En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.
13 respuestas

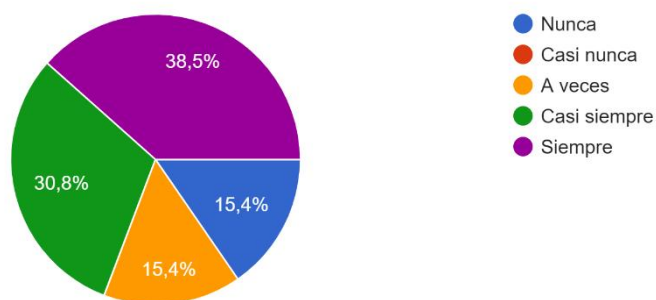


Figura 28 En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas

Reactivo 29: “Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización”.

El 30.8 % de los colaboradores considera que a veces el jefe tiene dificultades para brindar orientación para el cumplimiento de metas, mientras que otro 30.8 % indicó que nunca enfrenta este problema, lo que refleja percepciones divididas respecto al liderazgo. Un 15.4 % opinó que casi nunca el jefe presenta dificultades, mostrando una evaluación generalmente positiva, aunque no unánime. En contraste, otro 15.4 % afirmó que casi siempre el jefe tiene complicaciones para guiar al equipo, y un 7.7 % dijo que esto ocurre siempre, lo cual representa un foco de atención. En conjunto, los resultados evidencian que, aunque una parte importante del personal percibe liderazgo efectivo, también existe una proporción significativa que identifica limitaciones en la capacidad de dirección, lo que podría afectar el logro de los objetivos organizacionales.

Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.

13 respuestas

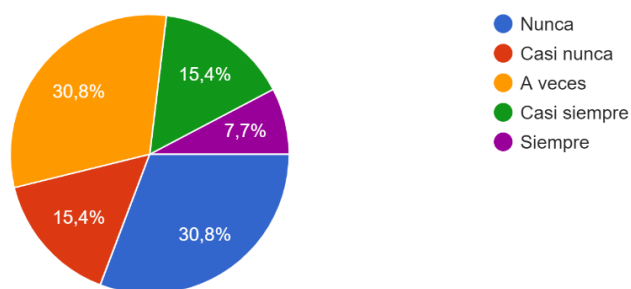


Figura 29 Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización

Resultados de las dimensiones del instrumento

Para obtener los resultados de cada dimensión, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Resultado} = (x / 13)$$

Donde:

- **x** es la suma total de los ítems correspondientes a un factor determinado.
- **13** es el número total de colaboradores que participaron en la evaluación.

Ejemplo:

Si la suma de los 4 ítems del factor “*Satisfacción de los trabajadores*” (en el nivel de sistema individual) es de **189**, se aplica la fórmula:

$$189 / 13 = 14.53$$

Según la **Escala EMCO fig. 30** (figura realizada tomando información de la escala EMCO) el resultado de **14.53** se encuentra dentro del rango **14-20**, lo que indica un **nivel alto de satisfacción**.

ESCALA DE EMCO

Factor	Ponderación		
	Alta	Media	Baja
Satisfacción de los trabajadores	14 – 20	7 - 13	0 - 6
Autonomía en el trabajo	11- 15	6 - 10	0 - 5
Relaciones Sociales	11- 15	6 - 10	0 - 5
Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo	14 – 20	7 - 13	0 - 6
Consideración de directivos	18 - 25	9 - 17	0 - 8
Beneficios y recompensas	14 – 20	7 - 13	0 - 6
Motivación y esfuerzo	11- 15	6 - 10	0 - 5
Liderazgo de directivos	11- 15	6 - 10	0 - 5

Figura 30 Escala de EMCO

Dimensión 1: Satisfacción de los trabajadores (Sistema individual)

Esta dimensión obtuvo una ponderación total de 14.54 puntos en una escala de 0 a 20, lo cual se ubica dentro del nivel alto según los parámetros establecidos por la Escala EMCO. Esto indica que los trabajadores presentan una alta percepción de satisfacción con las actividades que realizan, se sienten realizados y disfrutan de sus funciones dentro de la organización. Este resultado constituye una fortaleza del clima organizacional en la empresa evaluada.

Tabla 1. Satisfacción de los trabajadores

SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES		
FACTOR		
NIVEL	SISTEMA INDIVIDUAL	
ITEM	INDICADOR	MEDIA
1	Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.	4.38
2	Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo	3.85
3	Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades.	3.85
4	Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades.	2.46
Puntaje total de la dimensión		14.54
Interpretación según EMCO		ALTA

Dimensión 2: Autonomía en el trabajo (Sistema individual)

En esta dimensión, que evalúa el grado de independencia y libertad que perciben los empleados al momento de realizar sus funciones, se obtuvo una puntuación total de 12 puntos en una escala de 0 a 20. De acuerdo con los niveles establecidos por la Escala EMCO, este resultado se clasifica dentro del nivel alto, lo cual es un indicador positivo en el análisis del clima organizacional de la organización.

Este puntaje sugiere que, en términos generales, los trabajadores perciben que cuentan con un grado significativo de autonomía en el desempeño de sus actividades laborales. Es decir, sienten que tienen la capacidad de tomar decisiones, organizar su tiempo, establecer prioridades y elegir métodos de trabajo sin una supervisión excesiva o control constante por parte de sus superiores. Esta sensación de autonomía contribuye de manera importante a la motivación intrínseca, al sentido de responsabilidad y al compromiso con los resultados.

Tabla 2 : Autonomía en el trabajo

FACTOR		AUTONOMÍA EN EL TRABAJO	
NIVEL		SISTEMA INDIVIDUAL	
ITEM		INDICADOR	MEDIA
5		Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades.	4.23
6		Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades	3.77
7		A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.	4.00
Puntaje total de la dimensión			12.00
Interpretación según EMCO			ALTA

Dimensión 3: Relaciones sociales (Sistema interpersonal)

Dentro de esta dimensión, que evalúa la calidad de las relaciones e interacciones entre los integrantes de la organización, se alcanzó una puntuación de 12.31 puntos sobre una escala de 0 a 20. Según los parámetros establecidos por la Escala EMCO, este puntaje se ubica en el nivel alto, lo cual indica una valoración positiva por parte de los trabajadores en cuanto al ambiente social que experimentan en su lugar de trabajo. Este resultado refleja que, en términos generales, los empleados perciben relaciones interpersonales saludables con sus compañeros. Este tipo de vínculos favorece significativamente el bienestar emocional, promueve la cohesión del equipo y fortalece la colaboración.

Tabla 3 Relaciones sociales

FACTOR		RELACIONES SOCIALES
NIVEL	SISTEMA INTERPERSONAL	
ITEM	INDICADOR	MEDIA
8	Los trabajadores se llevan bien entre ellos.	4.23
9	En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.	4.08
10	Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema	4.00
Puntaje total de la dimensión		12.31
Interpretación según EMCO		ALTA

Dimensión 4: Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo (Sistema interpersonal)

Esta dimensión tiene como propósito evaluar el nivel de compañerismo, solidaridad y apoyo mutuo entre los miembros de la organización. En esta ocasión, se obtuvo una puntuación de 16.15 puntos sobre una escala de 0 a 20, lo cual, según los parámetros establecidos por la Escala EMCO, se ubica dentro del nivel alto. Este resultado refleja una percepción positiva por parte de los trabajadores en cuanto a las relaciones que mantienen con sus compañeros.

La puntuación alcanzada indica que los empleados valoran positivamente el ambiente de trabajo en términos de colaboración y respaldo entre colegas. En este tipo de entorno, los trabajadores tienden a apoyarse entre sí para enfrentar desafíos laborales, compartir conocimientos y trabajar en conjunto para alcanzar objetivos comunes. Este clima interpersonal promueve la confianza, reduce tensiones y fortalece el sentido de pertenencia dentro del grupo.

El nivel alto alcanzado en esta dimensión representa una fortaleza importante dentro del clima organizacional, ya que pone en evidencia la existencia de un ambiente de apoyo mutuo que favorece el trabajo en equipo y el crecimiento colectivo.

Tabla 4 Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo

FACTOR UNIÓN Y APOYO ENTRE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO		
NIVEL	SISTEMA INTERPERSONAL	
ITEM	INDICADOR	MEDIA
11	Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.	4.23
12	Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo	3.85
13	En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales	3.92
14	En la organización, la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable	4.15
Puntaje total de la dimensión		16.15
Interpretación según EMCO		ALTA

Dimensión 5: Consideración de directivos (Sistema organizacional)

Esta dimensión evalúa la percepción que tienen los trabajadores sobre el trato, la atención y la cercanía que demuestran los directivos hacia su personal. En este caso, se obtuvo una puntuación de 16.77 puntos en una escala de 0 a 20, lo cual, de acuerdo con los parámetros definidos por la Escala EMCO, se ubica dentro del nivel medio.

Este resultado indica que los empleados perciben una consideración por parte de los directivos que, si bien no es deficiente, aún presenta áreas de mejora. Es decir, los líderes dentro de la organización muestran un grado moderado de atención y respeto hacia sus colaboradores, lo que sugiere que existen esfuerzos por mantener un trato humano, justo y respetuoso, aunque no siempre se perciben de manera constante o equitativa por todo el personal.

Un nivel medio en esta dimensión puede reflejar que, en algunos casos, los empleados se sienten escuchados y valorados por sus superiores, mientras que en otros momentos o situaciones específicas, dicha consideración podría no ser tan evidente. Esto puede influir en la motivación, la confianza y el sentido de justicia organizacional que experimentan los trabajadores.

Tabla 5 : Consideración de directivos

FACTOR		CONSIDERACIÓN DE DIRECTIVOS	
NIVEL		SISTEMA ORGANIZACIONAL	
ITEM	INDICADOR	MEDIA	
15	El director trata a su personal de la manera más humana posible	3.92	
16	El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto	4.31	
17	Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades	4.00	
18	El jefe trata con indiferencia a su personal.	2.38	
19	Dentro de la organización, el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada	2.15	
Puntaje total de la dimensión		16.77	
Interpretación según EMCO		MEDIO	

Dimensión 6: Beneficios y recompensas (Sistema organizacional)

Esta dimensión analiza el grado en que los trabajadores perciben la existencia y efectividad de los incentivos, reconocimientos y recompensas otorgados por la organización en función del desempeño laboral. En esta evaluación, se obtuvo una puntuación de 12.85 puntos sobre una escala de 0 a 20, lo que, conforme a los parámetros establecidos por la Escala EMCO, corresponde a un nivel medio.

Este resultado sugiere que la percepción del personal respecto a los beneficios y estímulos recibidos es moderada. Es decir, si bien algunos trabajadores reconocen la existencia de mecanismos para recompensar el esfuerzo y el buen desempeño, otros consideran que estos no son del todo suficientes, constantes o equitativos. El nivel medio señala que la organización cuenta con ciertas estrategias de incentivo, pero probablemente no se aplican de forma sistemática, no son ampliamente conocidas, o no logran generar un impacto significativo en todos los colaboradores.

Alcanzar un nivel medio en esta dimensión pone de manifiesto la importancia de mejorar los mecanismos de reconocimiento laboral, ya que estos son fundamentales para elevar la motivación, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores.

Tabla 6 Beneficios y recompensas

FACTOR		BENEFICIOS Y RECOMPENSAS	
NIVEL		SISTEMA ORGANIZACIONAL	
ITEM		INDICADOR	MEDIA
20		La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades	2.92
21		Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo	3.77
22		La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño	2.92
23		Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores	3.23
Puntaje total de la dimensión			12.85
Interpretación según EMCO			MEDIA

Dimensión 7: Motivación y esfuerzo (Sistema organizacional)

Esta dimensión evalúa el grado en que los trabajadores se sienten motivados para realizar sus tareas, así como el esfuerzo que están dispuestos a invertir en su trabajo, en función de los estímulos y condiciones proporcionadas por la organización. En esta evaluación, se obtuvo una puntuación de 12.23 puntos sobre una escala de 0 a 20, lo que, según los criterios establecidos por la Escala EMCO, se ubica dentro de un nivel alto.

Este resultado indica que los colaboradores perciben que la organización logra generar un ambiente de trabajo que fomenta un alto nivel de motivación y esfuerzo. Los empleados parecen estar dispuestos a invertir tiempo y energía en sus responsabilidades laborales, lo que se traduce en un compromiso activo con los objetivos organizacionales. Un nivel alto en esta dimensión refleja que los trabajadores sienten que su trabajo es significativo, valorado y que sus esfuerzos son reconocidos, lo que a su vez refuerza su motivación para continuar rindiendo a un alto nivel.

El nivel alto obtenido en esta dimensión es un indicador positivo de que los empleados están comprometidos y motivados, lo que contribuye significativamente a la mejora del desempeño general de la organización. Sin embargo, es importante seguir manteniendo y fortaleciendo las estrategias que favorecen este nivel de motivación para asegurar que continúe siendo una constante en el ambiente laboral.

Tabla 7 Motivación y esfuerzo

FACTOR		MOTIVACIÓN Y ESFUERZO	
NIVEL		SISTEMA ORGANIZACIONAL	
ITEM	INDICADOR	MEDIA	
24	Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.	3.92	
25	Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.	4.08	
26	Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo	4.23	
Puntaje total de la dimensión		12.23	
Interpretación según EMCO		ALTO	

Dimensión 8: Liderazgo de directivos (Sistema organizacional)

Esta dimensión analiza la percepción de los trabajadores sobre la calidad del liderazgo dentro de la organización, incluyendo la efectividad, el estilo de dirección y la capacidad de los directivos para guiar a los empleados hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En esta evaluación, se obtuvo una puntuación de 10.15 puntos sobre una escala de 0 a 20, lo que, conforme a los criterios establecidos por la Escala EMCO, se ubica dentro de un nivel Alto.

Este resultado sugiere que los trabajadores perciben un liderazgo efectivo y un equipo directivo competente dentro de la organización. La puntuación alta refleja que los directivos son vistos como figuras que, en general, inspiran confianza, proporcionan una orientación clara y son capaces de tomar decisiones que favorecen el bienestar de los empleados y el éxito organizacional. Un liderazgo que se caracteriza por ser motivador, accesible y justo puede fortalecer la cohesión del equipo, promover un ambiente laboral positivo y fomentar un sentido de seguridad y estabilidad entre los trabajadores.

Tabla 8 Liderazgo y directivos

FACTOR		LIDERAZGO DE DIRECTIVOS
NIVEL	SISTEMA ORGANIZACIONAL	
ITEM	INDICADOR	MEDIA
27	El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo	3.85
28	En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.	3.77
29	Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.	2.54
Puntaje total de la dimensión		10.15
Interpretación según EMCO		ALTO

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente estudio tuvo como finalidad analizar el clima organizacional en una empresa de suministros industriales, con el propósito de comprender la percepción de los trabajadores respecto a las condiciones en las que desempeñan sus funciones. Mediante un enfoque cuantitativo y la aplicación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) de Gómez y Vicario (2008), fue posible identificar tanto fortalezas como áreas de oportunidad dentro del ambiente laboral

En respuesta a la pregunta de investigación: **¿Cuál es el estado actual del clima organizacional en la empresa de suministros industriales?**, se concluye que el clima organizacional es predominantemente favorable, ya que la mayoría de las dimensiones evaluadas se ubican en niveles altos. Entre las principales fortalezas destacan la **satisfacción laboral, la autonomía en el trabajo, las relaciones sociales, la unión y apoyo entre compañeros, así como la motivación y el esfuerzo de los trabajadores**. Estos resultados reflejan un entorno laboral caracterizado por la colaboración, el compromiso y una percepción positiva del trabajo realizado.

No obstante, también se identificaron áreas de oportunidad que requieren atención para fortalecer el clima organizacional de manera integral. La principal área de mejora corresponde a la dimensión de **beneficios y recompensas**, en la cual se observó una percepción heterogénea respecto a la existencia, aplicación y equidad de los incentivos laborales.

En el reactivo 20, “La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades”, el 38.5% de los colaboradores manifestó que los incentivos se aplican rara vez o no existen, lo que evidencia una percepción de insuficiencia en los mecanismos de reconocimiento. Asimismo, en el reactivo 21, “Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser

beneficiados por su trabajo”, el 23% consideró que no existen las mismas oportunidades de reconocimiento para todos los empleados.

De igual forma, en el reactivo 22, “La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño”, el 38.5% percibió que dichos estímulos son limitados o inexistentes. Finalmente, en el reactivo 23, “Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores”, el 38.5% señaló que no percibe diversas formas de reconocimiento dentro de la organización.

Estos resultados sugieren la necesidad de fortalecer las políticas de reconocimiento e incentivos, con el fin de generar una percepción más equitativa y consistente entre los colaboradores, favoreciendo así la motivación y la satisfacción laboral.

Otra área de oportunidad identificada corresponde al factor **consideración de directivos**, el cual evalúa la percepción de los trabajadores respecto al trato, apoyo y atención brindada por los superiores dentro de la organización. Aunque esta dimensión presentó resultados relativamente favorables, algunos reactivos evidencian percepciones relacionadas con actitudes de indiferencia y falta de cercanía por parte de ciertos directivos, lo que indica la necesidad de fortalecer las relaciones entre líderes y colaboradores.

En el reactivo 15, “El director trata a su personal de la manera más humana posible”, el 38% de los trabajadores manifestó percepciones menos favorables respecto al trato recibido por parte de los directivos. Asimismo, aunque el reactivo 16, “El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto”, obtuvo una valoración positiva, los resultados muestran que el 15.4% de los colaboradores no perciben dicho respeto de manera uniforme.

De igual forma, en el reactivo 17, “Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades”, el 23% señaló percepciones limitadas respecto al acompañamiento y respaldo recibido por parte de sus superiores.

Por otro lado, los reactivos 18 y 19, relacionados con actitudes de indiferencia y trato deshumanizado por parte de los jefes, reflejan en ambos reactivos que el 15.4% de los colaboradores perciben conductas que pueden afectar negativamente el ambiente laboral y la confianza organizacional.

En conjunto, estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer prácticas de liderazgo más humanas, empáticas y participativas, orientadas a mejorar la comunicación, el acompañamiento y la relación entre directivos y trabajadores

Otra área de oportunidad relevante se relaciona con el **liderazgo de los directivos**. Aunque esta dimensión se ubicó en un nivel alto de acuerdo con los criterios de la escala EMCO, la puntuación obtenida (10.15) se encuentra cercana al límite del nivel medio, lo que indica que el liderazgo aún presenta aspectos susceptibles de fortalecimiento.

En el reactivo 27, “El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo”, el 15.4% de los trabajadores manifestó que el jefe nunca o casi nunca muestra apertura para recibir propuestas, reflejando una percepción limitada de participación.

En el reactivo 28, “En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas”, el 15.4% indicó que nunca recibe apoyo por parte del jefe, evidenciando una percepción de falta de acompañamiento en determinados casos.

Finalmente, en el reactivo 29, “Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización”, el 23% de los trabajadores señaló que esta situación ocurre siempre, lo que refleja percepciones relacionadas con dificultades en la capacidad de dirección y orientación por parte de algunos mandos directivos.

En conjunto, estos resultados indican que, aunque el liderazgo es valorado positivamente de manera general, existen áreas específicas que requieren

fortalecimiento para lograr una percepción más homogénea y consistente dentro de la organización.

Cumplimiento de objetivos de la investigación

Los resultados obtenidos permitieron dar cumplimiento tanto al objetivo general como a los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación.

En relación con el objetivo general, orientado a proponer estrategias tendientes a mejorar la satisfacción de los empleados mediante el análisis de su percepción sobre el clima organizacional, se concluye que dicho objetivo fue alcanzado, ya que el estudio permitió identificar las condiciones actuales del ambiente laboral y establecer propuestas enfocadas en fortalecer las áreas con mayores oportunidades de mejora.

Asimismo, se dio cumplimiento a los objetivos específicos. En primer lugar, se aplicó la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) de Gómez y Vicario (2008) a los trabajadores de la empresa. En segundo lugar, se analizaron los resultados correspondientes a las ocho dimensiones evaluadas: satisfacción de los trabajadores, autonomía en el trabajo, relaciones sociales, unión y apoyo entre compañeros, consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo, y liderazgo de directivos. Finalmente, se formularon estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento de las dimensiones con mayores áreas de oportunidad, con el propósito de incrementar la satisfacción y productividad de los empleados.

Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos, se presentan las siguientes recomendaciones dirigidas al fortalecimiento del clima organizacional dentro de la empresa de suministros industriales.

Factor beneficios y recompensas

A partir de los resultados obtenidos en esta dimensión, se identificó la necesidad de fortalecer la percepción de equidad, reconocimiento y motivación entre los colaboradores, debido a que una parte significativa del personal considera insuficientes o poco consistentes los incentivos laborales existentes.

Con el propósito de mejorar este factor, se proponen las siguientes estrategias:

1. Estandarización del sistema de incentivos

Diseñar e implementar un programa formal de incentivos que establezca criterios claros, medibles y transparentes para la asignación de recompensas, evitando percepciones de desigualdad o discrecionalidad.

2. Diversificación de los mecanismos de recompensa

Incorporar diferentes formas de reconocimiento, tanto económicas como no económicas, tales como reconocimientos públicos, oportunidades de capacitación, promociones internas, bonos de desempeño o días libres.

3. Comunicación clara del sistema de recompensas

Difundir de manera periódica las políticas de incentivos y reconocimiento, asegurando que todos los trabajadores conozcan los requisitos, beneficios y procedimientos para acceder a ellos.

4. Garantía de equidad en la aplicación de incentivos

Establecer mecanismos de supervisión que aseguren igualdad de oportunidades para todos los trabajadores, independientemente de su área o puesto.

5. Implementación de un sistema de evaluación del desempeño

Vincular las recompensas con evaluaciones objetivas del desempeño laboral, permitiendo reconocer los logros y esfuerzos de manera consistente.

6. Retroalimentación continua al personal

Fomentar una cultura de retroalimentación constante que permita a los trabajadores conocer sus fortalezas, áreas de mejora y los aspectos valorados por la organización.

La implementación de estas estrategias contribuirá al fortalecimiento de la percepción de justicia organizacional, reconocimiento y motivación laboral, favoreciendo la satisfacción y productividad de los empleados.

Factor consideración de directivos

Los resultados obtenidos en esta dimensión reflejan la necesidad de fortalecer la percepción de apoyo, cercanía y trato humano por parte de los directivos hacia los trabajadores. Aunque en términos generales existe una valoración favorable respecto al respeto y apoyo brindado por los superiores, algunos colaboradores perciben actitudes de indiferencia, limitado acompañamiento y falta de atención a sus necesidades laborales.

Con el propósito de fortalecer este factor, se proponen las siguientes estrategias:

1. Fortalecimiento de la comunicación entre directivos y trabajadores

Promover espacios de diálogo y comunicación constante que permitan a los colaboradores expresar opiniones, inquietudes y necesidades relacionadas con sus actividades laborales.

2. Capacitación en liderazgo humanista

Implementar programas de capacitación dirigidos a directivos y mandos medios en temas de inteligencia emocional, empatía, comunicación asertiva y manejo adecuado del personal.

3. Incremento del acompañamiento al personal

Fomentar una mayor participación de los directivos en el seguimiento y apoyo de las actividades laborales, fortaleciendo la percepción de respaldo y orientación hacia los trabajadores.

4. Promoción de un trato respetuoso y equitativo

Establecer lineamientos organizacionales que favorezcan relaciones laborales basadas en el respeto, la inclusión y la valoración del personal, evitando conductas de indiferencia o deshumanización.

5. Implementación de mecanismos de retroalimentación

Diseñar espacios periódicos de evaluación y retroalimentación donde los trabajadores puedan expresar de manera confidencial su percepción respecto al trato y apoyo recibido por parte de sus superiores.

La implementación de estas estrategias contribuirá al fortalecimiento de las relaciones entre directivos y colaboradores, favoreciendo un liderazgo más humano, cercano y efectivo, así como un clima organizacional más positivo y equilibrado.

Factor liderazgo de directivos

Los resultados obtenidos en esta dimensión reflejan una percepción generalmente positiva respecto al liderazgo; sin embargo, también evidencian áreas susceptibles de mejora relacionadas con la apertura a la participación, el acompañamiento al personal y la capacidad de dirección.

Con la finalidad de fortalecer el liderazgo de los directivos y consolidar su impacto positivo en el clima organizacional, se proponen las siguientes estrategias:

1. Fortalecimiento del liderazgo participativo

Promover estilos de liderazgo más inclusivos, fomentando la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y manteniendo apertura constante para recibir propuestas relacionadas con el trabajo.

2. Estandarización del apoyo directivo

Establecer lineamientos que garanticen que todos los trabajadores reciban acompañamiento y orientación en la realización de sus actividades laborales.

3. Capacitación continua para mandos medios y superiores

Implementar programas de formación en liderazgo, comunicación efectiva, manejo de conflictos y gestión de equipos de trabajo.

4. Seguimiento al desempeño directivo

Diseñar indicadores de evaluación que permitan medir periódicamente la efectividad del liderazgo en aspectos como apoyo al personal, resolución de problemas y cumplimiento de objetivos organizacionales.

La aplicación de estas estrategias permitirá fortalecer un liderazgo más homogéneo, participativo y efectivo, favoreciendo la cohesión organizacional y el desempeño laboral.

En conclusión, el análisis del clima organizacional permitió identificar que la empresa de suministros industriales presenta condiciones laborales favorables que promueven la satisfacción, el compromiso y la motivación de los trabajadores. No obstante, se identificaron áreas de oportunidad relacionadas principalmente con los beneficios y recompensas, consideración de directivos y ciertos aspectos del liderazgo directivo.

En este sentido, el fortalecimiento de las prácticas de reconocimiento, equidad, comunicación y acompañamiento contribuirá a consolidar un ambiente laboral más equilibrado, participativo y motivador, generando efectos positivos tanto en la satisfacción de los empleados como en la productividad organizacional.

Referencias

- Amorós, C. (2007). *Dinámicas de grupo y comunicación organizacional*. Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2005). *Teoría y diseño organizacional* (8.ª ed.). Cengage Learning.
- Escat, J. (2007). *Clima organizacional y calidad del trabajo*. Alfaomega.
- Eumed.net. (s.f.). *Clima organizacional: concepto y características*. Universidad de Málaga. Recuperado el [fecha de consulta], de <https://www.eumed.net/>
- Fernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. Paidós.
- Hellriegel, D. (1998). *Comportamiento organizacional*. Thomson.
- Hodgetts, R. M., & Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones: Comprensión y dirección del comportamiento humano en el trabajo* (2ª ed.). McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. McGraw-Hill.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Lourdes, A., & Sánchez, T. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral*. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 21(3), 45–59.

- Martínez, C., Mariño, V., & Del Valle Chirinos, Y. (2018). *El clima organizacional como factor clave en el rendimiento laboral*. Revista de Psicología Empresarial, 6(2), 88–95.
- Moreno, A. (2001). *Motivación y desarrollo del talento humano*. Editorial Trillas.
- Navarro Cendejas, J. M. (2006). *Clima laboral y motivación*. Trillas.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional* (8.^a ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.^a ed.). Pearson.
- Rodríguez, A. (2001). *Psicología del trabajo y de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Sánchez, M., & García, R. (2017). *Satisfacción laboral y relaciones organizacionales*. Revista de Psicología y Empresa, 10(2), 45–53.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Spector, P. E. (1985). *Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey*. American Journal of Community Psychology, 13(6), 693–713.
- Tamayo, A., Del Río, P., & García, L. (2014). *Toma de decisiones en la empresa moderna*. Editorial Alfaomega.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom* (Vol. 1). John Murray.
- Vargas, V. (2001). *Comunicación organizacional: Teoría y práctica*. Universidad Nacional Abierta.

ANEXOS

Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO), de Gómez & Vicario (2008)

La Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) fue construida por Gómez y Vicario y está integrada por ocho factores en tres niveles, como se muestra en Tabla 1. La escala de respuesta en la EMCO es de tipo Likert, con cinco opciones: 1 = nunca, 2 = casi nunca, 3 = a veces, 4 = casi siempre, 5= siempre.

La EMCO se compone de 29 reactivos y está integrada por el constructo clima organizacional, tres niveles que son el sistema individual, interpersonal y organizacional, a su vez estos sistemas se componen de ocho factores.

Tabla 1. Factores, definición e ítems de la EMCO.

Nivel	Factor	Definición	Item	Indicadores
Sistema Individual	Satisfacción de los trabajadores	Grado en que los trabajadores perciben que son reconocidos por su trabajo y si éstos se sienten satisfechos con el logro de las metas y objetivos en el trabajo, como resultado de un ambiente agradable y de satisfacción por el trabajo.	1	Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.
			2	Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo.
			3	Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades.
			4	Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades.
	Autonomía en el trabajo	Grado en que los trabajadores perciben sentirse independientes en su trabajo y tienen la libertad de elegir y decidir la forma más conveniente de realizar sus actividades en el trabajo.	5	Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades.
			6	Cada trabajador libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.
			7	A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.
Sistema Interpersonal	Relaciones sociales	Grado en que los trabajadores perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmósfera de amistad y camaradería y en el cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo.	8	Los trabajadores se llevan bien entre ellos.
			9	En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.
			10	Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.
	Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo	Grado de comunicación, compromiso e integración que existe entre los miembros de la organización. Así como la percepción que tienen los trabajadores de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, favoreciendo el sentimiento de trabajo en equipo.	11	Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.
			12	Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo.
			13	En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.
			14	En la organización, la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable.
Sistema Organizacional	Consideración de directivos	Grado en que los trabajadores perciben que su superior otorga apoyo a los trabajadores, se dirige y comunica con respeto y amabilidad con sus subordinados y les brinda el trato más humano posible.	15	El director trata a su personal de la manera más humana posible.
			16	El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto.
			17	Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades.
			18	El jefe trata con indiferencia a su personal.
			19	Dentro de la organización, el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada.
	Beneficios y recompensas	Grado en que los trabajadores perciben que la organización busca retribuir el trabajo por medio de estímulos y recompensas tales como incremento de salarios, vacaciones, incentivos, bonos y demás premios que hacen sentir satisfecho al trabajador, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo realizado.	20	La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.
			21	Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.
			22	La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño.
			23	Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.
	Motivación y esfuerzo	Grado en que los trabajadores son alentados por la organización y las condiciones que hacen que los trabajadores trabajen intensamente. Estos aspectos se reflejan en que el trabajador se siente responsable de realizar su trabajo, se siente comprometido con su trabajo y se preocupa por la calidad de sus actividades, por lo cual busca esforzarse dentro de su trabajo.	24	Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.
			25	Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.
			26	Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.
	Liderazgo de directivos	Grado en el que los trabajadores perciben un manejo inteligente, responsable y alentador por parte de sus superiores, en cómo la capacidad de toma de decisiones y el don de mando influye en el desarrollo de las actividades de los trabajadores.	27	El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.
			28	En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.
			29	Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.

Fuente: Patlán & Flores (2013).

Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO),

Instrucciones: El presente cuestionario tiene como finalidad conocer algunos aspectos de lo que usted piensa acerca del lugar donde trabaja. Es posible que alguno de los enunciados no se ajusten al lugar donde usted trabaja, sin embargo, trate de contestarlos como si se encontrara en la situación presentada.

A continuación, encontrará una serie de frases a las que responderá de acuerdo a la frecuencia en que se da cada caso en el lugar donde trabaja.

**Le recordamos que sus respuestas son
totalmente anónimas.**

**No hay respuestas buenas ni malas,
simplemente nos interesa conocer su
opinión.**

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

REACTIVOS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.					
2. Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo.					
3. Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades.					
4. Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades.					
5. Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades.					
6. Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.					
7. A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.					
8. Los trabajadores se llevan bien entre ellos.					
9. En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.					
10. Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.					
11. Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.					
12. Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo.					

13. En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.					
14. En la organización, la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable.					
15. El director trata a su personal de la manera más humana posible.					
16. El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto.					
17. Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades.					
18. El jefe trata con indiferencia a su personal.					
19. Dentro de la organización, el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada.					
20. La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.					
21. Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.					
22. La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño.					
23. Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.					
24. Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.					
25. Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.					
26. Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.					
27. El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.					
28. En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.					
29. Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.					



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN e INFORMÁTICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN

ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cuernavaca, Morelos a 12 de mayo de 2026.

Mtro. ELMER IVÁN SÁNCHEZ RABADÁN
ENCARGADO DE DESPACHO DE LA DIRECCIÓN
DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisora, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el diploma de la Especialidad en Gestión de Recursos Humanos, de la sustentante **LUZ MARÍA MENDOZA BARCENAS**, con matrícula 10072370, 8ª generación 2023-2024, con el título **ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SUMINISTROS INDUSTRIALES**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro.

Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO**, por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la sustentante continúe con los trámites de titulación establecidos para obtener el diploma mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

(firma electrónica)

Mtra. Johana Lizeth Calderón de la Sancha
Profesora de tiempo completo adscrita a la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

JOHANA LIZETH CALDERON DE LA SANCHI | Fecha:2026-05-12 15:09:26 | FIRMANTE

SJmmci5ix9zIY/soLI+cQ/KCC7KbdHVRacERUyKC/BKnPB5e2nGrunSpUDhoRNNbyxAWsQ9TELXxsOjymKR07onkE5O5UzjNvFbdyBP00LFNdzkS0EeELB5DZ+ieN4bw5eoUwTCNCxEKwlsynA0RmvaftbSULqidYLo16KG0gxCMo9uGP7giNbpmYgW+fhHjUw7P3W8XSlcWggOWRCSUKXt/Pn2aeG5lrAZmsWntiYgT72dDFufnr9xkUlql//beYyAql7WSUCLaLP
hewXQejjtZ3wzRh1wqxyoy9d2EUdyAJtWbQlGv57tw+uLu/INHbphOG4AfAwvFmGp7NBjf0gw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



8ZdR5vsH0

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/OWiK9fNvXqUzv54Bam23ymNyPPrdgrtb>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 12 de mayo de 2026.

Mtro. ELMER IVÁN SÁNCHEZ RABADÁN
ENCARGADO DE DESPACHO DE LA DIRECCIÓN
DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisora, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el diploma de la **Especialidad en Gestión de Recursos Humanos**, de la sustentante **LUZ MARÍA MENDOZA BARCENAS**, con matrícula 10072370, 8ª generación 2023-2024, con el título **ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SUMINISTROS INDUSTRIALES**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro.

Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO**, por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la sustentante continúe con los trámites de titulación establecidos para obtener el diploma mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

(firma electrónica)

Dra. Belem Gabriela Hernández Jaimes
Profesora Investigadora de tiempo completo adscrita a la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

BELEM GABRIELA HERNANDEZ JAIMES | Fecha:2026-05-12 14:19:00 | FIRMANTE

aAROYmcozeU2PsgnVy/UW/sPogo2VSw37Pp1kGIYQchiEHQxF2iVnbFZQNs0cLX0EPxRI5UTWVCcZxLy71rFLPg+NDuIWmYbYj6BIBdNut20M2QsXFn56rPQa8ujJoLKH/eB
EujW+jc4KxZ96aj6+j2EZRbDGBqjKWnfPI91cqoyRVrJl//3uPWN5Az4n0sLOwobAcr1SyHQ7rjJhSsLmwZn2Lhue1w914CdIJBm+iRlqVlbsK+ZzzjJMv9GXn0+VqllSVkTbEwKJAW
PmYi/GSTYP8OOdO++osMU33UbVDCD7IBNjYNSTLyqkGR1a7AKGyTILr5riigDogLngs8Vg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



mQM5SJg2O

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/spakLqrUarLZwvtl9TNWFtHCOTUNjdD4>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 12 de mayo de 2026.

Mtro. ELMER IVÁN SÁNCHEZ RABADÁN
ENCARGADO DE DESPACHO DE LA DIRECCIÓN
DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el diploma de la **Especialidad en Gestión de Recursos Humanos**, de la sustentante **LUZ MARÍA MENDOZA BARCENAS**, con matrícula 10072370, 8ª generación 2023-2024, con el título **ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SUMINISTROS INDUSTRIALES**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro.

Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la sustentante continúe con los trámites de titulación establecidos para obtener el diploma mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

(firma electrónica)

Dr. Jorge Ariel Ramírez Pérez
Profesor Investigador de tiempo completo adscrito al
Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Estudios Regionales (CICSER)



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

JORGE ARIEL RAMIREZ PEREZ | Fecha:2026-05-12 14:02:15 | FIRMANTE

2E1Y5NtHvx5rR4QF2nWTQO4DsNk2WpWygX8PNztOizLrmyEuS1Z1bEyU/RFIjaJfiZ2dzHSkDLbq7MI2+BONwdZ6R2m1+Z43odpffh1IZA8saJtK54VNuveColQq5aXyqVY7Evo
Ov6erGNURXI1bzYD6mZmxnP1r5NxS08yk5exAEkdxxDiQv8s2MqEhiKFxr69p5Go93JIAoTfJQJ8v19nxre6Y0D7DVUs2uHPaHe9hPg3A3nXsb4/LgQhhCg0GrPL5Pp44YQ0JvxOq
6DkfZ4CWWMOsOiuNWP8dHgV+RFujMI9tO/NYvNfuMaemLSijk7H8HnegkxgTHXzQ0S0Kw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



jGzLXI0Sr

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/jn0lcXR9cl2VapsQv9gPGnqambB1jxTe>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 12 de mayo de 2026.

Mtro. ELMER IVÁN SÁNCHEZ RABADÁN
ENCARGADO DE DESPACHO DE LA DIRECCIÓN
DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisora, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el diploma de la **Especialidad en Gestión de Recursos Humanos**, de la sustentante **LUZ MARÍA MENDOZA BARCENAS**, con matrícula 10072370, 8ª generación 2023-2024, con el título **ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SUMINISTROS INDUSTRIALES**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro.

Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la sustentante continúe con los trámites de titulación establecidos para obtener el diploma mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

(firma electrónica)

Dra. Eloísa Rodríguez Vázquez
Profesora Investigadora de tiempo completo adscrita al
Centro de Investigación Interdisciplinar para el Desarrollo Universitario (CIIDU)



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

ELOISA RODRIGUEZ VAZQUEZ | Fecha:2026-05-12 14:37:13 | FIRMANTE

8E0HuVrDh4ZLI5D0RHuHhQzf26fhPf27NwTYxe7gBYmKDF9U+5g78pAHD7Xd2RjGXwucZPkt04HiaB73nmJnNQhGqsUGnyP/ldb9PiexctmhSphvjeXCCEHBAAO9j//tL8ujXxF/Z
QhXz6fKbvOJxJ1X/g9gSilAWFk3kTZtgyq1GsyBQWOOvcgJ6WJAapclihi2N8QVBYVDmBu3BaVlnE2zxWMqrAE4q3E7Mky16wSaAOldxBEWFp0joFiuy8WBX4EuFtG064zqRx4I/
5/KEIGH+QWm+NeBE4IGcnP9x+NI/i070wXte2pX6M+81ZPmYrb7smBrMITJ8Y9tagr56w==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



o1ktgGhlq

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/ITHjl9S7yOF8YabvYmMdgpWK3KaByiDo>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN e INFORMÁTICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN

ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cuernavaca, Morelos a 12 de mayo de 2026.

Mtro. ELMER IVÁN SÁNCHEZ RABADÁN
ENCARGADO DE DESPACHO DE LA DIRECCIÓN
DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisora, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el diploma de la **Especialidad en Gestión de Recursos Humanos**, de la sustentante **LUZ MARÍA MENDOZA BARCENAS**, con matrícula 10072370, 8ª generación 2023-2024, con el título **ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SUMINISTROS INDUSTRIALES**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro.

Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO**, por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la sustentante continúe con los trámites de titulación establecidos para obtener el diploma mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

(firma electrónica)

M en A. Jeanine Villanueva Ávila
Profesora de tiempo completo adscrita a la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

JEANINE VILLANUEVA AVILA | Fecha:2026-05-12 13:59:07 | FIRMANTE

xlB+Jwfl6ePwcVKgHH8HDeSlyki4ID6I6KM2nDQFq3RcwHHNmCG2s564I44z3p9pgKXelknWSHVcw9PppS/StO0Sau9zOjc3N33HLzTxcaPLQilki4GzHSs9yjYNarCR1SFx23nTy
Y/f7Ib+UQyJI0vt5EcWHbGSLgWL4XGxRGj2DBT+bF/4TdbLclIsUKHKn/FQssuN3TgAMqI0lb4g9t2hQn/ghaTLQIEC1fuLTuTMCLqikDkOyS/BwjOdfG73im6jq85FFw/0z8U0sBUFG
04LGAZ9tLP9x8BVBab8IApgZ3RUyVS8XfQnaTGJjgnFXrepF5nOBtzON+ycVNVmYw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



M32kOfbsi

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/ttWtp2V0ZjxvmmFhFm35jE20dWRhpRra>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029