

ESTUDIO MIXTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA

**ANABEL G. RONQUILLO HERRERA Y
GEMA MARTÍNEZ CASTELLANOS**

UPAEP

anaronhe@gmail.com y gema.martinez@upaep.edu.mx

Resumen

El siguiente trabajo es el resultado del estudio del clima organizacional de una empresa multinacional de manufactura de fundas para automóviles. El propósito fundamental de la investigación fue la detección de fortalezas y áreas de oportunidad con la finalidad de impactar de manera positiva en el bienestar laboral de los colaboradores. Se realizó una investigación mixta integrada por tres Fases: 1) La aplicación del instrumento: Sistema Integral de Mejora y Avance de la Productividad (SIMAPRO, 2008); 2) entrevistas semiestructuradas grupales e individuales de carácter cualitativo y 3) triangulación entre métodos CUAN- cual (Cresswell, 1999) con la finalidad de contrastar resultados y distinguir coincidencias. Los resultados arrojaron bajas puntuaciones derivadas de un liderazgo deficiente en el nivel táctico. En contraparte, se detectó como principal fortaleza la integración de grupos vulnerables como madres solteras, personas de la tercera edad y personas con discapacidad. Se presentan recomendaciones que la empresa debe atender mediante una intervención integral en materia de capital humano.

Palabras clave: Ambiente laboral, diagnósticos, investigación.

Abstract

The following paper is the result of an organizational climate study, in a car cover manufacturing multinational company. The research main purpose was the detection of strengths and opportunity areas in order to positively impact the employees' well-being. A mixed research was carried out with three phases: 1) The application of the instrument: Integral System of Improvement and Progress of Productivity (SIMAPRO, 2008); 2) qualitative group and individual semi-structured interviews; and 3) triangulation between methods (Cresswell, 1999) with the purpose of contrasting results and distinguishing coincidences. On one hand, the results showed low scores derived from a lack of leadership at the tactical level. On the other hand, the main strength was the integration of vulnerable groups such as single mothers, aged people and disabilities people. Finally, some recommendations are presented so that the enterprise could realize them through a comprehensive intervention in human capital field.

Key words: Labor environment, diagnostics, research.

Método

Tipo y diseño de investigación

Se llevó a cabo una metodología mixta en tres Fases, con diseño no experimental, transeccional y descriptivo (Hernández, 2006) con el propósito de identificar la percepción de los colaboradores de la empresa respecto a las variables intervinientes de su clima organizacional.

Muestra

La muestra estuvo integrada por N=118 colaboradores de la empresa, para la Fase 1, de una población de 140, con un nivel de confianza del 97% y un margen de error del 4%. En la Fase 2 se entrevistaron a N= 127 colaboradores, con un nivel de confianza del 97% y un margen de error del 3%.

En la Gráfica 1 se observan los cortes sociodemográficos de la muestra, correspondientes a las áreas de trabajo y género. Respecto al género el mayor porcentaje de personas evaluadas fueron mujeres con un 58%; el 92% de la población evaluada pertenece al área de producción.

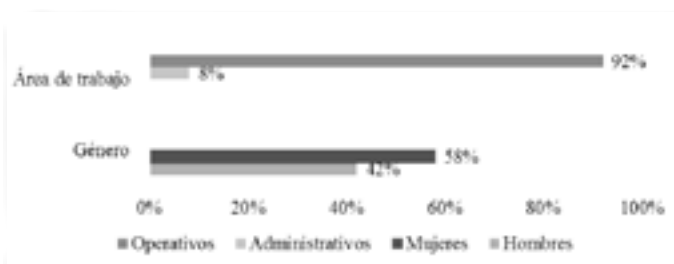


Figura 1. Datos sociodemográficos. Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 2 se observa el grado de escolaridad: el 51% cuenta con estudios de secundaria y solo el 2% tiene formación en maestría.

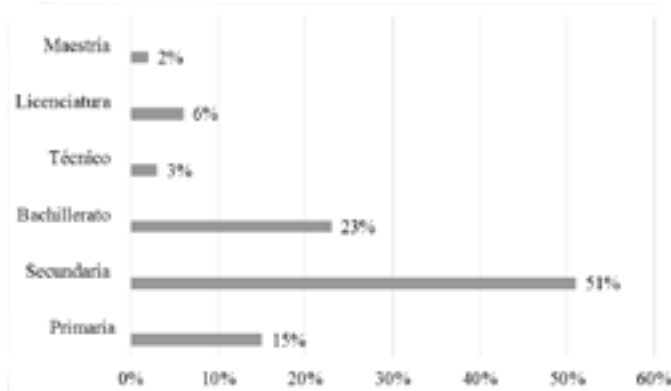


Figura 2. Grado de escolaridad de la muestra. Fuente: Elaboración propia

VARIABLES DE ESTUDIO

Fase 1: Se consideran variables: Clima –SIMAPRO–, y sus indicadores (Tabla 1), desde las concepciones de diferentes autores, incluyendo la OIT.

Clima Organizacional

a. Definición conceptual: Se refiere a las percepciones, impresiones o imágenes que tienen los integrantes de la organización acerca de las distintas características y atributos que la conforman, en relación con la estructura y con los procesos organizacionales (Peiró & Prieto, 1996; Rodríguez, Díaz, Fuentes & Martín, 2004).

TABLA 1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS DIMENSIONES DE LA ENCUESTA SIMAPRO

CLIMA ORGANIZACIONAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN
Productividad	Compromiso	Se refiere a la automotivación y persistencia que se puede lograr a través del control de impulsos y diferir las gratificaciones. Del mismo modo, se trata de la correcta regulación del estado de ánimo para no permitir que el distrés afecte en el pensamiento, empatía y esperanza (Arias-Galicia, Ortiz, Loli, Valera y Quintana, 2008).
	Motivación	Satisfacción en el trabajo.

CLIMA ORGANIZACIONAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN
	Aprendizaje	Todo sistema en virtud del cual el empleador se compromete, por contrato, a emplear a un joven trabajador y a enseñarle o a hacer que se le enseñe metódicamente un oficio, mediante un período previamente fijado, en el transcurso del cual el aprendiz está obligado a trabajar al servicio de dicho empleador.
Trabajo digno	Comunicación	Transmisión de mensajes y flujo de información en el trabajo. No se debe confundir con relaciones humanas.
	Participación	Toda forma de implicación en la toma de decisiones relativas a la gerencia o dirección de la empresa por parte de los trabajadores a cualquier nivel que no corresponda al control absoluto de los trabajadores
	Seguridad y Salud Ocupacional (SySO)	Salud física y mental de los trabajadores, comprende el estudio de métodos de trabajo, condiciones de trabajo y factores que en el medio ambiente de trabajo pueden causar enfermedades o lesiones.
	Compensación	Evaluación del reconocimiento que se da a partir de lograr metas y obtener resultados a partir de la correcta realización del trabajo y de la interacción con los compañeros dentro del mismo. (Littlewood, 2008).
	Bienestar	Situación en la que la seguridad del individuo, incluidas la seguridad de ingreso, la integración social y la asistencia médica, se considera adecuada.
	Género	Diferencias sociales (por oposición a las biológicas) entre hombres y mujeres que han sido adquiridas, son susceptible de cambiar con el tiempo y presentan grandes variantes tanto entre diversas culturas como dentro de una misma cultura.
	Relaciones laborales (Rel. Laborales)	Se aplica a las relaciones entre empleadores y trabajadores, dirección de empleadores y sindicatos, empleadores, sindicatos y gobierno, pero excluye las relaciones entre un empleador y un trabajador.

Fuente: Elaboración propia, con base en OIT, 2016; Arias- Galicia et al., 2008; Littlewood, 2008.

Fase 2: Los supuestos iniciales que ayudan al diseño de la entrevista y detonan la emergencia de categorías de análisis, son las dimensiones con mayor y menor puntaje de la Fase 1, mostradas en la Tabla 2.

TABLA 2. DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

DIMENSIÓN	CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Motivación	Extrínseca	Tiene su origen en fuentes externas al colaborador, que se relacionan con el contexto o ambiente en el que realiza su tarea (Navarro, Linares y Montañana, 2010).
Género	Igualdad en el trabajo	Se refiere a la práctica de las mismas condiciones de trabajo para hombres y mujeres sin importar el sexo, estado civil, origen étnico, raza, clase social, religión o su ideología política (Romero, 2007).
Compensación	Compensación	Grado en que los trabajadores perciben que la organización busca retribuir su trabajo mediante estímulos tanto monetarios como otros premios que lo hagan sentir satisfecho y reconocido (Gómez y Vicario, 2010).
Participación	Participación	Toda forma de implicación en la toma de decisiones relativas a la gerencia o dirección de la empresa por parte de los trabajadores a cualquier nivel que no corresponda al control absoluto de los trabajadores (OIT, 2016).
Relaciones laborales	Colaboración	Es la reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista de tal manera que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento mediante un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo (Guitert y Gimenez, 2000).
	Favoritismo	Medidas, mecanismos o acciones de carácter temporal que suponen un trato desigual tendente a no asegurar la igualdad entre los miembros de la organización (Romero, 2007).
	Rel. Grupales	Percepción de los colaboradores respecto al trabajo con sus compañeros y jefe, bajo una atmósfera de amistad en la cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo (Gómez y Vicario, 2010).

Fuente: Elaboración propia con base en: OIT, 2016; Gómez y Vicario, 2010; Navarro, Linares y Montañana, 2010; Romero, 2007 y Guitert y Gimenez, 2000

Fase 3: Triangulación entre métodos CUAN- cual

Se diseñó una intervención secuencial entre Fase 1 y 2 para añadir comprensión a líneas tangentes de estudio (Morse, 1994; Morse y Chung, 2003). El enfoque que prevalece es el cuantitativo, posteriormente los datos cualitativos ayudan a explicar y profundizar los resultados obtenidos inicialmente (Creswell, 1999; Creswell & Plano Clark, 2007; Creswell et al., 2003).

Instrumentos y técnicas de medición

Los instrumentos y técnicas de estudio fueron las siguientes:

Fase 1: Encuesta SIMAPRO compuesta por 10 dimensiones, integradas en tres subsistemas: individual, grupal y organizacional, conformada por treinta reactivos, con opciones de respuesta tipo Likert en una escala 1= nunca al 5= siempre. La confiabilidad del instrumento presenta un Alpha de Cronbach de .84 (OIT, 2016).

Fase 2: Se utilizaron entrevistas semiestructuradas (ver Anexo 1), caracterizadas por la flexibilidad en el orden y la gramática de las preguntas (Flores, 2009). En el caso del nivel operativo, se optó adicionalmente, por una tipología grupal con el objetivo de contrastar y matizar la información recolectada, percibida por la reacción de los entrevistados (Sandoval, 1996).

Fase 3: Se realizó la triangulación de métodos CUAN- Cual con la finalidad de confrontar información complementaria sobre el clima organizacional y garantizar la confiabilidad de la información (Creswell, 2008).

Procedimiento

Fase 1: La aplicación del instrumento cuantitativo se llevó a cabo en los turnos matutino y vespertino en las instalaciones de la empresa. La duración de la aplicación por ronda fue de 30 min., siendo un total de 4 rondas. Previo a la aplicación se informó a los colaboradores sobre el propósito del estudio. La Tabla 3, en su Fase 1, ilustra el número de encuestados por área.

Fase 2: La Tabla 3, en su Fase 2, señala que las entrevistas grupales se focalizaron mayormente en el nivel operativo con una muestra del 82%, para lo cual se realizaron 13 rondas de 8 trabajadores cada una. En el caso de las entrevistas individuales el nivel táctico representan 13% y finalmente al nivel estratégico con una participación del 5%. El tiempo promedio por entrevista fue de 50 min.

TABLA 3. PARTICIPACIÓN POR FASES (POBLACIÓN TOTAL 140 TRABAJADORES)

FASE 1 ENCUESTA LABORAL SIMAPRO			FASE 2 ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS		
	Muestra	%	Individuales	Muestra	%
Área administrativa	10	8	- Nivel estratégico	6	5
			- Nivel táctico	17	13
			Grupales		
Área de producción	108	92	- Nivel operativo	104	82
Muestra total	118	100	Muestra total	127	100

Fuente: Elaboración propia

Fase 3: Se llevó a cabo la contratación de información a través de la triangulación de los resultados obtenidos tanto en la Fase 1 como en la Fase 2. Mediante estos contrastes se logró obtener las causas raíz de las puntuaciones bajas en la Fase 1 y se dedujo información relevante respecto a las dimensiones y categorías analizadas.

Contexto y escenario

El estudio se realizó en las instalaciones una empresa multinacional de manufactura, proveedora de la industria automotriz, ubicada a 21 km al noroeste de la ciudad de Puebla, México.

Resultados

Fase 1

En relación a las dimensiones

El promedio general de las dimensiones en la encuesta SIMAPRO fue de 61.1% , Gráfica 3, tal porcentaje se encuentra por debajo del 80% el cual es el mínimo requerido para

considerar el clima como una fortaleza, sin embargo, no se considera debilidad, ya que es superior al 50%.

Se detectó como fortaleza la dimensión de género con un puntaje de 81.6% al considerar que existe equidad entre hombres y mujeres, igualdad de oportunidades y balance entre trabajo y tiempo libre. Por otra parte, la dimensión de compensación es considerada una debilidad, con un puntaje de 42.7%, lo que indica que existe la percepción de poco reconocimiento hacia el trabajo que realizan y su respectivo desempeño.

En cuanto a las demás dimensiones se obtuvieron porcentajes entre el 52.3% (participación) y 63.3% (bienestar) que si bien no son consideradas debilidades, tienen una tendencia pronunciada a puntajes menores.

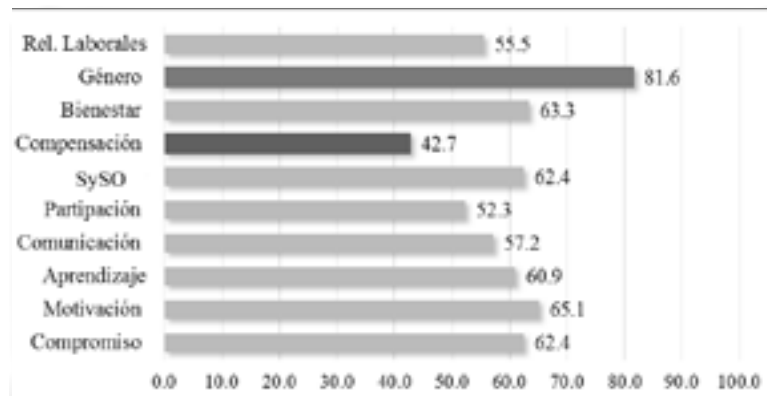


Figura 3. Promedio general de dimensiones. Fuente: Elaboración propia.

En relación al nivel educativo

En la Gráfica 4 se muestran los valores con base al nivel educativo. Se observa que los colaboradores con nivel de maestría obtuvieron un puntaje 79.58, mientras que los de nivel de primaria obtuvieron una puntuación del 55.88. Como consecuencia se observa una proporcionalidad directa entre el nivel de estudios y una mejor percepción del clima organizacional.

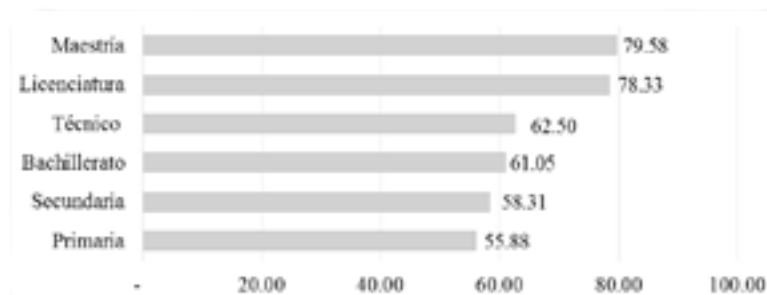


Figura 4. Resultados con base al nivel educativo. Fuente: Elaboración propia.

En relación al género

No se obtuvieron diferencias sustanciales con puntajes de 62.1% en el género masculino y 59% en el género femenino, los cuales indican una percepción similar respecto a su percepción del clima de la organización, como se ilustra en la Tabla 4.

En relación al área de trabajo

Respecto al promedio de puntajes obtenidos por área de trabajo, se detectó una diferencia de 19.9 puntos entre el área administrativa y de producción, esto indica que los colaboradores del área administrativa perciben un mejor clima, como se muestra en la Tabla 4.

TABLA 4. PUNTAJES EN RELACIÓN AL GÉNERO Y ÁREA DE TRABAJO

Género	Masculino	Femenino
Resultado	62.10%	59.00%
Área de trabajo	Administrativa	Operativa
Resultado	78.60%	58.70%

Fuente: Elaboración propia

Resultados por subsistemas

Es importante enfatizar que el nivel individual hace referencia a la percepción del sujeto en sí, el nivel grupal a la percepción del sujeto con relación a sus pares y jefes inmediatos y el nivel organizacional hace referencia a la percepción del sujeto respecto a la totalidad de la empresa. Al analizar los resultados en estos subsistemas (Gráfica 5), se detectó que el área con menor puntaje es la grupal, lo que se traduce en que los colaboradores al nivel de pares y jefes inmediatos perciben un ambiente menos favorable en comparación con los otros subsistemas de la encuesta.

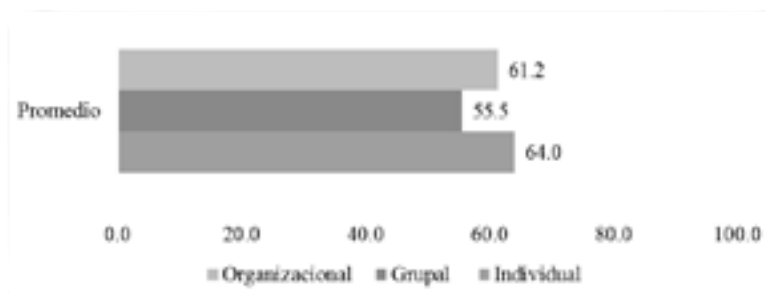


Figura 5. Resultados por subsistemas. Fuente: Elaboración propia.

una proporcionalidad directa entre el nivel de estudios y una mejor percepción del clima organizacional pa actual y los países occidentales en general inmersos en procesos globales de *interculturalidad* pero no de *intraculturalidad*, así como para muchos de los pueblos latinoamericanos actuales (por decir lo menos, nuevamente), no parece existir hasta el día de hoy una relación comunitaria de individuos que, “viviendo en la finitud”, tiendan no obstante “hacia polos de infinito” (1992:88).

Fase 2

Para la presentación de resultados de la Fase 2, se dividió a los colaboradores por Niveles Organizacionales, abordándolos de la siguiente manera:

Nivel Estratégico, Gerentes; Nivel Táctico, Jefes de línea y Supervisores; Nivel Operativo, Colaboradores del área de producción sin gente a su cargo.

En relación a la Motivación y Reconocimiento

A continuación se muestran los resultados por Niveles Organizacionales correspondiente a las categorías de Motivación y Reconocimiento.

TABLA 5. RESULTADOS DE LAS CATEGORÍAS: MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

NIVEL	CATEGORÍA	RESULTADOS
Estratégico	Motivación	Los colaboradores expresan sentirse motivados ya que, sus puestos les permiten desarrollar sus competencias. El ambiente es de crecimiento en la compañía, trabajo en equipo y su desempeño les es reconocido.
	Reconocimiento	Las acciones que consideran fundamentales para que se dé el reconocimiento son el agradecimiento y una motivación intrínseca de sentirse bien con lo que hacen. Ambos aspectos se cumplen, por lo que manifiestan sentirse reconocidos.
Táctico	Motivación	Los colaboradores expresan sentirse motivados ya que han contado con el apoyo por parte de la empresa en diferentes momentos, además han tenido retos que los estimulan a crecer y les han capacitado constantemente

NIVEL	CATEGORÍA	RESULTADOS
	Reconocimiento	Para este nivel, el reconocimiento tiene que ver con el agradecimiento y la valoración por parte de la empresa hacia ellos. Pese a la percepción de grandes cargas de trabajo, los colaboradores expresan sentirse reconocidos.
Operativo	Motivación	Existe un nivel adecuado de motivación ya que, relacionan este concepto predominantemente con un buen ambiente de trabajo, seguido de los beneficios extra, apoyo, amabilidad y alegría, sin embargo, existe la percepción de incumplimiento respecto a bonos de productividad, lo que deteriora su apreciación sobre esta categoría.
	Reconocimiento	Los colaboradores expresan inconformidad ya que, les han prometido bonos que no han sido otorgados, empero, esta situación ha mermado la percepción de reconocimiento por parte del personal. Adicionalmente comentan que escasamente reciben retroalimentación y pocas veces el agradecimiento verbal por parte de sus jefes inmediatos.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las Relaciones Laborales

Se evaluó el significado y la relación que tiene para cada colaborador su jefe directo y sus compañeros de área situados al mismo nivel organizacional.

La Tabla 6 muestra los adjetivos que obtuvieron mayor frecuencia para describir a su jefe directo y a sus pares.

TABLA 6. RESULTADOS DE LA CATEGORÍA DE RELACIONES LABORALES

NIVEL	RELACIÓN LABORAL	DESCRIPCIÓN
Estratégico	Jefe inmediato	Precisa, objetiva, comprometida, con preferencias, solidaria, ordenada y apasionada.
	Compañeros	Solidarios, comprometidos, abiertos, con conocimientos, indeterminados.
Táctico	Jefe inmediato	Responsable, accesible, amable, comunicación limitada, inteligente, alegre, ordenado.

NIVEL	RELACIÓN LABORAL	DESCRIPCIÓN
Operativo	Compañeros	Solidarios, alegres, responsables, confiables, amigables, respetuosos, bipolares, orgullosos.
	Jefe inmediato	Agradable, amable, responsable, respetuoso, colaborador, exigente, irresponsable, injusto, inseguro, tímido.
	Compañeros	Agradables, amistosos, responsables, participativos, chismosos, alegres, respetuosos, trabajadores, irresponsables.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al Sueldo y Beneficios Adicionales

En seguida, en la Tabla 7, se muestra el concentrado de las respuestas con mayor frecuencia, respecto a la percepción que tienen en cuanto al sueldo y otros beneficios otorgados por la empresa.

TABLA 7. RESULTADOS RESPECTO AL SUELDO Y BENEFICIOS ADICIONALES

NIVEL ORGANIZACIONAL	RESULTADOS
Estratégico	Existe una satisfacción total respecto al sueldo percibido al compararlo con el mercado laboral, el horario y la experiencia requerida. Valoran la presencia de beneficios extra y conocen perfectamente sus beneficios adicionales.
Táctico	Existe poca satisfacción en relación al salario percibido ya que, no distinguen un equilibrio entre la carga de trabajo, nivel de responsabilidad y tiempo laborado en comparación con el personal operativo. Ubican los beneficios adicionales por parte de la empresa y los han disfrutado tales como horarios flexibles y capacitaciones
Operativo	Muestran un alto nivel de insatisfacción respecto al salario que perciben ya que, recientemente se ha incrementado el nivel de producción y existen promesas de bonos extra que no se han cumplido. Reconocen la presencia de beneficios adicionales como el transporte, vales de despensa y flexibilidad en el horario de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

En relación a las Áreas de Mejora

En la Tabla 8 se reflejan las opiniones y posibles soluciones por parte de los entrevistados, respecto a algunos aspectos que impactan en su puesto de trabajo y por tanto en la organización.

TABLA 8. ÁREAS DE MEJORA

NIVEL ORGANIZACIONAL	OPINIONES	SOLUCIONES
Estratégico	<p>"Ahora la producción está creciendo y las necesidades también"</p> <p>"No tengo un control y no da tiempo de hacer un análisis de la información a consciencia"</p>	<p>"Uso de controles"</p> <p>"Mayor rigor hacia nosotros"</p> <p>"Actualizar los perfiles y descripciones de puestos (distribución de tareas)"</p>
Estratégico	<p>"Existen favoritismos"</p> <p>"En recursos humanos falta que se acerquen a la gente"</p>	<p>"Reestructuración de organigrama"</p> <p>"Falta de toma de decisiones de los compañeros"</p>
Táctico	<p>"No hicieron entrega de la descripción del puesto"</p> <p>"Aumenta cada vez más el trabajo pero no hay un extra de dinero"</p> <p>"Los pedidos de último momento y los problemas con las máquinas hace que se colapse la producción"</p>	<p>"No están bien definidos los puestos"</p> <p>"Mejorar la comunicación"</p> <p>"Mejorar en mi trabajo, me cuesta trabajo controlar a la gente"</p> <p>"Disposición de mi gente"</p> <p>"Mantenimiento preventivo"</p>

Fuente: Elaboración propia.

En relación a las Fortalezas

En la Tabla 9 se presenta una compilación de las fortalezas percibidas con mayor frecuencia por los colaboradores.

TABLA 9. FORTALEZAS DETECTADAS

NIVEL ORGANIZACIONAL	FORTALEZA
Estratégico	<p>Buen ambiente</p> <p>Equipo de trabajo</p> <p>Horario flexible</p> <p>Apertura a todo tipo de ideas</p>

NIVEL ORGANIZACIONAL	FORTALEZA
Táctico	La confianza al dar mayores responsabilidades La empresa me brinda oportunidades de aprendizaje. Existe un buen ambiente de trabajo
Operativo	Inclusión a personas de la tercera edad, madres solteras, personas con discapacidad y homosexuales Existe flexibilidad en el horario Existe un buen ambiente de trabajo La empresa brinda oportunidades de aprendizaje Existe un buen trato hacia los colaboradores

Fuente: Elaboración propia.

Fase 3

Por medio de la contrastación de datos de la Fase 1 y 2 se puede apreciar las coincidencias y disidencias de los resultados, mismos que se presentan en la siguiente Tabla.

TABLA 8. COINCIDENCIAS EN RESULTADOS DE LA FASE 1 Y FASE 2

DIMENSIÓN	FASE 1: ENCUESTAS	FASE 2: ENTREVISTAS
Compensación	Dimensión con menor puntuación, 42% de los colaboradores opinan que no existe reconocimiento monetario por sus esfuerzos, así como poco reconocimiento por su trabajo, siendo el nivel operativo el más sensible a tal situación.	Percepción negativa por parte de los colaboradores al expresar que existe una promesa constante de otorgar bonos por logro de metas de producción que se refuerza y no se cumple. Adicionalmente expresan recibir poca retroalimentación y reconocimiento por parte de su jefe inmediato.
Motivación	Dimensión con una puntuación de 65.1% lo que indica que en general, la empresa está realizando prácticas que motivan a los colaboradores.	Existe un nivel adecuado de motivación en todos los niveles pues los elementos motivantes se encuentran presentes en la organización, sin embargo, este se ve mermado por la percepción respecto a los bonos no otorgados.

DIMENSIÓN	FASE 1: ENCUESTAS	FASE 2: ENTREVISTAS
Relaciones laborales	Tercera dimensión con menor puntaje, refleja lazos débiles entre los miembros de la organización.	Existe poco flujo de información con en los puestos que tienen gente a su cargo, esto se refleja en el cruce de información entre niveles y repercute, aún más, en nivel operativo.
Género	Es la dimensión con mayor puntaje 81.6%	Existen prácticas claras de inclusión dentro de la empresa y estas son bien identificadas y valoradas por los colaboradores en general.

Fuente: Elaboración propia.

Las diferencias encontradas entre los resultados de la Fase Cuantitativa y Cualitativa se muestran en la tabla 9.

TABLA 9. DISIDENCIAS DE LOS RESULTADOS ENTRE FASE 1 Y FASE 2

DIMENSIÓN	ETAPA 1: ENCUESTAS	ETAPA 2: ENTREVISTAS
Salud y seguridad organizacional	Es la cuarta dimensión con mayor puntaje, 62.4%, por lo que no resulta un foco de atención inmediata.	Durante las entrevistas, los colaboradores del área operativa constantemente expresaron la necesidad de uniformes que garanticen su seguridad, asientos ergonómicos y retomar las prácticas de "pausas de la salud", del mismo modo enunciaron algunas lesiones ocasionadas por el proceso de trabajo que llevan a cabo.
Comunicación	Dimensión con puntaje promedio 57.2%, por lo que no resulta un foco de atención inmediata.	La causa raíz de los bajos resultados de compensación y reconocimiento es la existencia de un nivel poco efectivo de comunicación entre los niveles táctico y estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

La aplicación de una metodología mixta en la presente intervención, permitió determinar de manera certera la causa raíz de las puntuaciones obtenidas durante la Fase 1, además de esto, se redujo significativamente cualquier sesgo respecto a la interpretación que se le pudiera dar a la primera Fase, dando pie a la toma de acciones focalizadas en el desarrollo de la organización y su personal.

Al detectar un decremento en las puntuaciones a nivel grupal en la Fase 1, se tomó la decisión de dividir a los colaboradores por niveles para la realización de las entrevistas de la Fase 2, esto permitió localizar objetivamente una de las áreas de oportunidad fundamentales de la empresa, ubicada en el nivel táctico y de esta forma, proponer mejoras focalizadas.

La equidad de género e integración laboral de grupos vulnerables es una práctica de la empresa muy apreciada por parte de los colaboradores, siendo este un fuerte motivo de permanencia e identidad por parte de estos, sin embargo, la poca comunicación por parte del nivel táctico hacia el gerencial y el operativo ha mermado esta fortaleza.

El liderazgo dentro de la organización, juega un importante papel para su desarrollo, en este punto, la percepción que tienen los colaboradores del nivel operativo respecto a sus jefes es de amistad, camaradería, poca firmeza y poca objetividad, lo que deriva en la ausencia de una figura de autoridad que sea capaz de desarrollarlos y exigirles de manera objetiva. A diferencia de estos niveles, la percepción de liderazgo del nivel táctico hacia el nivel estratégico es de respeto, inteligencia, integridad, objetividad y franqueza.

Prácticas como horarios flexibles, apertura y puesta en marcha de nuevas ideas, trato humano e inclusivo y colaboración por parte de todos, son factores que dan mucha fortaleza e identidad a la empresa, estas prácticas son fomentadas por la principal líder de la organización, quien ante todo cuenta con una postura con enfoque humano y que ha sido capaz de permear estas características en la cultura organizacional.

Recomendaciones para la empresa

A través de los hallazgos se sugiere a la empresa atender mediante una intervención integral en materia de capital humano los siguientes temas: formación en supervisión efectiva para nivel táctico, reforzando principalmente técnicas de comunicación, asertividad y retroalimentación, analizar el proceso de promoción interno, sobre todo en los niveles tácticos, utilizando una selección por competencias.

Dentro de los niveles táctico y operativo existe la necesidad de un análisis funcional que permita la micro delimitación de tareas, logrando la eficiencia del tiempo y disminuyen-

do retrabajos en las áreas. Además de lo anterior, se sugiere no descuidar las demás dimensiones evaluadas pues forman parte de un sistema íntimamente conectado que se afecta de manera holística, por lo que, el trabajo positivo en cualquiera de estas áreas, impactará a las demás.

Por último, se recomienda a la empresa continuar con la práctica de diagnósticos de tipo mixto, que les permitan escuchar de viva voz de sus colaboradores algunas recomendaciones que pueden resultar enriquecedoras y que la rutina laboral se podrían dejar de observar, todo esto con el afán de mejorar el bienestar de sus colaboradores y de esta forma, elevar su productividad.

Referencias

- Arias- Galicia, F., Ortiz, J. A., Loli, A.E., Valera, D., Quintana, M. W. (2008). El clima organizacional, el compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: México, Perú.
- Creswell, J. W. (1999). Mixed-method research: Introduction and application. En G. J. Cizek (Ed.), *Handbook of educational policy* (pp. 455-472). San Diego, CA: Academic Press.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). Advanced Mixed Methods research designs. En A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of Mixed Methods in social and behavioral research*(pp. 209-240). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting Mixed Methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage. doi:10.1177/1558689807306132
- Flores, R. (2009). *Observando observadores: una introducción a las técnicas cualitativas de investigación social*. Chile: ediciones Universidad Católica de Chile
- Gómez, M.A. y Vicario, OM. (2010). *Clima organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala*. Tesis de Licenciatura en Psicología de la Facultad de Psicología de la UNAM.
- Guitert, M. & Giménez, F. (2000). El trabajo cooperativo en entornos virtuales de aprendizaje. En J. M. Duart y A. Sangrà (Eds.), *Aprender en la virtualidad* (pp. 113-134). Barcelona: Gedisa.
- Hernández, R., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Littlewood, H. (mayo, 2008). Evasión del trabajo, satisfacción en el trabajo y bienestar emocional en una distribuidora farmacéutica; potenciales consecuencias de la percepción de justicia organizacional. XII Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA). Mesa de trabajo llevada a cabo en el congreso ITESM CEM, Estado de México, México.
- Morse, J. M. (1994). Designing funded qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research*. (pp. 220-235). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morse, J. M. & Chung, S. E. (2003). Toward holism: The significance of methodological pluralism. *International Journal of Qualitative Methods*, 2 (3). Article 2. Retrieved [INSERT DATE] from http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2_3final/html/morsechung.html

- Navarro, E., Linares, C. y Montañana, A. (2010). Factores de satisfacción laboral evocados por los profesionales de la construcción en la comunidad de Valencia (España). *Revista de la Construcción*, 9 (1): 4-16
- Organización Internacional del Trabajo . (25 de octubre de 2016). OITCINTERFOR. Recuperado de <https://www.oitcinterfor.org/node/2538#1>
- Organización Internacional del Trabajo. (1 de noviembre de 2016). Tesoro de la OIT. Recuperado de: <http://www.ilo.org/thesaurus/defaultes.asp>
- Peiró, J. & Prieto A. (1996). Tratado de psicología del trabajo: Aspectos psicosociales del trabajo, España: Síntesis psicológica.
- Rodríguez, F., Díaz, M., Fuertes, M. & Martín, Q. (2004). Psicología de las organizaciones. España: Eureka media.
- Romero, J. M. (2007). Igualdad laboral y no discriminación en el contexto mexicano. *Anuario jurídico y económico escorialense*, (40), 229-242.
- Sandoval, C. (1996). Investigación cualitativa. Colombia: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ARFO Editores.
- Uribe, J., (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. México: Manual moderno.

Anexo A. Línea guía de entrevista semiestructurada

Instrucciones. Agradecemos **respuestas con total honestidad** a la entrevista pues a partir de tus respuestas y comentarios podremos proponer cambios de mejora que beneficien a todos. **Los resultados son confidenciales.**

I. Datos generales.

Fecha: _____

Edad De 18 a 25 años De 26 a 35 años De 36 a 46 Otra:

Área

Estado civil Soltero Casado Unión libre Otro:

Vive con Cónyuge Hijos Padres Familiar Familia extensa Solo

II. Por favor, señala la respuesta que corresponda a tu caso:

1. En una palabra ¿Qué significa para ti motivación?

2. En una escala del 1 al 10, siendo 1 la menor calificación y 10 la mayor ¿qué tan motivado te sientes en tu trabajo?: _____

3. En tres palabras ¿Cómo describirías un día en tu puesto?

4. ¿Las tareas en mi área de trabajo las puede realizar indistintamente un hombre o una mujer?
SI () NO ()
5. En una palabra, ¿Qué significa para ti reconocimiento? _____
6. ¿Te han reconocido el lograr superar algún reto dentro de la empresa?
SI () NO ()
7. ¿En la empresa tienen beneficios extra para ti y tus compañeros? (Beneficios: Prestaciones, bonos, celebraciones, permisos, horarios flexibles).
SI () NO ()
8. ¿Cuáles? _____
9. En una palabra describe ¿Cómo es la comunicación con?
Compañeros _____ Jefe _____ Gerentes _____
10. Considerando las actividades que realizas en la empresa vs el salario ¿piensas que es adecuado? SI () NO ()
11. ¿Por qué?

12. En una palabra, ¿Qué significa para ti participación?

13. ¿Cómo describirías en tres palabras a tu equipo de trabajo?

14. En la empresa ¿Les gusta colaborar unos con otros?
SI () NO ()
15. ¿Sabes si dentro de la empresa existen familiares o amigos cercanos?
SI () NO ()
16. ¿Afecta esto de alguna manera el ambiente en la organización?
SI () NO ()
17. ¿Has tenido alguna experiencia propia en donde has visto favorecido a alguien más por su relación cercana con algún jefe o administrativo?
SI () NO ()
18. Describe en 3 palabras a tu jefe _____
19. Describe en 3 palabras a tus compañeros cercanos _____

¡Gracias por tu participación!