

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
CIUDAD UNIVERSITARIA CARLOS MONGE ALFARO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA DE PSICOLOGÍA

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

**MODELO DE CAMBIO PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA TRANSFORMADORA DE
MATERIA PRIMA**

PROPONENTES

DELVIN DANIEL SEVILLA MONTANO, B56872

ZAIRA PATRICIA ZÚÑIGA JIMÉNEZ, B47855

DICIEMBRE, 2021

Cita bibliográfica: Sevilla, D., y Zúñiga, Z. (2021). *Modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en una empresa Transformadora de Materia Prima* [Tesis de Licenciatura]. Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente.

Directora de Tesis: Harlen Alpízar Rojas.

Palabras clave: clima organizacional, involucramiento laboral, autorrealización, comunicación, condiciones laborales y supervisión.

Resumen

La presente investigación se desarrolló para optar por el título de Licenciatura en Psicología, la misma tuvo el objetivo de Diseñar un modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en una empresa Transformadora de Materia Prima. Esto en una empresa de la zona de Occidente del país, mediante una metodología mixta, descriptiva y transversal, con una muestra que contempló la totalidad de personas colaboradoras de la organización conformada por 84 participantes.

Los instrumentos para la recolección de datos fueron tres: 1) Escala CL-SPC (Palma (2004), esta se adaptó al contexto costarricense, mediante entrevistas cognitivas y juicio de expertos, una vez adaptada se aplicó a la totalidad de la población, excluyendo al propietario de la empresa; el 87% de la muestra completó la escala (73 personas), realizando su posterior análisis cuantitativo. 2) Se diseñó y aplicó una entrevista semiestructurada, indagando en los resultados más relevantes encontrados en el primer instrumento, se trabajó con los(as) 10 colaboradores(as) con mayor tiempo de laborar en la empresa, excluyendo a personas dueñas, jefas o encargadas de áreas. 3) Se realizaron cinco grupos de trabajo compuestos por cuatro a seis participantes, donde se presentaron los resultados de la evaluación, para que el personal propusiera acciones para solucionar lo encontrado.

Con la aplicación de la Escala CL-SPC y la entrevista semiestructurada se obtuvo un diagnóstico general sobre el clima organizacional de la empresa, el cual fue considerado como *Favorable* ($\bar{x}= 183.70$). También se obtuvieron resultados sobre las cinco dimensiones analizadas, evidenciando que *Autorrealización* fue la de puntajes más bajos considerados como *Medios*, las demás (*Involucramiento laboral*, *Supervisión*, *Comunicación* y *Condiciones laborales*) se encontraban en la categoría diagnóstica de *Favorable*. Los resultados según las áreas de la empresa indicaron que, las Áreas F y G tuvieron puntajes más bajos, con un diagnóstico considerado como *Medio*, las demás fueron *Favorables* (Área A, Área B, Área C, Área D y Área E).

Según los resultados obtenidos del diagnóstico, se ejecutaron los grupos de trabajo, donde el personal propuso acciones para tratar lo encontrado, a partir de esto se diseñaron planes de acción orientados en dos líneas: 1) Planes de seguimiento para mantener los elementos de clima organizacional que la empresa está desarrollando de manera adecuada. 2) Planes de mejora compuestos de acciones para favorecer los aspectos que obtuvieron puntuaciones más bajas.

Tras la evaluación y la creación de los planes de acción, se creó el producto final de la investigación, el cual corresponde a un *Manual para la gestión de futuras evaluaciones del clima organizacional en la empresa*, el cual tomó en cuenta la experiencia desarrollada en el presente Trabajo Final de Graduación. Este se compone de una descripción detallada del proceso evaluativo (medición, análisis y sistematización los datos), creación y puesta en práctica de los planes de acción, aplicación de una próxima evaluación de clima y otros detalles como tiempos, responsables, recomendaciones a la hora de la aplicación de instrumentos, ejemplos de herramientas para la sistematización de datos, entre otros.

10 de diciembre del 2021

San Ramón, Alajuela.

M.Ed. Mynor Badilla Vargas

Director

Sede de Occidente

Universidad de Costa Rica

Estimado señor:



La presente es para confirmar la inclusión de todas las observaciones del tribunal en la tesis titulada *Modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en una empresa Transformadora de Materia Prima* desarrollada por los estudiantes Delvin Daniel Sevilla Montano, carné B56872, y Zaira Patricia Zúñiga Jiménez, carné B47855.

Así mismo, declaro que conozco el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la Universidad de Costa Rica.

Atentamente,

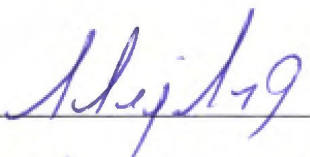


M.Sc. Harlen Yadira Alpizar Rojas
Directora de tesis

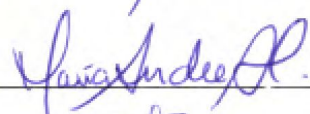
TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

MODELO DE CAMBIO PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA TRANSFORMADORA DE MATERIA PRIMA

Presidente del Tribunal: M.Ed. Alejandra Arguedas Gamboa



Miembro del tribunal: Licda. María Andrea Araya Carvajal



Directora: M.Sc. Harlen Alpízar Rojas



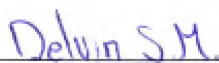
Lectora: Licda. Marianela Ledezma Villalobos



Lector: Lic. David Torres Fernández



Sustentantes:



Delvin Daniel Sevilla Montano



Zaira Patricia Zúñiga Jiménez

Dedicatoria

Dedicamos nuestra tesis a Dios, quien ha sido luz en nuestro camino, quien nos ha abierto todas las puertas y nos ha acompañado en las buenas y en las malas; que, a pesar de los tropiezos y momentos de incertidumbre, nos dio la fuerza para seguir adelante y culminar con este sueño tan importante en nuestras vidas.

Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad de Costa Rica por permitirnos acceder a una educación superior, para formarnos como profesionales y como personas, y ayudarnos a convertirnos en lo que una vez anhelamos ser.

Gracias a nuestro equipo asesor, quienes estuvieron en todo momento apoyándonos y brindándonos su conocimiento para que este proceso fuera posible de culminar. Gracias por sus consejos, por sus recomendaciones y sobre todo gracias por habernos brindado su tiempo y disposición en estos años. Estamos sumamente agradecidos con la profe Harlen, por aceptar ser nuestra directora, por acompañarnos y motivarnos durante todo este proceso, que fue difícil, pero se logró. ¡Gracias profe!

Infinitas gracias a la empresa que nos abrió sus puertas para llevar a cabo nuestro Trabajo Final de Graduación, agradecemos por la disposición con que todo el personal siempre nos recibió y la oportunidad de conocer sus sentires y experiencias. Gracias en especial a la encargada de Recursos Humanos y su hija, quienes siempre estuvieron dispuestas a colaborarnos.

Muchas gracias a nuestros compañeros y compañeras de generación, a nuestros profesores y profesoras, quienes fueron parte esencial de nuestra formación, la cual nos brindó muchos conocimientos y experiencias. En especial queremos darle las gracias infinitas a Karen, Naty, Rebe y Wal, grandes amigas que nos dejó la carrera, sin ustedes, sus risas, consejos, cariño, momentos compartidos y las historias que tejimos juntos(as), nuestro paso por la U no hubiera sido el mismo. ¡Muchas gracias chiquillas!

Agradecimientos de Delvin

Personalmente quiero agradecer a mi familia, a mi madre, padre, hermanos y hermana, que de alguna u otra manera siempre me han apoyado en mis estudios, gracias por enseñarme a ser una persona luchadora, a ser consciente de que hay caídas, pero que también hay que levantarse para salir adelante y así poder llegar a cumplir metas y sueños.

Agradezco a Dios, por permitirme llegar hasta donde estoy, por guiarme y ayudarme en todo este proceso, porque sin él no lo hubiese logrado.

Agradezco muchísimo a mi compañera Zaira, por ser parte de este proceso tan importante para mí, por apoyarme, motivarme y no permitir decaer en ningún momento. Por ser esa persona, que aparte de compañera, se convirtió en una de mis grandes amigas, confidente, luchadora, responsable y capaz, un ejemplo a seguir. Gracias Zai, por ser mi compañera de tesis y amiga, por compartir momentos únicos e inolvidables.

Agradecimientos de Zaira

Quiero agradecer a mi familia, que ha sido un pilar importante para poder completar esta etapa tan importante de mis estudios, gracias a mi madre, mi hermana, mi hermano, mis sobrinas y sobrinos, que tanto amo. Pero en especial, quiero agradecer a mi papá, quien sin duda alguna ha sido mi mayor apoyo y mi ejemplo a seguir en todo este proceso, quien siempre ha confiado en mí y ha estado hasta en los momentos más difíciles donde creí no poder seguir adelante, él, con su compañía ha sido la luz que guió mi camino. ¡Gracias padre, lo amo!

Quiero agradecer a mi novio, quien ha estado apoyándome desde todas las formas en que le ha sido posible, gracias por siempre impulsarme a alcanzar mis sueños.

Agradezco infinitamente a mi compañero de tesis, Delvin, gracias por hacer posible nuestra tesis, por siempre escucharme y apoyarme. Gracias Del porque sin usted probablemente este proceso hubiera sido aburrido. Siempre voy a recordar este proceso como una experiencia cargada de cansancio, estrés y llanto, pero también con muchas risas, sueños, aprendizajes y anhelos y todo ello gracias a usted. Sin duda alguna, la tesis no me dejó solo una formación profesional, sino también un amigo ejemplar. ¡Gracias Del!

Tabla de Contenidos

Resumen.....	x
Abstract.....	xii
Lista de tablas.....	xiv
Lista de figuras.....	xv
Lista de siglas.....	xvi
Lista de símbolos.....	xvii
1. Introducción.....	1
2. Marco teórico conceptual de referencia.....	5
2.1. Antecedentes.....	5
2.1.1. Internacionales.....	5
2.1.1.1. Estudios enfocados en el diagnóstico de clima organizacional.....	5
2.1.1.2. Estudios de clima organizacional con plan de mejora.....	9
2.1.2. Nacionales.....	11
2.1.2.1. Estudios enfocados en el diagnóstico de clima organizacional.....	11
2.1.2.2. Estudios de clima organizacional con plan de mejora.....	12
2.2. Marco teórico-conceptual	19
2.2.1. Psicología laboral.....	19
2.2.2. Gestión de cambio empresarial.....	20
2.2.3. Surgimiento del clima organizacional y su estado actual.....	20
2.2.3.1. Tipos de clima organizacional.....	22
2.2.3.2. El Clima Organizacional en tiempos de Covid-19.....	24
2.2.4. Dimensiones del clima organizacional.....	25
2.2.5. Diagnóstico empresarial.....	26
2.2.6. Suficiencias y deficiencias en el ámbito laboral.....	27
2.2.7. Plan de mejora de clima organizacional.....	28
2.2.8. Plan de seguimiento de clima organizacional.....	29
2.2.9. Descripción de la empresa.....	29
3. Problema de investigación.....	31
4. Objetivos.....	33
4.1. Objetivo general.....	33
4.2. Objetivos específicos.....	33
5. Diseño metodológico.....	34
5.1. Tipo de estudio.....	34
5.2. Población y definición de la muestra.....	34
5.3. Técnicas e instrumentos para la obtención de datos.....	35
5.3.1. Instrumento cuantitativo: Escala CL-SPC.....	36

5.3.2. Validación de la Escala CL-SPC: entrevista cognitiva y criterios de expertos.....	39
5.3.2.1. Entrevista cognitiva.....	39
5.3.2.2. Criterio de expertos.....	40
5.3.3. Instrumentos cualitativos: entrevista semiestructurada y grupos de trabajo.....	41
5.3.3.1. Entrevista semiestructurada.....	41
5.3.3.2. Grupos de trabajo.....	42
5.4. Descripción del procedimiento a seguir.....	44
5.4.1. Fase I.....	44
5.4.2. Fase II.....	44
5.4.3 Fase III.....	44
5.4.4. Fase IV.....	44
5.4.5. Fase V.....	45
5.4.6. Fase VI.....	45
5.4.7. Fase VII.....	45
5.4.8. Fase VIII.....	45
5.5. Estrategias para la sistematización de los datos.....	46
5.6. Protección para las personas participantes.....	48
6. Análisis de Resultados.....	49
6.1. Resultados de la aplicación de la escala CL-SPC en la empresa TMP.....	49
6.1.1. Datos sociodemográficos y laborales.....	50
6.1.1.1. Datos Sociodemográficos.....	50
6.1.1.2. Datos Laborales.....	53
6.1.2. Resultados de la Escala CL-SPC.....	59
6.1.2.1. Análisis de fiabilidad del instrumento utilizado y sus dimensiones.....	59
6.1.2.1.1. Análisis de correlaciones de Pearson entre las dimensiones de la Escala CL-SPC.....	62
6.1.2.2. Análisis estadístico del instrumento utilizado y sus dimensiones	64
6.1.2.2.1. Resultados generales.....	64
6.1.2.2.2. Análisis de resultados por dimensiones a nivel general.....	65
6.1.2.2.3. Análisis de resultados por áreas a nivel general.....	67
6.1.2.2.4. Análisis de resultados por dimensión: ítems y áreas de Trabajo.....	69
6.1.2.2.4.1. Involucramiento laboral.....	69
6.1.2.2.4.2. Supervisión.....	72

6.1.2.2.4.3. Comunicación.....	74
6.1.2.2.4.4. Condiciones laborales.....	76
6.1.2.2.4.5. Autorrealización.....	78
6.1.2.2.5. Análisis comparativo de resultados por áreas de trabajo.....	80
6.1.3. Síntesis valorativa final de la Escala CL-SPC.....	81
6.2. Resultados de los datos recolectados con la aplicación de la entrevista semiestructurada.....	83
6.2.1. Resultados por dimensión.....	84
6.2.1.1 Autorrealización.....	84
6.2.1.2. Involucramiento laboral.....	86
6.2.1.3. Supervisión.....	87
6.2.1.4. Comunicación.....	88
6.2.1.5. Condiciones laborales.....	90
6.2.2. Síntesis valorativa de las entrevistas semiestructuradas.....	92
6.3. Planes de acción (seguimiento y mejora) del clima organizacional en la empresa TMP.....	94
6.3.1. Plan de seguimiento.....	95
6.3.2. Plan de mejora.....	100
6.3.3. Recomendaciones generales en cuanto a infraestructura.....	104
6.4. Manual para la gestión de futuras evaluaciones del clima organizacional en la empresa TMP.....	105
7. Consideraciones finales.....	107
7.1. Discusión.....	107
7.2. Conclusiones.....	119
7.3. Recomendaciones.....	124
8. Referencias bibliográficas.....	128
9. Anexos.....	142
9.1. Anexo 1: Instrumento cuantitativo, Escala CL-SPC (versión original de Sonia Palma).....	142
9.2. Anexo 2: Informe de resultados de la adaptación de la Escala CL-SPC elaborada en Perú, al contexto costarricense, con la aplicación de Entrevistas Cognitivas.....	148
9.3. Anexo 3: Informe de resultados de la adaptación de la Escala CL-SPC elaborada en Perú, al contexto costarricense, con la aplicación de Juicio de Expertos.....	157
9.4. Anexo 4: Entrevista semiestructurada para indagar en el clima organizacional de la empresa TMP.....	163
9.5. Anexo 5: Tabla de análisis por categorías de la información de las Entrevistas Semiestructuradas.....	165

9.6. Anexo 6: Consentimiento informado utilizado para aplicación de la Entrevista Cognitiva.....	171
9.7. Anexo 7: Consentimiento informado utilizado para aplicación de la escala CL-SPC.....	177
9.8. Anexo 8: Consentimiento informado utilizado para la aplicación de la entrevista semiestructurada.....	183
9.9. Anexo 9: Consentimiento informado utilizado para aplicación de los grupos de trabajo.....	189
9.10. Anexo 10: Manual para la gestión de futuras evaluaciones del clima organizacional en la empresa TMP.....	195

Resumen

La presente investigación corresponde a un estudio sobre clima organizacional, el cual se llevó a cabo para optar por el título de Licenciatura en Psicología. El objetivo de este, consistió en diseñar un modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en una empresa Transformadora de Materia Prima. Para ello, se trabajó en una empresa de la zona de Occidente, mediante una metodología mixta, descriptiva y transversal. En cuanto a la muestra, esta se compuso de la totalidad de personas colaboradoras de la organización, formada por 84 participantes al momento del proceso.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron tres: en primer lugar, la Escala CL-SPC, la cual se adaptó al contexto costarricense, mediante las técnicas de entrevistas cognitivas y juicio de expertos, una vez realizados los cambios, esta fue aplicada a la totalidad de la población, entre los meses de octubre y noviembre del año 2020, excluyendo únicamente al propietario de la empresa, un total de 73 personas completaron la escala representando el 87% de la muestra, realizando su posterior análisis cuantitativo. Seguidamente, se diseñó y aplicó una entrevista semiestructurada, en el mes de marzo del 2021, en la que se indagaron los resultados más relevantes encontrados en el primer instrumento, para esta ocasión se trabajó con los(as) 10 colaboradores(as) con mayor tiempo de trabajar en la empresa, excluyendo a personas dueñas, jefas o encargadas de áreas. Finalmente, se realizaron cinco grupos de trabajo compuestos por cuatro a seis participantes, donde se presentaron los resultados de la evaluación realizada con la Escala CL-SPC, para que el personal propusiera acciones para solucionar lo encontrado.

Con la aplicación de la Escala CL-SPC y la entrevista semiestructurada se obtuvo un diagnóstico general sobre la situación del clima organizacional de la empresa, el cual fue considerado como *Favorable* ($\bar{x}= 183.70$). Específicamente con la aplicación de la Escala CL-SPC, se obtuvieron resultados tanto de las cinco dimensiones analizadas (*Autorrealización, Comunicación, Supervisión, Condiciones laborales e Involucramiento laboral*) como de las siete áreas de la empresa. En cuanto a las dimensiones, el estudio indicó que *Autorrealización* fue la que tuvo un puntaje más bajo considerándose en término *Medio*, las demás (*Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales*) se encontraban en la categoría diagnóstica considerada como *Favorable*, presentando un ambiente laboral ameno.

La evaluación presentó resultados por áreas de la empresa, indicando que el Área F y el Área G fueron las que puntuaron más bajo, con una categoría diagnóstica considerada como *Medio*, las demás fueron *Favorables* (Área A, Área B, Área C, Área D y Área E). Ninguna de las áreas tuvo un puntaje máximo o considerado como *Muy favorable*, habiendo posibilidad de mejora.

Con base a los resultados obtenidos de los instrumentos de diagnóstico, se ejecutaron los grupos de trabajo, de los cuales se obtuvo una serie de sugerencias y para tratar lo encontrado con la evaluación. Como producto de este proceso se diseñaron planes de acción orientados en dos líneas: por una parte, planes de seguimiento para mantener los elementos de clima organizacional que la empresa está desarrollando de manera adecuada, por ejemplo, continuar con la celebración de ciertos días festivos y seguir propiciando el aporte de ideas de las personas colaboradoras en sus puestos de trabajo. En segundo lugar, planes de mejora compuestos de acciones para favorecer los aspectos que obtuvieron puntuaciones más bajas, los principales fueron el reconocimiento de logros y la creación de un plan de beneficios para propiciar las diferentes dimensiones del clima organizacional en la empresa.

Tras el proceso de evaluación y la creación de los planes de acción, se creó el producto final de la investigación, el cual corresponde a un *Manual para la gestión de futuras evaluaciones del clima organizacional en la empresa*, este se realizó tomando en cuenta la experiencia desarrollada en el presente Trabajo Final de Graduación. El mismo cuenta con una descripción detallada de todo el proceso evaluativo, desde la aplicación de los instrumentos de medición, el análisis y sistematización de los datos, la creación y puesta en práctica de los planes de acción y la aplicación de una próxima evaluación de clima. Dicho protocolo cuenta también con otros detalles como tiempos, responsables, recomendaciones a la hora de la aplicación de instrumentos, ejemplos de herramientas para la sistematización de datos, entre otros.

Palabras clave: clima organizacional, autorrealización, involucramiento laboral, condiciones laborales, supervisión, comunicación.

Abstract

The present investigation corresponds to a study on organizational climate, which was carried out to opt for the Bachelor's degree in Psychology. The objective of this was to design a change model for the management of the organizational climate in a Raw Material Transformation company. To do this, we worked in a company in the western area, using a mixed, descriptive and transversal methodology. As for the sample, it was made up of all the collaborators of the organization, made up of 84 participants at the time of the process.

The instruments used for data collection were three: first, the CL-SPC Scale, which was adapted to the Costa Rican context, through the techniques of cognitive interviews and expert judgment, once the changes were made, it was applied to the entire population, between the months of October and November 2020, excluding only the owner of the company, a total of 73 people completed the scale representing 87% of the sample, carrying out their subsequent quantitative analysis. Next, a semi-structured interview was designed and applied, in March 2021, in which the most relevant results found in the first instrument were investigated, for this occasion we worked with the 10 collaborators with the greatest time of working in the company, excluding people who are owners, bosses or in charge of areas. Finally, five work groups made up of four to six participants were held, where the results of the evaluation carried out with the CL-SPC Scale were presented, so that the staff could propose actions to solve what was found.

With the application of the CL-SPC Scale and the semi-structured interview, a general diagnosis was obtained about the situation of the organizational climate of the company, which was considered as *Favorable* ($\bar{x}= 183.70$). Specifically, with the application of the CL-SPC Scale, results were obtained from both the five dimensions analyzed (*Self-realization, Communication, Supervision, Working conditions and Work involvement*) and the seven areas of the company. Regarding the dimensions, the study indicated that *Self-actualization* was the one that had a lower score considering it in the *Medium* term, the others (*Labor Involvement, Supervision, Communication and Working Conditions*) were in the diagnostic category considered as *Favorable*, presenting a pleasant work environment.

The evaluation presented results by areas of the company, indicating that Area F and Area G were the ones that scored the lowest, with a diagnostic category considered *Medium*, the others were *Favorable* (Area A, Area B, Area C, Area D and Area E). None of the areas had a maximum score or considered *Very favorable*, with the possibility of improvement.

Based on the results obtained from the diagnostic instruments, the working groups were carried out, from which a series of suggestions were obtained and to deal with what was found with the evaluation. As a result of this process, action plans were designed based on two lines: on the one hand, monitoring plans to maintain the elements of the organizational climate that the company is developing in an adequate way, for example, continue with the celebration of certain holidays and continue to promote the contribution of ideas from collaborators in their jobs. Second, improvement plans made up of actions to favor the aspects that obtained the lowest scores, the main ones being the recognition of achievements and the creation of a benefits plan to promote the different dimensions of the organizational climate in the company.

After the evaluation process and the creation of the action plans, the final product of the research was created, which corresponds to a Manual for the management of future evaluations of the organizational climate in the company, this was carried out taking into account the experience developed in the present Final Graduation Project. It has a detailed description of the entire evaluation process, from the application of the measurement instruments, the analysis and systematization of the data, the creation and implementation of action plans and the application of a future climate evaluation. This protocol also has other details such as times, responsible parties, recommendations when applying instruments, examples of tools for data systematization, among others.

Keywords: organizational climate, self-realization, work involvement, working conditions, supervision, communication.

Lista de Tablas

Tabla 1.	Categorías diagnósticas del CL-SPC.....	37
Tabla 2.	Estadístico Alfa de <i>Cronbach</i> para la Escala CL-SPC.....	60
Tabla 3.	Estadístico Alfa de <i>Cronbach</i> por cada dimensión.....	61
Tabla 4.	Correlaciones de Pearson para todas las dimensiones de la Escala CL-SPC....	63
Tabla 5.	Estadísticos descriptivos totales para la Escala CL-SPC.....	64
Tabla 6.	Clima organizacional total de la empresa TMP.....	65
Tabla 7.	Resultados por Dimensiones de la Escala CL-SPC.....	65
Tabla 8.	Resultados por área.....	67
Tabla 9.	Resultados de la dimensión involucramiento laboral según ítem.....	70
Tabla 10.	Resultados de la dimensión involucramiento laboral según áreas de trabajo...	71
Tabla 11.	Resultados de la dimensión supervisión según ítem.....	72
Tabla 12.	Resultados de la dimensión supervisión según áreas de trabajo.....	73
Tabla 13.	Resultados de la dimensión comunicación según ítem.....	74
Tabla 14.	Resultados de la dimensión comunicación según áreas de trabajo.....	75
Tabla 15.	Resultados de la dimensión condiciones laborales según ítem.....	76
Tabla 16.	Resultados de la dimensión condiciones laborales según áreas de trabajo.....	77
Tabla 17.	Resultados de la dimensión autorrealización según ítem.....	78
Tabla 18.	Resultados de la dimensión autorrealización según áreas de trabajo.....	79
Tabla 19.	Comparativo de resultados por áreas de trabajo según dimensiones y promedio general.....	80
Tabla 20.	Acciones de Seguimiento.....	95
Tabla 21.	Acciones de Mejora.....	100

Lista de Figuras

Figura 1. Distribución del personal según sexo.....	50
Figura 2. Distribución del personal según edad.....	51
Figura 3. Distribución del personal según escolaridad.....	52
Figura 4. Distribución del personal según jornadas laborales.....	53
Figura 5. Distribución del personal según gerencia o jefatura a la que pertenecen.....	54
Figura 6. Distribución del personal según área a la que pertenecen.....	55
Figura 7. Distribución del personal según tipo de horario.....	56
Figura 8. Distribución del personal según años de laborar en la empresa.....	57
Figura 9. Distribución del personal según relación laboral con la empresa.....	58
Figura 10. Resultados por dimensión de la Escala CL-SPC.....	66
Figura 11. Resultados por área.....	68

Lista de Siglas

CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos.
CL-SPC	escala de Clima Organizacional de Sonia Palma Carrillo.
IMCOC	Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas.
EDCO	Escala de Clima Organizacional.
SPSS	Statistical Package the Social Sciences.
TMP	Transformadora de Materia Prima.
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje.
IBM	International Business Machine.
TFG	Trabajo Final de Graduación.
RRHH	Recursos Humanos.

Lista de Símbolos

\bar{x}	Promedio
α	<i>Alpha de Cronbach</i>

1. Introducción

A nivel mundial, en las últimas décadas se venía presentado un crecimiento de la producción de bienes y servicios, pasando de 2.8% en el año 2000, a 3.1% para el 2017 (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD], 2018). Sin embargo, dicho escenario cambió debido a la pandemia por Covid-19, presentando una decadencia en el aumento de bienes y servicios de un 4,3% en el 2020, pero se estima que para el 2021 se regulen con un alza de 5,3% (UNCTAD, 2020).

Este escenario se refleja en Costa Rica, al pasar de un 1.5% de producción en el año 2000 (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2000) a un 3.9% en el 2017, sin embargo, se estima que para el 2020 la cifra descendería a un -4.8% (CEPAL, 2021). Una de las áreas que ha ascendido en cantidad es la manufacturera, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2016) para el 2015 habían 6971 organizaciones, de ellas 1244 correspondían a este tipo, mientras que, en el año 2017, la cantidad total de empresas aumentó a 7571, colocando a las industrias manufactureras en segundo lugar, con un total de 1350 empresas (INEC, 2018). En el cantón de San Ramón, existen aproximadamente 56 empresas centradas en la producción y comercialización de productos a partir de materia prima, las cuales se encuentran patentadas en la municipalidad del cantón (R. Morales, comunicación personal, 19 de octubre del 2021).

Ante esta situación, se evidencia la importancia de invertir en la formación del personal en las corporaciones, así como en una adecuada administración del capital humano para beneficio de la competitividad y el progreso (Valencia, 2005). Por ello, se considera el clima organizacional como un elemento clave en el desarrollo de las organizaciones, debido a su influencia directa sobre el desempeño, la motivación y la

satisfacción de las personas (Paule y Caboverde, 2011).

Con la revisión de antecedentes se evidenció que, a nivel nacional, y en específico en empresas privadas y en el periodo de los años 2014 al 2021, existen investigaciones sobre el diagnóstico de clima organizacional y elaboración de planes de mejora, esto desde la carrera de Administración de Empresas, sin embargo, desde la disciplina de Psicología no se encuentran estudios similares que cumplan con los criterios de tiempo y población ya descritos. Aunado a esto, ningún estudio de los consultados ha optado por realizar planes enfocados en el seguimiento de dimensiones de clima organizacional que se encuentren en niveles óptimos, sólo se han hecho propuestas para mejorar las deficiencias. Los dos aspectos mencionados anteriormente denotan la innovación que muestra el presente Trabajo Final de Graduación.

Al ser esta temática una creciente necesidad empresarial, se han llevado a cabo diversos estudios a nivel internacional y nacional, en los que se concluyó que es necesario aplicar evaluaciones periódicas de clima organizacional, mediante instrumentos que se adapten con los objetivos y particularidades de las empresas (Bolaños y Franco, 2017; Morán, 2015), así como la generación de planes de acción direccionados al desarrollo empresarial (Agüero, 2015; Pinto, 2015). Partiendo de estas teorías e investigaciones previas, se plantea el problema que se estudia en el presente Trabajo Final de Graduación, el cual se desarrolló en una empresa manufacturera, donde se buscó dar respuesta a las preguntas ¿cuáles son las principales características del clima organizacional de una empresa Transformadora de Materia Prima en el contexto costarricense? y ¿qué factores deben ser incluidos en el diseño para un modelo de cambio en la gestión del clima organizacional de la empresa?

Para resolver este problema de investigación se utilizó una estrategia metodológica basada en un enfoque mixto, utilizando diversos instrumentos para la recolección de datos, permitiendo realizar un proceso integral. Entre estos, está la ejecución de un diagnóstico, compuesto por un cuestionario cuantitativo (Escala CL-SPC) y una entrevista cualitativa, ambos indagaron en la dinámica de la empresa con el fin de identificar los principales factores que influyen en el clima de la organización. A partir de lo encontrado, se realizaron planes de acción en conjunto con el personal (mejoras, centradas en las deficiencias encontradas, y de seguimiento, para las dimensiones que se evidenciaron como satisfactorias o suficientes). El producto final se reflejó en un modelo de cambio plasmado en un protocolo para la gestión del clima organizacional, adaptado específicamente a la organización en la que se está trabajó.

Entre los aportes que se llevaron a cabo en la empresa están: evidenciar el estado actual del clima organizacional, proponer posibles soluciones para mejorar las dimensiones deficientes, y mantener las que se encuentran en niveles óptimos, generando planes de acción y creando un modelo que sirva como protocolo para futuras aplicaciones de este tipo de evaluación empresarial.

La investigación se relaciona con la psicología, porque se enfoca en el estudio del entorno donde laboran las personas, además busca analizar las formas de interacción de las personas colaboradoras en su lugar de trabajo y se crean estrategias para mejorar y mantener aquellos aspectos que influyen laboralmente tanto en los y las colaboradoras, como en la misma organización. Mediante el desarrollo de planes de acción se pretende mejorar el bienestar (salud, seguridad, comodidad, entre otros) de todas las partes involucradas de la organización, factor realizable para la disciplina de la psicología.

El presente estudio cuenta con diversos apartados que señalan el proceso tanto teórico como práctico, los cuales son: un marco teórico conceptual de referencia subdividido en antecedentes, marco teórico-conceptual y descripción de la empresa, el primero se caracteriza por contener estudios internacionales y nacionales relacionados con el tema y el segundo muestra los términos claves para la investigación. Seguido del problema de investigación, así como los objetivos del proyecto (general y específicos). Además, se cuenta con un diseño metodológico que evidencia el tipo de estudio, la muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, el procedimiento, las estrategias para sistematizar los datos y la protección para las personas participantes. En cuanto a los resultados, se subdividen en los encontrados con la escala, con la entrevista semiestructurada (plasmado en los planes de acción) y el manual para la gestión de futuras evaluaciones de clima organizacional. Por último, se presenta un apartado de consideraciones finales fraccionado en discusión, conclusiones y recomendaciones, para cerrar, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos.

2. Marco Teórico Conceptual de Referencia

En este apartado se rescatan los principales antecedentes, así como el marco teórico-conceptual, donde se definen los principales conceptos que caracterizan y aclaran la temática en estudio, para una mayor comprensión, además de una descripción general de la empresa y su giro de negocios, se debe acotar que se resguarda el nombre de la misma para respetar la confidencialidad.

2.1. Antecedentes

El siguiente apartado expone las investigaciones más recientes que se han elaborado con respecto al tema, se presentan en dos secciones, estudios internacionales y nacionales que a la vez se dividen en dos subsecciones: los enfocados en el diagnóstico de clima organizacional y aquellos centrados en propuestas de mejora. Por otra parte, resulta importante mencionar que, los antecedentes consultados fueron publicados entre los años del 2014 al 2021 y centrados en aquellas investigaciones que trabajaron el tema de clima organizacional en empresas privadas, con el fin de concordar con la población del presente estudio.

2.1.1. Internacionales

2.1.1.1. Estudios enfocados en el Diagnóstico de Clima Organizacional. En el año 2015, en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala se presentaron dos estudios, uno para optar por el título de licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, que buscó conocer la percepción sobre el clima organizacional que tienen las 21 personas colaboradoras de un hotel de Santa Cruz Río Hondo (Morán, 2015) y otro para optar por el grado de licenciatura en Administración de Empresas, enfocado en analizar los factores que afectan el clima laboral en la empresa Representaciones CEM (Construcción,

Electrificación y Maquinaria) (Chacón, 2015).

En la primera investigación, mediante una metodología mixta, se utilizó un cuestionario de 21 preguntas elaboradas para el estudio de escala tipo Likert, que medían indicadores de satisfacción, comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y motivación. El autor concluye que los indicadores evidenciaron un clima favorable, a excepción de la comunicación y la motivación. Dados los resultados, se recomienda evaluar periódicamente el clima organizacional con el fin de encontrar estrategias que mejoren las deficiencias encontradas (Morán, 2015).

En el segundo estudio se analizan los factores que afectan el clima laboral, mediante una metodología cuantitativa y de tipo descriptiva, a través de una encuesta de 32 ítems tipo Likert de cinco puntos, elaborados y validados por el sustentante. Las variables fueron liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y trabajo en equipo. Al encuestar a 57 personas, se identificó un clima organizacional favorable, con un liderazgo democrático, una comunicación suficiente y un adecuado trabajo en equipo. Sin embargo, se recomendó fortalecer la motivación mediante un programa de reconocimientos e incentivos (Chacón, 2015).

Ramos (2015) optó por el título de licenciatura en Administración de Empresas, donde se propuso elaborar un diagnóstico de clima organizacional en la empresa Natura Cosméticos S.A., ubicada en Perú, utilizando un enfoque metodológico mixto, con una muestra que abarcaba la totalidad de la población (584 personas). Se aplicó el cuestionario Escala de Opiniones CL–SPC, validado previamente y compuesto por 50 ítems que abordan cinco dimensiones (autorrealización, comunicación, supervisión, condiciones laborales e involucramiento laboral). Los resultados evidenciaron un alto nivel en todas

las dimensiones, aunque algunos ítems mostraron menores puntuaciones que no afectaron el resultado general. Se propone mejorar las variables afectadas, con algunas recomendaciones propuestas por la autora.

También cabe mencionar que Avenatti (2017) realizó una investigación para optar por la licenciatura de Ingeniería en Administración de Agronegocios, mediante el diagnóstico del clima organizacional en una empresa camaronera de Ecuador. Desde un enfoque cualitativo, se aplicó una encuesta, creada por ADEN Bussines School, que mide siete variables (estructura, calidad, responsabilidades, reconocimiento, identificación, transversalidad y apoyo). El instrumento se empleó a 245 participantes, obteniendo que, las áreas puntuadas con mayor deficiencia era el reconocimiento, apoyo e identificación, por lo que, la autora crea un plan de acción para dichas variables. En la discusión se propuso abordar las dimensiones con mayor deterioro mediante estrategias puntuales y elaboradas en conjunto con la gerencia de la empresa.

Otro estudio realizado el mismo año, en Colombia, en un trabajo de grado para optar por el título de Psicología, se buscó identificar los elementos de clima laboral que se asocian con la identificación organizacional. Se emplearon dos instrumentos cuantitativos transversales (Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas - IMCOC y la Escala de Identificación Grupal de Tarrant, adaptada al español), para un total de 21 participantes masculinos operarios de una empresa privada de la ciudad de Cali (Bolaños y Franco, 2017).

El principal resultado obtenido evidencia una relación entre el clima y la identificación del colaborador con la organización. En este caso los(as) participantes expresaron opiniones concordantes con un clima desfavorable y la mayoría no sentían

identificación con la empresa. La conclusión a la que llegan los investigadores es que, la empresa debe modificar aspectos del clima, para que los trabajadores se sientan vinculados con sus metas y objetivos (Bolaños y Franco, 2017).

En el estudio se discute la importancia del clima organizacional, como un promotor de la productividad, efectividad y satisfacción por parte del personal. Entre los aspectos metodológicos se plantea la importancia de utilizar los instrumentos de recolección de datos que se adapten a los objetivos buscados (Bolaños y Franco, 2017).

En el mismo año, Verence Navarro optó por el grado de maestría en Administración, mediante una metodología cuantitativa, desarrolló un diagnóstico de clima organizacional con los(as) trabajadores contratados por outsourcing en la Empresa Bendita Paleta, de México. Se investigaron las dimensiones de autonomía individual, grado de estructura, tipo de recompensa, consideración, agradecimientos y apoyo, mediante un cuestionario de 77 ítems en escala y seis preguntas abiertas. Los(as) 65 empleados, evidenciaron una percepción satisfactoria del clima, sin embargo, la autora discute que este resultado podría deberse a que los trabajadores no tienen un punto de comparación en la empresa, al ser contratados por outsourcing (Navarro, 2017).

Otra de las investigaciones más recientes es la de Mora y Sarmiento (2020) quienes realizaron una evaluación de clima laboral en una empresa del Sector de Vigilancia de Bucaramanga, Santander, con la finalidad de obtener el grado de licenciatura en Psicología. Dicho estudio se planteó desde un enfoque cuantitativo, considerando una muestra de 197 personas y utilizando una escala de clima organizacional (EDCO), la cual consta de 40 ítems y evalúa ocho indicadores; relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de

recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos. En cuanto a los resultados se determinó que el clima laboral fue satisfactorio y aceptable, manifestando por parte de las personas trabajadoras una percepción positiva de la empresa y su entorno de trabajo. Por lo tanto, se considera tener en cuenta estrategias enfocadas al crecimiento laboral, desarrollo personal, reconocimiento e incentivos, motivación y pertenencia a la empresa.

2.1.1.2. Estudios de Clima Organizacional con Plan de Mejora. Astudillo y Ordoñez (2014) como trabajo final de graduación de licenciatura en Psicología del Trabajo, diseñaron e implementaron un plan de mejora para las dimensiones de clima organizacional, que se encontraban deterioradas, en la Compañía Radio Taxi Quinta Chica S.A. Al realizar el diagnóstico, mediante un enfoque cuantitativo y con encuestas, se encontró que las variables deterioradas correspondían a comunicación, resolución de problemas, liderazgo, integración y colaboración e innovación y cambio. Aplicando capacitaciones orientadas en la mejora de las deficiencias, se evidenció un cambio positivo, pero no considerable, por lo que se recomendó continuar los procesos de mejora. Se concluye que, las capacitaciones son una estrategia para generar cambios en la actitud, predisposición y aceptación.

González et al. (2015) proponen desde un enfoque cuantitativo, un procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional de la empresa de Acopio y beneficio de Tabaco Matanzas. Los instrumentos de recolección y análisis de datos fueron: cuestionario de clima organizacional, cuestionario de trato y relaciones, test de opinión de la organización, cuestionario de satisfacción laboral y diagnóstico de salud organizacional Diagrama Causa-Efecto, Servqual Modificado y el SPSS 15.0 para el

análisis de los datos. Las dimensiones que puntuaron como ineficientes fueron el salario (mayor insatisfacción), condiciones laborales y la comunicación. La propuesta se inclina hacia capacitaciones para mejorar la relación interna, y en acciones que tomen en cuenta las condiciones materiales, fomentando la participación y disminución de la fluctuación laboral.

En otro estudio de grado para optar por el título de licenciatura en Administración de Empresas, se ejecutó el diagnóstico y la propuesta de plan de mejora en clima organizacional de la Fundación Indufrial (organización asesora del tema empresarial), mediante una investigación con enfoque mixto y de tipo descriptivo. La muestra fue de 20 personas, a las que se les aplicó cuestionarios (teoría de Rensis Likert) y observación directa. Se evaluaron nueve dimensiones (métodos de mando, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control, rendimiento y perfeccionamiento), mostrando un promedio regular, con algunas deficiencias, en cuanto al perfeccionamiento, ya que no se capacita al personal, lo que genera inconformidad, para ello se formuló un plan de mejora (Buelvas y Rodríguez, 2016).

Una de las investigaciones internacionales más recientes sobre evaluación de clima y propuesta de mejora fue la que realizó Casas (2020) quien llevó a cabo el estudio en una empresa multinacional educativa que se desarrolla mediante teletrabajo. Se utilizó una metodología cuantitativa con 49 personas colaboradoras, se usó la encuesta IMCOC que consta de siete dimensiones (objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control). Como resultados se encontró un clima favorable, la dimensión de cooperación fue la mejor puntuada mientras que relaciones interpersonales tuvo menor promedio y la intervención se direcciona en esta línea.

2.1.2. Nacionales

2.1.2.1. Estudios enfocados en el Diagnóstico de Clima Organizacional. Se identifica un estudio de Asch (2014) centrado en la aplicación del diagnóstico de clima organizacional en la empresa Ekstrom Kommersiell Grupp. La investigación es de enfoque cuantitativo, con una muestra de 47 personas, a quienes se les aplicaron varios instrumentos como entrevistas (elaboradas por la gerencia de la empresa), observaciones y cuestionarios. Las dimensiones indagadas fueron liderazgo, objetivos organizacionales, relaciones, identidad y motivación. Se presentó diversidad de respuestas, siendo la relación con la jefatura y el desconocimiento de los objetivos, los elementos de mayor impacto negativo. Se concluye que existen disconformidades dentro de la empresa y estas no son tratadas.

Uno de los estudios más recientes fue el seminario de graduación para optar por la maestría en Administración de empresas por Guillén et al. (2021) quienes buscaban visualizar la importancia de la evaluación del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial y de manufactura en el cantón de Pérez Zeledón. Para ello se aplica una entrevista a los encargados de las PYMES del cantón y un cuestionario a las personas trabajadoras de las mismas. Como resultados se crea un instrumento de medición del clima organizacional, compuesto por siete dimensiones (cultura organizacional, clima organizacional, comunicación, motivación, liderazgo, manejo de conflictos y satisfacción laboral) y se obtiene un clima laboral considerado como regular en estas empresas.

2.1.2.2. Estudios de Clima Organizacional con Plan de Mejora. En este apartado se expone un total de nueve tesis, desarrolladas con el fin de optar por el grado de maestría en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, de la Universidad de Costa Rica, que abordan el tema del clima organizacional en empresas del sector privado costarricense.

Zawadzki (2014) hizo una propuesta de mejora para las dimensiones del clima organizacional que presentan deterioro, en la Planta Cristal. La muestra fue de 21 personas, pero fueron 17 los instrumentos completados. La investigación es de enfoque mixto y de tipo descriptivo, se utilizó una encuesta que examinaba 11 aspectos (relaciones personales, conflicto, compromiso organizacional, motivación, apoyo, empoderamiento, comunicación, capacitación, espacio físico, reclutamiento, selección del personal y remuneración).

De manera general, las dimensiones presentan gran estabilidad laboral, pero con altibajos en la seguridad, influyendo en la motivación y deserción. Se desarrolla una propuesta de mejora para las dimensiones deficientes (comunicación, conflicto, empoderamiento, motivación y remuneración) mediante mecanismos como reuniones, talleres y programas (Zawadzki, 2014).

Para el siguiente año Agüero (2015) creó una propuesta de mejora del clima organizacional para la empresa SANOFI, desde un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, con diseño no experimental transversal. La muestra fue de un 75% de los colaboradores (32 personas), implementando un cuestionario auto administrado de 46 preguntas (5 de información general, 2 con respuestas dicotómicas y 39 para medir percepción y satisfacción).

Los resultados evidencian fortalezas y debilidades, tras el análisis de las dimensiones (estructura, identidad, liderazgo, responsabilidad, motivación, relaciones internas, cooperación, comunicación y resolución de conflictos). Se propone un plan de mejora, mediante un manual y tres guías: para la creación de procedimientos internos, redacción de un procedimiento y una metodología Seis Sigma para mejorar los procesos, así como talleres para fortalecer las variables que presentan inconvenientes (Agüero, 2015).

En el mismo año, se desarrolló una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA). Desde un enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal, con diseño no experimental, mediante un cuestionario tipo Likert, creado a partir de la información solicitada por el jefe administrativo y el encargado del área de recursos humanos, tomando como referencia a Bernal (2010). Con una muestra de 60 colaboradores de las oficinas centrales, se evaluaron 16 dimensiones (autonomía, trabajo en equipo, comunicación, presión, reconocimiento, equidad, innovación, percepción de la organización, motivación intrínseca, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, visión, apoyo y satisfacción general) (Pinto, 2015).

Como resultados se obtiene que en la empresa el clima organizacional no es prioridad, cumpliendo únicamente con los beneficios estipulados por ley. Se encuentra que la autonomía de las personas empleadas está siendo alterada, a causa de una centralización de las gerencias para tomar las decisiones. Al ser una empresa multifuncional, surge la necesidad de crear un plan de mejora para el cambio, mediante

programas de seguimiento de diagnósticos, reuniones y control de los planes de acción (Pinto, 2015).

Para el año 2016, se investigó sobre las propuestas de mejora en la empresa M Y R S.A., desde un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, con una población de 50 sujetos ubicados en tres bodegas de la empresa. Se aplica un cuestionario según la información brindada por el gerente general, utilizando como base los instrumentos de Bernal (2010) y Pinto (2015). Los resultados señalan un alto nivel de satisfacción y leve disconformidad en la presión, liderazgo, motivación, eficiencia, desempeño de labores y reconocimiento del personal. La propuesta de mejora se basa en nueve sesiones con planes de acción para fortalecer las variables deficientes (Mora, 2016).

Continuando con el mismo tema, Sanabria (2016) desarrolló una propuesta de mejora y fortalecimiento del clima organizacional en la empresa POSSIBLE. La investigación presentó un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y explicativo, la muestra se compone por 122 personas, a las que se les aplicó una encuesta (estilo Likert) de 58 ítems dividida en siete secciones que evaluaron seis dimensiones (identidad, cooperación, autonomía y liderazgo, capacitación y desarrollo, recompensa, y ambiente físico y cultural). Se demostró un alto grado de satisfacción en todas las dimensiones, a excepción de los niveles de hostilidad. Se propuso un plan para fortalecer la identidad, bienestar y talento actual, mediante el trabajo en equipo, con programas de capacitaciones y la creación de espacios de integración, con la finalidad de disminuir las divisiones y desigualdades.

Por su parte, Ronald Zúñiga (2016) realizó un estudio con la propuesta de mejorar y fortalecer el clima organizacional en el departamento de Tecnologías de Información de Equifax. Desde un enfoque cuantitativo, se indagó, mediante un cuestionario tipo Likert, que medía las dimensiones de propósito, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, comprensión y reconocimiento, oportunidades de desarrollo personal y condiciones de trabajo.

Al aplicarlo en un total de 68 personas colaboradoras, el resultado desarrollado fue un plan de acción de tres etapas: un grupo para fortalecer el liderazgo, el desarrollo de una cultura apreciativa y un proceso de indagación apreciativa. Las conclusiones obtenidas son la evidencia de elevada madurez en los negocios de tecnologías, propiciando la oportunidad de innovación y, aunque existen desigualdades entre los distintos equipos de colaboradores, pocos contaban con condiciones inadecuadas (Zúñiga, 2016).

Entre las investigaciones nacionales más recientes se encuentra la de Araya (2018) quien realizó una propuesta para fortalecer el clima organizacional en la empresa Netcom BCC, desde un enfoque cuantitativo. Las variables investigadas fueron: autonomía, comunicación, reconocimiento, innovación, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y desarrollo, motivación intrínseca y visión, utilizando un cuestionario de 46 ítems a calificar por los(as) 85 colaboradores de la empresa, obteniendo como conclusiones que, al ser una empresa en vías de crecimiento, se generan cambios drásticos en el clima, lo que repercute en resultados como falta de innovación y crecimiento profesional, pero satisfacción en la pertenencia a la organización.

Para ese mismo año, desde un enfoque cuantitativo, Chaves (2018) hizo una propuesta para mejorar el clima organizacional para los laboratorios de una Red Médica privada. Se contó con 17 colaboradores que completaron un cuestionario creado para el estudio, con un total de 36 preguntas, que se calificaron mediante escalas o respuesta dicotómicas, indagando en las dimensiones de estructura, liderazgo, responsabilidad, resolución de conflictos, motivación y comunicación. Las conclusiones fueron, una alta competitividad en el mercado de los laboratorios médicos que se traduce en un clima dinámico y el capital humano como un recurso esencial para lograr los objetivos de las organizaciones, por lo que el clima laboral impacta directamente en el desempeño de las personas.

Araujo (2019) también realizó una evaluación de clima con propuesta de mejora para el departamento de producción de la empresa EXPOFLORA S.A., es de enfoque mixto para lo cual se aplica una encuesta, donde se indaga en las dimensiones de propósito de la empresa, liderazgo, estructura organizacional, comunicación, motivación, sentido de pertenencia e involucramiento. Con ello, se llegó a los resultados de que algunos elementos del clima deben mejorar, por tanto, se crearon estrategias específicas con las cuales se busca maximizar la productividad de la empresa.

En síntesis, las investigaciones consultadas fueron publicadas entre el año 2014 y el 2021 y aludieron directamente al tema de clima organizacional en empresas privadas, para concordar con la propuesta de la presente investigación. En cuanto al giro de negocios se encontró variedad como camaroneras, cosméticos, constructoras, tabacaleras, redes médicas, de café, pymes de manufactura, multinacionales de educación, seguridad,

entre otras, evidenciando la flexibilidad y universalidad en la aplicación de este tipo de diagnósticos.

En cuanto al enfoque de las investigaciones, el 63.6% fueron cuantitativas, el 27.2% mixtas y sólo el 9% cualitativas. Además, las muestras variaron, los estudios nacionales presentaron menor cantidad de participantes, en comparación con los internacionales, la mayor muestra en Costa Rica fue de 122 personas (Sanabria, 2016), mientras que en otros países fue de 548 participantes (Ramos, 2015). Los muestreos pueden ser diversos desde 17 personas (Chaves, 2018), hasta 548 (Ramos, 2015).

El 50% de los antecedentes utilizaron el cuestionario tipo Likert elaborado por cada una de las personas investigadoras en su estudio, para el diagnóstico de clima organizacional (Morán, 2015; Chacón, 2015; Pinto, 2015). Otros instrumentos, fueron desarrollados en conjunto con las gerencias y jefaturas, brindando información de la empresa, dato que puede percibirse como beneficioso, porque estas personas conocen mejor la organización que el equipo investigador, sin embargo, pueden ignorarse dimensiones importantes, que no están siendo visualizadas desde los altos puestos (Pinto, 2015; Mora, 2016).

Aunque algunos de los estudios sólo buscaban evaluar el clima organizacional, todos concluyeron en la importancia de crear planes de acción. Evidenciando los diagnósticos de clima organizacional como esenciales para conocer el contexto y las percepciones de las personas trabajadoras y como fuente principal para crear estrategias orientadas en el fortalecimiento de las deficiencias encontradas.

Las dimensiones como motivación, comunicación e identidad, fueron reiteradamente identificadas como deficientes, generando planes de acción para solventar estas necesidades, mediante estrategias como talleres, capacitaciones, reuniones y programas (Mora y Sarmiento, 2020; Astudillo y Ordoñez, 2014; González et al., 2015; Zawadski, 2014; Araujo, 2019). Todos los estudios propusieron o crearon planes de mejora. Sin embargo, en ninguno se creó planes de seguimiento para darle continuidad a las áreas percibidas como adecuadas, generando un vacío teórico y metodológico a la hora de fortalecer y dar mantenimiento a las suficiencias de las empresas en cuanto a clima organizacional, un aspecto que sí se pretende abordar en el presente trabajo.

Entre los aportes teóricos más importantes que brindan los antecedentes a la investigación, se puede mencionar que las empresas en vías de crecimiento, normalmente centran su atención en la clientela y en el ascenso comercial y no en el personal, incrementando las deficiencias de las variables que influyen en el clima laboral (Araya, 2018). Esto repercute directamente en la productividad, efectividad, satisfacción, e identidad, que se encuentran vinculadas con las metas y propósitos de la empresa (Bolaños y Franco, 2017). En esta misma línea Chaves (2018) rescata la importancia del capital humano para cumplir con los objetivos de las organizaciones, beneficiando a las personas colaboradoras.

2.2. Marco Teórico-Conceptual

En el siguiente apartado se busca llegar a una descripción de los diversos términos a tratar en la presente investigación, para ello se comienza con el establecimiento de la psicología laboral, la conceptualización de gestión empresarial, clima organizacional y dimensiones del mismo, el significado de suficiencias y deficiencias, así como la conceptualización de los planes de acción (seguimiento y mejora), para finalizar con una descripción de la empresa en la que se desarrolla el presente trabajo final de graduación.

2.2.1. Psicología Laboral

El primer concepto a desarrollar es el de psicología laboral, la misma surge a finales del siglo XIX y comienzos del XX (Gómez, 2016), su etiología proviene de la psicología experimental, teniendo como fundadores a los psicólogos Hugo Münsterberg y Walter Dill Münsterberg quienes desarrollaron los primeros libros de esta disciplina (Vocación y Aprendizaje en 1912 y Psicología y Eficiencia Industrial en 1913). Allí se abordaron los temas de métodos de selección del personal, aumento en la autoeficacia y estrategia de mercadeo y publicidad. Los mayores avances de esta área de la psicología se dieron a conocer durante las guerras mundiales (Enciso y Perilla, 2004).

Esta disciplina se enfoca en los elementos industriales y organizacionales, el primero hace referencia al trabajo del psicólogo, en el diseño de los perfiles de puestos y cargos, capacitaciones y evaluaciones del personal. El segundo se encarga de velar por los intereses de las personas trabajadoras y su relación con la empresa (Enciso y Perilla, 2004).

Rüssel (1963) rescata que la psicología del trabajo es una ciencia aplicada que sirve para beneficiar a las personas en su trabajo respecto a sus actitudes y cualidades, evitando el mal trato laboral y generando mayor satisfacción. Su principal función se dirige hacia los aspectos que pueden ocasionar problemas de personal, como la planificación laboral, responsabilidad social, salarios, reclamos, ascenso, contratación, despido, entre otros.

2.2.2. Gestión del Cambio Empresarial

En cuanto al concepto de gestión del cambio se debe señalar que es un enfoque que permite cumplir las metas planteadas dentro de una organización, mediante la planificación, la conducción y la medición del impacto. En estos procesos es necesario establecer periodos de tiempo reales y responsables directos, resulta esencial el trabajo conjunto entre las distintas partes involucradas, la asignación del recurso necesario y una activación periódica que permita actualizar los mecanismos utilizados (Barroso y Delgado, 2007).

La gestión organizacional se basa en lograr los objetivos, además, se fundamenta en tres dimensiones: desarrollo humano, condiciones laborales y productividad, las cuales se unen para identificar los aspectos principales para el éxito de una empresa. También, se entiende como el desarrollo de técnicas o estrategias para el mejoramiento de procesos administrativos y laborales (Tamayo et al., 2014).

2.2.3. Surgimiento del Clima Organizacional y su Estado Actual

Otro concepto importante es el de clima organizacional, es el tema en estudio, por lo tanto, el conocer su historia y definición es de gran utilidad y provecho. Las organizaciones, al estar compuestas por personas, grupos y colectividades, se convierten

en espacios cargados de dinamismo y complejidad, impactando directamente el clima en el lugar. Para comprender el surgimiento del clima laboral, se debe acudir al suceso ocurrido entre los años 1924 y 1933, cuando Elton Mayo realizó un estudio en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, ubicada en Chicago, al disminuir o aumentar la iluminación ambiental, la productividad tuvo un cambio considerable, siendo este el primer estudio conductual que evidenció el efecto que tienen elementos ambientales, sobre las personas empleadas. Este estudio se dio en la Escuela de las Relaciones Humanas, de los años cercanos a 1930, la cual se centraba en las ciencias del comportamiento, psicología y psicología social para la administración (Arano et al., 2016).

Para los años cincuenta, la Escuela Estructuralista enfoca sus supuestos en torno a la autoridad, el establecimiento de reglas, normas y la burocracia, este enfoque aportó la idea de que, cada sujeto que labora en una empresa debe sentirse parte de la misma, de no ser así, estarían en un estado de frustración. La Escuela Conductista de los años sesenta fue la que estableció el clima organizacional, mediante estudios centrados en investigar al individuo inmerso en su rol de trabajo, prestando atención a elementos como los estímulos, emociones y atenciones, así como la pirámide de las necesidades de Maslow (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización); siendo un pilar para la formulación del clima laboral (Arano et al., 2016). Para esta misma década, es Gellerman el que propone el concepto de clima organizacional, desde la psicología industrial/organizacional (García, 2009).

Tras este recorrido histórico, es necesario comprender los enfoques desde los cuales se ha comprendido el clima laboral, una de estas visiones explica su origen en los

procesos de interacción social dentro de una institución, empresa u organización, involucrando los sistemas de valores, creencias y actitudes de cada individuo. En 1968, Litwin y Stringer, crean una perspectiva integral del concepto, tomando en cuenta los efectos subjetivos de las personas trabajadoras, el estilo informal de los administradores y factores como actitudes, valores, motivación y creencias (García, 2009). Un componente esencial, en el clima organizacional es el psicológico, autores como Lewin en el año 1951, define el concepto como el “campo psicológico” en donde se desenvuelve la persona, mientras que, en 1974, James y Jones hacen hincapié a esta misma concepción, reconociendo una conexión directa entre las conductas del individuo y sus motivaciones a la hora de desenvolverse (Olaz, 2013).

Ante esto, en el presente trabajo se comprende el clima organizacional como el funcionamiento interno de la institución, proyectado a través de los sentimientos psicológicos reflejados, entendiendo que, la forma en que el sujeto interactúa dentro de la empresa no depende solo de sus cualidades personales, sino también del clima que percibe de la misma.

2.2.3.1. Tipos de Clima Organizacional. Los comportamientos del personal de las empresas van a depender de distintos factores que afectan la percepción hacia la organización, entre algunos sistemas se pueden encontrar:

El Sistema 1. Autoritarismo explotador. Las áreas administrativas de la empresa no tienen confianza en el personal y se encargan de la toma de decisiones. Al ser una relación verticalizada, se ocasiona una atmósfera de castigo, miedo y amenazas. De vez en cuando se les recompensa, por esto, la satisfacción de las necesidades se percibe como

la conformidad de contar con un trabajo. Las relaciones entre los superiores y subordinados son escasas y mediadas por directrices e instrucciones (Valverde, 2010).

Sistema 2. Autoritario paternalista. Existe confianza entre jefes y las personas empleadas, pero la mayoría de decisiones se toman desde los puestos más elevados, de vez en cuando se permite gestionar acciones al personal de puestos inferiores. Se usan las recompensas como fuentes de motivación, pero también se corrige mediante castigos. Este tipo de clima impresiona ser un ambiente estable y estructurado, pero a nivel interno se puede ejemplificar la relación jefe-trabajador como la de amo-sirviente (Valverde, 2010).

Sistema 3. Consultivo. Desde la dirección se propicia un clima participativo y de confianza hacia el personal, aunque las decisiones se toman por los jefes, se suele consultar con los sujetos colaboradores, quienes también pueden ejercer control en situaciones más específicas de sus puestos. Se busca motivar mediante castigos y recompensas (Valverde, 2010).

Estas organizaciones buscan que las personas funcionarias cubran sus necesidades de prestigio y reconocimiento, gracias a una interacción moderada entre jefaturas y el personal, con un alto grado de confianza. Se promueve el sentimiento de responsabilidad en las decisiones tomadas, con el fin de propiciar un ambiente dinámico y orientado al cumplimiento de objetivos (Valverde, 2010).

Sistema 4. Participativo en grupo. La dirección tiene confianza plena en su personal, evidenciado en una integración de todos los puestos de trabajo, gracias a una comunicación horizontal y vertical. Los empleados y empleadas se sienten motivados a participar, ya que se les mide su rendimiento según el cumplimiento de objetivos. Se da

la formación de un equipo de trabajo con metas afín, mediante planificaciones estratégicas y previamente planeadas (Valverde, 2010).

Este apartado permite evidenciar los cambios que han surgido en cuanto al tema de clima laboral, en sus inicios se realizaban estudios enfocados en estudiar al individuo inmerso en su lugar de trabajo, mientras que en la actualidad se ha detallado en mayor medida, aportando los tipos de sistemas que se pueden generar en las empresas. Con este recorrido histórico y teórico se denota la importancia que ha tomado esta forma de evaluación para que las empresas tengan datos sobre el funcionamiento interno del personal con el entorno de trabajo.

2.2.3.2. El Clima Organizacional en tiempos de Covid-19. A nivel mundial se experimentan una serie de situaciones y cambios relacionados con la situación que se acontece por el Covid-19, ante ello el mundo laboral no se encuentra exento de dicha realidad, la crisis sanitaria ha ocasionado que las organizaciones tomen en cuenta diferentes medidas para seguir con su funcionamiento, ante ello resulta indispensable estudiar el clima organizacional para comprender las condiciones y situaciones de las personas colaboradoras debido a las modificaciones de las formas tradicionales de desempeñarse (Vaquerano et al., 2020). A lo anterior, Morales (2021) agrega que, el clima organizacional de las empresas se ve impactado directamente en cuanto a los sentimientos de angustia, estrés e incertidumbre que vivencian las personas colaboradoras al no tener seguridad de conservar sus empleos en el tiempo que dure la pandemia. Además, sienten temor de contagiarse y que esto sea motivo de su despido y reemplazo.

2.2.4. Dimensiones del Clima Organizacional

El estudio del clima organizacional se ha ejecutado dividiéndolo en categorías que permitan abarcar distintos elementos del mismo, estos se conocen con el nombre de dimensiones, que pueden variar según el instrumento que se utilice para evaluar. En la presente investigación se indagan un total de cinco, en concordancia con la escala utilizada para el diagnóstico elaborado por Palma (2004):

- a. **Realización personal:** corresponde a la apreciación que tienen las personas trabajadoras en cuanto a oportunidades para el desarrollo personal y profesional, que le brinda el medio laboral, de acuerdo a las tareas ejecutadas y la visualización a futuro (Palma, 2004).
- b. **Involucramiento laboral:** consiste en identificar el compromiso y los valores de la empresa, con el fin de visualizar el cumplimiento y desarrollo de la misma, es decir, determinar la influencia de las personas empleadas (Palma, 2004).
- c. **Supervisión:** se entiende como la forma que tiene la persona colaboradora de percibir a los superiores encargados de la supervisión, esto en términos de funcionalidad y significado, evaluando el apoyo y la orientación brindada en la actividad laboral, para cumplir con las tareas cotidianas (Palma, 2004).
- d. **Comunicación:** es la percepción sobre las características de la información que se le brinda al personal de manera pertinente, tales como fluidez, claridad, coherencia, entre otros. Además, se toman en cuenta aspectos sobre la atención (Palma, 2004).

- e. Condiciones laborales: son los elementos a nivel material, económico y psicosocial que la organización prevé a la persona colaboradora, para que lleve a cabo el cumplimiento de tareas (Palma, 2004).

2.2.5. Diagnóstico Empresarial

Para la evaluación de las dimensiones que abarca el estudio de clima organizacional, es importante realizar un proceso exhaustivo y adecuado, donde se incluya un diagnóstico empresarial, que permita conocer las situaciones reales que influyen en una organización, limitando su progreso y desarrollo. Para esto, es relevante identificar debilidades, causas y problemas de mayor impacto, también es utilizado para conocer los logros y fortalezas de las empresas, con la finalidad de crear estrategias de mejora y seguimiento. Para aplicar adecuada y factiblemente este método, se requiere de tres elementos: sistemático, dinámico e integral (Romagnoli, 2007).

En el diagnóstico se analizan y mejoran los sistemas internos y externos de todas las partes de una organización. Se divide en dos aspectos: los funcionales, que examinan las estructuras formales e informales de la comunicación y sus prácticas, como la producción, mantenimiento de la organización, innovación y satisfacción del personal. Los culturales, que hacen referencia a las acciones que influyen en los valores y principios básicos de la empresa, es decir, entender el entorno organizacional y las relaciones de los miembros de la organización (López, 2008).

Asencio et al. (2017) señalan que, un diagnóstico es un proceso complejo, ya que evalúa problemas empresariales tales como producción, comercialización, desarrollo, entre otros. Es un análisis funcional para conocer el clima, ambiente y cultura de las

empresas, lo cual es fundamental, en cuanto a la orientación de las actividades, prácticas, políticas y relaciones organizacionales necesarias para la productividad y crecimiento.

2.2.6. Suficiencias y Deficiencias en el Ámbito Laboral

Cuando se ejecutan diagnósticos empresariales, lo que se busca es llegar a una conclusión sobre el estado de lo que se indaga, en el presente estudio sobre el clima organizacional, se llegó a dos posibilidades: dimensiones suficientes o deficientes. La definición de la palabra suficiente, desde su sentido más amplio, es establecida por la Real Academia Española (2014) como un adjetivo calificativo que expresa algo como idóneo o apto, que cumple con características para lo que se está necesitando. Mientras que, la palabra deficiencia hace alusión a lo inconcluso o faltante, con existencia de defectos que impiden llegar a lo que se espera.

En el ámbito laboral, específicamente en clima organizacional, las suficiencias y deficiencias van a depender de las dimensiones indagadas, entre las más destacadas son la estructura, la comunicación, el liderazgo, la motivación y los estados normativos y afectivos de la organización hacia las personas trabajadoras (Ramírez y Domínguez, 2012). Estas dos temáticas, dependen de la satisfacción laboral que percibe el personal hacia la institución, según las necesidades de realización personal, condiciones físicas del espacio o mecanismos propios de la empresa (Paule y Caboverde, 2011).

La existencia de deficiencias en las empresas, se traduce en percepciones de funcionamientos incompletos o no esperados, teniendo efectos sobre la productividad, las relaciones sociales y el clima organizacional en general. Por ello, entre más deficiencias se presenten en la empresa, existirá mayor insatisfacción en la persona colaboradora,

depositando actitudes negativas hacia el contexto laboral, desarrollando problemas a futuro (Paule y Caboverde, 2011).

2.2.7. Plan de Mejora de Clima Organizacional

Una vez realizado un diagnóstico de clima organizacional, se obtienen una serie de datos que evidencian los distintos procesos que afectan el comportamiento del personal, a partir de estos se pueden formular planes de mejora para los factores deficientes. Estos tienen gran valor, ya que son una forma planificada de estrategia organizacional que direcciona la visión futura que se tiene de la institución (Segredo, 2013).

García (2009) resalta como objetivo de los planes de mejora, corregir las situaciones percibidas como negativas, fijando metas para el cambio y contando con una base inicial para darle seguimiento a la evolución del clima organizacional. Esta autora hace énfasis en que, si se quiere tener un mejoramiento en la productividad a largo plazo, se debe optimizar la calidad del clima. Una vez estipulados los planes, requiere de compromiso por parte de áreas como la de Recursos Humanos, donde se gestionen para llevarlos a la acción, tratando de involucrar a todas aquellas personas que sean útiles para el proceso (Cota, 2017).

En palabras de Lizarazo et al. (2016) estos planes deben estar estructurados y planteados de forma secuencial, donde se aclaren todos los pasos a seguir, teniendo en cuenta las fortalezas con que cuentan las empresas, para no perjudicarlas. Comúnmente, se presentan mediante guías donde se detallan las acciones, los objetivos de cada una, quién se encargará de realizar cada tarea, metas esperadas, seguimiento del proceso, tiempo de ejecución y periodicidad con que se deben realizar.

2.2.8. Plan de Seguimiento de Clima Organizacional

Según la Organización de Estados Iberoamericanos, un seguimiento se focaliza en proponer acciones con la finalidad de alcanzar los objetivos, una vez identificados los éxitos, fracasos y potenciales, se hacen los ajustes oportunos con miras a la sostenibilidad. Este plan es una evaluación continua de los proyectos que se implementan en una organización, proceso que brinda información a las partes involucradas en cuanto al bienestar de la empresa, para fortalecer, mantener o modificar las actividades, estrategias y cualidades, con el objetivo de superar las limitantes y beneficiar al personal (Loaiza et al., 2011).

Un plan de seguimiento cuenta con diversos propósitos, entre estos, promover la evaluación de la cultura y el desempeño para crear estrategias de continuidad, alienta el aprendizaje organizacional, para evaluaciones futuras que comprueben los resultados de las limitantes. De manera general, este plan consiste en crear técnicas para mantener o superar las dimensiones estables, con miras a un mejor desarrollo en este caso del clima organizacional (Loaiza et al., 2011).

2.2.9. Descripción de la Empresa

Por motivos de privacidad derivados de una solicitud explícita de la organización, se mantiene bajo anonimato el nombre oficial de la organización. La misma, basa su producción en la transformación de materia prima, para obtener como resultado empaques de plástico, para una próxima comercialización. Por contar con estas características, de ahora en adelante se utilizará el acrónimo de TMP o Transformadora de Materia Prima.

Esta organización se creó en el año 2011 contando con capital nacional e internacional, específicamente de Alemania. Busca procesar materia prima en empaques

flexibles y la distribución de ciertos productos, teniendo como principal mercado organizaciones nacionales y transnacionales de las industrias alimenticia, agrícola y médica. Sus clientes, antes de comprar los productos pueden tener asesoramiento por parte de la empresa TMP, para cubrir mejor sus necesidades (Encargada de Recursos Humanos, comunicación personal, 9 de mayo de 2019).

En cuanto al personal, al momento de la evaluación que inicia en febrero del 2019, se contaba con 10 mujeres y 74 hombres, para componer un total de 84 personas colaboradoras, con edades entre los 20 y 58 años, repartidas en los puestos de gerencia, jefaturas, encargados, ejecutivos en ventas, operarios, gestor, asesor, diseño gráfico, limpieza y salud ocupacional. Mientras que, para octubre del 2021, en el contexto de la pandemia, aumentó la cantidad a 106, donde 92 corresponden a hombres y 14 mujeres. La empresa ha buscado la formación profesional y la experiencia en las personas colaboradoras, con la finalidad de cubrir las necesidades del mercado, brindando la mejor calidad y servicio, para ello, durante el momento de reclutamiento y selección se contratan sujetos con experiencia previa, sin embargo algunas personas no cuentan con este elemento por lo que se les capacita en su puesto de trabajo, se les invita a llevar cursos (presenciales o virtuales) en el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y la empresa invierte una cantidad económica importante en la capacitación de operarios y administrativos, ya que esto es un requisito para formar parte de una norma mundial a la que la organización pertenece (Encargada de Recursos Humanos, comunicación personal, 9 de mayo de 2019).

3. Problema de Investigación

Como se ha visto en apartados anteriores, los diagnósticos empresariales son esenciales para conocer el estado de la organización, por esto es necesario el desarrollo de una evaluación de clima laboral para buscar los procesos que a nivel relacional están perjudicando a la empresa, ante ello, es importante tener presente los cambios para mejorar la necesidad encontrada (Segredo, 2013). Este tipo de evaluación es uno de los principales suministros para conocer la retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento y motivación laboral, proceso que se lleva a cabo mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos a las personas trabajadoras (García, 2009). Si solo se recolecta información del clima organizacional, no se estaría trabajando para solventar las necesidades encontradas, ante ello es necesario crear planes de mejora, con la finalidad de favorecer a las personas colaboradoras y a la empresa (Segredo, 2013).

Algunas empresas consideran innecesario evaluar el clima organizacional, señalando dicho proceso como inadecuado porque no aporta nada en la gestión y en el rendimiento, evidenciando poco desarrollo evaluativo y dejando de lado el bienestar y desempeño de las personas colaboradoras, lo cual es un aspecto que influye en el crecimiento y producción de las mismas (Cota, 2017). Ante la ausencia de medición de clima organizacional y la deficiente gestión del recurso humano, se generan y manifiestan distintos problemas que afectan tanto a las personas como al entorno de trabajo, entre los cuales se pueden mencionar altos niveles de deserción, ausentismo, rotación de personal, baja productividad, entre otros factores, que repercuten la eficacia de la organización (Beltrán y Téllez, 2018).

En estas empresas pueden verse afectadas una serie de funciones, debido a la falta de información concreta sobre las problemáticas y fortalezas presentes en la misma, por ejemplo, se establecen normas y límites inadecuados al contexto laboral y la unión e identidad de los trabajadores no se está tomando en cuenta (Celis, 2014). Por otra parte, si se tiene poco conocimiento del clima, no se sabrá cuáles elementos son generadores de disgusto y conflicto entre el personal, lo que a su vez ocasiona una deficiencia en el rendimiento que influye el desarrollo pleno de la organización (Brancato y Juri, 2011).

Entonces, las empresas en donde no se evalúa el clima organizacional tienen poco conocimiento sobre la percepción de sus empleados(as), generando múltiples afectaciones y, en caso de que se evalúe, pero no se tomen acciones al respecto, se estaría presentando un proceso insuficiente. Es en esta línea que, se encuentran orientados los objetivos de la presente investigación, en primer lugar, ejecutando un diagnóstico de clima organizacional, para identificar los aspectos que están impactando las diversas dimensiones del clima, de esta forma crear un plan de seguimiento y mejora, para el mantenimiento o cambio de acciones, según se requiera. Con todo ello, se buscó la elaboración de un protocolo de gestión para el clima organizacional de la empresa, analizando las implicaciones y logros, para futuros procesos.

De acuerdo con los anteriores cuestionamientos, es que se busca responder las siguientes dos preguntas en esta investigación, ¿Cuáles son las principales características del clima organizacional de una empresa Transformadora de Materia Prima en el contexto costarricense? y ¿Qué factores deben ser incluidos en el diseño de un modelo de cambio para la gestión del clima organizacional de la empresa?

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en una empresa Transformadora de Materia Prima.

4.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las suficiencias y deficiencias que posee una empresa Transformadora de Materia Prima, respecto a su gestión de clima organizacional.
2. Establecer un plan de seguimiento a las suficiencias encontradas en la gestión del clima organizacional, para garantizar la continuidad y permanencia de los mismos.
3. Realizar una propuesta de mejora a las dimensiones del clima organizacional que presentan deficiencias en la organización.
4. Generar un protocolo de seguimiento del clima organizacional que responda a las necesidades de la empresa, para facilitar su aplicación a futuro.

5. Diseño Metodológico

En este apartado, se muestra la estrategia metodológica que se utilizó para el desarrollo de la evaluación de clima organizacional en la empresa TMP, en la cual se presenta el tipo de estudio, la población y definición de la muestra, además la descripción de las técnicas e instrumentos para la obtención de datos, la descripción de todo el procedimiento seguido mediante fases, las estrategias para la sistematización de los datos y el proceso de protección para las personas participantes.

5.1. Tipo de Estudio

El presente estudio es de tipo mixto, descriptivo y transversal; mixto ya que se utilizan estrategias cualitativas y cuantitativas dentro de un proyecto investigativo (Driessnack et al., 2007). Desde un enfoque descriptivo se busca definir una situación concreta y su dinámica, permitiendo analizar las propiedades según las características del fenómeno (Behar, 2008) y a partir de un corte transversal, porque se identifican las variables en un tiempo determinado, al igual que los resultados, proceso que se desarrolla en un momento específico y de forma detallada (Sousa et al., 2007).

5.2. Población y Definición de la Muestra

La población del estudio corresponde al personal de la empresa TMP, donde se trabajó con la totalidad de la población, es decir, con las 84 personas colaboradoras (10 mujeres y 74 hombres). La subdivisión según los puestos de trabajo es la siguiente: gerencia (3), jefaturas (6), encargados (7), asistentes y auxiliares (3), ejecutivos en ventas (4), operarios (56) y otros (gestor, asesor, diseño gráfico, salud ocupacional y limpieza) (5).

En cuanto a la evaluación del clima organizacional, mencionar que, se realizó en siete áreas, en las que fueron agrupados los diversos puestos de la empresa TMP. Esta unión de áreas, se realizó con la finalidad de hacer grupos con cantidad similar de personas, y poder resguardar la anonimidad. Este agrupamiento se desarrolló considerando cinco personas o más por grupos, además se estimó que compartieran áreas de trabajo, jefaturas, gerencias y labores similares.

Por tanto, se nombraron siete grupos como áreas de la letra A a la G (Área A, Área B, Área C, Área D, Área E, Área F y Área G), manera en la cual se representará en toda la investigación. Además, es importante especificar cuáles son los puestos que evalúa cada una de estas áreas. Para una comprensión de ello, se presenta una lista a continuación:

- Área A: se compone de un área de producción.
- Área B: compuesta por el puesto de calidad.
- Área C: compuesta por tres puestos los cuales son finanzas, contabilidad y ventas.
- Área D: se compone de los puestos de logística (bodega y transporte) y compras.
- Área E: compuesta por tres áreas de producción específicas de la empresa.
- Área F: incluye cinco áreas de producción específicas de la empresa.
- Área G: se compone los puestos de mantenimiento y limpieza.

5.3. Técnicas e Instrumentos para la Obtención de los Datos

En la siguiente sección se presentan las técnicas y herramientas utilizadas para la obtención de los datos, en primer lugar, se describe la Escala CL-SPC, luego se muestran los procesos llevados a cabo para la validación de la escala peruana al contexto

costarricense y de la empresa en específico, seguido la entrevista semiestructurada y la técnica de grupos de trabajo.

5.3.1. Instrumento Cuantitativo: Escala CL-SPC

El instrumento que se utilizó para realizar el diagnóstico de clima organizacional es la Escala Clima Laboral CL-SPC (Véase Anexo 1) elaborada por la psicóloga Sonia Palma (2004) compuesta por 50 ítems de respuesta tipo Likert que indagan de manera operacional la percepción que tienen las personas en cuanto a *Autorrealización* (ítems 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41 y 46), *Involucramiento laboral* (ítems 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42 y 47), *Supervisión* (ítems 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43 y 48), *Comunicación* (ítems 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49) y *Condiciones laborales* (ítems 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 y 50). Algunos ejemplos de los ítems del instrumento son: ¿Existen oportunidades de progresar en la institución? (*Autorrealización*), ¿Se siente comprometido con el éxito en la organización? (*Involucramiento laboral*), ¿En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo? (*Supervisión*), ¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía? (*Comunicación*) y ¿Los compañeros de trabajo cooperan entre sí? (*Condiciones laborales*) (Palma, 2004).

Como se mencionó anteriormente, la escala consta de cinco dimensiones, las cuales son *Autorrealización* que es el desarrollo personal y profesional percibido, el *Involucramiento laboral* entendido como la identificación que tienen los y las colaboradores(as) con los valores de la empresa, la *Supervisión* que es la orientación por parte de los supervisores, la *Comunicación* que se comprende como la fluidez de la información y finalmente, las *Condiciones laborales* que son los elementos materiales, económicos y psicosociales (Palma, 2004).

Para las categorías diagnósticas, se utilizan los puntajes brindados en el manual de Palma (2004), en el que se indica que, el puntaje máximo posible por dimensión sería de 50 puntos, entonces, si una dimensión puntúa de 42 a 50 su diagnóstico sería *Muy favorable*, si se encuentra entre 34 a 41 es *Favorable*, de 26 a 33 es *Medio*, de 18 a 25 *Desfavorable* y de 10 a 17 es considerado como *Muy desfavorable*. En cuanto al puntaje total de la escala, su máxima expresión sería un total de 250, ante ello se entiende que, si se obtiene un resultado de 210 a 250 puntos el clima organizacional es considerado como *Muy favorable*, de 170 a 209 es *Favorable*, de 130 a 169 se considera *Medio*, de 90 a 129 sería *Desfavorable* y de 50 a 89 se considera *Muy desfavorable*. Estas categorías diagnósticas se tomaron del manual de Palma (2004) y se ilustran de la siguiente forma (Véase Tabla 1).

Tabla 1.

Categorías diagnósticas del CL-SPC

Categoría Diagnóstica	Dimensiones I al V	Puntaje Total
Muy favorable	42-50	210-250
Favorable	34-41	170-209
Medio	26-33	130-169
Desfavorable	18-25	90-129
Muy desfavorable	10-17	50-89

Tomado de Palma (2004).

Por tanto, se asume que entre mayor sea el puntaje calificado, mejor será la percepción positiva sobre el clima organizacional que se tiene. Es un instrumento de aplicación manual o computarizada y su confiabilidad es de $\alpha = .97$ (Alfa de Cronbach) y $.90$ (Split Half Guttman) evidenciando una alta consistencia interna (Palma, 2004).

Para ilustrar la confiabilidad de la escala, se toman en cuenta otras investigaciones ejecutadas en Perú donde se utilizó la misma. En el estudio de García (2017) el Alfa de Cronbach fue de $.97$, en el de Castillo (2014) fue de $\alpha = .96$ y en el de Calderón (2016) fue de $\alpha = .95$. Demostrando que la escala es confiable y adecuada para el presente estudio.

Como criterios de inclusión se tomó en cuenta que, las personas participantes trabajaran para la empresa TMP y que tuvieran más de tres meses de trabajar en la misma. Mientras que, en los de exclusión se descartaron a individuos en periodo de incapacidad, licencias, vacaciones o que tuvieran poco tiempo de laborar (menos de tres meses). Además, la única persona excluida para completar este instrumento fue el propietario de la empresa, en razón de que, este no cuenta con superiores a su cargo, por ello no podría evaluar los ítems y dimensiones referentes a esto, por ejemplo, *Supervisión*.

En cuanto a la aplicación de la escala, en un inicio se había propuesto aplicarla de manera individual con todo el personal y de forma presencial, sin embargo, debido a la situación presentada a causada de la pandemia por Covid-19, esta se desarrolla de manera virtual, insertando el instrumento a la plataforma de Encuestas Institucional que posee la Universidad de Costa Rica en el servidor *Limesurvey* y enviando el link de acceso vía WhatsApp. Este a su vez fue transmitido gracias a la encargada de Recursos Humanos,

quien lo facilitó a todo el personal. Las validaciones realizadas a este instrumento para su utilización se presentan en los siguientes apartados.

5.3.2. Validación de la Escala CL-SPC: Entrevista Cognitiva y Criterio de Expertos

Es importante señalar que previo a la adaptación del instrumento, se tomaron en cuenta aspectos de formato y contenido, esto en conjunto con la directora de tesis, además estos fueron revisados con la persona contacto dentro de la empresa. Entre los cambios más relevantes, cabe mencionar que se eliminó el apartado introductorio de la escala porque la información que se pedía estaba descontextualizada con la empresa y se agregó una sección con datos de identificación donde se pregunta sobre la gerencia y jefatura a la que pertenecen, se adjuntó una definición de clima organizacional y al final del instrumento se añadió un apartado de características sociodemográficas y laborales (Véase Anexo 2).

5.3.2.1. Entrevista Cognitiva. El instrumento CL-SPC (Palma, 2004) fue creado en Perú, ante ello se adaptó al contexto costarricense y las características de la empresa mediante la aplicación de seis entrevistas cognitivas a personas colaboradoras de puestos homólogos a la empresa TMP, así mismo, este proceso se utilizó para modificar la sección de datos sociodemográficos de la escala según las necesidades que presentan este tipo de organizaciones.

Smith y Molina (2011) definen este método, como una técnica que aborda los distintos procesos mentales puestos en práctica a la hora de completar una encuesta, entrevista u otro, es de aplicación individual y el enunciado principal consiste en pedirle a la persona que piense en voz alta, mientras completa el documento y responde a otras

preguntas que el sujeto investigador le realice. Estas últimas se conocen como reporte verbal y buscan identificar posibles problemas del instrumento original. Se puede utilizar el parafraseo, juicios de confianza, pruebas de recuerdo, pruebas de especificación y sondeo de proceso mental.

Se debe indicar que, para la ejecución de la entrevista cognitiva, se pretendía trabajar con un total de seis personas de otra industria manufacturera, para no alterar la muestra del presente estudio, ante ello se realizó este proceso en puestos homólogos (miscelánea, operaria, puesto calle, puesto empresa, jefatura y gerencia) de diferentes entidades. Para este proceso, por cada dos entrevistas cognitivas desarrolladas se realizaron los cambios sugeridos por las personas participantes y una vez aplicados se proseguía con las demás, esto con la finalidad de obtener diferentes perspectivas y variaciones y así lograr una mayor adaptación del instrumento. Los cambios con mayor auge se realizaron en el apartado de ítems de la escala, una vez finalizado el proceso se preparó un informe con los cambios realizados al documento original que puede observarse en el Anexo 2.

5.3.2.2. Criterio de Expertos. Una vez realizado el proceso de revisión por medio de las entrevistas cognitivas y desarrollados los cambios, se utilizó otro mecanismo para la adaptación del instrumento de diagnóstico, este fue el método de criterio de expertos que, según Escobar y Cuervo (2008), es una opinión, juicio, evidencias o valoraciones sobre algún tema, por parte de personas que tengan experiencia o conocimiento al respecto. El mismo se implementó para medir la confiabilidad y validez de contenido de la prueba, en este caso fue el equipo asesor compuesto por dos psicólogas enfocadas en el área laboral y un psicólogo con conocimientos en estadística, más una persona

especialista en el área de filología, quienes fungieron como jueces expertos. Los cambios más considerables realizados en el criterio de expertos fueron especialmente en redacción, entre ellos se modificaron las opciones de respuesta de “Ninguno o Nunca”, “Poco”, “Regular o Algo”, “Mucho”, “Todo o Siempre”; por las siguientes: “Nunca”, “Casi nunca”, “Algunas veces”, “Casi siempre” y “Siempre”. En el apartado de anexos se encuentra un informe de los cambios realizados tras el juicio de expertos (Véase Anexo 3).

5.3.3. Instrumentos Cualitativos: Entrevista Semiestructurada y Grupos de Trabajo

5.3.3.1. Entrevista Semiestructurada. El segundo instrumento para la recolección de datos correspondió a una entrevista semiestructurada, que fue aplicada a 10 personas colaboradoras y que indagó en detalle en las dimensiones calificadas como ineficientes en el primer proceso. La explicación acerca de la forma de analizar la información de esta técnica para este estudio, se encuentra en el apartado de estrategias para sistematización de datos. Los criterios que se incluyeron para seleccionar a las personas participantes de esta técnica fueron ser colaboradores(as) que tengan mayor tiempo de laborar en la empresa, se excluyeron propietarios, gerencias generales y las jefaturas de área. Se optó por entrevistas semiestructuradas ya que, presentan mayor flexibilidad en cuanto a la búsqueda de información y parten de interrogaciones planteadas. Este tipo de entrevistas se adaptan durante su aplicación, motivando a los participantes, aclarando términos y dudas, reduciendo formalismos, entre otros aspectos (Díaz et al., 2013).

La entrevista semiestructurada se crea a partir de los datos encontrados con la aplicación de la Escala CL-SPC, esto con el fin de indagar en los resultados más relevantes, para ello se crearon un total de 12 preguntas, las cuales se subdividieron en las cinco dimensiones estudiadas: *Autorrealización* con cuatro preguntas, *Involucramiento Laboral* dos, *Supervisión* dos, *Comunicación* dos y *Condiciones Laborales* dos preguntas. Algunos ejemplos de las preguntas realizadas fueron ¿De qué manera le reconocen los éxitos y avances en el trabajo?, ¿Cómo es la preparación para realizar las labores de su puesto en la empresa (capacitaciones, inducciones)? y ¿Se siente satisfecho con su salario? ¿Sí/no? y por qué, entre otras preguntas (Véase Anexo 4).

En cuanto a la aplicación de la entrevista semiestructurada, se desarrolló de manera individual y presencial, para este proceso se tomaron apuntes de lo mencionado por las personas, además, se les solicitó permiso para grabar la entrevista, con el fin de facilitar su posterior análisis. Este proceso fue llevado a cabo dentro de las instalaciones de la empresa en jornada laboral y siguiendo todos los protocolos sanitarios establecidos a nivel nacional y por la empresa.

5.3.3.2. Grupos de Trabajo. La técnica de grupos de trabajo, se utilizó para devolver los resultados obtenidos con el diagnóstico a la población, a la vez que se recolectó información para la creación de los planes de acción. Esta estrategia se define como un conjunto de miembros que se organizan para velar por metas y objetivos en común, siendo necesaria la propuesta de ideas para aportar posibles soluciones a determinados problemas con técnicas expuestas por las mismas personas (Gómez y Acosta, 2003). Por tanto, en la sesión de cada grupo de trabajo se expusieron los

resultados obtenidos y las personas participantes brindaron ideas y aportes para el mantenimiento y mejora respecto a los datos evidenciados.

Para la aplicación de esta técnica, se tenía previsto trabajar con la totalidad de la población incluida en el estudio, excluyendo las gerencias y jefaturas, esto porque el personal pudo sentirse cohibido a expresar sus opiniones con la presencia de estas personas. Se esperaba desarrollar un total de cuatro grupos de trabajo conformados por 15 participantes como mínimo. La conformación de estos, sería realizada por selección al azar, de los diferentes puestos de la organización. Sin embargo, ante la presencia de la situación mundial por Covid-19, se trabajó con cinco grupos (uno más de lo planteado al inicio), donde el número de integrantes fue variado entre cuatro a seis personas como máximo, según la disposición, además se utilizó la selección intencional, con el fin de respetar las medidas sanitarias del momento. Para la conformación de los grupos se consideró la participación de todas las áreas de la empresa. Mientras que, la aplicación se dio de manera presencial, dentro de las instalaciones de la empresa y durante la jornada laboral.

A partir de lo encontrado en los grupos de trabajo se crearon los planes de acción, además del *Manual para la gestión del clima organizacional en una empresa TMP*. Como puede observarse, en este estudio cada etapa alimenta a la siguiente, y busca en todo momento la triangulación de los datos por medio de diferentes técnicas; así como dar voz a las personas colaboradoras que son quienes de primera mano conocen el estado del clima organizacional en su lugar de trabajo.

5.4. Descripción del Procedimiento a Seguir

A continuación, se describen las fases que se llevaron a cabo en el proceso investigativo del presente trabajo final de graduación, las cuales son las siguientes:

5.4.1. Fase I

La primera fase consistió en la adaptación del instrumento CL-SPC al contexto costarricense, mediante los métodos de entrevistas cognitivas y criterios de expertos.

5.4.2. Fase II

Se creó un proceso comunicativo dirigido a las personas participantes de la evaluación, esto con el motivo de informar sobre el objetivo del estudio, sus resultados, duración, resaltando la importancia de contar con acceso a internet, además de clarificar las fechas de aplicación, así como incentivar a las y los colaboradores a formar parte del proceso.

5.4.3. Fase III

Se realizó la recolección de datos cuantitativos, con la totalidad del personal de la empresa, mediante el instrumento CL-SPC (Palma, 2004), debidamente contextualizado a la organización. Una vez obtenidos los datos, se procedió al análisis mediante el programa SPSS 23.0, con el fin de conocer las dimensiones de clima organizacional que presentan suficiencias o deficiencias.

5.4.4. Fase IV

A partir de las dimensiones alteradas, que se evidenciaron en la fase anterior, se elaboró y aplicó una entrevista semiestructurada de fuente propia para indagar en la información recolectada, este último instrumento se aplicó por muestreo intencional a las personas colaboradoras con mayor tiempo en la empresa, que no fueran dueñas de la

misma, ni jefas de área. En el apartado de estrategias para la sistematización de datos se indica la forma de ejecutar el análisis para este instrumento de recolección de datos.

5.4.5. Fase V

Tras el análisis de datos obtenidos mediante las entrevistas semiestructuradas, se hizo una devolución de los resultados de ambos instrumentos previos a la población. A partir de la exposición de estos, se desarrollaron los grupos de trabajo, mediante la reflexión y el diálogo, explorando las ideas para mejorar o mantener las dimensiones.

5.4.6. Fase VI

A partir de esas ideas y sugerencias propuestas por el personal se elaboraron los planes de seguimiento y mejora, para abordar los elementos suficientes y deficientes de la empresa.

5.4.7. Fase VII

Una vez creados los planes de mejora y seguimiento, se llevó a cabo una validación con la encargada de Recursos Humanos, en la que se exponen las propuestas desarrolladas y se busca el aval de las mismas, de acuerdo a la realidad de la empresa.

5.4.8. Fase VIII

Con el proceso de diagnóstico y la valoración en la empresa TMP, se realizó la creación de un protocolo para la gestión de futuros diagnósticos de clima organizacional, identificando los pros y contras evidenciados en la investigación, para facilitar futuras evaluaciones de clima laboral.

5.5. Estrategias para la Sistematización de los Datos

La sistematización de la información obtenida con la Escala CL-SPC se analizó mediante el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS 23.0) de International Business Machines (IBM), debido a su versatilidad a la hora de trabajar con muestras grandes, es que se decidió utilizarlo en la presente investigación, para la ejecución de análisis estadísticos descriptivos con los datos recolectados, específicamente indagando en medias, desviaciones estándar, frecuencias y en el análisis de confiabilidad de los factores o dimensiones de la escala y de la escala en general.

A modo resumen, Palma (2004) menciona que, para realizar el análisis de los resultados de la escala en general, se obtendría como máximo un total de 250 puntos, las categorías diagnósticas serían: *Muy favorable* (210 a 250), *Favorable* (170 a 209), *Medio* (130 a 169), *Desfavorable* (90 a 129) y *Muy desfavorable* (50 a 89). En cuanto a los factores, cada dimensión puede tener un puntaje máximo de 50, la clasificación es: entre 42 a 50 es *Muy favorable*, entre 34 a 41 es *Favorable*, de 26 a 33 es la *Medio*, de 18 a 25 es *Desfavorable* y de 10 a 17 *Muy desfavorable*. Aclarar que, este instrumento no cuenta con ítems inversos.

Para el análisis de los datos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas se utilizó el método de análisis por categorías mediante la transcripción de las mismas, esta estrategia se adapta a los estudios cualitativos y consiste en agrupar en categorías o códigos los datos recolectados, es decir, a partir de los apuntes o respuestas brindadas por los sujetos participantes se divide la información en subtemas, según lo mencionado por la persona (Fernández, 2006). En este caso se trabajó con cinco subcategorías, las cuales representan a cada dimensión y por cada una de estas se desarrollaron otras subcategorías

que abarcan lo positivo y negativo encontrado en el clima laboral de la empresa, para ello, se realizó un análisis detallado que se puede ver en el Anexo 5.

En cuanto a los grupos de trabajo, se utilizó como método la transcripción selectiva, que hace referencia a escribir y tomar en cuenta, sólo aquellos fragmentos y aspectos considerados pertinentes y claves en la entrevista, o que sean de interés para las personas investigadoras. Además, este tipo de método se puede aplicar cuando las personas no permiten ser grabadas, o no se cuenta con los medios para retener la información de manera específica (De Lima, 2009). De igual forma, en este caso el fin de la investigación no es el análisis del discurso de las personas, sino el trabajo grupal, el cual se desarrolló mediante la presentación de resultados y con preguntas generadoras donde las personas plasmaron sus recomendaciones. Como parte del análisis de los grupos de trabajo, se agruparon las respuestas y acciones mencionadas por el personal, en las cinco dimensiones de clima investigadas, tomando en cuenta las más realizables, inmediatas y de mayor valor o impacto.

El modelo final o protocolo de la presente investigación se creó a partir de los resultados y aspectos encontrados en el diagnóstico y evaluación de clima organizacional, es decir, se analizó todo el proceso implementado, con la finalidad de identificar factores tanto negativos como positivos, para futuros procedimientos. En este documento se llevó a cabo una descripción detallada de cada momento, instrumento, duración, o posibles personas responsables para desarrollarlo, así como recomendaciones propias de las mismas personas investigadoras, según sus vivencias en el proceso.

5.6. Protección de las Personas Participantes

Como criterios éticos y de protección para las personas participantes, se les entregó un consentimiento informado en todas las etapas de la investigación: en la aplicación de la entrevista cognitiva (Véase Anexo 6), aplicación de la Escala CL-SPC (Véase Anexo 7), ejecución de las entrevistas semiestructuradas (Véase Anexo 8) y participación en los grupos de trabajo (Véase Anexo 9). Los mismos se recolectaron de manera presencial antes de aplicar los instrumentos.

Se opta por esta medida, ya que en cada instrumento van a participar cantidades de personas colaboradoras distintas, por ello se busca hacer constancia que serán parte del estudio, conocimiento sobre sus derechos y aspectos de las técnicas e instrumentos como duración, riesgos, beneficios y otros. Además, se brindó una aclaración sobre la confidencialidad que tiene la investigación y que en ningún momento se publica el nombre de la persona, ni para el documento de la investigación, ni en los análisis de datos, también se retomaron otras dudas al respecto.

Entre las medidas a considerar para proteger la anonimidad de las personas participantes están las siguientes: durante los procesos de diagnóstico, específicamente en la aplicación de la escala y la entrevista semiestructurada, se aplicó de forma individual, sin la presencia de terceros que afecten la calidad de las respuestas, los grupos de trabajo se realizaron sin la presencia de las gerencias y jefaturas, mientras que los resultados obtenidos se presentan de manera general y distribuidos en tal forma que no se evidencie la identidad de la persona colaboradora. Además, en todo momento los instrumentos son manipulados únicamente por el equipo investigador y nunca se dejaron en la organización.

6. Análisis de Resultados

En este apartado se presenta el análisis de resultados del presente estudio, partiendo de los datos recolectados a través de la aplicación de varios instrumentos, por tanto, se evidencian en primera instancia los resultados de la Escala CL-SPC, los resultados de las entrevistas semiestructuradas, los planes de acción (seguimiento y mejora) y una descripción general del *Manual para la gestión del clima organizacional en la empresa TMP*, que se puede encontrar de forma completa en el Anexo 10.

6.1. Resultados de la Aplicación de la Escala CL-SPC en la Empresa TMP

En los siguientes apartados se presentan los resultados de la aplicación y análisis de la escala cuantitativa CL-SPC en la empresa TMP, la cual se recolectó entre los días 30 de octubre y 15 de noviembre del 2020 de forma virtual dada la situación por pandemia vivida a nivel mundial, por medio del sistema de encuestas institucional de la Universidad de Costa Rica. El total de personas trabajadoras con que contaba la empresa en ese momento era de 84 personas, de las cuales, 73 completaron el instrumento, representando un 87% de la población.

Este apartado se construye por distintas secciones para abordar los resultados encontrados. En primer lugar, se señalan tanto los datos sociodemográficos, así como los datos laborales de las personas colaboradoras. Posteriormente se presentan los resultados de la Escala CL-SPC, que se dividen en: 1) el análisis de fiabilidad, 2) el análisis estadístico, el cual incluye los resultados generales, el análisis de resultados por dimensiones, el análisis de resultados por áreas y 3) el análisis de resultados por dimensión a nivel general y por área de trabajo. Además, un apartado de análisis comparativo de resultados por áreas de trabajo y una síntesis valorativa final.

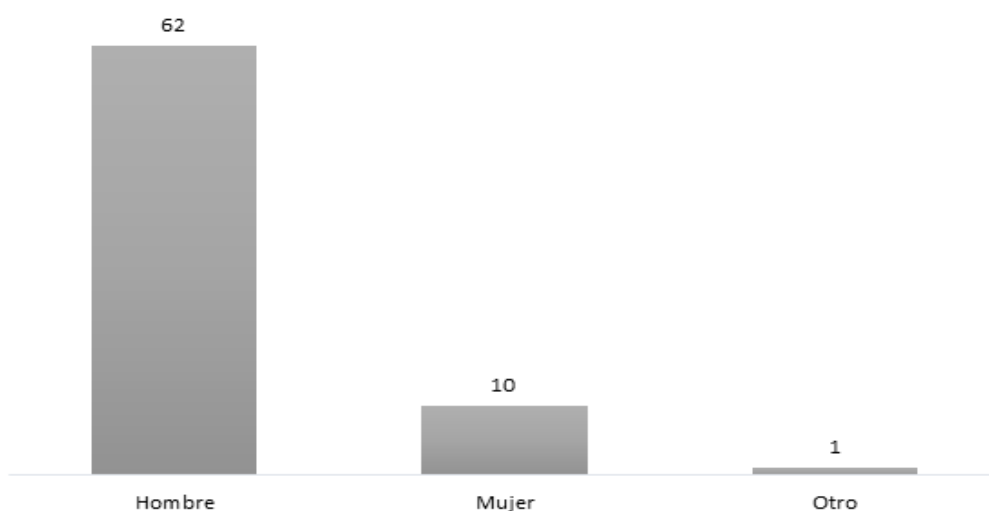
6.1.1. Datos Sociodemográficos y Laborales

El siguiente apartado muestra la información sociodemográfica y laboral de las personas colaboradoras de la empresa, con la finalidad de conocer las características de la población, en primer lugar se muestran los datos sociodemográficos como el sexo (hombre, mujer u otro), la edad y la escolaridad, en el segundo subapartado se muestran datos laborales como el tipo de jornada, la gerencia o jefatura a la que pertenecen, el área en la que laboran, el tipo de horario, los años de colaborar en la empresa y la relación laboral. A continuación, se desarrollan los gráficos y la información de estos datos:

6.1.1.1. Datos Sociodemográficos. En lo que respecta a las características de la población, de las 73 personas colaboradoras que completaron la escala, un total de 62 corresponden a hombres (85%), 10 fueron mujeres (14%) y una persona mencionó como sexo la opción de “otro” (1%), lo cual se ilustra en la Figura 1, evidenciando mayor presencia de personal masculino dentro de la empresa.

Figura 1.

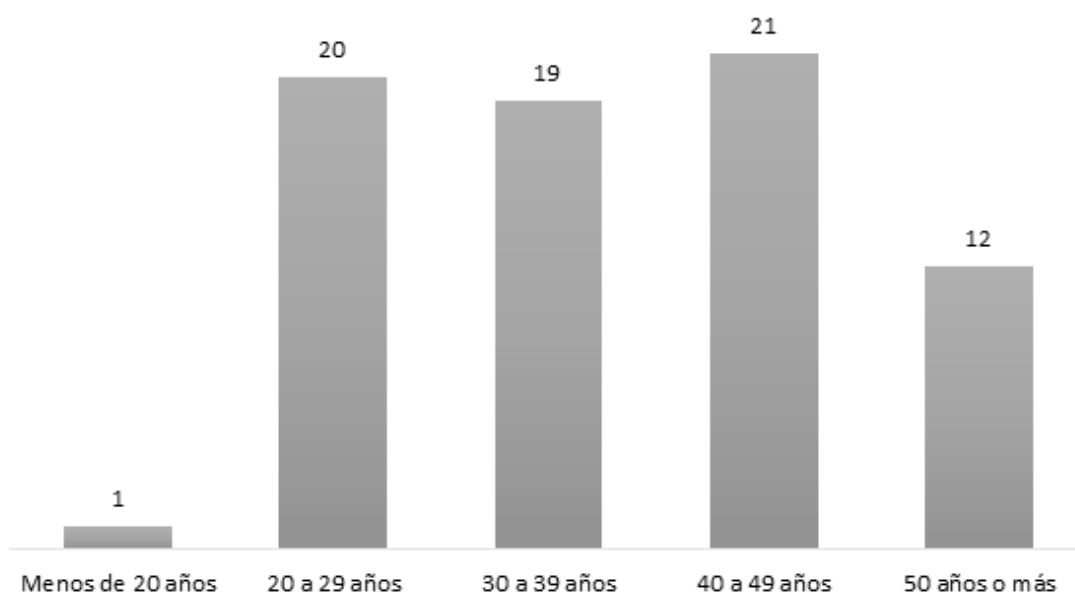
Distribución del personal según sexo



Mientras que, las edades del personal, se subdividieron de la siguiente forma: una persona tiene menos de 20 años (1%), 20 indicaron tener entre 20 y 29 años (27%), 19 indicaron encontrarse en el rango de 30 a 39 (26%), 21 colaboradores(as) entre 40 y 49 (29%) y, finalmente, 12 mencionaron edades entre los 50 y 59 años de edad (16%), lo cual se encuentran evidenciadas en la Figura 2 a continuación.

Figura 2.

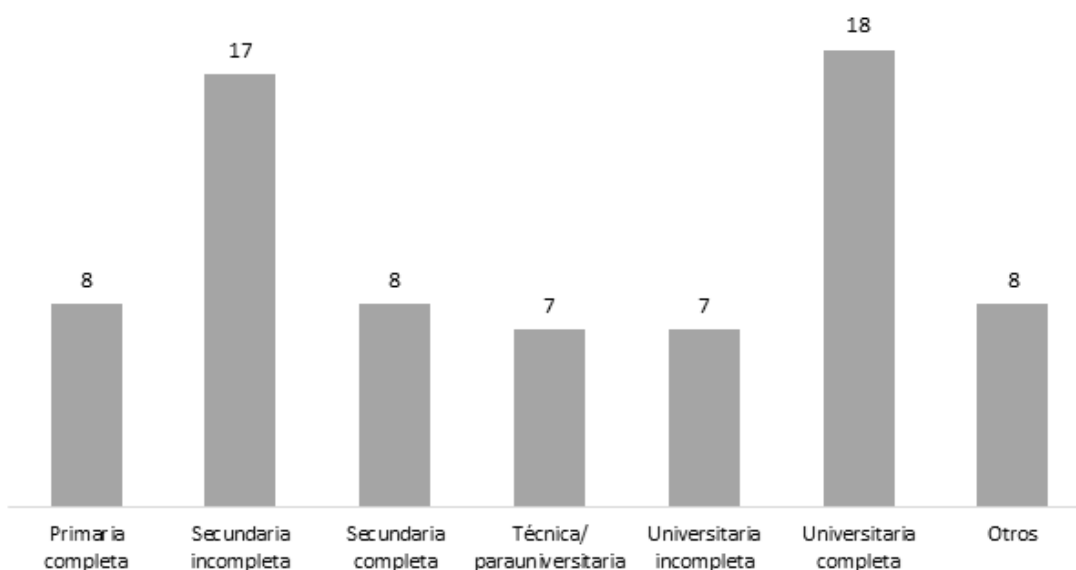
Distribución del personal según edad



La escolaridad también se tomó en cuenta para el estudio, al respecto, ocho personas registraron tener primaria completa (11%), 17 secundaria incompleta (23%), ocho personas con secundaria completa (11%), un total de siete indicaron técnico/parauniversitario (10%), siete participantes con universidad incompleta (10%) y 18 con los estudios universitarios completos (25%). A continuación, se ilustran los resultados en la Figura 3.

Figura 3.

Distribución del personal según escolaridad

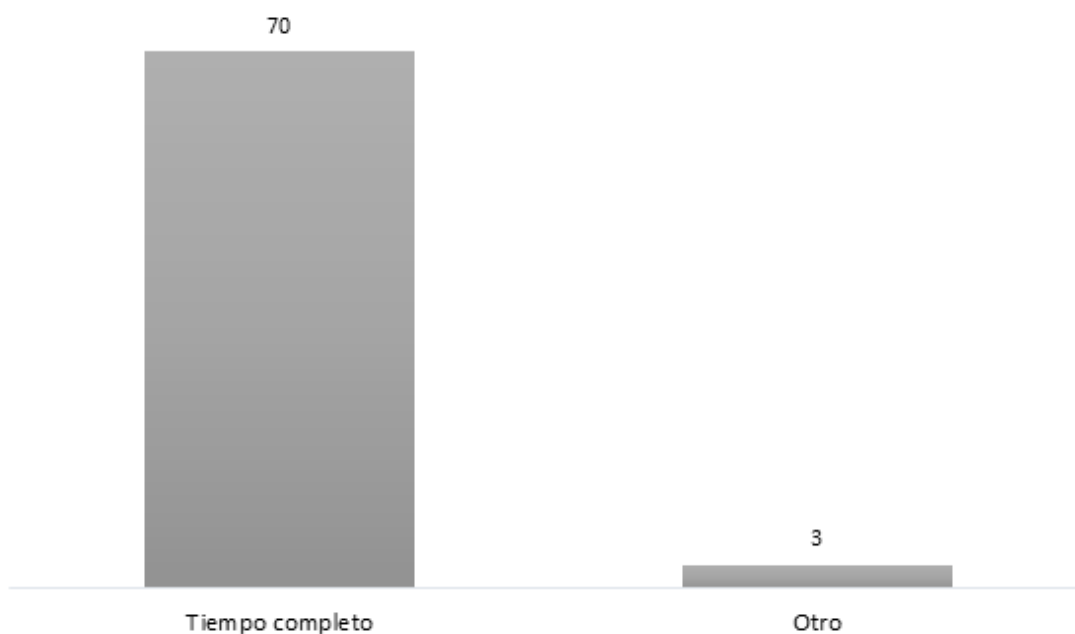


A modo resumen, respecto a los datos demográficos de la población, se encuentra una empresa cuyas personas trabajadoras se caracterizan por ser en su mayoría hombres (85%), cuyas edades poseen una distribución homogénea en el rango entre los 20 y 49 años (82%). En cuanto a la escolaridad de las personas participantes, se distribuyó en su mayoría en secundaria incompleta (23%) y universidad completa (25%).

6.1.1.2. Datos Laborales. Además, de los datos sociodemográficos, a las personas colaboradoras también se le realizaron consultas sobre sus características laborales, las cuales se abordan en el siguiente apartado. Para iniciar, mencionar que, del total de los(as) participantes, 70 indicaron que trabajan a tiempo completo (96%) y tres sujetos respondieron con la opción de “otro” (4%), lo cual se evidencia en la Figura 4.

Figura 4.

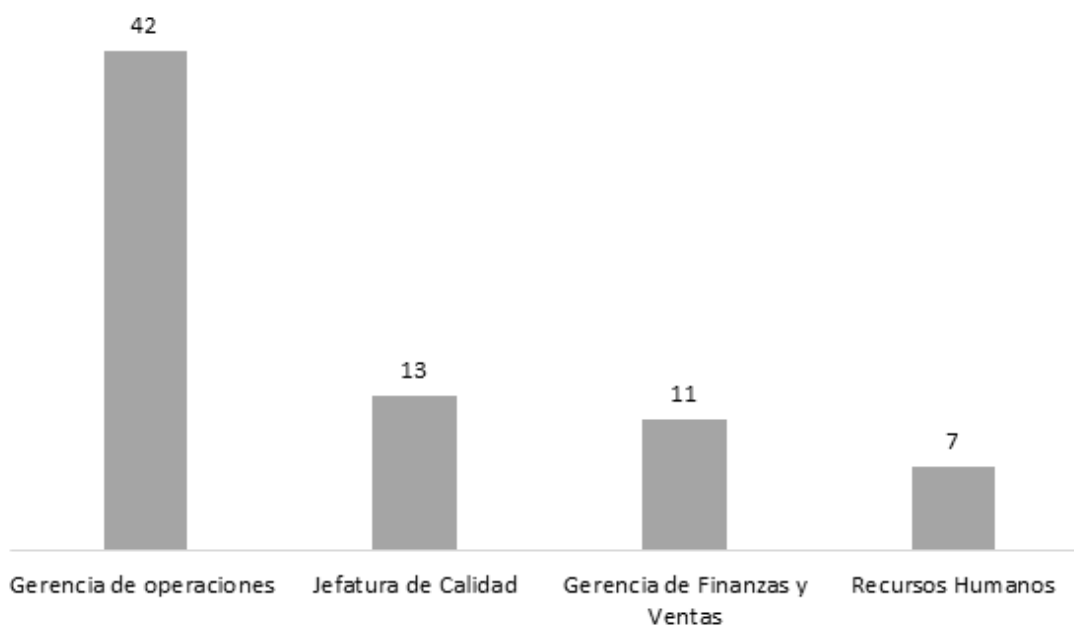
Distribución del personal según jornadas laborales



Además, otros de los datos recolectados acerca de la información laboral es sobre la gerencia o jefatura a la que pertenecen las personas colaboradoras, se pudo evidenciar que 42 personas participantes pertenecen a la Gerencia de Operaciones (58%), 13 a Jefatura de Calidad (18%), 11 a Gerencia de Finanzas y Ventas (15%) y siete a Recursos Humanos (10%) (Véase Figura 5).

Figura 5.

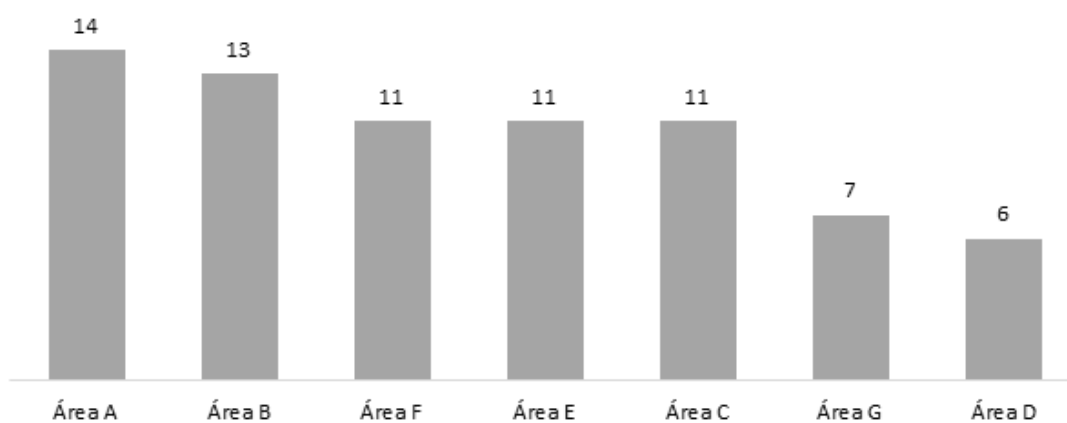
Distribución del personal según gerencia o jefatura a la que pertenecen



Además, se indagó sobre las áreas que tiene la empresa y sobre el número del personal participante que trabaja en cada una de ellas, esto ayudaría en adelante a realizar análisis por áreas de trabajo. Algunos de los departamentos de la empresa se unieron en subgrupos, en el apartado de metodología se puede observar la división de las áreas de trabajo. La mayor parte de los y las participantes laboran en el Área A, siendo un total de 14 personas (19%), 13 del Área B (18%), 11 laboran en el Área F (15%), 11 en el Área E (15%), 11 indicaron trabajar en el Área C (15%), siete en el Área G (10%) y seis en el Área D (8%) (Véase Figura 6).

Figura 6.

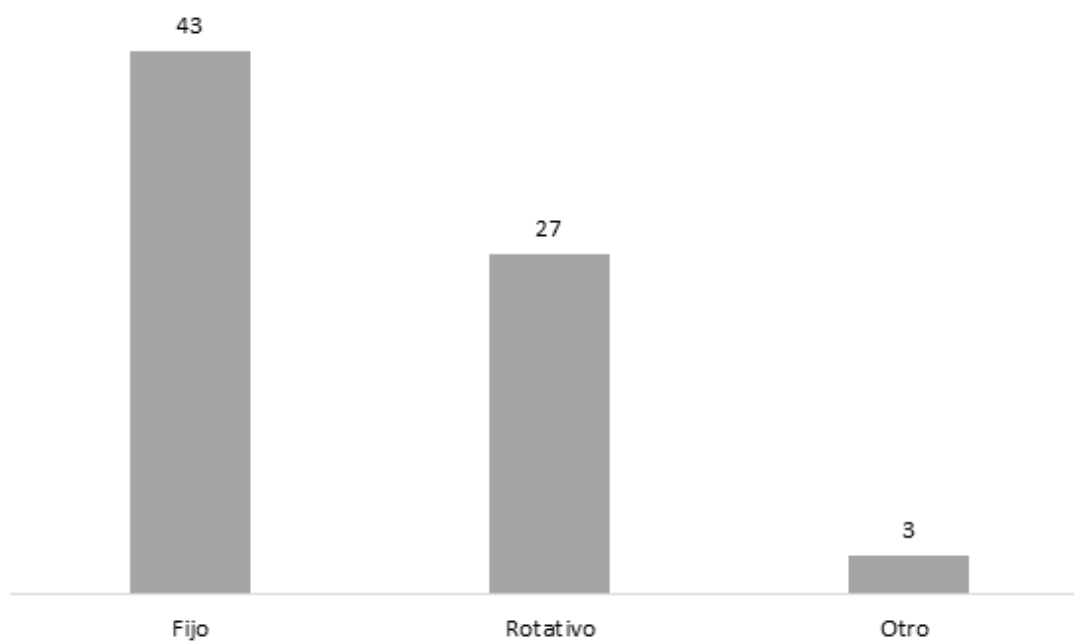
Distribución del personal según área a la que pertenecen



Respecto al tipo de horario se evidenció que la mayor parte del personal trabaja en horario fijo, representado en un total de 43 colaboradores(as) (59%), mientras que 27 reportaron encontrarse con horario rotativo (37%) y tres personas marcaron la opción de “otro” (4%) (Véase Figura 7).

Figura 7.

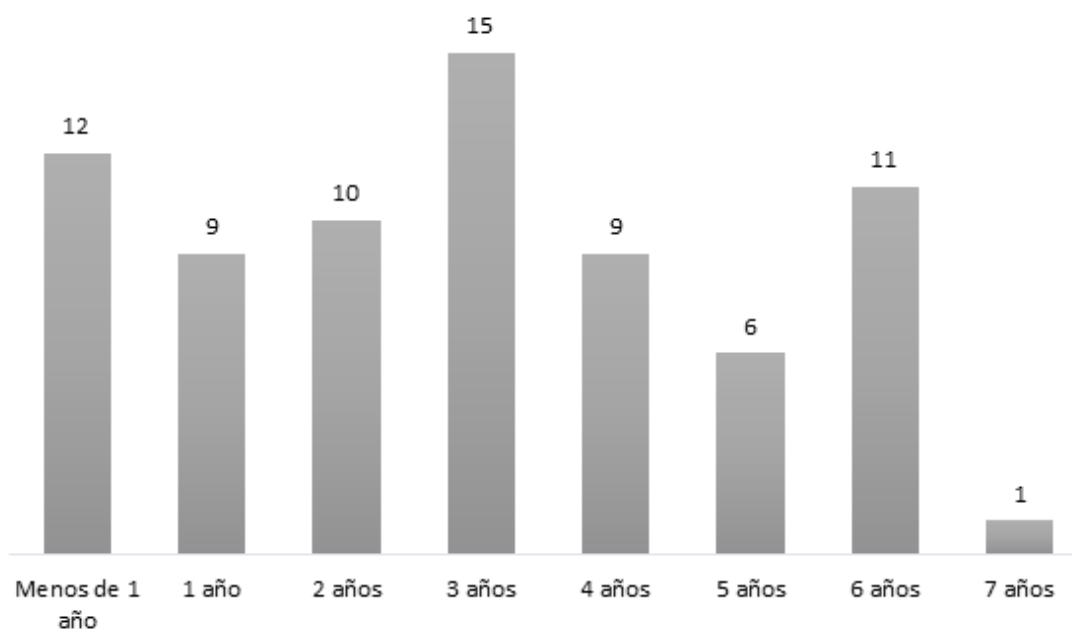
Distribución del personal según tipo de horario



Al hacer referencia a la cantidad de años de trabajo en la empresa por parte de las personas participantes, debe considerarse que la empresa es relativamente nueva, por ende, las personas que pueden tener más cantidad de tiempo de trabajo poseen un total de siete años. De la totalidad de la muestra, 12 indicaron tener menos de un año de haberse incorporado a la empresa (16%), nueve sujetos señalaron tener un año (12%), 10 personas con dos años (14%), 15 de ellos/ellas con tres años (21%), nueve individuos refirieron tener cuatro años (12%), seis informaron tener cinco años (8%), 11 registraron tener seis años en el lugar (15%) y solamente una persona indicó siete años de laborar con la organización (1%). En la Figura 8 se muestra la distribución de los años de laborar en la empresa.

Figura 8.

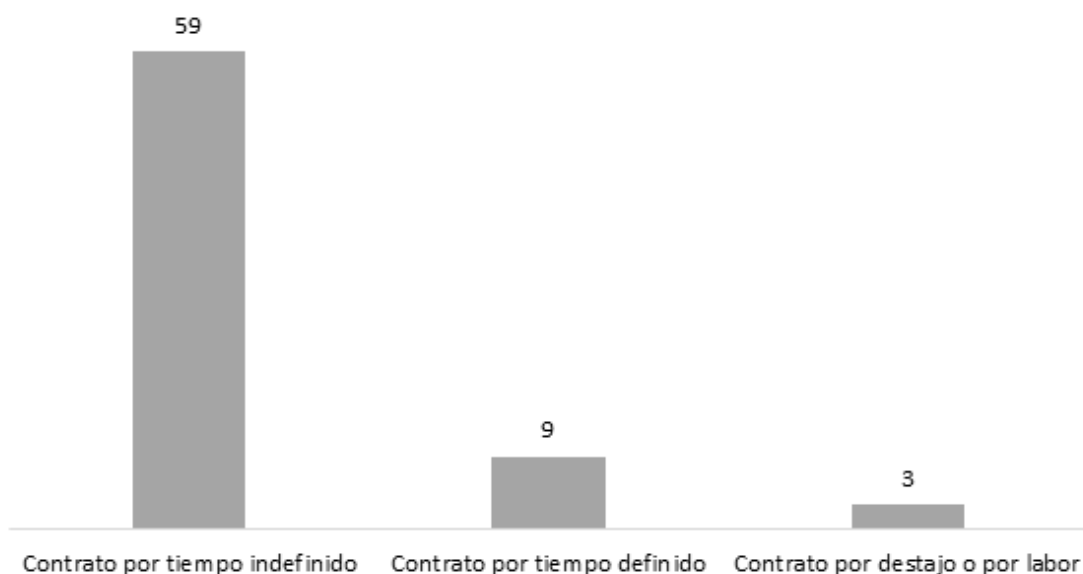
Distribución del personal según años de laborar en la empresa



En cuanto a la relación laboral, predomina el contrato por tiempo indefinido representado por un total 59 personas (81%), además nueve participantes indicaron tener contrato por tiempo definido (12%) y tres personas tienen contrato por destajo o por labor (4%) (Véase Figura 9).

Figura 9.

Distribución del personal según relación laboral con la empresa



A modo de resumen del subapartado de datos laborales, mencionar que, el 93% de la población trabaja a tiempo completo, la mayoría pertenecen a la Gerencia de Operaciones (58%), en cuanto a las áreas de trabajo el Área A fue la de mayor representación (19%) seguido del Área B (18%). En cuanto al tipo de horario, en su mayoría están con fijo (43%), así como la mayor parte de los y las participantes cuentan con tres años de laborar en la empresa (21%). Finalmente, la relación laboral más presentada fue la de contrato por tiempo indefinido (81%).

6.1.2. Resultados de la Escala CL-SPC

Para introducir en los siguientes apartados, es importante señalar en primera instancia que dentro del estudio se presenta una frecuencia completa de la escala, ya que las 73 personas que completaron el instrumento lo hicieron de forma total, es decir, no hubo cuestionarios incompletos. Por otro lado, cabe mencionar que se tomarán en cuenta varios análisis cuantitativos, tales como el análisis de fiabilidad del instrumento utilizado y sus dimensiones, donde se valoran aspectos como el Alfa de *Cronbach*, la consistencia interna, correlaciones de *Pearson* y la desviación estándar. Además, se abarca el análisis estadístico del instrumento utilizado y sus dimensiones, tomando en cuenta factores como los resultados generales, que explican el análisis de resultados por dimensiones (*Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones laborales y Autorrealización*) y el análisis de resultados por áreas a nivel general (Área A, Área B, Área C, Área D, Área E, Área F, Área G). También de manera específica se presenta un análisis de resultados por dimensión, donde se evalúan los ítems o preguntas y cada una de las áreas de la empresa TMP. Para el final de esta sección se destaca un apartado de análisis comparativo de resultados por áreas de trabajo y una síntesis valorativa final de la Escala.

6.1.2.1. Análisis de Fiabilidad del Instrumento utilizado y sus Dimensiones.

Es importante tomar en cuenta la fiabilidad de la escala, con el objetivo de valorar su eficacia, por tanto, se analiza el Alfa de *Cronbach* de manera general para determinar su consistencia interna, y así visualizar las correlaciones que existen en la misma. Además, de manera específica se mide el Alfa de *Cronbach* de cada dimensión para visualizar si

son o no homogéneas, es decir, evaluar si tienen la misma función de medir el mismo constructo en el instrumento.

En cuanto al Alfa de *Cronbach*, se valoró la interpretación de Celina y Campo (2005), quienes mencionan que el valor aceptable es mayor o igual que $\alpha = .70$, lo cual se considera como bueno, por tanto, menor a ese puntaje la consistencia interna es baja. Por su parte, si los valores oscilan entre $\alpha = .80$ y $\alpha = .90$ o mayor, se estima una consistencia interna alta.

Ante el análisis de resultados de la escala total, se muestra un Alfa de *Cronbach* de .97 (Véase Tabla 2), lo que evidencia que tiene una alta consistencia interna, la cual se refiere al grado en que los ítems, los puntos o los reactivos que forman parte de una escala o instrumento, se correlacionan entre ellos, es decir, que miden el mismo constructo, si existe una alta correlación, hay mayor homogeneidad, lo que se traduce en que, teóricamente se está midiendo el mismo constructo (Campos y Oviedo, 2008). El Alfa de *Cronbach* reportado en la escala original de Palma (2004) fue de .97, evidenciando una similitud y alta fiabilidad.

Tabla 2.

Estadístico Alfa de Cronbach para la Escala CL-SPC

Alfa de Cronbach	Número de ítems
.97	50

Con respecto a cada dimensión, cabe señalar que en la investigación de Sonia Palma (2014) el Alfa de *Cronbach* no se muestra de manera específica, por lo que no se puede comparar con los resultados obtenidos del presente estudio, los cuales indican buena fiabilidad de todas las dimensiones. Por cuanto, *Autorrealización* tiene el puntaje más alto con un Alfa de *Cronbach* de .93, considerando una consistencia interna alta, las demás muestran este mismo diagnóstico, *Supervisión* $\alpha=.90$, *Comunicación* $\alpha=.88$, *Condiciones laborales* $\alpha=.86$ e *Involucramiento laboral* $\alpha=.85$. Los resultados también se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3.

Estadístico Alfa de Cronbach por cada dimensión de la Escala CL-SPC

Dimensión	Alfa de Cronbach
Autorrealización	.93
Supervisión	.90
Comunicación	.88
Condiciones laborales	.86
Involucramiento laboral	.85

Por tanto, en términos de la confiabilidad se puede concluir que tanto las dimensiones como la escala en general, presentan una consistencia interna alta, indicando que es un instrumento fiable y estable. Estos datos revelan que el uso de esta escala es seguro y los constructos medidos son correctos y concuerdan entre sí para tener evidencia sobre el clima organizacional de la empresa.

6.1.2.1.1. Análisis de Correlaciones de Pearson entre las Dimensiones de la Escala CL-SPC. En cuanto a las correlaciones de Pearson, estas evalúan la similitud que tiene una variable de otra, en este caso entre las dimensiones. Como se puede evidenciar, todas las que presentan doble asterisco (**) están correlacionadas de manera significativa, lo cual se dio entre todas las dimensiones indagadas. Como mencionan Lizama y Boccardo (2014), las correlaciones que se encuentran 0.6 y 0.8 son de buena correlación y las que están entre 0.8 y 1 son consideradas como muy buenas, por lo tanto, en el presente estudio todas se encontraron entre los parámetros de correlaciones buenas o muy buenas. Todo ello hace referencia a que, las distintas dimensiones están midiendo el mismo constructo, que en este caso sería el clima organizacional, así que, cuando una dimensión cambia, la otra con la que se le está correlacionando debería cambiar en la misma dirección (Martínez et al., 2016). En el caso del presente estudio la correlación más elevada fue de *Comunicación con Condiciones laborales* (.88), mientras que la más baja fue la de *Involucramiento laboral con Autorrealización* (.68). Lo descrito anteriormente, se puede observar en detalle en la Tabla 4.

Tabla 4.

Correlaciones de Pearson para todas las dimensiones de la Escala CL-SPC

	Autorrealización	Involucramiento laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones Laborales
Autorrealización	-	.68**	.86**	.86**	.82**
Involucramiento laboral		-	.77**	.71**	.74**
Supervisión			-	.84**	.79**
Comunicación				-	.88**
Condiciones laborales					-

Además, se analiza la desviación estándar de forma total, que se refiere a la homogeneidad de los datos, si están dispersos o son semejantes (Talavera y Rivas, 2011). La desviación estándar fue de 36.98, evidenciando homogeneidad en la muestra. Esta representación se evidencia tomando en cuenta el mínimo (108) y el máximo (250) de los estadísticos descriptivos de la escala, en el análisis con el programa SPSS versión 23. Para ello se toma en cuenta el total de la media de la escala ($\bar{x}= 183.70$) y se le resta o suma el respectivo valor de la desviación estándar antes mencionado, si al restarle la media del valor mínimo o al sumarle da más del valor máximo, se asume que los datos están dispersos, de lo contrario son iguales o no muestran dispersión. Por tanto, para este caso, los datos presentan congruencia (Véase Tabla 5).

Tabla 5.

Estadísticos descriptivos totales para la Escala CL-SPC

Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
108.00	250.00	183.70	36.98

6.1.2.2. Análisis Estadístico del Instrumento utilizado y sus Dimensiones. En el siguiente apartado se presentan los datos recolectados por medio de la Escala CL-SPC, para ello se muestran los datos obtenidos tras el análisis en el programa estadístico SPSS versión 23.0, en primer lugar aparece un análisis general de la escala, después se van a mostrar los resultados obtenidos en cada dimensión (*Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales*), seguido de los resultados de las dimensiones por áreas (Área A, Área B, Área C, Área D, Área E, Área F, Área G). Para ello, se muestran los resultados mediante tablas y con su debida explicación.

6.1.2.2.1. Resultados Generales. Tomando como referencia las categorías diagnósticas y la forma de calificación del instrumento que se puede apreciar en el subapartado de Técnicas e Instrumentos para la Obtención de los Datos, del apartado de Diseño Metodológico antes mencionado, se valora el clima en general de la Escala CL-SPC en la empresa Transformadora de Materia Prima. El resultado total del clima organizacional en la empresa es de 183.70 puntuando entonces como *Favorable* (Véase Tabla 6).

Tabla 6.

Clima organizacional total de la empresa TMP

Resultado total	Promedio	Categoría Diagnóstica según Palma (2004)
Clima Organizacional de la empresa TMP	183.70	Favorable

6.1.2.2.2. Análisis de Resultados por Dimensiones a Nivel General. En la siguiente sección se presenta un análisis general de cada dimensión estudiada, tomando en cuenta las respuestas de toda la muestra. Se evidenció que, *Autorrealización* fue la dimensión con puntuaciones más bajas ($\bar{x}=31,78$), puntuando como *Medio* según la categoría diagnóstica de Palma (2004) y todas las demás dimensiones se encuentran en niveles *Favorables*, como se observa en la Tabla 7.

Tabla 7.

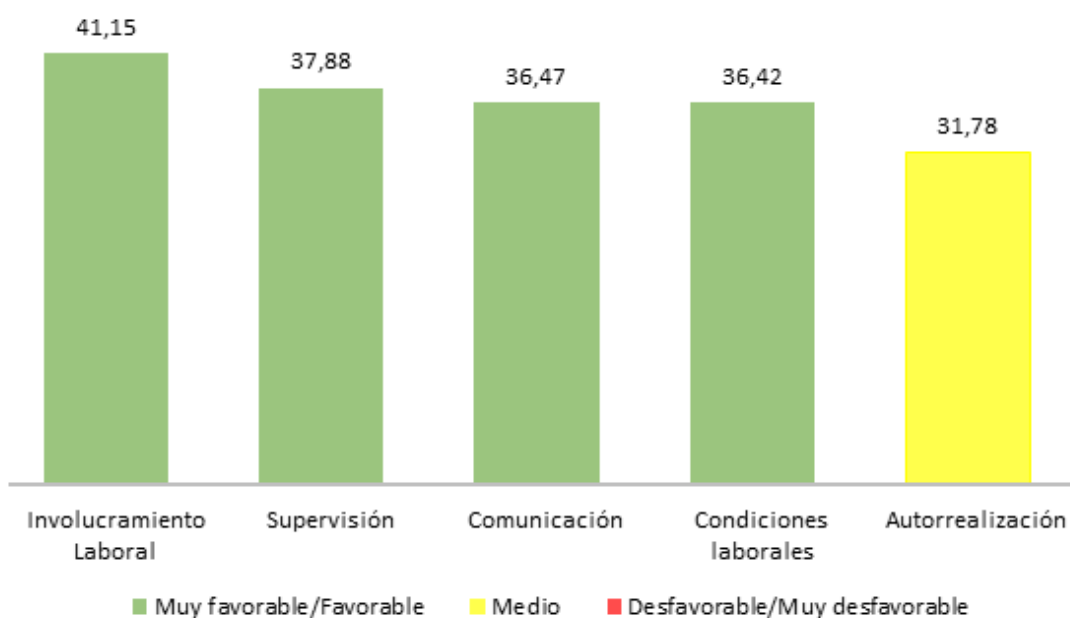
Resultados por Dimensiones de la Escala CL.SPC

Dimensiones	Promedio	Categoría Diagnóstica según Palma (2004)
Involucramiento Laboral	41.15	Favorable
Supervisión	37.88	Favorable
Comunicación	36.47	Favorable
Condiciones laborales	36.42	Favorable
Autorrealización	31.78	Medio

La información anterior se muestra graficada en la Figura 10, donde se puede observar que *Involucramiento laboral* es la mejor evaluada con $\bar{x}= 41.15$, seguida de *Supervisión* con $\bar{x}= 37.88$, luego *Comunicación* puntuada con $\bar{x}= 36.88$, *Condiciones laborales* con $\bar{x}= 36.42$ y, finalmente, *Autorrealización* con $\bar{x}= 31.78$. Evidenciando que todas las dimensiones son consideradas como *Favorables*, a excepción de *Autorrealización* puntuada como *Medio*. Para la mejor comprensión en la figura se muestran los resultados bajo nomenclatura de colores en la que verde significa *Muy favorable o Favorable*, amarillo *Medio* y rojo *Desfavorable o Muy desfavorable*.

Figura 10.

Resultados por dimensión de la Escala CL-SPC



6.1.2.2.3. Análisis de Resultados por Áreas a Nivel General. Además de los datos presentados hasta el momento, resulta indispensable hacer mención de los resultados obtenidos en las siete áreas en las que fueron agrupados los diversos puestos de trabajo (en el apartado metodológico se puede observar la forma de división de las áreas de trabajo).

El análisis de los resultados a nivel de áreas mostró que el Área F tuvo un promedio de $\bar{x}= 165.91$, y el Área G de $\bar{x}= 158$, lo cual indica que, fueron las que puntuaron más bajo, teniendo una categoría diagnóstica considerada como *Medio*, las demás fueron *Favorables* (con un mejor clima organizacional percibido), es decir el Área A ($\bar{x}= 207.43$), Área B ($\bar{x}= 193.69$), Área C ($\bar{x}= 184.55$), Área D ($\bar{x}= 178.33$) y el Área E ($\bar{x}= 177.91$). Sin embargo, ninguna de las áreas tuvo un puntaje máximo o considerado como *Muy favorable*, como se muestra a continuación en la Tabla 8.

Tabla 8.

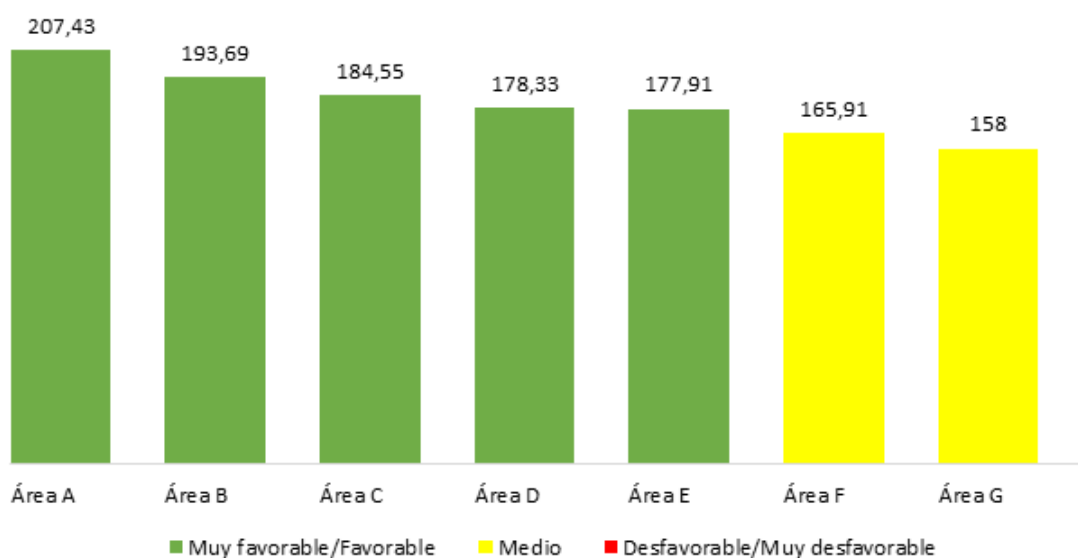
Resultados por área

Área	Población	Promedio	Categoría Diagnóstica por Palma (2004)
Área A	14	207.43	Favorable
Área B	13	193.69	Favorable
Área C	11	184.55	Favorable
Área D	11	178.33	Favorable
Área E	11	177.91	Favorable
Área F	7	165.91	Medio
Área G	6	158	Medio

La información descrita en la anterior tabla, se presenta también a continuación mediante la Figura 11 que permite ilustrar los resultados obtenidos según las áreas de la empresa, se debe recordar que el puntaje máximo a obtener era de 250 puntos de la escala en total, por lo que los datos evidencian que el Área A fue la de puntajes más altos ($\bar{x}=207.43$), siendo la mejor calificada.

Figura 11.

Resultados por área



6.1.2.2.4. Análisis de Resultados por Dimensión: Ítems y Áreas de Trabajo. En el siguiente apartado se evidencian los resultados obtenidos para cada ítem de cada dimensión a nivel general para la población, resaltando posteriormente cuál fue la media de cada área de trabajo por la dimensión tratada y su categoría diagnóstica según Palma (2014). Además, resulta importante mencionar que las dimensiones se presentan según la puntuación obtenida en el diagnóstico, de mayor a menor, siendo el orden: *Involucramiento laboral* ($\bar{x}= 41.15$), *Supervisión* ($\bar{x}= 37.88$), *Comunicación* ($\bar{x}= 36.47$), *Condiciones laborales* ($\bar{x}= 36.42$) y *Autorrealización* ($\bar{x}= 31.78$).

En cuanto a las categorías diagnósticas por ítem, Palma (2004) indica que el valor máximo podría ser cinco, entonces a mayor puntuación es más favorable la percepción del ambiente de trabajo y, a menor puntuación la impresión sería contraria. Por tanto, en el siguiente apartado se van a presentar los resultados de cada dimensión en las distintas áreas de la empresa y las calificaciones obtenidas en cada ítem de la escala, presentados del mejor al peor calificado.

6.1.2.2.4.1. Involucramiento Laboral. (Media=41.15). La dimensión de “*Involucramiento laboral*” se refiere a la identificación y compromiso con los valores de la empresa. A nivel general el promedio lo coloca a nivel *Favorable*. En su análisis es importante tomar en cuenta las preguntas que valoran esta dimensión. De los 10 ítems, el que muestra el puntaje más alto con 4.66 es “Se siente comprometido con el éxito de la empresa” y los dos más bajos con el mismo resultado 3.67 son “Cada persona trabajadora asegura sus niveles de logro en el trabajo” y “La empresa es buena opción para alcanzar satisfacción laboral (orgullo y motivación)” A continuación, se presenta la Tabla 9 donde se muestran los puntajes de cada una de los ítems que evalúan este aspecto.

Tabla 9.

Resultados de la dimensión Involucramiento laboral según ítem

Ítems	Puntaje (media)
Se siente comprometido con el éxito de la empresa.	4.66
Cada empleado y empleada es importante para el éxito de la empresa.	4.47
Cumplir con las actividades laborales es una tarea gratificante.	4.42
Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal y laboral.	4.22
Los productos y servicios de la empresa, son motivo de orgullo del personal.	4.21
Las personas trabajadoras están comprometidas con la empresa.	4.08
Hay una clara definición de misión, visión y valores de la empresa.	4
En su área, se hacen mejor las funciones cada día.	3.75
Cada persona trabajadora asegura sus niveles de logro en el trabajo.	3.67
La empresa es buena opción para alcanzar satisfacción laboral (orgullo y motivación).	3.67

Para la misma dimensión (*Involucramiento laboral*), las puntuaciones según las áreas de la empresa de mayor a menor se distribuyeron de la siguiente manera: Área A ($\bar{x}=44.07$) entre los parámetros de *Muy Favorable*, Área B ($\bar{x}=42.33$) considerado como *Muy Favorable* a la vez, el Área E ($\bar{x}=41.91$), Área G ($\bar{x}=40.86$), Área C ($\bar{x}=40.73$), Área D ($\bar{x}=39.33$) y Área F ($\bar{x}=37$), entendiendo estas últimas cinco áreas entre las categorías diagnósticas consideradas como *Favorables* (Véase Tabla 10).

Tabla 10.

Resultados de la dimensión Involucramiento laboral según áreas de trabajo

Área	Media	Categoría Diagnóstica según Palma (2014)
Área A	44.07	Muy favorable
Área B	42.33	Muy favorable
Área E	41.91	Favorable
Área G	40.86	Favorable
Área C	40.73	Favorable
Área D	39.33	Favorable
Área F	37	Favorable

6.1.2.2.4.2. Supervisión. (Media=37.88). Otra de las dimensiones es “*Supervisión*”, la cual hace referencia a la supervisión y orientación por parte de superiores. A nivel general el promedio lo coloca a nivel *Favorable*. Mencionar que, de los 10 ítems totales de esta dimensión, el de “Las responsabilidades de su puesto están claramente definidas” ($\bar{x}= 4.32$) fue el de puntaje más alto, mientras que el de “Recibe la preparación necesaria para realizar sus funciones de una manera eficiente” ($\bar{x}= 3.47$) y “En la empresa, se mejoran continuamente los métodos de trabajo” ($\bar{x}= 3.32$) fueron los que obtuvieron un puntaje más bajo. Esta información se representa en la Tabla 11.

Tabla 11.

Resultados de la dimensión supervisión según ítem

Ítems	Puntaje (media)
Las responsabilidades de su puesto están claramente definidas.	4.32
Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	4.14
Existen normas y procedimientos para su labor que guían su trabajo.	3.99
En mi área, el trabajo se realiza en función a planes establecidos.	3.89
Su jefatura directa brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan.	3.75
Se dispone de un plan de trabajo para el seguimiento y control de las actividades.	3.70
La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.	3.67
Existe un trabajo justo en la empresa.	3.64

Recibe la preparación necesaria para realizar sus funciones de una manera eficiente.	3.47
En la empresa, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	3.32

En cuanto a la dimensión (*Supervisión*) la única área que puntuó con un diagnóstico considerado como *Muy favorable* fue Área A (\bar{x} = 43.50), el Área B (\bar{x} = 39.31), Área E (\bar{x} = 38.36), Área D (\bar{x} = 36.17), Área C (\bar{x} = 35.91), Área F (\bar{x} = 35.00), fueron puntuadas entre las categorías diagnósticas como *Favorable*, mientras Área G (\bar{x} = 32.29) tuvo las puntuaciones más bajas, considerada en la categoría diagnóstica de *Medio*. Todo lo descrito anteriormente, se representa a continuación en la Tabla 12.

Tabla 12.

Resultados de la dimensión supervisión según áreas de trabajo

Área	Media	Categoría Diagnóstica según Palma (2014)
Área A	43.50	Muy favorable
Área B	39.31	Favorable
Área E	38.36	Favorable
Área D	36.17	Favorable
Área C	35.91	Favorable
Área F	35.00	Favorable
Área G	32.29	Medio

6.1.2.2.4.3. Comunicación. (Media=36.47). La dimensión de “Comunicación” se refiere a la percepción sobre la fluidez de la información. A nivel general el promedio lo coloca como *Favorable*. En cuanto a los ítems de esta dimensión, el que mencionaba “Cuenta usted con la información necesaria para cumplir con las funciones asignadas en su puesto de trabajo” (\bar{x} = 4.07) fue el mejor puntuado, mientras “Existe una buena relación entre los equipos de trabajo” (\bar{x} = 3.42) y “Se conocen los avances en otras áreas de la empresa” (\bar{x} = 3.05), fueron los peor puntuados. Lo descrito anteriormente, se ilustra en la Tabla 13.

Tabla 13.

Resultados de la dimensión comunicación según ítem

Ítems	Puntaje (media)
Cuenta usted con la información necesaria para cumplir con las funciones asignadas en su puesto de trabajo.	4.07
En la empresa, se afrontan y superan los obstáculos.	4.04
Es posible la interacción con personas de mayor puesto laboral.	3.99
En mi área, la información se brinda adecuadamente.	3.79
Su jefatura directa escucha las sugerencias que le hacen las personas trabajadoras.	3.63
Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.	3.51
Se promueve y fomenta la comunicación interna en la empresa.	3.49
Existen suficientes medios de comunicación en la empresa.	3.47
Existe una buena relación entre los equipos de trabajo.	3.42
Se conocen los avances en otras áreas de la empresa.	3.05

Entonces, para la dimensión *Comunicación*, en el Área A ($\bar{x}= 42.14$) fue donde se evidenció el puntaje más alto considerado entre los parámetros de *Muy Favorable*, mientras que el Área B ($\bar{x}= 38$), Área C ($\bar{x}= 36.91$), Área D ($\bar{x}= 36.50$) y el Área E ($\bar{x}= 34.09$) presentaron categorías diagnósticas considerada como *Favorable* y el Área F ($\bar{x}= 33.45$) y el Área G ($\bar{x}= 30$) evidenciaron puntuaciones más bajas consideradas como *Medio* (Véase Tabla 14).

Tabla 14.

Resultados de la dimensión comunicación según áreas de trabajo

Área	Media	Categoría Diagnóstica según Palma (2014)
Área A	42.14	Muy favorable
Área B	38	Favorable
Área C	36.91	Favorable
Área D	36.50	Favorable
Área E	34.09	Favorable
Área F	33.45	Medio
Área G	30	Medio

6.1.2.2.4.4. Condiciones Laborales. (Media=36.42). La dimensión “*Condiciones laborales*” refiere a los elementos materiales, económicos y psicosociales en medio de los que desarrollan las labores las personas trabajadoras. A nivel general el promedio lo coloca como *Favorable*. Para el total de diez ítems de esta dimensión, “Su función en la empresa significa un reto para usted” (\bar{x} = 4.48) fue el ítem mejor puntuado y “Las personas trabajadoras tienen la oportunidad de tomar decisiones en las tareas de su responsabilidad” (\bar{x} = 3.23), así como “El salario está establecido de acuerdo al desempeño y los logros” (\bar{x} = 2.93) fueron los más bajos. Esta información se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15.

Resultados de la dimensión Condiciones laborales según ítem

Ítems	Puntaje (media)
Su función en la empresa significa un reto para usted.	4.48
Se cuenta con la posibilidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	4.10
Los objetivos de trabajo se relacionan con la visión de la empresa.	4.10
Las personas colaboradoras cooperan entre sí.	3.71
El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo unido.	3.64
En la empresa, se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	3.42
Existe buena administración de todos los recursos de la empresa.	3.41
Su salario es atractivo en comparación con el de otras empresas.	3.40
Las personas trabajadoras tienen la oportunidad de tomar decisiones en las tareas de su responsabilidad.	3.23
El salario está establecido de acuerdo al desempeño y los logros.	2.93

Para esta dimensión de *Condiciones laborales*, el Área A (\bar{x} = 40.50), Área C (\bar{x} = 38.45), Área B (\bar{x} = 38.38), Área D (\bar{x} = 34.67), Área E (\bar{x} = 34.27) y Área F (\bar{x} = 34), puntuaron entre las categorías diagnósticas consideradas como *Favorables*, mientras que el Área G (\bar{x} = 30.14) obtuvo un puntaje considerado como *Medio*. Lo cual, se representa a continuación en la Tabla 16.

Tabla 16.

Resultados de la dimensión Condiciones laborales según áreas de trabajo

Área	Media	Categoría Diagnóstica según Palma (2014)
Área A	40.50	Favorable
Área C	38.45	Favorable
Área B	38.38	Favorable
Área D	34.67	Favorable
Área E	34.27	Favorable
Área F	34	Favorable
Área G	30.14	Medio

6.1.2.2.4.5. Autorrealización. (Media=31.78). En cuanto a la dimensión “*Autorrealización*”, refiere al desarrollo profesional y personal. A nivel general se coloca en la categoría diagnóstica considerada como *Medio*. En lo que respecta a los ítems de esta dimensión, el de “Las actividades en las que trabaja le permiten tener mayor conocimiento” (\bar{x} = 4.08) evidenció el puntaje más alto y “Se reconocen los logros en el trabajo” (\bar{x} = 2.68), así como “En la empresa, se valoran los altos niveles de desempeño” (\bar{x} = 2.67) puntuaron como los más bajos. En la Tabla 17 se muestra esta información.

Tabla 17.

Resultados de la dimensión autorrealización según ítem

Ítems	Puntaje (media)
Las actividades en las que trabaja le permiten tener mayor conocimiento.	4.08
Usted participa en definir los objetivos de su trabajo y las acciones para lograrlo.	3.96
El jefe se interesa por el éxito de las personas trabajadoras.	3.55
Su jefatura directa promueve las capacitaciones necesarias para desempeñarse en su puesto.	3.10
La empresa promueve el desarrollo del personal.	3.08
Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	3
Existen oportunidades de crecimiento personal y laboral en la empresa.	2.84
Las jefaturas directas expresan reconocimiento por los logros.	2.82
Se reconocen los logros en el trabajo.	2.68
En la empresa, se valoran los altos niveles de desempeño.	2.67

En la dimensión *Autorrealización*, solamente el Área A (\bar{x} = 37.21) y el Área B (\bar{x} = 35.77) tuvieron puntajes considerados como *Favorables*, mientras que el Área C (\bar{x} = 32.55), Área D (\bar{x} = 31.67), Área E (\bar{x} = 29.27) y el Área F (\bar{x} = 26.45) puntuaron como *Medio*, y el Área G (\bar{x} = 24.71), puntuó *Desfavorable*, esto se observa en la Tabla 18.

Tabla 18.

Resultados de la dimensión autorrealización según áreas de trabajo

Área	Media	Categoría Diagnóstica según Palma (2014)
Área A	37.21	Favorable
Área B	35.77	Favorable
Área C	32.55	Medio
Área D	31.67	Medio
Área E	29.27	Medio
Área F	26.45	Medio
Área G	24.71	Desfavorable

En síntesis, se evidencia que las dimensiones de *Involucramiento laboral*, *Supervisión*, *Comunicación* y *Condiciones laborales* se encuentran entre los parámetros considerados como *Favorables*, mientras que *Autorrealización* fue la que presentó puntuaciones más bajas, consideradas como *Medio*. Sin embargo, ninguna de las dimensiones puntuó como *Muy Favorables*, ni tan bajas para considerarse como *Desfavorable* o *Muy desfavorable*. En cuanto al Área F y Área G, presentaron puntajes *Medios*, todas las restantes se encontraron como *Favorables*.

6.1.2.2.5. Análisis Comparativo de Resultados por Áreas de Trabajo. A modo de síntesis, se presenta el siguiente cuadro comparativo (Véase Tabla 19), donde se evidencia el puntaje obtenido por cada dimensión en cada una de las áreas de la empresa, el dato que se muestra corresponde a las medias de cada elemento. Además, se debe mencionar que las filas horizontales muestran los puntajes de las dimensiones de mayor a menor, por otra parte, la tabla también expresa los promedios generales obtenidos por áreas y dimensiones, como puede verse destaca que las áreas con puntajes más elevados fueron el Área A ($\bar{x}= 207.43$) y el Área B ($\bar{x}= 193.69$) y las que puntuaron de forma más baja fueron el Área F ($\bar{x}= 165.91$) y Área G ($\bar{x}= 158$). En cuanto a la dimensión mejor puntuada fue la de *Involucramiento laboral* ($\bar{x}= 41.15$) y la peor evaluada fue *Autorrealización* ($\bar{x}= 31.78$).

Tabla 19.

Comparativo de resultados por áreas de trabajo según dimensiones y promedio general

Área de trabajo /Dimensiones	Involucramiento laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones laborales	Autorrealización	Promedio por área
Área A	44.07	43.50	42.14	40.50	37.21	207.43
Área B	42.23	39.30	38	38.38	35.77	193.69
Área C	40.73	35.91	36.91	38.45	32.55	184.55
Área D	39.33	36.17	36.50	34.67	31.67	178.33
Área E	41.90	38.36	34.09	34.27	29.27	177.91
Área F	37.00	35.00	33.45	34	26.45	165.91
Área G	40.86	32.26	30	30.14	24.71	158
Promedio por dimensión	44.07	43.50	42.14	40.50	37.21	

Lo que se evidencia en el anterior apartado es que, *Autorrealización* fue la dimensión que presentó puntajes más bajos en todas las áreas de la empresa, mientras que *Involucramiento laboral* fue la de puntajes más altos. Por otra parte, el Área A fue el área con las puntuaciones más elevadas y el Área G la que puntuó más bajo.

6.1.3. Síntesis Valorativa Final de la Escala CL-SPC

Según los análisis realizados, se sistematiza que, se obtuvo 87% de participación, mayor presencia de hombres, en edades entre 20 a 49 años, la mayoría con secundaria incompleta (23%) y universitaria completa (25%). Por otra parte, la jornada a tiempo completo fue la respuesta más reiterada (96%) y pertenecer a la Gerencia de Operaciones (58%), en cuanto a las áreas de pertenencia si fueron cantidades similares de participantes en todas, gran parte está con horario fijo y contrato por tiempo indefinido (81%), además la mayoría de los/las participantes poseen tres años de laborar en la empresa TMP (21%).

Respecto a la fiabilidad del instrumento, se obtuvo un Alfa de *Cronbach* de .97 reflejando una alta consistencia interna y todas las dimensiones correlacionaron de manera significativa, por ejemplo, *Comunicación* correlacionó con *Condiciones laborales* en .88, mientras que *Supervisión* y *Autorrealización* correlacionaron en .86. Además de esto, la frecuencia fue completa, ya que ningún instrumento quedó inconcluso. Finalmente, la desviación estándar fue de 36.98 lo que indica alta homogeneidad en la muestra.

En cuanto al análisis estadístico, se evidencia que, la dimensión *Autorrealización* fue la que obtuvo el puntaje más bajo ($\bar{x}= 31.78$) considerada como *Medio*, todas las demás variables tuvieron categorías diagnósticas *Favorable*, pero fue *Involucramiento laboral* la de mejores puntajes ($\bar{x}= 41.15$). En cuanto a las áreas, Área G fue la que tuvo menor

puntaje ($\bar{x}= 158$) con una categoría diagnóstica considerada como *Medio*, mientras que el Área A y el Área B, representaron en la mayoría de sus puntajes *Muy favorables*, todas las restantes se evidenciaron como *Favorables*. Específicamente en el Área A, la media fue de 207.43, puntuando en las dimensiones de *Involucramiento laboral*, *Supervisión* y *Comunicación* como *Muy favorable* y en las restantes como *Favorable*.

Con todo lo anteriormente descrito, se puede indicar que, a nivel general el clima de la empresa TMP es *Favorable* ($\bar{x}= 183.70$), que la dimensión mejor puntuada fue la de *Involucramiento laboral* ($\bar{x}= 41.15$) la cual se refiere a la identificación y compromiso con los valores de la empresa y la puntuada de forma más baja fue *Autorrealización* ($\bar{x}= 31.78$) que evalúa el desarrollo profesional y personal. Mientras que, el área que obtuvo puntuaciones óptimas fue el Área A ($\bar{x}= 207.43$) y la que evidenció puntuaciones más bajas fue el Área G ($\bar{x}= 158$).

6.2. Resultados de los Datos Recolectados con la Aplicación de la Entrevista

Semiestructurada

Como forma de triangulación de datos y para ahondar en los temas más relevantes, es decir, los elementos que obtuvieron puntajes menores en el diagnóstico mediante la Escala CL-SPC, se crea y aplica una entrevista semiestructurada, dicho documento antes de su aplicación fue revisado y validado con la directora de tesis, esta se llevó a cabo con las diez personas que tienen más años de trabajar en la empresa, por considerar que podrían ser las personas que más información puedan suministrar de la organización.

Para caracterizar la muestra se debe mencionar que, todas las personas tienen un total de siete años de trabajar en la empresa, ya que es la cantidad de años que tiene la misma de existir, por tanto, todas las personas trabajadoras entrevistadas están dentro de la empresa desde la fundación de la misma. De las 10 personas colaboradoras, siete fueron hombres y tres mujeres, pertenecientes a puestos de contabilidad, ventas, finanzas y recursos humanos, limpieza, mantenimiento, calidad, y producción. Las edades de los/las participantes fueron de los 36 a los 55 años, con una media de 44.6.

En cuanto al proceso metodológico de este instrumento, cabe mencionar que primero se realizaron las entrevistas con las 10 personas seleccionadas, seguido se realizó una transcripción completa de las entrevistas semiestructuradas, con el objetivo de analizar a profundidad las respuestas de las personas participantes y así obtener mayor información sobre las dimensiones que evaluaba el primer instrumento (Escala CL-SPC). Una vez recopilados y analizados los datos, se creó un cuadro de categorías, las cuales hacen referencia a las dimensiones tratadas y subcategorías (surgidas de las entrevistas),

indicando aspectos a mejorar o mantener del clima organizacional de la empresa, así como ejemplos que reflejan las respuestas de las y los participantes (Véase Anexo 5).

Los datos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas se analizaron mediante categorías, con la finalidad de profundizar en las dimensiones evaluadas del estudio de clima organizacional, estas dimensiones son las mismas utilizadas en la Escala de clima organizacional CL-SPC de Sonia Palma (2004). Para ello se utilizará el orden original presentado en el manual: *Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales*.

6.2.1. Resultados por Dimensión

Con respecto a los resultados obtenidos con la aplicación de las entrevistas semiestructuradas, cabe mencionar que, en cada una de las dimensiones consideradas como categorías, se construyen subcategorías, donde se evidencian datos y aspectos relevantes, que se consideran para tener una visión más amplia sobre la evaluación de Clima Organizacional en la Empresa TMP.

6.2.1.1. Autorrealización. En cuanto a esta dimensión que hace referencia al desarrollo personal y profesional percibido por la persona colaboradora, se consideraron dos subcategorías, una es la *falta de reconocimiento de logros*, que indica que, existe poco reconocimiento de logros, que son pocas las veces que se le felicita a las personas de forma verbal y no existe remuneración económica adicional cuando se realizan tareas con éxito. Tampoco se informa ni agradece cuando la empresa aumenta en la producción. A continuación, se muestran algunos ejemplos de lo mencionado por parte de las personas participantes:

“...como dicen ellos, para regañar ahí sí, pero cuando uno hace las cosas bien nadie llega...” (Entrevista 1).

“...en febrero se batió récord en ventas... entonces por qué no felicitar a los muchachos de planta...” (Entrevista 5).

Otra subcategoría a valorar es la *insuficiencia de capacitaciones*, donde las personas entrevistadas mencionan que, existen pocas capacitaciones, especialmente del Instituto Nacional de Aprendizaje, estas varían según el área, también mencionan que antes eran más constantes y en la actualidad no, además, otras personas indican que, más que capacitaciones, son charlas lo que reciben. Entre algunos ejemplos a mencionar:

“Bueno, capacitaciones no, no recuerdo. Antes, cuando empezamos sí, pero ahora ya tenían ratillo de que no...” (Entrevista 8).

“Nada, no hay nada. Aquí ya uno lo sabe y al paso de la marcha va agarrando experiencia por los trabajos que te salen, si los puede resolver o no, con ayuda de los mismos compañeros” (Entrevista 10).

Por lo tanto, tomando en cuenta estas subcategorías, se evidencia una baja percepción en cuanto a la *Autorrealización*, donde no se motiva e incita a mejorar constantemente, lo cual es un aspecto determinante para el cumplimiento de labores ya que influye en el crecimiento empresarial. Cabe mencionar la importancia de mantener activas las acciones que permitan el desarrollo tanto profesional como personal de las personas colaboradoras.

6.2.1.2. Involucramiento Laboral. En esta categoría, que hace referencia al nivel en que se interiorizan los valores de la empresa y el compromiso de las personas colaboradoras con el crecimiento de la misma, surgió una subcategoría, que fue una *falta de Involucramiento laboral* como subcategoría, mostrando variedad en las respuestas en cuanto a la satisfacción y reconocimiento, necesidades de incentivar a que muchos(as) trabajadores/as se involucren y se sientan parte de la empresa. Ejemplos de lo mencionado, se presentan a continuación:

“...vamos a poner 10 factores, 9 son positivos y uno es, digamos, negativo, porque le queda cerca la casa a uno, porque, di, siempre hay trabajo, o sea son cosas tal vez sí hace falta enamorar más la gente del proyecto” (Entrevista 8).

“...uno se quiere involucrar, pero esos frenazos le bajan el ánimo a uno, uno a veces quiere subir la cara por la empresa, ganas de trabajar, de hacer las cosas, ya cuando vos vas a hacer algo y te dicen ¿mae, por qué va a hacer eso?, mae que... nombres (.) te quitan las ganas.” (Entrevista 10).

Como se evidencia en la categoría de *Involucramiento laboral*, las personas muestran respuestas diversas que evidencian que el personal visualiza factores positivos de la empresa, pero también negativos, especialmente una falta de conexión del personal con la empresa. También se muestra poca capacitación en la actualidad, estas respuestas variadas pueden deberse al tiempo de ingreso a la empresa, ya que el factor tiempo muestra que antes existía mayor capacitación/formación del personal.

6.2.1.3. Supervisión. Para la categoría de *Supervisión*, referida al apoyo y la supervisión percibida por parte del personal sobre sus superiores para el desempeño diario, surgieron varias subcategorías, la primera correspondió a la *mejora en los métodos de trabajo*, en esta la mayor parte de los(as) colaboradores(as) entrevistados(as) indican que, la empresa constantemente busca mejorar los métodos de trabajo, en cuanto a la maquinaria, esta se ha modernizado, además el personal puede aportar ideas en cuanto a estos métodos. Entre algunos ejemplos a mencionar:

“...hay cositas que a veces uno dice, que necesitan mejoras, verdad, pero sí se hacen, ahí se van haciendo, ahí cuando usted ve, ya al rato se hacen, pero ahí llegan, sí” (Entrevista 9).

“... poco a poco obviamente, porque esos son sacrificios que la empresa hace y uno sabe cómo, cómo ha llegado la tecnología aquí para que podamos competir en el mercado porque si no es por medio de lo moderno...” (Entrevista 7).

Otra de las subcategorías de *Supervisión* fue los *procesos de inducción sin presencia de jefaturas*, en esta las personas entrevistadas indicaron que existe una inducción para el personal nuevo, suele ser de una semana donde se explican las tareas del puesto, partiendo del conocimiento del sujeto, este se deja a cargo de otro compañero(a) experimentado(a) para que responda las dudas, sin embargo, se menciona que las inducciones deberían mejorar, que las capacitaciones que se dan en este proceso a veces no se relacionan directamente con el puesto y los jefes tienen poca intervención en estas. A continuación, se ilustra lo expresado, mediante ejemplos:

“Eeh, cuando alguien ingresa nuevo sí, se le da la inducción, pero lo que es la planta se le da un tour y pues ya en su trabajo pues ya tendrá un compañero que le explique...” (Entrevista 5).

“Yo creo que eso sí, sí debería mejorar un poco porque, digamos, entre más conocimiento tenga él, el colaborador mejor es el servicio que presta. Quizás por ahí sí se debería mejorar, yo por ahí lo veo, que, en muchos lugares está dando mucha, mucha... están preparando mucho... y tal vez aquí nos hemos quedado un poco en eso...” (Entrevista 8).

Lo que se evidencia en esta categoría es que la empresa mantiene mejoras en los métodos de trabajo, tanto en respecto a maquinaria, como en formas de ejecutar las tareas. Sin embargo, el tema de las inducciones se puede mejorar, propiciando una mayor participación de las jefaturas en dichos procesos, ya que es una manera de asegurar que el personal aprenda de manera más eficiente sus funciones y se desempeñen mejor.

6.2.1.4. Comunicación. Otra de las categorías fue *Comunicación* la cual hace referencia a la rapidez, claridad y fluidez con que transcurre la información dentro de la empresa, de la cual surgieron tres subcategorías, la primera encontrada fue una *buena relación entre compañeros de la misma área*, por ello, las personas colaboradoras indican que entre las y los compañeros que comparten la misma área y tareas, tienen una buena relación y se ayudan mutuamente. Como ejemplos:

“...sí lo veo yo es como una familia, no hay rencores de un área a otra, de otra a otra, ni un compañero dentro de la misma área con otro, siempre esté le ayuda a este o este le ayuda a este, siempre estamos en colaboración constante y en lo general es como una familia” (Entrevista 2).

“Bien, sinceramente bien. En otras áreas conozco muy poco” (Entrevista 6).

La segunda subcategoría es una *comunicación distante entre las áreas*, mediante las entrevistas semiestructuradas, se evidenció que la comunicación es distinta, es decir, no existe una metodología para conocer los logros u otro tipo de información entre las áreas. Algunos ejemplos de esto:

“Algunas veces. Por un comentario que algún compañero se le sale, qué tal vez uno escuchó, qué sé yo que una (...) que era muy difícil de hacer se pudo lograr entonces súper bien” (Entrevista 5).

“...bien, sinceramente bien. En otras áreas conozco muy poco” (Entrevista 6).

“...antes manejábamos unas pizarras donde ponían las estadísticas de producción, pero actualmente no, no, no sé si es que estoy más despistado” (Entrevista 7).

La tercera subcategoría surgida de comunicación fue una *relación regular entre subordinados y jefaturas*, en este caso, la mayoría de las personas entrevistadas, indican que la relación entre colaboradores(as) y sus jefaturas o personas encargadas no es buena, la comunicación es distante, no hay empatía, motivación y no existe un interés de superación por los y las colaboradoras. Algunos ejemplos de lo mencionado, se muestran a continuación:

“...yo siento que no es muy buena, no, es que es como, como le digo que tal vez son (...) los jefes, que ellos no se preocupan o sea se preocupan, o sea ven a la persona como si fuese alguien sin sentimientos, o que no le puede pasar algo, o que pueden ir indispuestos por algún problema personal, entonces este no les importa” (Entrevista 5).

“...el jefe es el problema, qué en vez de ayudarnos nos atrasa, nos desmotiva...” (Entrevista 10).

Para esta categoría, se puede evidenciar que las relaciones entre las personas trabajadoras de una misma área suelen ser cordiales y amenas, sin embargo, entre los diferentes departamentos la comunicación es diversa, es decir, hay algunos que muestran mayor comunicación, por ejemplo, los puestos de planta, pero hay otros en los que la comunicación es nula. Con respecto a la relación entre *subordinados y jefaturas*, cabe mencionar que es variada, esto debido a que el personal indicó que algunos jefes si muestran constante comunicación asertiva, pero otros no lo hacen, incidiendo en la motivación, aspecto que es importante de tratar capacitando a jefaturas en inteligencia emocional y manejo de personal, lo cual es necesario para la mejora, tanto de la empresa como de los y las colaboradoras.

6.2.1.5. Condiciones Laborales. La última categoría fue *Condiciones laborales* la cual refiere a los elementos estructurales, materiales, económicos y psicosociales que la empresa brinda al personal para el cumplimiento de las labores, en esta surgieron diferentes subcategorías, por ejemplo, la *promoción y desarrollo de ideas*, en este caso

las entrevistas evidencian que se les permite a las personas colaboradoras aportar ideas a las distintas tareas de su área, con miras a la superación y desarrollo de un mejor trabajo, respetando a la vez, las normas y políticas laborales de la empresa. Algunos ejemplos de esto son:

“... si, si digamos yo puede organizar hacer mi plan de trabajo, decir voy a hacer esto, esto y esto y acomodarlo, si tengo que tener prioridades de que tengo que llenar (...) a principio y demás” (Entrevista 4).

“Hasta el momento sí porque, porque, por experiencia sí... pero la experiencia que uno tiene, uno tiene la libertad de decir (.) esto es así y (.), y (.) o sea le toman en cuenta la palabra” (Entrevista 6).

Finalmente, en cuanto al tema del salario, surgió la subcategoría de *diversidad en la satisfacción laboral*, donde los(as) colaboradores indican que algunos están satisfechos con su salario y otros no, esto debido a los años de trabajar en la empresa, a la comparación con otros compañeros que realizan menos trabajo y por considerar que algunos trabajadores(as) realizan un trabajo difícil y deberían recibir un mayor salario. Algunos ejemplos de esto:

“Sí, me siento satisfecho porque (.), tengo muchos años y tampoco me puedo quejar del salario, porque tampoco me puedo quejar, obviamente uno siempre aspira a más...” (Entrevista 3).

“Pues (.) en realidad, hasta el momento sí, pero si ya he pensado [risas] en, en, en pedir un poquito más de ayuda a ver qué dicen, pero hasta el momento sí” (Entrevista 9).

En esta última categoría se evidencia que la empresa permite que las personas aporten ideas sobre sus labores y que la satisfacción sobre el salario es variada, esto se puede deber a factores como el tiempo de laborar en la empresa y las funciones realizadas, lo cual puede significar una remuneración distinta entre el personal, lo que ocasiona las opiniones diversas, ante ello, en el manual se propone realizar una evaluación de puesto para definir escalas salariales acorde a las funciones desempeñadas en cada uno de dichos puestos.

Finalmente, el presente apartado de resultados de las entrevistas semiestructuradas evidenció que, el diagnóstico de clima laboral realizado por medio de la Escala CL-SPC y la entrevista semiestructurada muestran elementos negativos a mejorar, pero también factores positivos dentro de la empresa, lo cual respalda la importancia de generar el plan de seguimiento sobre las acciones que la organización se encuentra realizando de manera óptima. A su vez, apoya los resultados encontrados con la aplicación del primer instrumento, donde se concluía un clima favorable para la empresa.

6.2.2. Síntesis valorativa final de las entrevistas semiestructuradas

Tras el análisis de categorías llevado a cabo para indagar en los datos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas se puede mencionar que, de las 10 personas entrevistadas, todas tenían un total de siete años de laborar en la empresa. Por otra parte, en su mayoría corresponden a hombres (70%) y los puestos fueron variados entre las diferentes áreas. Mientras que, la media de la edad fue de 44.6.

Con respecto a la categoría de *Autorrealización*, se evidenciaron dos subcategorías indicando deficiencias al respecto, mostrando acciones como la falta de reconocimiento de logros e insuficiencias de capacitaciones, aspectos que influyen en la

motivación y en el desarrollo tanto personal, como profesional de las personas colaboradoras. Mientras que, para el *Involucramiento laboral* se encontró una única subcategoría que hace referencia a la falta de integración del personal, ya que muchos mencionaron que existen elementos positivos de la empresa que les motiva a realizar sus labores de manera óptima, pero otros aspectos que impiden su adecuado involucramiento con la organización.

En cuanto a la dimensión de *Supervisión* se evidenció que la empresa constantemente hace mejoras en los métodos de trabajo, especialmente en maquinarias utilizadas para las labores. Sin embargo, como aspecto negativo surgió que las jefaturas se encuentran poco presentes en los procesos de inducción, lo que genera inserciones a las tareas con escasa preparación. Todo lo anterior genera que el personal de la empresa puede llegarse a sentir faltos de preparación cuando son nuevos, ya que no reciben un acompañamiento considerado como óptimo.

En la categoría de *Comunicación* el aspecto negativo que se evidenció es la relación entre subordinados(as) y jefaturas, ya que los resultados apuntan que por parte de algunas de las personas encargadas (no todas) existe una deficiente y mala comunicación, perjudicando la labor de los y las trabajadoras. Por otro lado, la comunicación entre áreas se indica como distante, es decir, se desconoce el trabajo de las otras áreas, específicamente entre operarios y administrativos. Los resultados de la comunicación entre compañeros(as) de áreas fueron positivos, mostrando que, la falta de comunicación se debe a factores externos al área, como lo son las jefaturas y encargados y el nulo compartir de información entre los diferentes puestos de la empresa.

Finalmente, la categoría de *Condiciones laborales* evidenció que el personal tiene permitido aportar ideas para realizar las labores a su cargo, lo cual genera satisfacción al ser tomados en cuenta por parte de sus superiores. En cuanto a la satisfacción salarial las respuestas fueron variadas, en su mayoría se está de acuerdo con el salario recibido, debido a la cantidad de años de laborar en la empresa y además se considera la remuneración como adecuada respecto a las tareas ejecutadas.

6.3. Planes de Acción (Seguimiento y Mejora) del Clima Organizacional en la Empresa TMP

En el siguiente apartado, se muestran los planes de acción desarrollados posterior a la evaluación del clima organizacional en la empresa TMP, estas acciones se crearon con la finalidad de establecer estrategias para afrontar las suficiencias y deficiencias. Para el desarrollo de estos, se partió de los datos recolectados en los grupos de trabajo, donde cada persona colaboradora tuvo la oportunidad de conocer los resultados obtenidos de la evaluación y aportar ideas de cómo mantener o mejorar los diversos elementos encontrados tanto con la aplicación de la Escala CL-SPC, como con la entrevista semiestructurada. A continuación, se presentan dos tablas con las acciones propuestas, las mismas se encuentran ordenadas en base a los siguientes criterios: 1) acciones de mayor valor para las personas trabajadoras, 2) acciones de impactos más inmediato para las personas trabajadoras; 3) acciones más realizables para la organización. Además, mencionar que, estos planes fueron validados por la empresa, con el fin de dejar, modificar o eliminar las acciones, según las posibilidades de la organización. En primer lugar, se encuentran los planes de seguimiento y después los planes de mejoras, cada una con las respectivas dimensiones en las que impactan.

6.3.1. Plan de Seguimiento

La siguiente sección corresponde al plan de seguimiento para tratar las suficiencias encontradas, es decir, todos aquellos elementos del clima organizacional que el personal de la empresa percibe como óptimo o adecuado. La propuesta se compone de un total de 15 acciones que buscan resaltar los elementos que deben mantenerse según lo encontrado con los instrumentos de evaluación (Véase Tabla 20). El mismo es de suma importancia porque, según lo descrito por Loaiza et al. (2011) el seguimiento tiene la función de brindar sostenibilidad a los éxitos y potenciales, fortaleciendo las cualidades consideradas como óptimas.

Tabla 20.

Acciones de Seguimiento para el Clima Organizacional en la Empresa TMP

N.	Acciones de seguimiento	Dimensión/es impactada/s
1	Proseguir con el reconocimiento verbal de logros de las personas colaboradoras por buen desempeño, esto por parte de las jefaturas directas, mediante elogios y felicitaciones para agradecer al personal, por sus buenas prácticas, el esfuerzo o el cumplimiento de metas; acción que se debe mantener porque motiva e incentiva al personal en sus labores.	<ul style="list-style-type: none"> • Autorrealización. • Involucramiento laboral. • Comunicación.

-
- | | |
|--|---|
| <p>2 Continuar realizando las acciones de salario emocional y reconocimiento que se han puesto en práctica hasta el momento, como las actividades recreativas y festivas (Día de la Madre y del Padre, cumpleaños y la fiesta de fin de año), las cuales propician el involucramiento del personal con la empresa, fortalecen los vínculos entre las personas colaboradoras, combaten el estrés y maximizan la identificación con la organización. Además, mantener constantemente todas las acciones en términos de beneficios laborales para las personas trabajadoras, entre las acciones que ya se están aplicando y son importantes de conservar se pueden mencionar el servicio de médico en la empresa, así como salud ocupacional y la feria de la salud, ya que esto beneficia la percepción y el involucramiento del personal con la empresa.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Autorrealización.• Involucramiento laboral.• Condiciones laborales. |
|--|---|
-
- | | |
|--|--|
| <p>3 Seguir brindando apoyo económico a personas colaboradoras que se encuentran en medio de situaciones complicadas y excepcionales, que ameriten esta ayuda por parte de la empresa, para que la persona tenga una forma de solventar sus necesidades económicas y a su vez esto le permita una mayor identificación e involucramiento con la empresa. A la vez que apoyo en la identificación de las demás personas colaboradoras con una empresa que se preocupa por sus trabajadores/as.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Involucramiento laboral.• Autorrealización. |
|--|--|
-
- | | |
|--|---|
| <p>4 Continuar permitiendo el aporte de ideas a la hora de ejecutar las labores, ya sea por el buzón de sugerencias o mediante el contacto directo con la jefatura, para que el personal se sienta involucrado en su puesto y así desarrollar en la empresa una mejor comunicación y sentido de pertenencia, para ello se recomienda establecer un procedimiento o política laboral donde se tome en cuenta el desarrollo de esta acción a nivel general en la empresa.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Supervisión.• Comunicación.• Involucramiento laboral. |
|--|---|

<p>5 Mantener la mejora constante de la maquinaria y métodos de trabajo adecuados, con la finalidad de acrecentar la producción y cumplir con la visión de la empresa, ya que, al contar con los implementos más modernos y adecuados para las labores, estas pueden agilizarse y beneficiar a las personas colaboradoras y a la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Condiciones laborales.
<p>6 Proseguir con la brigada de seguridad y salud ocupacional, ya que esta realiza una serie de actividades para el beneficio del personal, por ejemplo, en temas de salud y seguridad laboral, además de mantener el tiempo y presupuesto a este grupo, para que continúen realizando sus objetivos, de manera óptima.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Condiciones laborales.• Autorrealización.• Involucramiento laboral.
<p>7 Mantener una buena relación entre compañeros(as) del mismo departamento y con los(as) de otras áreas, ya que esto genera un clima ameno y colaborativo. Esta relación se puede generar mediante el compartir, realizando actividades o eventos de interés colectivo, ya sea de índole laboral o a nivel externo como los indicados en los puntos 1, 2 y 3.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación.• Involucramiento laboral.
<p>8 Seguir con la implementación de normas y políticas laborales impuestas por la ley, para beneficio del personal y la empresa, como los aumentos de salario, vacaciones, licencias de maternidad e incapacidades, porque además de ser un aspecto obligatorio, motiva al personal.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Condiciones Laborales.
<p>9 Mantener flexibilidad ante las necesidades de los y las colaboradoras, para lograr mayor comodidad y motivación, por ejemplo, tener la oportunidad de salir a recibir alimentos pedidos por el servicio exprés, con el fin de que las personas colaboradoras puedan obtener el almuerzo u otros tiempos de comida desde otros servicios y no únicamente traídos del hogar.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Condiciones laborales.• Comunicación.

-
- 10** Seguir ejecutando la técnica del buzón de sugerencias, para que los/las colaboradores(as) puedan aportar ideas, quejas y sugerencias, que este se coloque en un lugar donde no se encuentren cámaras o personas que puedan exponer a quién hace uso de este; además de generar un política interna de uso de esta información que contemple la confidencialidad, ejecución, objetividad y no uso de la información en contra de una persona, esto para que el personal logre tener mayor comunicación con la empresa y exprese aspectos laborales que podrían modificarse y ser acciones de mejora para la organización.
- Comunicación.
 - Involucramiento laboral.
-
- 11** Continuar con el desarrollo del plan de inducción para la empresa, con procesos más integrales, comenzando por establecer manuales de inducción para cada puesto de trabajo en concreto, lo que permite desarrollar métodos y tiempos específicos según se amerite, así como incluir a las jefaturas en estas acciones. Además, que este proceso esté acompañado de más procedimientos o capacitaciones, por ejemplo, el uso correcto de la maquinaria, cursos relacionados con el puesto y otros más generales, por ejemplo, manipulación de alimentos. Se recomienda realizar un proceso de evaluación una vez concluida la inducción, para tratar errores y evitar posibles accidentes laborales, lo cual es beneficioso porque de esta manera la persona se integra a las labores con la mayor cantidad posible de conocimiento lo que permite un desempeño óptimo.
- Comunicación.
 - Supervisión.
 - Condiciones laborales.
 - Autorrealización.
-
- 12** Continuar con el reclutamiento interno cuando exista la vacante a un determinado puesto, para dar oportunidad al personal de ascender de puesto y sacar provecho a su experiencia previa, lo que apoyaría además en la autorrealización, ya que sirve para propiciar el sentimiento de crecimiento personal y profesional.
- Autorrealización.
 - Involucramiento laboral.
 - Condiciones laborales.
-

-
- | | |
|--|---|
| <p>13 Mantener la disposición a aumentos salariales y que las personas colaboradoras puedan solicitarlos, esto tomando en cuenta lo estipulado por la ley y las variables como la experiencia, disponibilidad y desempeño, y de esta manera establecer pagos justos y equitativos a todo el personal.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Involucramiento laboral.• Condiciones laborales. |
|--|---|
-
- | | |
|--|--|
| <p>14 Continuar brindando los distintos implementos para realizar las labores, entre ellos montacargas en buen estado, implementos de seguridad (como tapones para oídos, rodillera, coderas) para el personal de los puestos que los ameriten. Lo anterior mediante la política ya existente, donde la brigada de seguridad de la empresa establece cuáles puestos necesitan utilizar estos implementos de seguridad y los brinda al personal. Se recomienda que se establezcan las responsabilidades de los(as) colaboradores(as) con estos implementos, como dar un buen uso, no sacarlos fuera de la empresa y dejarlos en el espacio que se tenga establecido cuando no se estén usando.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Condiciones laborales. |
|--|--|
-
- | | |
|--|--|
| <p>15 Mantener los contratos escritos ocasionales o por tiempo definido, para mayor confianza y responsabilidad por parte de la empresa hacia sus trabajadores.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Condiciones laborales.• Comunicación. |
|--|--|
-

6.3.2. Plan de Mejora

A continuación, se presentan los planes de mejora, lo cuales según García (2009) son aquellas acciones que se establecen con la finalidad de cambiar las situaciones o deficiencias percibidas como negativas, por tanto, se fijan metas para el cambio y una supervisión constante para la aplicación de las mismas y de esta manera potenciar una mejoría en el clima organizacional de la empresa. Específicamente, en la empresa TMP, se desarrollaron un total de ocho acciones para fortalecer el ambiente laboral, las cuales se desarrollaron considerando todos aquellos aspectos que las personas indicaron como inadecuados o faltantes (Véase Tabla 21).

Tabla 21.

Acciones de Mejora para el Clima Organizacional en la Empresa TMP

N.	Acciones de Mejora	Dimensión/es impactada/s
1	Reconocer y agradecer verbalmente los logros de las personas colaboradoras, así como su desempeño, involucramiento en las labores, colaboración en horas y días extras, para evidenciar su buena labor, esto proveniente desde las jefaturas directas que no están realizando estas acciones de reconocimiento. Se recomienda realizar esta acción mediante elogios, felicitaciones y agradecimientos para visibilizar al personal sus buenas prácticas, el esfuerzo o el cumplimiento de metas y así motivar e incentivar al personal en sus labores.	<ul style="list-style-type: none"> • Autorrealización. • Involucramiento laboral. • Comunicación.

-
- | | |
|---|--|
| <p>2 Reconocer las ideas aportadas por una determinada persona a su jefe, para mejorar las tareas a su cargo e incentivar el involucramiento laboral y que estos aportes se agradezcan a la persona propiamente y no se otorgue todo el mérito a la jefatura por haberlo transmitido. Para ello, se debe establecer que, el jefe directo, al transmitir la idea a sus superiores mencione quién fue el empleado(a) que la brindó y de esta manera se tenga conocimiento de donde surgió y así poder reconocer el aporte realizado.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Involucramiento laboral.• Autorrealización.• Comunicación. |
| <p>3 Comunicar los logros de la empresa con todo el personal y no únicamente en los puestos administrativos y jefaturas, por ejemplo, mediante informes de producción y ventas del mes y logros de los departamentos, esto como una estrategia de comunicación interna que incluya murales, mensajes, correos y pizarras informativas llamativas, para propiciar la comunicación de la empresa con el personal y el reconocimiento de logros.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Autorrealización.• Involucramiento laboral.• Comunicación. |
-

-
- 4** Crear un plan de beneficios para las personas colaboradoras con nuevas acciones y actividades, donde se permita el reconocimiento de sus logros por alto desempeño (por ejemplo: mayor producción) para motivar su labor y generar mayor sentido de pertenencia. Esto siguiendo las normas sanitarias actuales del país ya que dichos beneficios son a nivel general de toda la empresa y no específicos para una persona u área.
- Lo anterior se puede realizar por medio de la creación de una malla de beneficios para las personas trabajadoras que incluya: realizar actividades recreativas que permitan celebrar días festivos y compartir de manera conjunta, como desayunos, almuerzos, cenas, refrigerios, celebrar los cumpleaños con un pequeño almuerzo o con algún regalo, que la empresa les brinde algún presente para el Día del Amor y la Amistad, de la Madre y del Padre; o gestionar otros beneficios en términos de Bienestar Laboral de las personas trabajadoras (acceso a psicología, nutrición, gimnasio, entre otros) .
- Autorrealización.
 - Involucramiento laboral.
 - Comunicación.
 - Condiciones laborales.
-
- 5** Establecer un reglamento donde se estipule el día y hora de limpieza de la refrigeradora, para que el personal pueda sacar sus pertenencias y que estas no sean desechadas, todo ello con el fin de incentivar el respeto por las pertenencias de las demás personas.
- Se recomienda que la limpieza sea cuando haya menos alimentos y además que se comunique con un papel pegado en la misma para recordar el día de limpieza.
-

-
- | | |
|---|--|
| <p>6 Desarrollar estrategias como capacitaciones o charlas dirigidas a las jefaturas y gerencias, para el desarrollo de habilidades blandas y de liderazgo que permitan el desarrollo de buenas relaciones humanas con la finalidad de obtener y poner en práctica habilidades blandas identificadas en el estudio tales como el respeto con sus colaboradores(as), la motivación, comunicación asertiva, ética, empatía, modos de convivencia, confianza, respaldo, humildad, responsabilidad, manejo de emociones, reconocimiento de talentos en sus colaboradores(as), entendimiento y escucha, además que todos estos valores y habilidades sean puestos en práctica, para que funcionen como ejemplo a las personas a su cargo.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Supervisión.• Comunicación.• Autorrealización. |
|---|--|
-
- | | |
|--|--|
| <p>7 Realizar planes de capacitaciones según los puestos o departamentos para las personas colaboradoras de la empresa, donde se les certifique, con el objetivo de apoyar en el desarrollo personal y profesional, además de incidir en la identidad y pertenencia del personal sobre la organización. Las capacitaciones identificadas en el estudio, que se pueden realizar son:</p> <ul style="list-style-type: none">- Manipulación de alimentos (personal o área que lo requiera).- Excel para puestos administrativos.- Capacitaciones relacionadas con el tema de ventas para puestos relacionados con estas. <p>A nivel general se recomienda hacer parte a las personas trabajadoras de sus propios planes de formación y capacitación.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Autorrealización.• Involucramiento laboral. |
|--|--|
-
- | | |
|---|---|
| <p>8 Realizar evaluaciones de desempeño a nivel general y por área, para evaluar gerencias, jefaturas y colaboradores, con el fin de evidenciar las áreas de mejora dentro del personal.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Condiciones laborales.• Autorrealización.• Supervisión.• Comunicación. |
|---|---|
-

6.3.3. Recomendaciones generales al seguimiento y mejora del clima organizacional en la empresa TMP

En la siguiente sección se exponen una serie de sugerencias realizadas por las personas colaboradoras, las cuales no se agregaron en los planes de acción porque comprenden un grado mayor de dificultad para realizarse y pueden implicar más tiempo y recurso económico, sin embargo, son importantes de mencionar para que la empresa las considere y ejecute a largo plazo. Entre ellas, se pueden mencionar las siguientes:

- Realizar modificaciones a la infraestructura de la empresa para una mejor comodidad.
- Un comedor más grande que incluya todos los servicios (tipo soda).
- Un parqueo más amplio y techado.
- Realizar cambios a la bodega, comprando racks más grandes para aprovechar el espacio y que se adapte a las cantidades de materia prima.
- Continuar con el plan para instalar extractores de aire para disminuir los olores de los solventes.
- Realizar sesiones de trabajo en equipo para fortalecer y reforzar la idea del trabajo colaborativo y el respeto, facilitadas por salud ocupacional.
- Definir contratos escritos, para mayor confianza y responsabilidad por parte de la empresa hacia sus trabajadores(as) y viceversa.

6.4. Manual para la Gestión de Futuras Evaluaciones del Clima Organizacional en la Empresa TMP

En la presente sección se describe el manual desarrollado, el cual se puede visualizar en el apartado de anexos (Véase Anexo 10), el mismo se elaboró partiendo de la experiencia vivenciada con el presente Trabajo Final de Graduación, a partir de ello se creó una serie de pautas que orientan el proceso de evaluación y gestión del clima organizacional en la empresa. El objetivo de dicho protocolo es brindar un modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en la empresa TMP.

Además, resulta importante mencionar que, en el manual adjunto para el presente estudio, no se menciona el nombre de la empresa y de las áreas, de igual forma, se omite el apartado de descripción de la empresa, con el objetivo de resguardar la anonimidad. En el protocolo original que se le entregó a la organización se mencionan los nombres correspondientes y los apartados que no se presentan en este escrito.

El manual creado para la empresa TMP, está estructurado por diversos apartados, los cuales muestran detalladamente todos los pasos a realizar para futuras evaluaciones de clima organizacional. A continuación, se muestran estos apartados:

- Presentación.
- Descripción de la empresa.
- Definiciones: Clima organizacional, Autorrealización, Condiciones laborales, Supervisión, Comunicación, Involucramiento laboral.
- Objetivos del manual: objetivo general y objetivos específicos.
- Fases para la gestión del clima organizacional en la empresa TMP
 - Fase 1: Proceso previo a la evaluación.

- Fase 2: Evaluación del clima organizacional: evaluación y análisis cuantitativo de la Escala CI-SPC y evaluación y análisis cualitativo de entrevistas semiestructuradas y grupos de trabajo.
- Fase 3: Proceso posterior a la evaluación: validación de los planes de acción, aplicación de planes de acción, evaluación y seguimiento de los planes de acción, nueva evaluación de clima organizacional.
- Indicaciones generales: comunicación continua entre evaluadores(as) y el personal, ambiente para aplicación de los instrumentos de evaluación, tema virtualidad, periodicidad, personas evaluadoras, devolución de resultados, proceso comunicativo.
- Línea de tiempo de actividades para la gestión del clima organizacional.
- Referencias bibliográficas.
- Anexos:
 - Ejemplo de entrevista semiestructurada.
 - Ejemplo de sistematización de la entrevista semiestructurada.
 - Ejemplo de sistematización de acciones de los grupos de trabajo.

7. Consideraciones Finales

El proceso llevado a cabo durante el desarrollo del presente TFG se compuso de estrategias que entrelazadas unas con otras cumplieron con los objetivos propuestos. En primer lugar, se llevó a cabo una evaluación de clima organizacional en la empresa, evidenciando el estado del ambiente laboral, seguido se crearon planes de acción para tratar las suficiencias y deficiencias encontradas, finalmente se elaboró un manual para orientar futuras evaluaciones de clima. Tomando en cuenta todos estos pasos y procesos, en este último apartado se exponen tanto la discusión como las conclusiones y las recomendaciones surgidas a partir de lo encontrado en el estudio.

7.1. Discusión

En el presente apartado se lleva a cabo la discusión, donde se produce una comparación o contrastación de los resultados de la presente investigación con la teoría utilizada. Para ello, se toman en cuenta los diferentes elementos de la tesis, incluidos los instrumentos y técnicas utilizadas, así como los resultados obtenidos en el mismo. Para una mayor comprensión, el apartado se va desarrollar con base a los objetivos específicos propuestos para la tesis, en los cuales se abarca la identificación de suficiencias y deficiencias del clima organizacional, la creación de planes de acción y el desarrollo de un manual de gestión para futuras aplicaciones.

Antes de iniciar con la discusión por objetivos, se deben mencionar dos elementos importantes encontrados en el desarrollo del presente TFG. En primer lugar, los antecedentes mostraron que, a nivel nacional entre los años del 2014 al 2021 se pueden encontrar diferentes estudios sobre clima organizacional en empresas privadas, basados solo en el diagnóstico y otros que incluyen planes de mejora, sin embargo, todas son para

obtener la titulación en diferentes grados de la carrera de Administración de Empresas y ninguna de estas fue desarrolladas desde la disciplina de la Psicología. Ante ello, se puede evidenciar que la presente tesis resulta innovadora y contrasta con un panorama distinto en relación con los antecedentes utilizados, ya que dentro de la Psicología no son evidenciadas las investigaciones de evaluación de clima organizacional como tema principal, lo que difiere con la teoría encontrada a nivel nacional. Esta situación se presenta de manera diferente ante dos escenarios: 1. en los antecedentes internacionales, donde se encuentran estudios de dicha temática abordados desde la rama de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, mostrando más avance a nivel internacional, y 2. cuando se habla de antecedentes nacionales en el tema de clima organizacional en instituciones de índole público, donde sí se encuentran trabajos que realizan diagnóstico y planes de mejora desde la Psicología en los últimos años; se debe volver a aclarar que, para el caso de este estudio no fueron contemplados, puesto que no responden a la realidad del sector privado.

Lo anterior podría tener varias vertientes explicativas, entre las que podrían estar el que los procesos de gestión de clima organizacional a nivel privado no se estén realizando; o que se estén ejecutando, pero no se promueva una cultura de publicación de resultados, sino que los mismos se utilicen solamente a nivel interno.

El otro elemento relevante a mencionar corresponde a la importancia de la triangulación de los datos, como se evidencia en la teoría, la mayoría de antecedentes utilizaron una metodología con enfoque cuantitativo, correspondiendo a un total del 63.6% de los estudios consultados. Sin embargo, en el caso de la presente investigación se decide llevar a cabo una triangulación de datos, donde se utilizaron tres distintos

instrumentos para la recolección de datos, donde se permitiera evidenciar el diagnóstico del clima organizacional de la empresa y también la creación de los planes de acción.

Como se evidencia en este aspecto encontrado como contrastante, resulta de suma importancia ahondar de manera detallada en los resultados con la aplicación de instrumentos cuantitativos, ya que los resultados pueden mostrar una parte de la realidad del clima en las empresas, sin embargo, al indagar con otros instrumentos cualitativos, por ejemplo en la presente investigación con la entrevista semiestructurada, se logra identificar de forma más específica el porqué de las dimensiones alteradas y desde la perspectiva de las personas trabajadoras. Lo cual se puede ejemplificar con lo evidenciado en el presente estudio donde se reveló un clima considerado como *Favorable* en cuanto al instrumento cuantitativo, sin embargo, en la indagación cualitativa las personas participantes hicieron más mención a elementos negativos o deficientes de la empresa, lo que denota la importancia de triangular los datos e indagar a profundidad.

En el presente estudio existen diferencias de resultados según los instrumentos utilizados, ya que, cuantitativamente se reflejó un clima organizacional considerado como *Favorable*, lo que se evidencia con cuatro dimensiones puntuadas como *Favorables* (*Involucramiento laboral, Comunicación, Supervisión y Condiciones laborales*) y una presentada como *Media* (*Autorrealización*). Esto se contrastó con los datos de los cualitativos, donde se evidenció mayor pertinencia de aspectos considerados como deficientes, lo que se tradujo en un total de cinco subcategorías enfocadas en lo negativo (falta de reconocimiento de logros, insuficiencia de capacitaciones, falta de involucramiento laboral, procesos de inducción sin la presencia de jefaturas y comunicación distante entre áreas), mientras que sólo tres fueron positivas (mejora en los

métodos de trabajo, buenas relación entre compañeros de la misma área y promoción y desarrollo de ideas) y dos neutrales (relación regular entre subordinados y jefaturas y diversidad en la satisfacción laboral).

Ante esta perspectiva, surgen preguntas con respecto al motivo de dichas diferencias, por ejemplo ¿tendría que ver con la modalidad virtual o presencial a la hora de completar los instrumentos? esto porque las personas podrían ser más sinceras en un medio digital donde no se cuenta con la presencia de un evaluador o evaluadora, como lo fue la Escala CL-SPC, o por el contrario sentirse más a gusto en una entrevista presencial donde se conversa con la persona entrevistadora, lo que permite exponer en forma más detallada la situación que se le está preguntando.

Otras interrogantes que se estiman ante la diferencia de los resultados es, ¿tuvo que ver la forma en que se plantearon las preguntas de la entrevista? o esto más bien, ¿se debió a la selección de la muestra cualitativa? esto porque a la hora de crear la entrevista se partió de los resultados de la escala, preguntando tanto de los aspectos positivos como negativos que puntuó cada dimensión, lo cual pudo haber ocasionado que las personas colaboradoras se centraran en lo deficiente, ya que lo bueno se percibe como algo estático sin necesidad de cambio, mientras que lo considerado como negativo que en ocasiones se presenta con menor frecuencia, se procesa de manera más profunda que lo positivo (Lupano y Castro, 2010). Como se encontraba conformada por el personal con más tiempo de laborar en la empresa, podrían presentar más experiencias, ante las cuales interiorizaron en mayor medida los eventos negativos, siendo expuestos en la entrevista semiestructurada. Ante estas interrogantes, se invita a tratar dicha temática en futuras investigaciones, ya que por el momento lo que se presentó fueron una serie de hipótesis

posibles. Ante ello, como posibles soluciones se puede sugerir variar los criterios de inclusión de la muestra de las entrevistas semiestructuradas, considerando participantes con diferente tiempo de laborar en la organización.

Ahora bien, otro de los elementos a nivel general, que se pudo evidenciar con la teoría es que, Morales (2021) menciona que las empresas se han visto afectadas por la pandemia por Covid-19 lo cual repercute en las personas trabajadoras en cuanto a que aparecen sentimientos de incertidumbre, angustia y frustración, al no saber si van a conservar sus empleos o temor por contagiarse y ser reemplazados. Sin embargo, esta teoría se contrasta con lo evidenciado en el estudio, ya que las personas no expresaron alteraciones en sus labores debido a la pandemia, lo que evidencia que la empresa no ha experimentado cambios radicales, como cierres temporales de labores, por ello la seguridad de mantener su empleo se refleja entre el personal.

Lo que se puede mencionar en base a la anterior temática descrita es que, las medidas sanitarias están presentes en la empresa TMP, tanto para las personas colaboradoras como para individuos externos, por ejemplo las personas investigadoras, sin embargo, a nivel de funcionalidad no se evidenciaron modificaciones por dicha causa, es decir, el presente estudio fue desarrollado en época de pandemia, sin embargo no reflejó lo que otros estudios mencionan sobre la inestabilidad laboral en el contexto actual, sin embargo, se puede asumir que responde a las medidas tomadas por la empresa TMP, lo que evitó tener afectaciones de mercado, por tanto no hubo despidos, cese de labores, ni reducción de jornadas.

Finalmente, un elemento relevante a mencionar de la teoría son los tipos de clima organizacional, para ello Valverde (2010) propone el sistema autoritario paternalista

donde existe confianza entre las jefaturas y los(as) subordinados(as), y aunque algunas decisiones son delegadas al personal, la mayoría son tomadas desde los puestos más altos, además en este tipo de clima se suele motivar con recompensas, pero en ocasiones estas no existen. Lo anterior se refleja en lo encontrado en el presente estudio, donde se podría mencionar que en la empresa TMP el sistema autoritario paternalista es el más presente, ya que a las personas colaboradoras se les permite aportar ideas, se les dan beneficios como la celebración de ciertos días festivos y se les brinda una remuneración considerada como adecuada, sin embargo la mayoría de las decisiones son tomadas desde las gerencia y jefaturas y los logros e informaciones sobre producción no se transmiten a los subordinados.

En relación con lo anterior, sobre lo encontrado con el diagnóstico de clima organizacional y en concordancia al primer objetivo de la presente investigación, donde la finalidad es identificar las suficiencias y deficiencias que se presentan en la empresa TMP, tras una previa evaluación de clima organizacional, tomando en cuenta las cinco dimensiones analizadas (*Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales*), las suficiencias encontradas fueron, una mejora constante en los métodos de trabajo, buena relación entre compañeros de la misma área, la promoción y desarrollo de ideas y la diversidad en la satisfacción laboral. En cuanto a las deficiencias, se presentó una falta de reconocimiento de logros, insuficiencia de capacitaciones, falta de involucramiento laboral, procesos de inducción sin presencia de jefaturas, comunicación distante entre los áreas y relación regular entre subordinados y jefaturas.

Estos resultados muestran variedad en cuanto a los aspectos positivos y negativos de la empresa, sin embargo, cabe rescatar que, la mayoría de las personas colaboradoras indicaron que existe un buen clima organizacional (mayor número de respuestas positivas), lo cual se traduce a un resultado general de 183.70 puntuando como *Favorable*, según la medición diagnóstica utilizada (Palma, 2004).

Aunado, cabe mencionar que, solo uno de los antecedentes indagados para este estudio utilizó el mismo instrumento, la Escala CL-SPC, este es de Ramos (2015) el cual al igual que en esta investigación, presenta resultados positivos, evidenciando un clima ameno, pero además, al igual que en el presente estudio, los datos negativos no interfirieron en el diagnóstico final, es decir, que a pesar de identificarse deficiencias, los datos mostraron un mayor número de suficiencias, lo cual se tradujo a un diagnóstico *Favorable* para el clima organizacional de ambas empresas.

Las dimensiones que mostraron puntuaciones bajas fueron *Autorrealización* y *Condiciones laborales* en la empresa TMP, sin embargo, las demás no puntuaron en los niveles más altos que indica la Escala CL-SPC. Por tanto, considerando estos resultados se asemejan a las investigaciones previas que se indican en los antecedentes de este estudio, ya que la mayoría mostraron deficiencias en la dimensiones de motivación (en este caso relacionado a *Autorrealización*) (Morán, 2015; Chacón, 2015; Zawadski, 2014; Pinto, 2015; Mora, 2016; Araya, 2018) comunicación (Morán, 2015; Mora, 2016; Mora y Sarmiento, 2020; González et al., 2015; Zawadski, 2014) e identidad (Avenatti, 2017; Bolaños y Franco, 2017; Sanabria, 2016).

Por ejemplo, Morán (2015) tras resultados favorables en su estudio, de igual manera evidenció puntajes bajos en lo que se refería a la comunicación y motivación. Chacón (2015) también identificó una falta de motivación en su investigación, recomendando realizar programas de reconocimientos e incentivos. Otros trabajos también mostraron deficiencias en cuanto al reconocimiento, apoyo e identificación, crecimiento laboral, desarrollo personal, reconocimiento e incentivos, motivación y pertenencia a la empresa (Avenatti, 2017; Mora, 2016; Mora y Sarmiento, 2020). Se identifica que los aspectos como la motivación e incentivos, son los que se muestran más deficientes por lo que es de suma importancia reconocerles y accionar al respecto.

Otra de las dimensiones más bajas de la presente investigación pero que se indicó como *Favorable*, es *Condiciones laborales*, mostrando inquietudes en cuanto al salario e infraestructuras. Este resultado se compara con González et al. (2015) quien obtuvo un resultado satisfactorio y aceptable en la evaluación de clima organizacional y que también identificó aspectos ineficientes, tales como el salario (mayor deficiencia), condiciones laborales y la comunicación. Tomando en cuenta estos aspectos, se indica que, las condiciones del lugar de trabajo también afectan el clima o ambiente laboral de las personas colaboradoras, afectando no solo a estas, sino a la empresa en cuanto a crecimiento y producción.

Por otra parte, en relación con la fiabilidad de la Escala CL-SPC, cabe mencionar que el estudio mostró un Alfa de *Cronbach* de .97, indicando una alta consistencia interna, lo cual se refiere a que el instrumento es seguro de utilizar, ya que todos sus ítems miden el mismo constructo. Es importante mencionar que la autora de la escala original Palma (2004) indicó un Alfa de *Cronbach* de .97, esto es relevante resaltar, ya que la evaluación

de clima organizacional en la empresa TMP, mostró el mismo resultado, dato que indica mayor confianza de los resultados obtenidos a nivel general y específico.

Por su parte, a diferencia de la escala original, en esta investigación se analizan los Alfas de *Cronbach* por dimensión. Los resultados fueron positivos ya que *Autorrealización* puntuó $\alpha = .93$, *Supervisión* $\alpha = .90$, *Comunicación* $\alpha = .87$, *Condiciones laborales* $\alpha = .86$ e *Involucramiento laboral* $\alpha = .84$. Con estos resultados se indica en términos de confiabilidad, que las dimensiones que evalúa la escala, miden con certeza el clima organizacional de la empresa, lo cual es favorable, seguro y viable, ya que es la finalidad de esta investigación.

Otro aspecto importante a mencionar en cuanto a los instrumentos de evaluación de clima fue que, la mayoría de los antecedentes consultados utilizaron instrumentos elaborados para cada investigación, tipo Likert (50% de los antecedentes), lo cual se evidenciaba como algo positivo, ya que el instrumento se genera de acuerdo a las necesidades de las empresas. Sin embargo, en el presente estudio se decidió usar uno internacional (Escala CL-SPC) y adaptarlo al contexto costarricense y a las características de la empresa mediante la validación con participantes externos a la empresa TMP pero con puestos homólogos y con un juicio de expertos, se utilizó una escala ya existente, porque la creación y validación de un instrumento no estaba contemplado dentro de los objetivos de la tesis, además se toma esta decisión, ya que con la creación de una nueva escala se requeriría de más tiempo para el proceso y la empresa solicitaba la evaluación con el menor tiempo posible.

Por otra parte, también se creó una entrevista semiestructurada para profundizar en los resultados surgidos de la escala. Con ambos panoramas, se puede resaltar que, tanto en la teoría consultada como en el proceso llevado a cabo en el presente estudio, se evidencia la importancia de que las técnicas e instrumentos utilizados para la evaluación del clima organizacional estén adaptados y contextualizados a las realidades de las empresas, ya que deben ser entendibles para las personas participantes y basados en las necesidades de las organizaciones.

En relación con lo anteriormente descrito, es indispensable retomar que, las evaluaciones de clima organizacional no deben ser un proceso único, ante ello es importante generar acciones mediante planes, lo cual se estableció como segundo y tercer objetivo del presente TFG. Como se evidenció en el apartado de antecedentes, tanto a nivel nacional como internacional se pueden encontrar estudios de clima organizacional donde se llevaron a cabo evaluaciones de clima y la creación de planes enfocados en mejorar los elementos encontrados como deficientes. Incluso, en todas las investigaciones que se enfocaron sólo en el diagnóstico del clima, también concluyeron que era necesario que las empresas crearán planes de acción. Como se puede comparar con el presente estudio, en el que también se propusieron planes para tratar lo encontrado en la evaluación del clima, lo que resulta importante porque el proceso no debe limitarse únicamente al diagnóstico, es necesario cambiar aquello que no esté funcionando de manera óptima, para mejorar el lugar de trabajo y llevar a cabo un proceso más integral y no centrado únicamente en la medición.

En cuanto a los planes acción enfocados en el seguimiento de los elementos evidenciados como óptimos o *Favorables*, no se logró encontrar ningún antecedente donde se desarrollará este tipo de planes, ni a nivel internacional, como nacional. Sin embargo, el presente estudio propone planes de seguimiento, ya que en la evaluación se encontraron diferentes aspectos del clima organizacional que se apreciaban como buenos y por ende deben mantenerse (el personal de la empresa indica cuáles son estos elementos). Retomando la teoría consultada en el apartado de marco conceptual y con la finalidad de reforzar la importancia de los planes de seguimiento, Loaiza et al. (2011) enfatiza en que mantener o superar lo que se encuentra óptimo en el clima de la empresa, va a producir un desarrollo mejor del clima laboral.

Con base en lo anterior, las creaciones de planes de seguimiento resultan de suma utilidad, ya que es necesario que la empresa tenga conocimiento de los elementos del clima organizacional que sus colaboradores(as) perciben como buenos, para que se les refuerce y mantenga. De no ser así, estos podrían ser descuidados y en futuras evaluaciones puntuar como *Desfavorables*. Por tanto, se puede optimizar los aspectos considerados como buenos para lograr llegar al diagnóstico de *Muy Favorables*, siendo esta la contribución más relevante del proceso en cuanto a innovación.

Por otra parte, y en relación con el tercer objetivo de esta investigación es que, no se logró encontrar en los antecedentes consultados el desarrollo de manuales para la evaluación y gestión del clima organizacional, en ninguno de los estudios se mostró la realización de esta herramienta, aunque en algunas investigaciones se menciona la creación de instrumentos para la evaluación del clima, según las necesidades de la empresa y con apoyo de las personas de gerencia (Morán, 2015; Chacón, 2015; Asch,

2014; Pinto, 2015; Mora, 2016; Chaves, 2018) en ninguno de estos antecedentes ni los demás consultados se evidencia la creación de protocolos para la gestión del clima. Lo cual es contrapuesto con lo evidenciado en el presente estudio, ya que ante la necesidad de la empresa de no contar con un modelo que guiará este proceso, se decide desarrollar un manual para orientar futuras evaluaciones en la empresa TMP.

La creación de un protocolo que oriente a las empresas para la evaluación de futuras gestiones en el clima organizacional resulta indispensable, ya que es una forma de brindar herramientas para que conozcan cómo llevar a cabo estos procesos a futuro. Además, estos manuales deben estar basados según las experiencias obtenidas por la o las personas investigadoras, donde se puede recomendar o no lo desarrollado en el estudio. Otra ventaja de estos es que estarían contextualizados a la realidad de la empresa, basándose en sus particularidades y siendo una guía detallada para evaluar y gestionar el proceso.

El manual representa una guía para futuras aplicaciones de la evaluación del clima organizacional, pero también detalla y aclara diversidad de elementos, por ejemplo, quiénes son las personas responsables de llevar a cabo la medición, el modo de aplicación (virtual o presencial), se explica cuáles son los instrumentos a utilizar, cómo se aplican y el análisis a realizar. Entre otras de las ventajas de contar con un manual es que se especifica cada fase, incluyendo ejemplos de materiales posibles (como los guiones de comunicación, ejemplos de videos o infografías, cuadros para sintetizar los resultados, entre otros). Todo ello beneficia en cuanto a que, si se desean realizar futuras evaluaciones, cualquier persona puede comprender el manual y su forma de aplicación,

siendo un instrumento detallado, pero con posibilidad de modificación, según las necesidades de la empresa.

Finalmente, es relevante mencionar sobre los protocolos de clima organizacional que estos permiten resaltar aspectos importantes de las evaluaciones, por ejemplo, la periodicidad, en el caso del presente estudio se recomienda cada tres años realizar las mediciones para, posteriormente crear los planes según lo encontrado, ponerlos en práctica y valorar su ejecución. Esto se asemeja con lo propuesto por Morán (2015) quien en su investigación recomienda que las evaluaciones de clima sean periódicas, para constantemente tener una idea y visión de las percepciones del personal sobre el ambiente laboral de la organización.

7.2. Conclusiones

En este apartado se exponen las conclusiones de todo el trabajo realizado y que da como resultado la evaluación de clima organizacional en la empresa TMP, la creación de su propio plan y el manual que orienta la gestión del clima:

- La industria manufacturera corresponde a un entorno complejo debido al papel fundamental que recae sobre el personal de las empresas, ante ello resulta indispensable la constante evaluación del clima organizacional para gestionar los recursos y disposiciones de las organizaciones con sus colaboradores(as). Todo esto beneficia la competitividad y el crecimiento de dichas instancias, así como el desarrollo profesional de las personas.
- La empresa TMP se caracteriza por ser una industria de amplia flexibilidad para la respuesta a las necesidades de sus clientes, cumpliendo con las demandas solicitadas por estos. Además de contar con los recursos tecnológicos e

innovadores para la creación de los productos de una manera eficiente y económica en cuanto a gastos de tiempo y materia prima. Todo ello la promueve como una organización apta para realizar evaluaciones de clima organizacional con el fin de mejorar y mantener elementos del mismo.

- En cuanto al instrumento CL-SPC (Palma, 2004) se concluye que fue correctamente adaptado al contexto costarricense y al personal de la empresa. Este obtuvo un Alfa de *Cronbach* de .97 lo que evidencia una alta consistencia interna, en donde los ítems miden de manera acertada un mismo constructo, específicamente la percepción de clima organizacional en el personal de la empresa.
- Siguiendo con la fiabilidad del instrumento cuantitativo CL-SPC, los Alfas de *Cronbach* obtenidos para cada dimensión fueron *Autorrealización* puntuó $\alpha = .93$, *Supervisión* $\alpha = .90$, *Comunicación* $\alpha = .87$, *Condiciones laborales* $\alpha = .86$ e *Involucramiento laboral* $\alpha = .84$. Los cuales se consideran como buenos y confirman que las consistencias internas de las dimensiones son óptimas y miden adecuadamente el constructo.
- Tomando en cuenta la evaluación de clima organizacional que se realizó en la empresa TMP, se concluye un diagnóstico considerablemente bueno, mostrando un promedio de $\bar{x} = 183.70$ lo cual se traduce a un resultado *Favorable*. Por tanto, con los datos obtenidos se puede evidenciar que las personas colaboradoras se encuentran satisfechas con el clima laboral que existe en su lugar de trabajo. Ahora bien, teniendo en consideración los resultados, cabe recalcar que la empresa no se encuentra entre los estándares altos que el instrumento puntúa (*Muy*

favorable), por lo que se evidencian aspectos a mejorar en las dimensiones evaluadas, específicamente en *Autorrealización*, la cual presentó los puntajes más bajos, y hacia donde van dirigidos algunos objetivos del plan, en recomendar mayor reconocimiento verbal hacia el personal, así como la puesta en práctica de incentivos y beneficios, además de más capacitaciones, con el fin de propiciar el desarrollo profesional de las personas colaboradoras.

- Entre las conclusiones específicas sobre la evaluación del clima organizacional, se obtiene que las personas colaboradoras de la empresa TMP se sienten identificadas y comprometidas con los valores de la empresa (*Involucramiento laboral*), además están a gusto con la supervisión brindada por parte de sus supervisores(as) (*Supervisión*), perciben positivamente el flujo de la información (*Comunicación*) y se encuentran satisfechos (as) con los elementos materiales, estructurales y psicosociales (*Condiciones laborales*), lo cual se traduce en puntajes considerados como *Favorables*. Sin embargo, el desarrollo personal y profesional (*Autorrealización*) es diversamente percibido entre las personas colaboradoras, encontrándose en niveles considerados como *Medios*.
- En cuanto a la variable de áreas o puestos de la empresa, cabe señalar que ninguna se encuentra en nivel crítico, *Desfavorables* o *Muy desfavorables*, lo cual evidencia un buen clima organizacional en la empresa TMP, mostrando puntajes *Favorables* el Área A, Área B, Área C, Área D y Área E y solo dos, específicamente el Área F y el Área G en puntajes *Medios*. Con estos resultados se concluye que hay aspectos a mejorar en las dimensiones, ya que no todas las áreas muestran resultados óptimos. También al mostrarse la mayoría de las

dimensiones en buen estado, se rescata la importancia de mantener las acciones que satisfacen a las personas colaboradoras y que construyen un ambiente agradable.

- Entre los elementos de las diferentes dimensiones de clima organizacional encontrados con niveles más óptimos se evidenció que la empresa constantemente mejora los métodos de trabajo, lo cual es apreciado como algo positivo entre el personal, además que existe una buena comunicación entre los compañeros y compañeras de área, lo que favorece el trabajo colaborativo. También se mencionó que en la empresa se les permite aportar ideas y que la relación con la jefatura y satisfacción con el salario es variada para cada colaborador(a), ya que algunos están de acuerdo con su remuneración y otros consideran que merecen más reconocimiento económico.
- En cuanto a la evaluación de clima organizacional de la empresa TMP mencionar que, los elementos del clima que presentaron mayores oportunidades a mejorar estuvieron relacionados con que existe falta de reconocimiento de logros por parte de las jefaturas, hay escasez de capacitaciones, se evidencia falta de *Involucramiento laboral*, las jefaturas se incluyen poco en los procesos de inducción del personal nuevo y que la *Comunicación* entre los departamentos es distante.
- Entre las conclusiones más importantes del proceso fue que, la evaluación del clima organizacional en las empresas es crucial para conocer la percepción e involucramiento del personal con su lugar de trabajo, siendo recursos esenciales para tener un panorama de la organización, sin embargo, por sí sola no generaría

cambios reales. Ante ello, es necesario que las evaluaciones de clima se acompañen de planes de acción para tratar los elementos evidenciados con el diagnóstico.

- Los planes de acción deben estar creados desde las propias experiencias e ideas propuestas por el personal, ya que ellos y ellas se encuentran inmersos en la empresa y conocen las realidades de la misma. Además, en esta fase resulta esencial validar los planes, para que exista un adecuado planeamiento y posterior aplicación de estos.
- Los planes enfocados en mejorar los aspectos percibidos como deficientes son esenciales, ya que buscan beneficiar al personal y la empresa misma, sin embargo, los planes orientados en el mantenimiento o seguimiento de las suficiencias o elementos calificados como *Favorables* también son indispensables, ya que dicha retroalimentación resulta positiva para las diversas partes involucradas, donde cada persona, puesto, área, estructura, políticas e incluso la empresa, puedan identificar las funciones que están siendo desarrolladas de manera óptima y de esta forma mantenerlas.
- En cuanto al manual se concluye que, fue importante la creación del mismo en la empresa TMP, ya que no existía previamente un instrumento que detallará todo el procedimiento respectivo para este tipo de evaluaciones. Por tanto, resulta relevante que la organización cuente con un protocolo que oriente el proceso necesario para llevar a cabo una evaluación de clima laboral, así como la gestión del mismo. Por ello, este documento debe ser conciso en cuanto a los pasos a seguir, técnicas, instrumentos de recolección de datos, sistematización y análisis

de resultados, así como especificar tiempos, personas a cargo y otras variantes que puedan surgir en el proceso (por ejemplo, la presencialidad o virtualidad a la hora de aplicar los instrumentos y si la puesta en práctica es de manera individual o grupal).

- En relación a la gestión del clima organizacional, se concluye que la aplicación de los planes de acción propuestos y la nueva evaluación son esenciales para mantener el clima en constante seguimiento y mejora. Por otra parte, el manual debe ser un documento flexible, el cual sea leído y modificado tras cada evaluación desarrollada, donde se permita generar los cambios o adaptaciones pertinentes según las necesidades de la empresa.

7.3. Recomendaciones

En la siguiente sección se mencionan las recomendaciones surgidas a partir de todo el proceso, las mismas están dirigidas a la empresa, a futuras personas investigadoras en el tema y a la carrera en términos de Trabajos Finales de Graduación.

Para la empresa TMP:

- De manera específica, tomando en cuenta la evaluación de clima laboral, se recomienda a la empresa dar prioridad a los temas relacionados con la dimensión de *Autorrealización*, es decir en la posibilidad de crecimiento profesional y personal de su personal, además de prestar atención en el Área F y en el Área G, ya que fueron la dimensión y las áreas con puntajes más bajos sobre la percepción del clima organizacional.

- Se recomienda poner en práctica las acciones propuestas en los planes de acción, propiciando cambios para mejorar los elementos deficientes y mantener los óptimos, lo cual beneficiaría el clima organizacional de la empresa ya que, se puede tener conocimiento sobre los elementos del clima que deben cambiar o dar continuidad y de esta forma darle su debido seguimiento, que a su vez significan una mejora para la empresa y para las condiciones de las personas colaboradoras, propiciando un ambiente más ameno para laborar.
- En cuanto a las acciones de los planes que requieran la creación o aplicación de ciertas herramientas, para las cuales la empresa, en este momento, no cuenta con el recurso humano necesario, se recomienda a la empresa acudir a instituciones educativas que faciliten a sus estudiantes, para realizar prácticas dentro de la organización, beneficiando a la misma, por ejemplo, en la aplicación de futuras evaluaciones de clima laboral y la creación de escalas salariales.
- También se recomienda realizar evaluaciones de clima organizacional periódicas, cada tres años, como se propone en el protocolo, esto para una gestión adecuada del mismo. Además, tras cada evaluación y al inicio de una nueva, se debe revisar el manual para adaptar o realizar cambios según las necesidades de la empresa.

Para futuras personas investigadoras en el tema:

- Se recomienda realizar la evaluación de clima organizacional de manera virtual, si las condiciones de la empresa o institución lo permiten, ya que es una estrategia que facilita la recolección de datos, se obtienen en menor tiempo y se archivan automáticamente en la base datos que se pretende utilizar en el momento. Esto facilita el proceso, beneficiando a los y las investigadoras, además a la empresa,

en la obtención de resultados rápidos. Para el presente estudio fue de importancia ya que permitió una continuidad del proceso a pesar de la condición de pandemia mundial. Además, es necesario que la base que sea utilizada para el tratamiento de datos sea confiable y resguarde la confidencialidad de la información.

- Para una evaluación más exhaustiva, es recomendable realizar una investigación mixta, como se llevó a cabo en la presente investigación, donde se incluya lo cuantitativo y cualitativo, con el objetivo de partir desde un proceso integral, donde no solo se visualice el diagnóstico y la propuesta, sino que se propongan planes de acción, para influir de manera positiva en el clima de la empresa. En este estudio se realizó un proceso integral, el cual permitió conocer a nivel global la percepción del personal sobre su ambiente de trabajo, para ello, se utilizó la Escala CL-SPC, pero se indagó a profundidad con las entrevistas semiestructuradas y se realizaron grupos de trabajo para la obtención de información para los planes acción tanto de mejora como de seguimiento, siendo una investigación que no se quedó solo en la fase evaluativa, sino también con un producto final plasmado en un protocolo para la gestión de futuras mediciones de clima organizacional.
- Ante lo mencionado, para una completa evaluación de clima organizacional, se recomienda crear planes de acción tanto de mejora como de seguimiento, ya que es importante no solo evidenciar las suficiencias y deficiencias, se deben establecer estrategias que respondan a lo encontrado, donde su finalidad sea mejorar las condiciones de clima laboral en la organización, como se evidenció en el presente estudio, los planes de acción permiten apreciar cuáles son los

cambios necesario para mejorar, pero también los elementos que la empresa desarrolla de manera óptima y que se deberían de mantener.

- Además, de manera general se recomienda a los futuros investigadores, desde el área de psicología laboral, indagar en las necesidades de la empresa y accionar en aquellos aspectos que para la organización están deficientes o en mal estado. En el presente estudio, se encontró un vacío en cuanto a la evaluación de clima organizacional, por ello se decidió trabajar esta temática.

Para la carrera en término de los TFG:

- A la carrera en general, se recomienda incentivar a los y las estudiantes durante los diferentes ciclos lectivos en ir pensando en posibles temas para TFG, además de buscar lugares o poblaciones, para que a la hora de llegar al curso de Investigación VIII se tenga una idea más clara del proceso a realizar, lo cual no ocurrió de dicha forma en la presente investigación, ya que la temática surgió hasta el último curso en el que se comienza a desarrollar el anteproyecto de tesis.
- A partir de la experiencia surgida con el presente estudio, se recomienda utilizar los recursos tecnológicos actuales en todo el proceso, por ejemplo incentivar a los equipos asesores a realizar supervisiones, reuniones u otro tipo de actividades con las personas tesistas de manera virtual, mediante video llamadas o reuniones en plataformas como Zoom y atender las dudas de estudiantes en proceso de TFG mediante este tipo de herramientas virtuales, lo cual es beneficioso porque se siguen las medidas sanitarias ante la situación de pandemia y se reducen los tiempos de traslado a lugares físicos para las supervisiones.

8. Referencias Bibliográficas

- Agüero, B. (2015). *Propuesta de mejora del clima organizacional para la empresa SANOFI* [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica].
<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27681/TFG%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arano, R., Escudero, J., y Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las Escuelas de Administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa*, (1), 9-14.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Araujo, M. (2019). *Evaluación del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la estructura organizativa para el departamento de producción de EXPOFLORA S.A.* [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica].
<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/79244/Trabajo%20Final%20De%20Graduaci%c3%b3n%20MA%20%28VF%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Araya, A. (2018). *Propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Netcom BCC* [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica].
<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/75600/Trabajo%20Final%20de%20Graduacio%cc%81n%20Andrea%20Araya%20Vargas%20B58753.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Asch, A. (2014). *Estudio de clima organizacional en grupo empresarial de Ekstrom Kommersiell Grupp S.A.* [Proyecto de Graduación de Bachillerato, Instituto Tecnológico de Costa Rica].
https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6822/Estudio_de_clima_organizacional_en%20_grupo_empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Asencio, L., Guarnizo, S., Caiche, W., y Medina, V. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 137-147.
<http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/237/284>
- Astudillo, J., y Ordoñez, M. (2014). *Diagnóstico de clima organizacional, elaboración de un plan de mejora y su implementación en la compañía de radio taxi Quinta Chiquita S.A. durante mayo hasta noviembre 2014* [Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana].
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7133/1/UPS-CT003953.pdf>
- Avenatti, A. (2017). *Estudio de clima organizacional en la empresa CAMRAM ubicada en Pedernales, Ecuador* [Tesis de licenciatura, Escuela Agrícola Panamericana].
<https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/6138/1/AGN-2017-003.pdf>
- Barroso, G., y Delgado, M. (2007). Gestión de cambios organizacional a través de proyectos. *Ingeniería Industrial*, 28(1), 42-47.
<http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562005.pdf>
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Ediciones Shalom.
<http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>

- Beltrán, D., y Téllez, G. (2018). Estudio de percepción del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama, Boyacá (Colombia). *Revista de la Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia*, 65(1), 48-74. <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmvz/v65n1/0120-2952-rfmvz-65-01-00048.pdf>
- Bolaños, K., y Franco, D. (2017). *Clima organizacional e identificación organizacional en empleados de una empresa de la ciudad de Cali* [Tesis de licenciatura, Universidad Javeriana de Cali]. http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8406/Clima_organizacional_identificacion.pdf?isAllowed=y&sequence=1
- Brancato, B., y Juri, F. (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Cuyo]. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/4936/brancato-puedeinfluirclimalaboralenlaproductividad.pdf
- Buelvas, E., y Rodríguez, S. (2016). *Diagnóstico de clima organizacional en la Fundación Indufrial* [Tesis de grado, Universidad de Cartagena]. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3334/TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calderón, S. (2016). *Clima organizacional en una empresa del rubro de tecnología de la información* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2574/1/2016_Calderon_Clima_organizacional_en_una_empresa.pdf

- Campos, A., y Oviedo, H. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: Consistencia interna. *Revista Salud Pública*, 10(5), 831-839.
https://www.researchgate.net/publication/250991898_Propiedades_Psicometricas_de_una_Escala_la_Consistencia_Interna#:~:text=RESUMEN%20La%20confiabilidad%20tipo%20consistencia,de%20Cronbach%20para%20escalas%20polit%C3%B3micas
- Casas, L. (2020). Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos [Tesis de licenciatura, Universidad Ean].
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10017/CasasLenny2020.pdf?sequence=1>
- Castillo, N. (2014). *Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica de Perú].
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5431/CASTILLO_DAVILA_NATALIA_CLIMA_MOTIVACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Celina, H., y Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(4), 572-58.
<http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n4/v34n4a09.pdf>

- Celis, C. (2014). Importancia del clima organizacional en la productividad laboral [Tesis de diplomado, Universidad Militar Nueva Granada].
https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13586/ENSAYO_DE_GRADO_.pdf;jsessionid=C61C40A151717D905A29EA57B9A9CEFE?sequence=1
- Chacón, V. (2015). *Análisis de clima organizacional de la empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula* [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>
- Chaves, M. (2018). *Propuesta de mejora del clima organizacional para los laboratorios de una Red Médica privada en Costa Rica* [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica].
<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/75828/TFG%20clima%20organizacional%20laboratorios.pdf?sequence=1>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (diciembre de 2000). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2000*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/953/1/S00121026_es.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (febrero de 2021). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2020*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46501/1/S2000990_es.pdf

- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (2018). *Informe sobre el comercio y desarrollo 2018: el poder, las plataformas y la quimera del libre comercio*. https://unctad.org/es/system/files/official-document/tdr2018_es.pdf
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (2020). *Informe sobre el comercio y el desarrollo 2020: panorama general de la pandemia mundial a la prosperidad para todos: evitar otra década perdida*. https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2020overview_es.pdf
- Cota, J. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de C.D., Obregón, Sonora. *Ciencias administrativas*, 5(10), 39-45. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653854004/html/index.html>
- De Lima, B. (2009). La transcripción, las transcripciones: pautas para el manejo escrito de textos orales por historiadores. *Diálogos Culturales*, (4), 133-158. https://www.academia.edu/7207828/La_transcripción_las_transcripciones_pautas_para_el_manejo_escrito_de_textos_orales_por_historiadores
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Driessnack, M., Sousa, V., y Costa, I. (2007). Revisión de los diseños de investigación relevantes para la enfermería: parte 3: métodos mixtos y múltiples. *Revista Latinoamericana de Enfermagem*, 15(5), 179-182. http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n5/es_v15n5a24.pdf

- Enciso, E., y Perilla, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, (11), 5-22.
<https://www.redalyc.org/pdf/798/79801102.pdf>
- Escobar, J., y Cuervo, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36.
https://www.researchgate.net/profile/Jazmine_Escobar-Perez/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion/links/59a8daecaca27202ed5f593a/Validez-de-contenido-y-juicio-de-expertos-Una-aproximacion-a-su-utilizacion.pdf
- Fernández, L. (2006). *¿Cómo analizar datos cualitativos?* Barcelona: Butiletí La Recerca.
https://www.academia.edu/7572064/_C%C3%B3mo_analizar_datos_cualitativos
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García, M. (2017). *Relación entre clima, satisfacción laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima-2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma].
<http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1477/MICGARCIAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, A., y Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*, 11(6).
<http://eprints.rclis.org/5035/1/acerca.pdf?>

- Gómez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5454161.pdf>
- González, A., Jiménez, A., y Reyes, M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista Ingeniería industrial*, 14(2), 25-42.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5453059>
- Guillén, I., Alegría, J., Altamirano, M., Vargas, N., y León R. (2021). Metodología para diagnóstico del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón, durante el primer semestre 2020 [Seminario de maestría, Universidad Nacional de Costa Rica].
<https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/20208>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (mayo de 2016). *Encuesta Nacional a Empresas 2015: Resultados Generales*.
<https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/reeconomiaenae2016.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (mayo de 2018). *Encuesta Nacional a Empresas 2017: Resultados Generales*.
<https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/reena2017.pdf>
- Lizama, P., y Boccardo, G. (2014). *Guía de asociación entre variables (Pearson y Spearman en SPSS)*. Universidad de Chile.

- Lizarazo, H., Rodríguez, P., y Guzmán, D. (2016). *Propuesta de plan de acción para mejorar el clima organizacional en sus dimensiones críticas del Hospital Bosa II NIVEL E.S.E.* [Tesis de especialización en gerencia de la salud, Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud].
<https://repositorio.fucsalud.edu.co/bitstream/handle/001/413/REDI-FDA-2016-13.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Loaiza, W., Reyes, A., y Carvajal, Y. (2011). Modelo para el monitoreo y seguimiento de indicadores de sostenibilidad del recurso hídrico en el sector agrícola. *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 20(2), 77-89.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3888662>
- López, R. (2008). *Diagnóstico organizacional de enhidalgo.net* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo].
<http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/handle/231104/1776/Diagn%F3stico%20organizacional%20de%20enhidalgo.net.pdf;jsessionid=E40CFAA00973B44D160F8C99310C5615?sequence=1>
- Lupano, M., y Castro, A. (2010). Psicología positiva: análisis desde su surgimiento. *Ciencias psicológicas*, 4(1), 43-56.
<https://www.redalyc.org/pdf/4595/459545425005.pdf>
- Martínez, G., Cortés, M., y Pérez, A. (2016). Metodología para el análisis de correlación y concordancia en equipos de mediciones similares. *Universidad y sociedad*, 8(4), 65-70. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n4/rus08416.pdf>

- Mora, N. (2016). *Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa exportadora de materias primas M Y R S.A.* [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica].
<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/29205/Tesis%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mora, S., y Sarmiento, L. (2020). *Evaluación del clima laboral de una empresa del sector de vigilancia de Bucaramanga* [Tesis de licenciatura, Universidad Cooperativa de Colombia].
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28506/1/2020_mora%2Csaarmiento_evaluacion_clima_laboral.pdf
- Morales, A. (2021). *Impacto organizacional que ha tenido la pandemia COVID-19 sobre las estrategias empresariales de la industria gastronómica y hotelera de Costa Rica de marzo a octubre del 2020* [Proyecto de graduación para bachillerato, Instituto Tecnológico de Costa Rica].
https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/12428/TFG%20ANA%20CATALINA%20MORALES_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Morán, S. (2015). *Clima organizacional para el personal de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Moran-Sergio.pdf>

- Navarro, V. (2017). *Diagnóstico de clima organizacional para trabajadores contratados por outsourcing. Caso Bendita Paleta* [Tesis de grado, Instituto Politécnico Nacional].
<https://www.repositorionacionalcti.mx/recurso/oai:repositorio.upiicsa.ipn.mx:20.500.12271/1024>
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 56, 1-35. <http://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Palma, S. (2004). *Manual (1º edición) Escala Clima Laboral CL - SPC*. Lima, Perú.
https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n
- Paule, Y., y Caboverde, R. (2011). Estudio diagnóstico del clima laboral en la empresa de sueros y productos hemoderivados. *Ingeniería Industrial*, 32(1), 76-85.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433575011>
- Pinto, L. (2015). *Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA)* [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica].
<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27895/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, A., y Domínguez. L. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*, (109), 21-30. <http://www.redalyc.org/pdf/4560/456045214002.pdf>

- Ramos, M. (2015). *Diagnóstico de clima organizacional en la empresa Natura Cosméticos S.A. Zona Lambayeque – periodo junio 2014* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].
https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1110/1/TL_RamosNu%c3%bl ezMar%c3%adaAlexandra.pdf.pdf
- Real Academia Española. (2014). Suficiente. En *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Asociación de Academias de la Lengua Española.
<https://dle.rae.es/suficiente?m=form>
- Romagnoli, S. (2007). Herramientas de gestión: Diagnóstico empresarial. *Fruticultura & Diversificación*, 13(52), 9. [_https://inta.gov.ar/sites/default/files/inta_revista-fd_52.pdf](https://inta.gov.ar/sites/default/files/inta_revista-fd_52.pdf)
- Rüssel, A. (1963). *Psicología del Trabajo*. Madrid España: Ediciones Morata S.A.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9X3jyBSYkeQC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Psicolog%C3%ADa+del+Trabajo+R%C3%BCssel,+1963+&ots=6DAXu mpXav&sig=loTHpYjpxJ9HiDFTcnEMiYk_tU8#v=onepage&q=Psicolog%C3%ADa%20del%20Trabajo%20R%C3%BCssel%2C%201963&f=false
- Sanabria, C. (2016). *Propuesta estratégica para el fortalecimiento y mejora del clima organizacional de Possible Costa Rica* [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica].
<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/29206/Carolina%20Sanabria%20Bonilla%20-%20B38878%20-%20Gerencia%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 39, 385-393.
<https://www.scielosp.org/pdf/rcsp/2013.v39n2/385-393/es>
- Smith, V., y Molina, M. (2011). *Cuadernos metodológicos. La entrevista cognitiva: Guía para su aplicación en la evaluación y mejoramiento de instrumentos de papel y lápiz*. San José, CR: Instituto de Investigaciones Psicológicas.
<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/76095/Cognitive%20interview%20%282011%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sousa, V., Driessnack, M., y Costa, I. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: Diseños de investigación cuantitativa. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 15(3), 1-6.
http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n3/es_v15n3a22.pdf
- Talavera, J., y Rivas, R. (2011). Investigación clínica IV. Pertinencia de la prueba estadística. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 49(4), 401-40. <https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745503010.pdf>
- Tamayo, Y., Del Río, A., y García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(11), 70-77.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700217>
- Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20-33. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>

- Valverde, O. (2010). *Propuesta de Mejora del Clima Organizacional del Departamento de Producción de la Empresa ASSUKKAR S.A.* [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica].
<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27847/27847.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Vaquerano, A., Flores, M., y Morán, M. (2020). *¿Cómo se encuentra el clima organizacional en las empresas de El Salvador en tiempos de pandemia COVID-19?* file:///C:/Users/HP/Downloads/12272.pdf
- Zawadzki, E. (2014). *Propuesta de mejora de clima organizacional del personal administrativo de la planta Cristal de Productora La Florida* [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica].
<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/75986/Proyecto%20Graduaci%3%b3n%20Esteban%20Zawadzki%20W.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zúñiga, R. (2016). *Propuesta de Mejora y Fortalecimiento del clima organizacional del departamento de tecnologías de información de Equifax Costa Rica* [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica].
<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/29192/Proyecto%20de%20Graduaci%3%b3n%20Ronald%20Z%3%ba%3%b1iga%20G%3%b3mez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

9. Anexos

9.1. Anexo 1: Instrumento Cuantitativo, Escala CL-SPC (versión original de Sonia Palma)

ESCALA CLIMA LABORAL

CL-SPC

PROTOCOLO DEL INSTRUMENTO

DATOS PERSONALES

Apellidos, Nombre: _____ Fecha: _____

Edad: _____

Sexo: Masculino Femenino

Jerarquía Laboral: Directivo

Empleado

Operario

Empresa: Estatal

Privada

Producción

Servicio

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

No.	Ítems	Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1.	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2.	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3.	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5.	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6.	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7.	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8.	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9.	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10.	Los objetivos del trabajo son retadores.					
11.	Se participa en definir los objetivos y las acciones					

	para lograrlo.					
12.	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13.	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
14.	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15.	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16.	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17.	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18.	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19.	Existen suficientes canales de comunicación.					
20.	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado					
21.	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					

22.	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23.	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24.	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25.	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26.	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27.	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28.	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29.	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30.	Existe buena administración de los recursos.					
31.	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					

32.	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33.	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34.	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36.	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37.	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38.	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39.	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40.	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41.	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					

42.	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43.	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
44.	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45.	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46.	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47.	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48.	Existe un trato justo en la empresa.					
49.	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
50.	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

9.2. Anexo 2: Informe de Resultados de la Adaptación de la Escala CL-SPC Elaborada en Perú, al Contexto Costarricense, con la Aplicación de Entrevistas Cognitivas

Con el fin de llevar a cabo la adaptación al contexto costarricense, del instrumento CL-SPC elaborado por Sonia Palma en Perú, se ejecutaron un total de seis entrevistas cognitivas, a personas externas a la empresa que tuvieran puestos homólogos a los de la misma, entre estos; miscelánea, operaria, puesto calle, puesto empresa, jefatura y gerencia.

Otro aspecto importante a mencionar es que, previo a la ejecución de las entrevistas cognitivas, se añadieron otros datos a la escala, también se tomaron en cuenta aspectos de formato, esto en conjunto con la directora de tesis, además algunos de estos mismos datos fueron revisados con la persona contacto dentro de la empresa.

Cambios realizados

1. Se utilizó letra calibri número 11, para que el instrumento no sea tan largo y se lea claramente.
2. En todo el instrumento, se sustituyeron las palabras “institución” y “organización”, por el término “empresa”.
3. Se eliminó el apartado introductorio de datos personales y se agregó, en vez de este, una sección de datos de identificación, donde se pregunta sobre la gerencia y la jefatura a la que se pertenece.

Tabla 1.

Datos de identificación de la escala

<p>1. Gerencia a la que pertenece:</p> <p>() Gerencia de operaciones.</p> <p>() Gerencia de Finanzas y Ventas.</p> <p>() Recursos Humanos.</p>	<p>1. Jefatura:</p> <p>() Área A</p> <p>() Área B</p> <p>() Área C</p> <p>() Área D</p> <p>() Área E</p> <p>() Área F</p> <p>() Área G</p>
--	--

4. Se añadió la definición de clima organizacional de manera explicativa para aquellas personas que no tuvieran claro el concepto. En la adaptación se especificó el término “funcionamiento de la empresa” así como “la interacción del personal”, con la finalidad de brindar a las personas participantes mayor comprensión.

Tabla 2.

Definición de clima organizacional añadida a la escala.

Original	Adaptación
Se entiende como clima organizacional el funcionamiento interno de la empresa que se evidencia en la interacción del personal y tiene un impacto en el desarrollo de la institución, ya que se relaciona directamente con el desempeño, la motivación y la satisfacción de las personas colaboradoras.	Se entiende como clima organizacional la interacción del personal con todos los elementos de la empresa (otros compañeros(as), jefes, dueños, infraestructura, etc.) y tiene un impacto en el desarrollo de la institución, ya que se relaciona directamente con el desempeño, la motivación y la satisfacción de las personas colaboradoras.

5. La escala cuenta con instrucciones propias, que especifican cómo se debe llenar el apartado de ítems. En este apartado solo se realizó un cambio, la palabra **aspa** por **equis**.

Tabla 3.

Instrucciones de la escala.

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con una **equis** (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

6. En cuanto a la escala en sí, se decidió sombrear de ítem por medio para tener mejor visión de estas y no confundir a la hora de marcar.
7. Al inicio de cada página de la escala se colocaron todas las opciones de respuestas, con la finalidad de que la persona participante tenga mayor facilidad a la hora de contemplar estas opciones.
8. Con la aplicación de las entrevistas cognitivas, también se obtuvieron cambios en el apartado de ítems, sugeridos por las personas participantes, con el objetivo de adaptar la escala y mejorar la claridad de las preguntas, a continuación, se presenta el cuadro comparativo entre la escala original y la escala con los cambios.

Tabla 4.

Comparativo de ítems originales y contextualizados de la escala de evaluación del clima organizacional

Ítem original	Ítem contextualizado
1. Existen oportunidades de progresar en la institución .	1. Existen oportunidades de crecimiento personal y laboral en la empresa .
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización .	2. Se siente comprometido con el éxito de la empresa .
3. El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	3. Su jefatura directa brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan.
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo .	4. Cuenta usted con la información necesaria para cumplir con las funciones asignadas en su puesto de trabajo .
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	5. Las personas trabajadoras cooperan entre sí.
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados .	6. El jefe se interesa por el éxito de las personas trabajadoras .
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	7. Usted asegura sus logros en el trabajo.
8. En la organización , se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	8. En la empresa , se mejoran continuamente los métodos de trabajo.
9. En mi oficina , la información fluye adecuadamente.	9. En mi área , la información se brinda adecuadamente.
10. Los objetivos del trabajo son retadores.	10. Los objetivos de su trabajo son retadores.
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	11. Usted participa en definir los objetivos de su trabajo y las acciones para lograrlo.

12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización .	12. Cada empleado y empleada es importante para el éxito de la empresa .
13. La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.	13. La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	14. Existe una buena relación en los equipos de trabajo.
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	15. Las personas trabajadoras tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.
16. Se valora los altos niveles de desempeño.	16. En la empresa, se valoran los altos niveles de desempeño.
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización .	17. Las personas trabajadoras están comprometidas con la empresa.
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo .	18. Recibe la preparación necesaria para realizar sus funciones de una manera eficiente .
19. Existen suficientes canales de comunicación.	19. Existen suficientes medios de comunicación en la empresa .
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado .	20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo unido .
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.	21. Los jefes expresan reconocimiento por los logros.
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	22. En mi área, se hacen mejor las funciones cada día.
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	23. Las responsabilidades de su puesto están claramente definidas.
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía .	24. Es posible la interacción con personas de mayor puesto laboral .

25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse .	26. Las actividades en las que se trabaja permiten tener mayor conocimiento .
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal .	27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal y laboral .
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	28. Se dispone de un plan de trabajo para el seguimiento y control de las actividades.
29. En la institución , se afrontan y superan los obstáculos.	29. En la empresa , se afrontan y superan los obstáculos.
30. Existe buena administración de los recursos.	30. Existe buena administración de todos los recursos.
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita .	31. Su jefatura directa promueve las capacitaciones necesarias para desempeñarse en su puesto .
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante .	32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea gratificante .
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo .	33. Existen normas y procedimientos para su labor que guían su trabajo .
34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	34. Se fomenta y promueve la comunicación interna en la empresa .
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones .	35. Su salario es atractivo en comparación con el de otras empresas .
36. La empresa promueve el desarrollo del personal.	36. La empresa promueve el desarrollo del personal.
37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.	37. Los productos y servicios de la empresa, son motivo de orgullo del personal.

38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	39. Su jefatura directa escucha las sugerencias que le hacen las personas trabajadoras .
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución .	40. Los objetivos de trabajo se relacionan con la visión de la empresa .
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	41. Se promueve en generar ideas creativas o innovadoras.
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución .	42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la empresa .
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	43. En mi área , el trabajo se realiza en función a planes establecidos.
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas .	44. Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas .
45. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	45. En la empresa , se dispone de tecnología que facilita el trabajo.
46. Se reconocen los logros en el trabajo.	46. Se reconocen los logros en el trabajo.
47. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	47. La empresa es una buena opción para alcanzar la satisfacción laboral (orgullo y motivación).
48. Existe un trato justo en la empresa.	48. Existe un trato justo en la empresa.
49. Se conocen los avances en otras áreas de la organización .	49. Se conocen los avances en otras áreas de la empresa .
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	50. El salario está de acuerdo al desempeño y los logros.

9. Al final del instrumento, se añadió un apartado de datos sociodemográficos y laborales, para no hacer sentir a la persona incómoda al inicio por pedirle información personal, lo cual podría influir en las respuestas.
10. Este apartado fue revisado con la persona contacto con la empresa y con la directora de la tesis. Los cambios sugeridos fueron eliminar la opción **medio tiempo** en el punto 5 (jornada laboral), ya que en la empresa esa jornada no existe, y además se cambia totalmente el punto 6 (**tipo de contrato** por **relación laboral**), así como todas sus opciones de respuesta.

Tabla 5.

Datos Sociodemográficos y laborales de la escala.

<p>III PARTE. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y LABORALES</p> <p>1. Edad:</p> <p>() Menos de 20.</p> <p>() 20 a 29.</p> <p>() 30 a 39.</p> <p>() 40 a 49.</p> <p>() 50 a 59.</p> <p>() 60 o más.</p> <p>2. Sexo:</p> <p>() Femenino.</p> <p>() Masculino.</p> <p>() Otro: _____</p> <p>3. Escolaridad:</p> <p>() Primaria incompleta.</p> <p>() Primaria completa.</p> <p>() Secundaria incompleta.</p> <p>() Secundaria completa.</p> <p>() Técnico/parauniversitario.</p>
--

- Universidad incompleta.
- Universidad Completa.
- Otro: _____

4. Tipo de horario:

- Fijo.
- Rotativo.
- Otro: _____

5. Jornada Laboral:

- Tiempo completo.
- Otro: _____

6. Relación laboral:

- Contrato por tiempo definido.
- Contrato por tiempo indefinido.
- Contrato a destajo o por labor.
- Otro: _____

7. Años cumplidos de trabajar en la empresa:

- 7 años.
- 6 años.
- 5 años.
- 4 años.
- 3 años.
- 2 años.
- 1 años.
- Menos de un año. Especifique: _____

9.3. Anexo 3: Informe de Resultados de la Adaptación de la Escala CL-SPC Elaborada en Perú, al Contexto Costarricense, con la Aplicación de Juicio de Expertos

Con el objetivo de obtener una adaptación más completa y eficaz del instrumento CL-SPC elaborado por Sonia Palma en Perú, después de la aplicación de las entrevistas cognitivas se llevó a cabo el proceso de juicio de expertos, donde intervinieron tres docentes de la Universidad de Costa Rica (dos profesionales en psicología laboral y uno en estadística) y un profesional en filología. Además, se le cambian algunos detalles tras una revisión con la encargada de Recursos Humanos de la empresa, específicamente sobre datos relacionados a los puestos de trabajo.

También, previo al juicio de expertos, se realizó una reunión con la directora del proyecto, para establecer ciertos aspectos como; pedir al filólogo revisar el tema de género en el instrumento, a todo el panel aparte de revisar las preguntas solicitarles revisar las opciones respuesta y realizar dicha revisión en formato Word con control de cambios, para tener claro las recomendaciones o sugerencias al respecto.

Cambios realizados

- a. En la I parte, de datos de identificación se cambió el subtítulo de “Gerencia a la que pertenece” por “Gerencia o Jefatura a la que pertenece”, además se agregó **Jefatura de calidad** como opción de respuesta a esta categoría.

Tabla 1.

Datos de identificación de la escala.

Antes del Juicio de Expertos	Tras el Juicio de Expertos
<p>1. Gerencia a la que pertenece: <input type="checkbox"/> Gerencia de operaciones. <input type="checkbox"/> Gerencia de Finanzas y Ventas. <input type="checkbox"/> Recursos Humanos.</p>	<p>1. Gerencia o Jefatura a la que pertenece: <input type="checkbox"/> Gerencia de operaciones. <input type="checkbox"/> Gerencia de Finanzas y Ventas. <input type="checkbox"/> Recursos Humanos. <input type="checkbox"/> Jefatura de calidad.</p>

- b. Además, en este mismo apartado, se sustituyó el subtítulo “Jefatura” por “Área a la que pertenece”, en cada opción de respuesta se indicaron las áreas con las letras de la A a la G.

Tabla 2.

Datos de identificación de la escala.

Antes del Juicio de Expertos	Tras el Juicio de Expertos
<p>2. Jefatura: <input type="checkbox"/> Área A <input type="checkbox"/> Área B <input type="checkbox"/> Área C <input type="checkbox"/> Área D <input type="checkbox"/> Área E <input type="checkbox"/> Área F <input type="checkbox"/> Área G</p>	<p>2. Área a la que pertenece: <input type="checkbox"/> Área A <input type="checkbox"/> Área B <input type="checkbox"/> Área C <input type="checkbox"/> Área D <input type="checkbox"/> Área E <input type="checkbox"/> Área F <input type="checkbox"/> Área G</p>

- c. En cuanto al apartado de definición de clima el único cambio que se presentó fue la eliminación de la palabra “etc.”
- d. En las instrucciones de la escala no se realizaron cambios en comparación con entrevistas cognitivas.
- e. En el apartado de la escala meramente, se cambiaron las opciones de respuesta, que en un inicio eran “Ninguno o Nunca”, “Poco”, “Regular o Algo”, “Mucho”, “Todo o Siempre”; por las siguientes: “Nunca”, “Casi nunca”, “Algunas veces”, “Casi siempre” y “Siempre”.

Tabla 3.

Instrumento.

Antes del Juicio de Expertos				
Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
Tras el Juicio de Expertos				
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

- f. Con respecto a las preguntas del instrumento, algunas cambiaron su redacción, por lo que a continuación se reflejan los cambios en un cuadro comparativo de aquellos ítems que fueron cambiados.

Tabla 4.

Comparación de los ítems cambiados.

Ítems antes de Juicio de Expertos	Ítems tras el Juicio de Expertos
7. Usted asegura sus logros en el trabajo	7. Cada persona trabajadora asegura sus niveles de logro en el trabajo.
10. Los objetivos de su trabajo son retadores.	10. Su función en la empresa significa un reto para usted.
14. Existe una buena relación en los equipos de trabajo.	14. Existe una buena relación entre los equipos de trabajo.
21. Los jefes expresan reconocimiento por los logros.	21. Las jefaturas directas expresan reconocimiento por los logros.
22. En mi área, se hacen mejor las funciones cada día.	22. En su área, se hacen mejor las funciones cada día.
34. Se fomenta y promueve la comunicación interna en la empresa.	34. Se promueve y fomenta la comunicación interna en la empresa.
41. Se promueve en generar ideas creativas o innovadoras.	41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.
50. El salario está de acuerdo al desempeño y los logros.	50. El salario está establecido de acuerdo con el desempeño y los logros.

- g. En la III parte de datos sociodemográficos y laborales, el segmento de “Edad” se quedó igual, en la sección de “Sexo”, se sustituyeron las opciones de “Femenino”, Masculino” por “**Mujer**”, “**Hombre**”. Mientras que, “Escolaridad”, “Tipo de horario” y “Jornada” no tuvieron modificaciones.

Tabla 5.

Datos sociodemográficos y laborales.

Antes del Juicio de Expertos	Tras el Juicio de expertos
2. Sexo: <input type="checkbox"/> Femenino. <input type="checkbox"/> Masculino.	2. Sexo: <input type="checkbox"/> Mujer. <input type="checkbox"/> Hombre. <input type="checkbox"/> Otro.

- h. En este mismo apartado, las secciones de “Relación laboral” y “Años cumplidos de trabajar en la empresa” cambiaron las posiciones que tenían originalmente. Además, en “Relación laboral” se le agregó una especificación a cada una de las opciones de respuesta brindadas.

Tabla 6.

Datos sociodemográficos y laborales.

Antes del Juicio de Expertos	Tras el Juicio de Expertos
6. Relación laboral: <input type="checkbox"/> Contrato por tiempo definido. <input type="checkbox"/> Contrato por tiempo indefinido. <input type="checkbox"/> Contrato a destajo o por labor. <input type="checkbox"/> Otro: _____	6. Años cumplidos de trabajar en la empresa: <input type="checkbox"/> 7 años. <input type="checkbox"/> 6 años. <input type="checkbox"/> 5 años. <input type="checkbox"/> 4 años. <input type="checkbox"/> 3 años.

<p>7. Años cumplidos de trabajar en la empresa:</p> <p><input type="checkbox"/> 7 años.</p> <p><input type="checkbox"/> 6 años.</p> <p><input type="checkbox"/> 5 años.</p> <p><input type="checkbox"/> 4 años.</p> <p><input type="checkbox"/> 3 años.</p> <p><input type="checkbox"/> 2 años.</p> <p><input type="checkbox"/> 1 años.</p> <p><input type="checkbox"/> Menos de un año. Especifique:</p>	<p><input type="checkbox"/> 2 años.</p> <p><input type="checkbox"/> 1 años.</p> <p><input type="checkbox"/> Menos de un año. Especifique:</p> <p>_____</p> <p>7. Relación laboral:</p> <p><input type="checkbox"/> <u>Contrato por tiempo definido</u> (aquel contrato en el que desde el inicio del mismo se establece un período de vigencia previamente estipulado (días, meses, años) o por la realización de una obra, terminado ese plazo, la persona trabajadora sabe que su contrato terminará; se incluye acá el contrato por servicios profesionales).</p> <p><input type="checkbox"/> <u>Contrato por tiempo indefinido</u> (aquel contrato en el que NO se establece un período de vigencia previamente estipulado (días, meses, años), se incluye acá el contrato verbal o por escrito).</p> <p><input type="checkbox"/> <u>Contrato a destajo o por labor</u> (aquel contrato en el que la remuneración se pacta con base a la cantidad de unidades, obras o labores que la persona trabajadora realice en una jornada determinada).</p> <p><input type="checkbox"/> <u>Otro</u> (cualquier otro tipo de contrato que no esté contemplado en los tres anteriores).</p>
--	--

- i. Tras las entrevistas cognitivas y el juicio de expertos, la Escala final adaptada al contexto costarricense y a la empresa, se puede observar en la página 214 del *Manual para la gestión de futuras evaluaciones del clima organizacional en la empresa TMP*, del presente Trabajo Final de Graduación.

9.4. Anexo 4: Entrevista Semiestructurada para indagar en el Clima Organizacional de la Empresa TMP.

Fecha: _____

DATOS PERSONALES

Sexo: _____

Edad: _____ años.

Tiempo de laborar en la empresa: _____ años.

DATOS DEL PUESTO

Puesto: _____

Funciones del puesto

ENTREVISTA

1. Autorrealización

- 1.1. ¿De qué manera se promueve el talento humano (inducciones, capacitaciones, otros) en la empresa?
- 1.2. ¿Cómo podría describir su desarrollo personal y laboral tras el tiempo que tiene de laborar en la empresa?
- 1.3. ¿De qué manera le reconocen los éxitos y avances en el trabajo?
- 1.4. ¿En la empresa le permiten aportar ideas para realizar las distintas tareas?, ¿de qué manera?, ¿podría brindarnos algunos ejemplos?

2. Involucramiento laboral

2.1. ¿Qué piensa usted sobre el involucramiento del personal de la empresa en las labores?

¿Existe o no satisfacción profesional?

2.2. ¿Considera que usted y sus compañeros(as) se esfuerzan cada día para ejecutar mejor las labores? Especifique su respuesta.

3. Supervisión

3.1. ¿Cómo considera los métodos de trabajo?, ¿Existen mejoras en estos métodos cuando no son los más adecuados?

3.2. ¿Cómo es la preparación para realizar las labores de su puesto en la empresa (capacitaciones, inducciones)?

4. Comunicación

4.1. ¿Cómo considera usted la relación existente entre los compañeros y compañeras entre las diferentes áreas y la empresa en general?

4.2. ¿Conocen los logros realizados en otras áreas de la empresa y no en su área únicamente? De ser así, ¿cómo se da cuenta de ello?

5. Condiciones laborales

5.1. ¿Tiene usted la posibilidad de elegir cómo realizar las tareas de su puesto de trabajo?

5.2. ¿Se siente satisfecho con su salario? ¿Sí/no? y por qué?

9.5. Anexo 5: Tabla de Análisis por Categorías de la información de las Entrevistas Semiestructuradas

Subcategoría	Resumen analítico	Ejemplos
Categoría: Autorrealización		
Falta de reconocimiento de logros.	Las personas entrevistadas mencionan que, existe poco reconocimiento de logros, son pocas las veces que se les felicita de forma verbal y no existe remuneración económica cuando se realizan tareas con éxito. Tampoco se informa ni agradece cuando la empresa aumenta en la producción.	...como dicen ellos, para regañar ahí sí, pero cuando uno hace las cosas bien nadie llega... (Entrevista 1). ...en febrero se batió récord en ventas... entonces por qué no felicitar a los muchachos de planta... (Entrevista 5).
Insuficiencia de capacitaciones.	Las personas mencionan que, existen pocas capacitaciones, especialmente del Instituto Nacional de Aprendizaje, estas varían según el área, también mencionan que antes eran más constantes y en la actualidad no, además, otras personas indican que, más que capacitaciones, son charlas lo que reciben.	Bueno, capacitaciones no, no recuerdo. Antes, cuando empezamos sí, pero ahora ya tenían ratillo de que no... (Entrevista 8). Nada, no hay nada. Aquí ya uno lo sabe y al paso de la marcha va agarrando experiencia por los trabajos que te salen, si los puede resolver o no, con ayuda a los mismos compañeros (Entrevista 10).

Subcategoría	Resumen analítico	Ejemplos
Categoría: Involucramiento laboral		
Falta de involucramiento laboral.	El involucramiento laboral del personal es variado, según los(as) entrevistados(as) la satisfacción y reconocimiento es variado, pero falta incentivar a que muchos(as) trabajadores/as se involucren y se sientan parte de la empresa.	<p>...vamos a poner 10 factores, 9 son positivos y uno es, digamos, negativo, porque le queda cerca la casa a uno, porque, di, siempre hay trabajo, o sea son cosas tal vez sí hace falta enamorar más la gente del proyecto (Entrevista 8).</p> <p>No, sí, sí se involucraron, en, en, en todos los casos, los trabajadores (.) tienen su participación (.) bueno como le digo vea ahora un poquito menos que antes, pero, pero, aun así, siempre hay, existe esa participación (Entrevista 2).</p>

Subcategoría	Resumen analítico	Ejemplos
Categoría: Supervisión		
<p>Mejora en los métodos de trabajo.</p>	<p>La mayor parte de los(as) colaboradores(as) entrevistados(as) indican que, la empresa constantemente busca mejorar los métodos de trabajo, en cuanto a la maquinaria, esta se ha modernizado, además el personal puede aportar ideas en cuanto a estos métodos.</p>	<p>...hay cositas que a veces uno dice, que necesitan mejoras, verdad, pero sí se hacen, ahí se van haciendo, ahí cuando usted ve, ya al rato se hacen, pero ahí llegan, sí (Entrevista 9).</p> <p>...poco a poco obviamente, porque esos son sacrificios que la empresa hace y uno sabe cómo, cómo ha llegado la tecnología aquí para que podamos competir en el mercado porque si no es por medio de lo moderno... (Entrevista 7).</p>
<p>Procesos de inducción sin presencia de las jefaturas.</p>	<p>Las personas entrevistadas indicaron que existe una inducción para el personal nuevo, suele ser de una semana donde se explican las tareas del puesto, partiendo del conocimiento del sujeto, este se deja a cargo de otro compañero(a) experimentado(a) para que responda las dudas, sin embargo, se menciona que las inducciones deberían mejorar, que las capacitaciones que se dan en este proceso a veces no se relacionan directamente con el puesto y los jefes tienen poca intervención en estas.</p>	<p>Eeeh, cuando alguien ingresa nuevo sí, se le da la inducción, pero lo que es la planta se le da un tour y pues ya en su trabajo pues ya tendrá un compañero que le explique... (Entrevista 5).</p> <p>Yo creo que eso sí, sí debería mejorar un poco porque, digamos, entre más conocimiento tenga él, el colaborador mejor es el servicio que presta. Quizás por ahí sí se debería mejorar, yo por ahí lo veo, que, en muchos lugares está dando mucha, mucha... están preparando mucho... y tal vez</p>

		aquí nos hemos quedado un poco en eso... (Entrevista 8).
--	--	--

Subcategoría	Resumen analítico	Ejemplos
Categoría: Comunicación		
Buena relación entre compañeros de la misma área.	Las personas colaboradoras indican que entre las y los compañeros que comparten la misma área y tareas, tienen una buena relación y se ayudan mutuamente.	<p>...sí lo veo yo es como una familia no hay rencores de un área a otra, de otra a otra, ni un compañero dentro de la misma área con otro, siempre esté le ayuda a este o este le ayuda a este, siempre estamos en colaboración constante y en lo general es como una familia (Entrevista 2).</p> <p>Bien, sinceramente bien. En otras áreas conozco muy poco (Entrevista 6).</p>
Comunicación distante entre las áreas.	Mediante las entrevistas semiestructuradas, se evidenció que entre las diferentes áreas que tiene la empresa, la comunicación es distinta, es decir, no existe una metodología para conocer los logros u otro tipo de información entre las áreas.	<p>Algunas veces. Por un comentario que algún compañero se le sale, qué tal vez uno escuchó, qué sé yo que una (...) que era muy difícil de hacer se pudo lograr entonces súper bien (Entrevista 5).</p> <p>...bien, sinceramente bien. En otras áreas conozco muy poco (Entrevista 6).</p> <p>...antes manejábamos unas pizarras donde ponían las estadísticas de producción, pero</p>

		actualmente no, no, no sé si es que estoy más despistado (Entrevista 7).
Relación regular entre subordinados y jefaturas.	La mayoría de las personas entrevistadas, indican que la relación entre colaboradores y sus jefaturas o encargados no es buena, la comunicación es distante, no hay empatía, motivación y no existe un interés de superación por los colaboradores.	<p>...yo siento que no es muy buena, no, es que es como, como le digo que tal vez son (...) los jefes, que ellos no se preocupan o sea se preocupan, o sea ven a la persona como si fuese alguien sin sentimientos, o que no le puede pasar algo, o que pueden ir indispuestos por algún problema personal, entonces este no les importa (Entrevista 5).</p> <p>...el jefe es el problema, qué en vez de ayudarnos nos atrasa, nos desmotiva ... (Entrevista 10).</p>

Subcategoría	Resumen analítico	Ejemplos
Categoría: Condiciones laborales		
Promoción y desarrollo de ideas.	En las entrevistas se evidencia que se les permite a las personas colaboradoras aportar ideas a las distintas tareas de su área, con miras a la superación y desarrollo de un mejor trabajo, respetando a la vez, las normas y políticas laborales de la empresa.	<p>...sí, sí digamos yo puede organizar hacer mi plan de trabajo, decir voy a hacer esto, esto y esto y acomodarlo, si tengo que tener prioridades de que tengo que llenar (...) a principio y demás (Entrevista 4).</p> <p>Hasta el momento sí porque, porque, por experiencia sí... pero la experiencia que uno tiene, uno tiene la libertad de decir (.) esto es así y (.), y (.) o sea le toman en cuenta la palabra (Entrevista 6).</p>
Diversidad en la satisfacción laboral.	Los(as) colaboradores indican que algunos están satisfechos con su salario y otros no, esto debido a los años de trabajar en la empresa, a la comparación con otros compañeros que realizan menos trabajo y por considerar que algunos trabajadores(as) realizan un trabajo difícil y deberían recibir un mayor salario.	<p>Sí, me siento satisfecho porque (.), tengo muchos años y tampoco me puedo quejar del salario, porque tampoco me puedo quejar, obviamente uno siempre aspira a más... (Entrevista 3).</p> <p>Pues (.) en realidad, hasta el momento sí, pero si ya he pensado [risas] en, en, en pedir un poquito más de ayuda a ver qué dicen, pero hasta el momento sí (Entrevista 9).</p>

9.6. Anexo 6: Consentimiento Informado Utilizado para Aplicación de la Entrevista Cognitiva



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO**

Teléfono/Fax: (506) 2511-4201

Sede de Occidente

**FORMULARIO PARA EL CONSENTIMIENTO INFORMADO BASADO EN
LA LEY N° 9234 “LEY REGULADORA DE INVESTIGACIÓN BIOMÉDICA” y
EL “REGLAMENTO ÉTICO CIENTÍFICO DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA
RICA PARA LAS INVESTIGACIONES EN LAS QUE PARTICIPAN SERES
HUMANOS”**

(Modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en una empresa

Transformadora de Materia Prima)

Código (o número) de proyecto: _____

Nombre de el/la investigador/a principal: _____

Nombre de el/la investigador/a principal: _____

Nombre del/la participante: _____

Medios para contactar a la/al participante: números de teléfono _____

Correo electrónico _____

Contacto a través de otra persona _____

A. PROPÓSITO DEL PROYECTO

El siguiente trabajo es una investigación para optar por el grado de Licenciatura en Psicología, el cual se lleva a cabo por los estudiantes Delvin Sevilla Montano carné B56872 y Zaira Zúñiga Jiménez carné B47855, de la Universidad de Costa Rica, Sede Occidente. El objetivo del estudio es diseñar un modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en una empresa Transformadora de Materia Prima, creando un plan estratégico de seguimiento y mejora, a partir de las suficiencias y deficiencias encontradas previo a un diagnóstico. Por tanto, el propósito es contar con información de la empresa, para identificar los aspectos que influyen en el clima de la organización, para con ello, elaborar planes de acción. En esta ocasión se pretende adaptar una escala elaborada en Perú al contexto costarricense, mediante la aplicación de la misma a seis personas trabajadoras de una empresa manufacturera distinta a la del estudio, que cuente con un puesto similar a la organización tratada.

B. ¿QUÉ SE HARÁ?

Para ser parte de esta investigación, como sujeto de estudio usted participará en la adaptación de una escala creada en Perú, al contexto costarricense, en la cual deberá completar un cuestionario, donde se le realizan preguntas sobre cada enunciado (ítem) de la escala que se le brinda. Las personas investigadoras tomarán apuntes sobre sus respuestas, para analizarlas y compararlas con otras y así poder adaptar la escala. La duración sería de 1 hora aproximadamente y se llenaría en la misma empresa. Primero se va a leer y firmar el presente consentimiento informado, después se debe completar un cuestionario. El resultado que se mostrará es la escala como tal, con las adaptaciones

correspondiente, por medio de 6 entrevistas cognitivas.

C. RIESGOS

La participación de este estudio puede significar cierta molestia para usted por lo siguiente: se preguntará sobre algunos aspectos del ámbito laboral, lo cual puede generar cierta incomodidad, a causa de la pérdida de privacidad en cuanto a su percepción de la empresa. Sin embargo, solo las personas investigadoras y su comité asesor universitario tendrán acceso a sus preguntas, por lo que sus respuestas no serán reveladas.

D. BENEFICIOS

Con la presente investigación usted no obtendrá beneficios directos, sin embargo, colaborará con la sociedad en cuanto a que es una investigación que sirve para evidenciar las intervenciones que se pueden hacer a las empresas, de igual forma, traerá beneficios para las personas investigadoras, ya que aprenderán de este proceso. Se mostrará como resultado la escala adaptada al contexto costarricense.

E. VOLUNTARIEDAD

Su participación en esta investigación es voluntaria, ninguna de las personas investigadoras puede obligarlo(a) a brindar información que no desee. Puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, no se tomará ningún tipo de medida o castigo por su retiro o falta de participación.

F. CONFIDENCIALIDAD

Las personas investigadoras tendrán estricto manejo de la información y completa anonimidad de los datos, es decir, su nombre no será publicado en ningún lugar, ni en la universidad, ni en ninguna empresa, cuando se publiquen los resultados estos serán de forma colectiva, refiriéndose a puestos de trabajo o dimensiones de las estudiadas en la encuesta. Este estudio se puede usar a futuro, pero se seguirá manteniendo la confidencialidad. Las únicas personas que verán sus datos personales serán las dos personas investigadoras (Delvin Sevilla Montano, Zaira Zúñiga Jiménez), la docente que dirige la tesis (Harlen Alpízar Rojas) y dos profesores lectores (Marianela Ledezma Villalobos y David Torres Fernández). Estas personas tendrán acceso a la información para verificar los procedimientos que se están realizando. El resultado se muestra con la adaptación de la escala.

G. INFORMACIÓN

Antes de dar su autorización para formar parte del estudio, se debe haber conversado con las personas investigadoras y estas deben haberle aclarado todas las dudas que tenga, así como los derechos. En caso de querer más información, puede obtenerla llamando a Delvin Sevilla Montano teléfono 6338-4668 o Zaira Zúñiga Jiménez teléfono 8962-0963, en el horario de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 4:00 p.m. O bien, puede consultar con la docente Harlen Alpízar Rojas, teléfono 25117135 en el horario de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. Además, puede consultar sobre los derechos de los sujetos participantes en proyectos de investigación al Consejo Nacional de Salud del Ministerio de Salud (CONIS), teléfonos 2257-7821 extensión 119, de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Cualquier consulta adicional puede comunicarse con la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica *a los teléfonos 2511-4201, 2511-1398*, de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

H. Usted no perderá ningún derecho al firmar este documento. Una vez firmado el consentimiento, se le brindará una copia de este para su uso personal.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de qué trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

***Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma, (o en su defecto con la huella digital), de la persona que será participante o de su representante legal.**

Nombre, firma y cédula del sujeto participante

Lugar, fecha y hora

Nombre, firma y cédula del/la investigador/a que solicita el consentimiento

Nombre, firma y cédula del/la investigador/a que solicita el consentimiento

Lugar, fecha y hora

Nombre, firma y cédula del/la testigo

Lugar, fecha y hora

Versión junio 2017

Formulario aprobado en sesión ordinaria N° 63 del Comité Ético Científico, realizada el 07 de junio del 2017.

9.7. Anexo 7: Consentimiento Informado Utilizado para Aplicación la Escala CL-SPC



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO**

Teléfono/Fax: (506) 2511-4201

Sede de Occidente

**FORMULARIO PARA EL CONSENTIMIENTO INFORMADO BASADO EN
LA LEY N° 9234 “LEY REGULADORA DE INVESTIGACIÓN BIOMÉDICA” y
EL “REGLAMENTO ÉTICO CIENTÍFICO DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA
RICA PARA LAS INVESTIGACIONES EN LAS QUE PARTICIPAN SERES
HUMANOS”**

(Modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en una empresa

Transformadora de Materia Prima)

Nombre de el/la investigador/a principal: _____

Nombre de el/la investigador/a principal: _____

Nombre del/la participante: _____

Medios para contactar a la/al participante: _____

Contacto a través de otra persona: _____

A. PROPÓSITO DEL PROYECTO

El siguiente trabajo es una investigación para optar por el grado de Licenciatura en Psicología, el cual se lleva a cabo por los estudiantes Delvin Sevilla Montano carné B56872 y Zaira Zúñiga Jiménez carné B47855, de la Universidad de Costa Rica, Sede Occidente. El objetivo del estudio es diseñar un modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en una empresa Transformadora de Materia Prima, creando un plan estratégico de seguimiento y mejora, a partir de las suficiencias y deficiencias encontradas previas a un diagnóstico. Por tanto, el propósito es contar con información de la empresa, para identificar los aspectos que influyen en el clima de la organización, para elaborar planes de acción. Este instrumento se aplicará a la totalidad de la población de la empresa (84 personas).

B. ¿QUÉ SE HARÁ?

Para ser parte de esta investigación, usted como sujeto de estudio deberá completar un cuestionario con información sobre los distintos ámbitos de la organización, la duración sería entre 15 a 30 minutos y se llenaría en la misma empresa. Primero se va a leer y firmar el presente consentimiento informado, después se debe completar un cuestionario, este lo utilizaremos para comparar los resultados con los demás empleados y empleadas y tener un panorama de la situación actual de la empresa. Los resultados encontrados con la aplicación de la escala se van a devolver en los grupos de trabajo que se llevarán a cabo posterior al análisis de datos. El estudio pretende durar aproximadamente un año.

C. RIESGOS

La participación de este estudio puede significar cierta molestia para usted por lo siguiente: se preguntará sobre algunos aspectos del ámbito laboral, lo cual puede generar cierta incomodidad, porque puede perder su privacidad al tener que expresar lo que piensa de la organización. Sin embargo, solo las personas investigadoras y su comité asesor universitario tendrán acceso a sus preguntas, por lo que sus respuestas no serán reveladas.

D. BENEFICIOS

Con la presente investigación usted obtendrá beneficios de forma directa, ya que la empresa contará con una visión clara sobre las percepciones que tiene el personal acerca de los diferentes ámbitos de la organización, generando planes de acción para mejorar y mantener las condiciones laborales. Por otra parte, la sociedad tendrá beneficio en cuanto a que es una investigación que sirve para evidenciar las intervenciones que se pueden hacer a las empresas y las personas investigadoras se verán beneficiadas, ya que obtendrán conocimiento con todo el proceso. Los resultados se le devolverán en unos grupos de trabajo que se harán posterior al análisis de datos.

E. VOLUNTARIEDAD

La participación en esta investigación es voluntaria, ninguna de las personas investigadoras puede obligarlo(a) a brindar información que no desee. Puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento, sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, no se tomará ningún tipo de medida o castigo por su retiro o falta de participación.

F. CONFIDENCIALIDAD

Las personas investigadoras tendrán estricto manejo de la información y completa anonimidad de los datos, es decir, su nombre no será publicado en ningún lugar, ni en la universidad, ni en la misma empresa, cuando se publiquen los resultados estos serán de forma colectiva, refiriéndose a puestos de trabajo o dimensiones de las estudiadas en la encuesta. Este estudio se puede usar a futuro, pero se seguirá manteniendo la confidencialidad. Las únicas personas que verán sus datos personales serán las dos personas investigadoras (Delvin Sevilla Montano, Zaira Zúñiga Jiménez), la docente que dirige la tesis (Harlen Alpízar Rojas) y dos profesores lectores (Marianela Ledezma Villalobos y David Torres Fernández). Estas personas tendrán acceso a la información para verificar los procedimientos que se están realizando. Para acceder a los resultados, se podrán encontrar durante las intervenciones posteriores (grupos de trabajo), donde se abrirá un espacio para describir los datos obtenidos con la aplicación de la escala.

G. INFORMACIÓN

Antes de dar su autorización para formar parte del estudio, se debe haber conversado con las personas investigadoras y estas deben haberle aclarado todas las dudas que tenga, así como los derechos. En caso de querer más información, puede obtenerla llamando a Delvin Sevilla Montano teléfono 6338-4668 o Zaira Zúñiga Jiménez teléfono 8962-0963, en el horario de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 4:00 p.m. O bien, puede consultar con la docente Harlen Alpízar Rojas, teléfono 25117135 en el horario de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. Además, puede consultar sobre los derechos de los sujetos participantes en proyectos de investigación al Consejo Nacional de Salud del Ministerio de Salud

(CONIS), teléfonos 2257-7821 extensión 119, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Cualquier consulta adicional puede comunicarse con la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica *a los teléfonos 2511-4201, 2511-1398*, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.

H. Usted no perderá ningún derecho al firmar este documento. Una vez firmado el consentimiento, se le brindará una copia de este para su uso personal.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de qué trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

***Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma, (o en su defecto con la huella digital), de la persona que será participante o de su representante legal.**

Nombre, firma y cédula del sujeto participante

Lugar, fecha y hora

Nombre, firma y cédula del/la investigador/a que solicita el consentimiento

Nombre, firma y cédula del/la investigador/a que solicita el consentimiento

Lugar, fecha y hora

Nombre, firma y cédula del/la testigo

Lugar, fecha y hora

Versión junio 2017

Formulario aprobado en sesión ordinaria N° 63 del Comité Ético Científico, realizada el 07 de junio del 2017.

**9.8. Anexo 8: Consentimiento Informado Utilizado para la Aplicación de la
Entrevista Semiestructurada**



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO**

Sede de Occidente

Teléfono/Fax: (506) 2511-4201

**FORMULARIO PARA EL CONSENTIMIENTO INFORMADO BASADO EN
LA LEY N° 9234 “LEY REGULADORA DE INVESTIGACIÓN BIOMÉDICA” y
EL “REGLAMENTO ÉTICO CIENTÍFICO DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA
RICA PARA LAS INVESTIGACIONES EN LAS QUE PARTICIPAN SERES
HUMANOS”**

(Modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en una empresa

Transformadora de Materia Prima)

Nombre de el/la investigador/a principal: _____

Nombre de el/la investigador/a principal: _____

Nombre del/la participante: _____

Medios para contactar a la/al participante: _____

A. PROPÓSITO DEL PROYECTO

El siguiente trabajo es una investigación para optar por el grado de Licenciatura en Psicología, el cual se lleva a cabo por los estudiantes Delvin Sevilla Montano carné B56872 y Zaira Zúñiga Jiménez carné B47855, de la Universidad de Costa Rica, Sede Occidente. El objetivo del estudio es diseñar un modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en una empresa Transformadora de Materia Prima, creando un plan estratégico de seguimiento y mejora, a partir de las suficiencias y deficiencias encontradas previas a un diagnóstico. Por tanto, el propósito es contar con información de la empresa, para identificar los aspectos que influyen en el clima de la organización, para elaborar planes de acción. Para esta ocasión se contará con algunas de las personas trabajadoras de la empresa (10 en total), para ampliar la información obtenida con la escala.

B. ¿QUÉ SE HARÁ?

Para ser parte de esta investigación, usted como sujeto de estudio se compromete a contestar una entrevista, la cual tiene como duración entre 20 a 30 minutos y se contestaría en la misma empresa. Primero se va a leer y firmar el presente consentimiento informado, después se debe responder las preguntas de la entrevista con todos los datos que usted conozca, sobre lo que se le está preguntando. Las personas entrevistadoras tomarán apuntes de sus respuestas y grabarán la totalidad de la entrevista. Esta información se utilizará para profundizar en elementos que surgieron a partir del primer cuestionario que completó. Los resultados se le devolverán en los grupos de trabajo que se desarrollarán después de hacer un análisis de la información recolectada. El estudio pretende durar aproximadamente un año.

C. RIESGOS

La participación de este estudio puede significar cierta molestia para usted por lo siguiente: se preguntará sobre algunos aspectos del ámbito laboral, lo cual puede generar cierta incomodidad, por la pérdida de privacidad al tener que comentar sobre su percepción sobre la empresa. Sin embargo, solo las personas investigadoras y su comité asesor universitario tendrán acceso a sus preguntas, por lo que sus respuestas no serán reveladas.

D. BENEFICIOS

Con la presente investigación usted obtendrá beneficios de forma directa, ya que la empresa contará con una visión clara sobre las percepciones que tiene el personal acerca de los diferentes ámbitos de la organización, generando planes de acción para mejorar o mantener las condiciones laborales. Por otra parte, la sociedad tendrá beneficio en cuanto a que es una investigación que sirve para evidenciar las intervenciones que se pueden hacer a las empresas y las personas investigadoras se beneficiarán al obtener nuevo conocimiento con todo el proceso. Los resultados se le devolverán en unos grupos de trabajo que se harán posterior al análisis de datos.

E. VOLUNTARIEDAD

La participación en esta investigación es voluntaria, ninguna de las personas investigadoras puede obligarlo(a) a brindar información que no desee. Puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento, sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, no se tomará ningún tipo de medida o castigo por su retiro o falta de

participación.

F. CONFIDENCIALIDAD

Las personas investigadoras tendrán estricto manejo y completa anonimidad de la información, es decir, su nombre no será publicado en ningún lugar, ni en la universidad, ni en la misma empresa, cuando se publiquen los resultados estos serán de forma colectiva, refiriéndose a puestos de trabajo o dimensiones de las estudiadas en la encuesta. Este estudio se puede usar a futuro, pero se seguirá manteniendo la confidencialidad. Las únicas personas que verán sus datos personales serán las dos personas investigadoras (Delvin Sevilla Montano, Zaira Zúñiga Jiménez), la docente que dirige la tesis (Harlen Alpízar Rojas) y dos profesores lectores (Marianela Ledezma Villalobos y David Torres Fernández). Estas personas tendrán acceso a la información para verificar los procedimientos que se están realizando. Para acceder a los resultados, se podrá encontrar durante los grupos de trabajo próximos a realizarse.

H. INFORMACIÓN

Antes de dar su autorización para formar parte del estudio, se debe haber conversado con las personas investigadoras y estas deben haberle aclarado todas las dudas que tenga, así como los derechos. En caso de querer más información, puede obtenerla llamando a Delvin Sevilla Montano teléfono 6338-4668 o Zaira Zúñiga Jiménez teléfono 8962-0963, en el horario de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 4:00 p.m. O bien, puede consultar con la docente Harlen Alpízar Rojas, teléfono 25117135, en el horario de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. Además, puede consultar sobre los derechos de los sujetos participantes

en proyectos de investigación al Consejo Nacional de Salud del Ministerio de Salud (CONIS), teléfonos 2257-7821 extensión 119, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Cualquier consulta adicional puede comunicarse con la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica *a los teléfonos 2511-4201, 2511-1398*, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.

I. Usted no perderá ningún derecho al firmar este documento. Una vez firmado el consentimiento, se le brindará una copia de este para su uso personal.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de qué trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

***Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma, (o en su defecto con la huella digital), de la persona que será participante o de su representante legal.**

Nombre, firma y cédula del sujeto participante

Lugar, fecha y hora

Nombre, firma y cédula del/la investigador/a que solicita el consentimiento

Nombre, firma y cédula del/la investigador/a que solicita el consentimiento

Lugar, fecha y hora

Versión junio 2017

Formulario aprobado en sesión ordinaria N° 63 del Comité Ético Científico, realizada el 07 de junio del 2017.

9.9. Anexo 9: Consentimiento Informado Utilizado para Aplicación de los Grupos de Trabajo



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO**

Teléfono/Fax: (506) 2511-4201

Sede de Occidente

**FORMULARIO PARA EL CONSENTIMIENTO INFORMADO BASADO EN
LA LEY N° 9234 “LEY REGULADORA DE INVESTIGACIÓN BIOMÉDICA” y
EL “REGLAMENTO ÉTICO CIENTÍFICO DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA
RICA PARA LAS INVESTIGACIONES EN LAS QUE PARTICIPAN SERES
HUMANOS”**

**(Modelo de cambio del clima organizacional para una empresa Transformadora de
Materia Prima)**

Nombre de el/la investigador/a principal: _____

Nombre de el/la investigador/a principal: _____

Nombre del/la participante: _____

Medios para contactar a la/al participante: _____

A. PROPÓSITO DEL PROYECTO

El siguiente trabajo es una investigación para optar por el grado de Licenciatura en Psicología, el cual se lleva a cabo por los estudiantes Delvin Sevilla Montano, carné B56872 y Zaira Zúñiga Jiménez, carné B47855, de la Universidad de Costa Rica, Sede Occidente. El objetivo del estudio es, Desarrollar un modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en una empresa Transformadora de Materia Prima, creando un plan estratégico de seguimiento y mejora, a partir de las suficiencias y deficiencias encontradas previo a un diagnóstico. Por tanto, el propósito es contar con la información de toda la población de la empresa, para identificar los aspectos que influyen en el clima de la organización, para elaborar planes de acción, propuestos por las mismas personas trabajadoras de la empresa.

B. ¿QUÉ SE HARÁ?

Para ser parte de esta investigación, se tiene que ser empleado de la empresa, al comprometerse como sujeto de estudio deberá ser partícipe de un grupo de trabajo, el cual consiste en responder de manera grupal algunas preguntas, con información sobre los distintos ámbitos de la organización, la duración sería entre 20 a 30 minutos y se llenaría en la misma empresa. El estudio pretende durar aproximadamente un año. Primero se va a leer y firmar el presente consentimiento informado, después se desarrollará el grupo de trabajo, junto con otros compañeros, para esto se presentarán los resultados obtenidos con la aplicación de la Escala CL-SPC y la entrevista semiestructurada, para que propongan soluciones ante las suficiencias y deficiencias encontradas en el clima laboral de la empresa, este proceso será grabado.

C. RIESGO

La participación de este estudio puede significar cierto riesgo o molestia para usted por lo siguiente: se preguntará sobre algunos aspectos del ámbito laboral, lo cual puede generar cierta incomodidad. Solo las personas investigadoras tendrán acceso a sus preguntas, por lo que no serán reveladas.

D. BENEFICIOS

En este caso usted no obtendrá un beneficio directo al ser parte de la investigación, sin embargo, otras personas tendrán beneficios, por ejemplo, la empresa contará con una visión más clara de cómo solucionar sus problemáticas, así como mantener las fortalezas de la misma, la sociedad tendrá beneficio en cuanto a que es una investigación que sirve para evidenciar las intervenciones que se pueden hacer a las empresas.

E. VOLUNTARIEDAD

La participación en esta investigación es voluntaria, ninguna de las personas investigadoras puede obligarlo(a) a brindar información que no desee, puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, no se tomará ningún tipo de medida o castigo por su retiro o falta de participación.

F. CONFIDENCIALIDAD

Las personas investigadoras deben tener completa anonimidad de los datos, es decir, su nombre no será publicado en ningún lugar, ni en la universidad, ni en la misma empresa, cuando se publiquen los resultados estos serán de forma colectiva, refiriéndose a puestos de trabajo o dimensiones de las estudiadas en la encuesta. Este estudio se puede usar a futuro, pero se seguirá manteniendo la confidencialidad. Las únicas personas que verán sus datos personales serán las dos personas investigadoras (Delvin Sevilla Montano, Zaira Zúñiga Jiménez), la docente que dirige la tesis (Harlen Alpízar Rojas) y dos profesores lectores (Marianela Ledezma Villalobos y David Torres Fernández), todas estas personas tendrán acceso a la información para verificar los procedimientos que se están realizando. Para acceder a los resultados finales, se pondrán en los planes de acción y el protocolo para clima organizacional que se dejará en el Departamento de Recursos Humanos, de la empresa.

H. INFORMACIÓN

Antes de dar su autorización para formar parte del estudio, se debe haber conversado con las personas investigadoras y estas deben haberle aclarado todas las dudas que tenga, así como los derechos. En caso de querer más información, puede obtenerla llamando a Delvin Sevilla Montano teléfono 6338-4668 o Zaira Zúñiga Jiménez teléfono 8962-0963, en el horario de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 4:00 p.m. O bien, puede consultar con la docente Harlen Alpízar Rojas, teléfono 25117135, en el horario de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. Además, puede consultar sobre los derechos de los sujetos participantes en proyectos de investigación al Consejo Nacional de Salud del Ministerio de Salud

(CONIS), teléfonos 2257-7821 extensión 119, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Cualquier consulta adicional puede comunicarse con la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica *a los teléfonos 2511-4201, 2511-1398*, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.

I. Usted no perderá ningún derecho al firmar este documento. Una vez firmado el consentimiento, se le brindará una copia de este para su uso personal.

CONSENTIMIENTO

He leído y se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de qué trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

***Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma, (o en su defecto con la huella digital), de la persona que será participante o de su representante legal.**

Nombre, firma y cédula del sujeto participante

Lugar, fecha y hora

Nombre, firma y cédula del/la investigador/a que solicita el consentimiento

Nombre, firma y cédula del/la investigador/a que solicita el consentimiento

Lugar, fecha y hora

Versión junio 2017

Formulario aprobado en sesión ordinaria N° 63 del Comité Ético Científico, realizada el 07 de junio del 2017.

9.10. Anexo 10: Manual para la gestión de futuras evaluaciones del clima organizacional en la empresa TMP

Empresa Transformadora de
Materia Prima

**Manual para la
gestión de futuras
evaluaciones de
clima organizacional**

**Elaborado por:
Delvin Sevilla Montano
Zaira Zúñiga Jiménez**

2021

Índice

1. Presentación.....	198
2. Descripción de la empresa.....	199
3. Definiciones.....	199
3.1. Clima organizacional.....	200
3.2. Autorrealización.....	200
3.3. Condiciones laborales.....	200
3.4. Supervisión.....	200
3.5. Comunicación.....	201
3.6. Involucramiento laboral.....	201
4. Objetivos del manual.....	202
4.1. Objetivo general.....	202
4.2. Objetivos específicos.....	202
5. Fases para la gestión del clima organizacional en la empresa TMP.....	203
5.1. Fase 1: Proceso previo a la evaluación.....	203
5.2. Fase 2: Evaluación del clima organizacional.....	208
5.2.1. Evaluación cuantitativa.....	209
5.2.2. Análisis cuantitativo.....	223
5.2.3. Evaluación cualitativa. Entrevistas semiestructuradas... ..	227
5.2.4. Análisis cualitativo. Entrevistas semiestructuradas.... ..	229
5.2.5. Evaluación cualitativa. Grupos de trabajo.....	231
5.2.6. Análisis cualitativo. Grupos de trabajo.....	233
5.3. Fase 3: Proceso posterior a la evaluación.....	235

5.3.1. Validación de los planes de acción.....	235
5.3.2. Aplicación de planes de acción.....	235
5.3.3. Evaluación y seguimiento de los planes de acción.....	235
5.3.4. Nueva evaluación de clima organizacional.....	237
6. Indicaciones generales.....	238
6.1. Comunicación continua entre evaluadores(as) y el personal... ..	238
6.2. Ambiente para aplicación de los instrumentos de evaluación.....	238
6.3. Virtualidad.....	239
6.4. Periodicidad.....	239
6.5. Personas evaluadoras.....	239
6.6. Devolución de resultados.....	240
6.7. Proceso comunicativo.....	241
7. Línea de tiempo de actividades para la gestión del clima organizacional.....	242
8. Referencias bibliográficas.....	243
9. Anexos.....	244
9.1. Anexo 1: Ejemplo de entrevista semiestructurada.....	244
9.2. Anexo 2: Ejemplo de sistematización de la entrevista semiestructurada....	246
9.3. Anexo 3: Ejemplo de sistematización de acciones de los grupos de trabajo.	247

1. Presentación

El presente documento corresponde al Manual para la gestión de futuras evaluaciones del clima organizacional en la empresa TMP. Este surge como parte de desarrollo del Trabajo Final de Graduación ejecutado por él y la estudiante de la Universidad de Costa Rica, Sevilla y Zúñiga (2021). Por tanto, si se desea mayor información, puede dirigirse al documento original en el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Costa Rica.

El objetivo del presente manual es “Brindar un modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en la empresa TMP”. Ante lo cual se entiende que, el documento presenta todos los pasos necesarios a seguir para desarrollar una evaluación de clima organizacional en la empresa ya mencionada.

Entre los conceptos necesarios a comprender por parte de las personas evaluadoras está el término de Clima Organizacional, el cual se entiende como la interacción del personal con todos los elementos de la empresa (otros compañeros(as), jefes, dueños(as), infraestructura) y que tiene un impacto en el desarrollo de la institución, ya que se relaciona directamente con el desempeño, la motivación y la satisfacción de las personas colaboradoras (Sevilla y Zúñiga, 2021). La presente definición de clima organizacional fue elaborada tras una revisión bibliográfica, exclusiva para la empresa TMP.

Otra consideración a tomar en cuenta es que, en el manual se mencionan dos formas de aplicación de los instrumentos, cuando se habla de la modalidad virtual, esta hace referencia a contestar los instrumentos desde un aparato móvil (como celular, computadora o tablet) y el lugar donde se completa puede ser en el hogar o la misma empresa (ya sea con un dispositivo propio o brindado por la organización). Mientras que,

cuando se menciona la modalidad presencial, se hace referencia a que el instrumento es completado de manera física (ya sea escribiendo las respuestas con lápiz y papel o indicando verbalmente para que la persona entrevistadora las escriba o grabe para su posterior transcripción), siendo un proceso realizado dentro de la empresa con el/la encargada de la evaluación.

En cuanto a la estructura del documento, este cuenta con un apartado de descripción de la empresa, otro de definiciones importantes, además de los objetivos general y específicos del manual, por otra parte, se presentan cada una de las fases necesarios para llevar a cabo la evaluación del clima organizacional, una sección de indicaciones generales, otros aspectos a considerar, una línea del tiempo que sintetiza los pasos, las referencias bibliográficas y finalmente los anexos.

2. Descripción de la empresa

Aclaración: En el manual entregado a la empresa TMP, este apartado describió la historia de la empresa, su creación y las industrias beneficiadas con sus productos, así como su misión, visión, valores y organigrama. Sin embargo, en el presente documento no se mencionan para resguardar la anonimidad y confidencialidad de la empresa.

3. Definiciones relevantes

En el siguiente apartado se aclaran algunas definiciones a la hora de realizar una evaluación de este tipo, para ello se aclaran los términos de clima organizacional, así como las dimensiones abarcadas en las Escala CL-SPC (*Autorrealización, Condiciones laborales, Supervisión, Comunicación e Involucramiento laboral*). Estas son

recomendadas a utilizar en todos los nuevos procesos de evaluación en la empresa Transformadora de Materia Prima, ya que son los mejor adaptados a la misma.

3.1. Clima organizacional: Se entiende como clima organizacional a la interacción del personal con todos los elementos de la empresa (otros compañeros(as), jefes, dueños(as), infraestructura) y que tiene un impacto en el desarrollo de la institución, ya que se relaciona directamente con el desempeño, la motivación y la satisfacción de las personas colaboradoras (Sevilla y Zúñiga, 2021). La presente definición de clima organizacional fue elaborada tras una revisión bibliográfica, exclusiva para la empresa TMP.

A continuación, se presentan las definiciones de las cinco dimensiones abordadas en la Escala CL-SPC, según Palma (2004):

3.2. Autorrealización: corresponde a la apreciación que tienen las personas trabajadoras en cuanto a oportunidades para el desarrollo personal y profesional, que le brinda el medio laboral, de acuerdo a las tareas ejecutadas y la visualización a futuro.

3.3. Condiciones laborales: son los elementos a nivel material, económico y psicosocial que la organización prevé a la persona colaboradora, para que lleve a cabo el cumplimiento de tareas.

3.4. Supervisión: se entiende como la forma que tiene la persona colaboradora de percibir a los superiores encargados de la supervisión, esto en términos de funcionalidad y significado, evaluando el apoyo y la orientación brindada en la actividad laboral, para cumplir con las tareas cotidianas.

3.5. Comunicación: es la percepción sobre las características de la información que se le brinda al personal de manera pertinente, tales como fluidez, claridad, coherencia, entre otros. Además, se toman en cuenta aspectos sobre la atención.

3.6. Involucramiento laboral: consiste en identificar el compromiso y los valores de la empresa, con el fin de visualizar el cumplimiento y desarrollo de la misma, es decir, determinar la influencia de las personas empleadas.

4. Objetivos del manual

4.1. Objetivo general

Brindar un modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en la empresa TMP.

4.2. Objetivos específicos

1. Describir el proceso previo a la aplicación de la escala, para una gestión completa de la evaluación del clima organizacional en la empresa TMP.
2. Facilitar la metodología adecuada para la evaluación del clima organizacional en la empresa TMP.
3. Evidenciar los pasos para la creación de los planes de acción orientados en el seguimiento de las suficiencias y la mejora de las deficiencias, encontradas en la previa evaluación del clima organizacional, en la empresa TMP.
4. Detallar los procedimientos posteriores a la evaluación, para la puesta en práctica y seguimiento de los planes de acción con el personal de la empresa TMP.

5. Fases para la gestión del clima organizacional en la empresa TMP

A continuación, se presenta por medio de fases, el proceso metodológico para la recolección de datos del clima organizacional, tanto de manera cuantitativa como cualitativa:

5.1. Fase 1: Proceso previo a la evaluación

En este apartado se muestran algunas consideraciones que se deben tener en cuenta antes del proceso evaluativo:

- a. Establecer la intencionalidad de la evaluación del clima organizacional, es decir si esta se llevará a cabo en alguno/s puesto/s o departamento/s en específico o si será aplicado en la totalidad de la empresa, esto según las necesidades existentes al momento de la toma de decisión.
- b. La empresa cuenta con un instrumento cuantitativo, utilizado en la primera exploración por Sevilla y Zúñiga (2021), el cual corresponde a la Escala CL-SPC de Sonia Palma (2004), esta es de respuesta tipo Likert, de selección única y evalúa cinco dimensiones (*Autorrealización, Condiciones laborales, Supervisión, Comunicación, e Involucramiento laboral*) (puede verse en el punto c del apartado Evaluación cuantitativa). La misma fue validada al contexto costarricense y adaptada al personal de la empresa TMP, en el estudio de clima organizacional realizado en el año 2021 a esta se le midió la fiabilidad, dando como resultado un Alfa de *Cronbach* de .97 lo que evidencia una alta consistencia interna, lo cual indica que la escala muestra eficiencia al ser aplicada en la empresa. Algunos aspectos a tener en cuenta son:

- Considerar si hay cambios a nivel administrativo, para revisar la escala y adaptarla según las particularidades que la empresa muestre en el momento de la aplicación.
- Incorporar a la escala un consentimiento informado, con la finalidad de hacer constar que la participación de las y los colaboradores es de forma voluntaria y así evitar posibles problemas legales. A continuación, se presenta un ejemplo de consentimiento informado:

Reciba un cordial saludo. La presente, es una encuesta sobre Clima Organizacional donde usted mismo(a) responde las preguntas según su realidad, la misma es parte de un proceso de diagnóstico laboral realizado por la empresa. El fin de dicho estudio es evaluar el clima organizacional de la empresa para dar seguimiento a los elementos que se encuentran en niveles óptimos y mejorar los que se presenten como deficientes, tal como se ha realizado anteriormente. La presente encuesta es de participación voluntaria, por lo que usted tiene derecho a no responder las preguntas o a discontinuar su participación sin que ello implique ningún cambio en su contrato o condición laboral. Toda la información que recibamos será tratada de manera confidencial, su nombre no será utilizado en ningún documento, los análisis se desarrollarán de manera general y su uso será únicamente para mejora de la organización TMP.

¿Está de acuerdo en participar en la evaluación de clima organizacional?

Sí () No ()

Nombre:

Cédula:

c. Crear un proceso comunicativo dirigido a las personas participantes de la evaluación, con la finalidad de informar sobre el objetivo del estudio, sus resultados, duración, importancia de contar con acceso a internet y fechas de aplicación, así como incentivar a las y los colaboradores a formar parte del proceso. Se recomienda que este proceso sea de forma virtual, por ejemplo, mediante videos, afiches y mensajes enviados por la aplicación WhatsApp a las personas participantes. A continuación, se muestra la información que se puede utilizar en un video comunicativo, un ejemplo de afiche, los mensajes que se pueden enviar al inicio y durante el proceso:

- Información de video:

1. Mencionar el motivo de la evaluación del clima organizacional.
2. Indicar la importancia de completar el consentimiento informado para afirmar su participación en la evaluación.
3. Señalar los elementos correspondientes a la Escala CL-SPC, entre ellos mencionar que:
 - La manera de cómo se aplica la escala (presencial o virtual).
 - Indicar los apartados de dicho instrumento.
 - Externalizar la importancia de contestar pensando sobre el último año laboral y desde la propia experiencia.
 - No existen respuestas correctas o incorrectas.
 - Duración aproximada.
 - Anonimidad y confidencialidad en el tratamiento de los datos, por parte de las personas evaluadoras.
 - Indicar quién será la persona encargada de sistematizar los datos, por lo cual será la única con acceso a las respuestas.
4. Brindar algún número telefónico o correo electrónico en caso de que se presenten dudas.
5. Dicho video no deberá tener una duración mayor a tres minutos. En el siguiente enlace se encuentra un ejemplo de cómo realizar el video (por cuestiones de confidencialidad en este documento no se adjuntó el link, pero en el Manual para la empresa sí).

- Diseño de afiche:

Recomendaciones a la hora de realizar el afiche:

- Agregar poco texto e imágenes que ilustran lo descrito.
- Colocar el logo de la empresa.
- Un título que ilustra el proceso que se está llevando a cabo, es decir, la aplicación de la Escala.
- Una definición de clima organizacional.
- Fechas de aplicación.
- Colocar quienes son los responsables del proceso, cómo se llevará a cabo y los beneficios para las personas colaboradoras y para la empresa.
- Números telefónicos u otras formas de contacto con las personas a cargo.

Recomendaciones para el proceso comunicativo del afiche:

- Se puede enviar vía telefónica o WhatsApp, por correo u otros medios digitales.
- Imprimirlo y pegarlo en una zona visible de la empresa, por ejemplo en las pizarras informativas.

Ejemplo de afiche:

Logo de la empresa.

Aplicación de una escala para evaluar el clima organizacional en la empresa TMP.

La empresa TMP está realizando una evaluación del Clima Organizacional, para mejorar como organización y brindarle el espacio adecuado a sus colaboradores.

¿Qué es clima organizacional?
Se relaciona directamente con el desempeño, la motivación y la satisfacción de las personas colaboradoras.

¿Quiénes aplicarán este proceso?
Dos estudiantes de Psicología, de la Universidad de Costa Rica, Sede de Occidente.

¿Cómo se hará?
1- Se firma un consentimiento informado.
2- Se les enviará un link via WhatsApp. Deben ingresar en este y completar la escala.

¿Qué beneficios brinda?
Con los resultados, se generan planes de acción para mejorar y mantener las condiciones laborales.

La escala de evaluación se aplicará en los próximos días.

Para más información o si tienen alguna duda contactar a los teléfonos:
...../.....

- Mensajes vía WhatsApp (la información puede variar dependiendo de la aplicación de la escala (virtual o presencial).

Recomendaciones para redactar y enviar los mensajes.

- Enviar dos mensajes uno al inicio del proceso y uno durante el proceso como recordatorio.
- Se informa el objetivo del mensaje (llenar el instrumento al inicio, recordar llenar el instrumento a mediados de la fecha).
- Se escriben los requisitos de la misma (el cómo, dónde (lugar) y cuándo (fechas y horas (entre las 7 a.m. a 4 p.m.)).
- Se escriben algunas palabras de motivación y la importancia de completar el instrumento.
- Se ponen números de contacto por alguna duda o sugerencia.
- Se debe enviar por WhatsApp, o mediante la plataforma que maneje con mayor facilidad el personal .

Ejemplos de mensajes vía WhatsApp.

- Al inicio del proceso

Buenas estima persona colaboradora:

En el siguiente link va a encontrar una escala que evalúa el clima organizacional en la empresa TMP. con el fin de mejorar y dar seguimiento a los distintos aspectos del clima. Se le motiva a completarla, porque de esta forma se busca que la empresa y su persona obtengan beneficios a partir de los resultados encontrados.

Nota

- Se puede completar dentro o fuera de horas laborales.
- Para llenarla, dispone de una semana, hay tiempo hasta el **(Fecha máxima a completar la escala)**.
- Si tiene alguna duda comunicarse con los encargados de la evaluación: **(Nombres y números de teléfono de las personas evaluadoras)**.

- Avanzado el proceso, como recordatorio

Buenas estimados y estimadas.

Informarles que ya estamos a punto de llegar a la meta, por el momento se registran (***Cantidad de encuestas completadas***) encuestas completas. Se les motiva a las personas que hacen falta, completar la escala, y así poder realizar un trabajo más completo para mejorar el clima de la empresa. La fecha máxima a enviar sería (***Fecha máxima a completar la escala. Se recomienda entre quince y veintidós días de tiempo, para que las personas tengan tiempo de completarlo y que se les esté recordando***).

Ante cualquier duda comunicarse con (***Nombres y números de teléfono de las personas evaluadoras***)

Saludos cordiales.

Como se evidencia con los tres medios para el proceso comunicativo (el video, el afiche y los mensajes vía WhatsApp) deben contener información breve, pero clara y entendible para que cualquier persona colaboradora de la empresa comprenda qué es el tipo de evaluación que la empresa llevará a cabo. Resaltar además que, la comunicación constante con el personal es indispensable y un factor primordial en que la participación sea alta, ya que constantemente se les recuerda a los y las trabajadoras de completar los distintos instrumentos de recolección de datos.

5.2. Fase 2: Evaluación del clima organizacional.

En el siguiente apartado se presentan las fases necesarias para llevar a cabo un proceso de clima organizacional completo en la empresa Transformadora de Materia Prima, para ello se exponen los métodos e instrumentos a utilizar en la evaluación, con sus respectivos análisis, además de la creación de los planes de acción para tratar las suficiencias y deficiencias encontradas.

5.2.1. Evaluación cuantitativa

- a. Utilizar un guión de comunicación, que tiene como objetivo ayudar a la o las personas evaluadoras en la aplicación de la escala de clima organizacional, y con ello dar un mismo discurso a todas las personas participantes; se prepara previamente para algún inconveniente o inquietud que pueda surgir en el proceso. Por tanto, se toma en cuenta la presentación completa de los aspectos a valorar durante la aplicación de la evaluación, así como las posibles preguntas y respuestas que pueden presentarse ante las dudas de las personas participantes. A continuación, se muestra un guión de comunicación para la aplicación de la escala en forma presencial, sin embargo, si la escala se aplica de manera virtual (no se pone en práctica el guión de comunicación) se debe considerar o estar preparado, de la misma forma, a las posibles preguntas e inquietudes de las personas participantes.

Guión de comunicación para la recolección de datos

Evaluación del clima organizacional en una Empresa Transformadora de Materia Prima

Instrucciones: Estimada persona evaluadora del clima organizacional en la empresa TMP. Para el desarrollo de este proceso le recomendamos apoyarse en esta guía, con el objetivo de tomar en cuenta los pasos que se deben tener a la hora de llevar a cabo una evaluación de clima organizacional, aspectos generales de la misma, así como las posibles preguntas que puedan surgir. **ESTE DOCUMENTO NO DEBE COMPARTIRSE CON LAS PERSONAS TRABAJADORAS.** Es una guía que tiene como fin ayudar a la o las personas evaluadoras, sobre la aplicación en este caso de la Escala CL-SPC y además brinda preparación previa para algún inconveniente o inquietud que pueda surgir en el proceso.

Guión:

1. Buenos días/tardes, por favor pase/n y tome/n asiento. La razón de haberlo/os llamado a este espacio responde a llenar una escala o encuesta la cual evalúa el clima organizacional de la empresa TMP.
2. La razón para realizar esta encuesta corresponde al interés del área de Recursos Humanos en evaluar el clima organizacional, lo cual ayuda tanto a la empresa como a sus personas colaboradoras, en crecer laboralmente, ya que se evidencia las necesidades y así se establecen planes de mejora y seguimiento.
3. Ninguna persona, además de quien hoy les acompaña, tendrá acceso a las encuestas en “papel” que ustedes están completando. Una vez analizada la información por mi parte, las encuestas en “papel” serán archivadas o guardadas como respaldo del trabajo.
4. La encuesta es anónima, no escriba su nombre.
5. Cuenta con 30 minutos para realizar la encuesta.
6. Siga las instrucciones que están en el cuestionario, si tiene alguna duda por favor levante la mano y con gusto le atenderé.
7. Agradezco de antemano su participación y sinceridad en este estudio.
8. Leamos el consentimiento informado antes de iniciar con la encuesta.

Posibles preguntas y su respectiva respuesta**1. ¿Seré evaluado por las personas a mi cargo?**

No, lo que se está evaluando es a la empresa con la finalidad de mejorar y crecer empresarialmente.

2. ¿Quiénes tendrán acceso a mi información?

Esta información es confidencial solo las personas a cargo de la evaluación tendrán acceso a esta, ningún miembro de la empresa tendrá acceso a sus respuestas, los resultados del proyecto se darán a conocer de manera general y sin nombres.

3. Necesito apoyo especial para realizar la encuesta, ¿Quién puede ayudarme?

Yo puedo ayudarle con mucho gusto, indíqueme lo que necesita.

4. ¿Tengo que llenar la encuesta de manera obligatoria?

No es obligatorio, sin embargo, es un proceso que evalúa a la empresa y por ende ayuda a las personas tanto personal como laboralmente, por eso se recomienda, tener diversidad de información de las diferentes personas y áreas, para realizar un trabajo más efectivo y enriquecedor.

5. ¿Tengo que contestar todas las preguntas?

Sí, la idea de esta escala es evaluar diferentes aspectos de la empresa (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales (**explicar cada una de las dimensiones de manera sintética y clara**) por tanto cada pregunta es importante para la evaluación.

6. ¿Qué es clima organizacional? (pregunta que puede surgir al inicio).

Al inicio del documento viene la definición, pero de igual manera comentarle que hace referencia a...

Para las preguntas relacionadas con los ítems de la Escala.

Se recomienda estudiar y leer el instrumento antes de aplicarlo y aclarar todos aquellos conceptos de los que se tenga poca conciencia, para brindar una explicación adecuada, ante alguna duda de la persona participante.

- b. Se deben brindar las instrucciones para completar la escala de clima organizacional, independientemente si se realiza de manera virtual, para lo cual debe aparecer al inicio de la encuesta, o de manera presencial, donde se debe proporcionar de forma impresa. A continuación, se muestra un ejemplo:

Evaluación del Clima Organizacional en una empresa Transformadora de Materia Prima

Instrucciones para las personas participantes antes de completar la escala

Estimada persona colaboradora de la empresa TMP. Nos encontramos realizando una evaluación de Clima Organizacional en la empresa, por lo que le solicitamos su ayuda para completar una escala. A continuación, algunos aspectos generales a tener en cuenta:

- Esta escala tiene como fin evaluar el Clima Organizacional de la Empresa TMP, esto es relevante para la gerencia de la organización puesto que ayuda a valorar aspectos como el crecimiento personal y laboral, la comunicación entre compañeros(as) y jefaturas, así como las condiciones laborales de la misma. A partir de esto pueden implementar y facilitar procesos que generen mayor bienestar entre las y los colaboradores.
- Esta escala es anónima y para garantizar su confidencialidad, sus resultados son procesados por las personas evaluadoras (**sea de la empresa o alguien externo contratado para llevar a cabo la evaluación**). La empresa no tendrá acceso directo a los resultados individuales de esta escala, la información que se le proporcionará serán resultados globales de toda la evaluación, por lo que usted puede estar tranquilo(a) y responder sin preocupación alguna. Además, contestar la encuesta no significará ningún prejuicio con respecto a su condición laboral actual.
- Recuerde que no hay ninguna respuesta “correcta” o “incorrecta” en esta encuesta: sólo queremos conocer el estado actual sobre su entorno de trabajo.
- Le tomará aproximadamente 30 minutos completar la escala.
- Debe responder todas las preguntas de esta escala.
- Al contestar, tome en cuenta solamente su **último año laboral** en la empresa.

- Cuando responda a la escala, conteste desde su propia experiencia o percepción, **NO PREGUNTE A OTROS COMPAÑEROS(AS) SOBRE SUS RESPUESTAS.**
 - Para la I parte, indique su gerencia y área de labores marcando con equis (X).
 - Para cada pregunta de la II parte, hay cinco respuestas posibles:
 - 1. Nunca:** Significa que lo preguntado no acontece en su área de trabajo (Nunca).
 - 2. Casi nunca:** Significa que lo preguntado acontece algunas veces en su área de trabajo (Un par de ocasiones al mes).
 - 3. Algunas veces:** Significa que lo preguntado acontece algunas veces en su área de trabajo (Un par de ocasiones en la semana).
 - 4. Casi siempre:** Significa que lo preguntado acontece muy seguido en su área de trabajo (Casi todos los días de la semana).
 - 5. Siempre:** Significa que lo preguntado acontece siempre en su área de trabajo (Todos los días).
 - Para la III parte, indique sus datos sociodemográficos y laborales marcando con equis (X).
 - Antes de iniciar con el instrumento, lea y firme el consentimiento informado de la investigación.
 - Las personas evaluadoras (no forman parte de la empresa), realizarán un análisis de la escala; estos resultados se le harán llegar a usted y a la empresa de manera general, es decir, no aparecerán nombres ni respuestas específicas de cada persona participante.
- Los documentos que encontrará son los siguientes:**
- La hoja de "Instrucciones antes de completar la Escala": información con indicaciones generales. Una vez que haya completado todos los documentos, esta hoja es de su pertenencia y para su uso personal. **No es necesario devolverla.**
 - La "Escala Clima Organizacional (CL-SPC)": compuesta por la definición de Clima Organizacional, datos de identificación, tabla de preguntas y datos sociodemográficos y laborales. **DEBE DEVOLVER ESTA ESCALA.** (En el caso de ser aplicación presencial).
 - Un apartado denominado como consentimiento informado en el cual usted confirma voluntariamente su participación, y reconoce y comprende el propósito, objetivos, riesgos, beneficios, voluntariedad y confidencialidad que presenta el estudio.

SI TIENE ALGUNA DUDA O NECESITA AYUDA PUEDE CONTACTAR A:

Nombre:

Tel:

Correo:

- c. Aplicar la escala que evalúa el clima organizacional de manera virtual o presencial al área que se desea evaluar o en toda la empresa, excluyendo a personas que tengan menos de tres meses de laborar en la misma y al propietario. A continuación, se presenta la escala a utilizar:

Instrumento cuantitativo utilizado para la evaluación del clima organizacional en la empresa TMP.

ESCALA CLIMA LABORAL (CL-SPC)	
I PARTE. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
<p>1. Gerencia o Jefatura a la que pertenece:</p> <p><input type="checkbox"/> Gerencia de operaciones.</p> <p><input type="checkbox"/> Gerencia de Finanzas y Ventas.</p> <p><input type="checkbox"/> Recursos Humanos.</p> <p><input type="checkbox"/> Jefatura de calidad.</p>	<p>2. Área a la que pertenece:</p> <p><input type="checkbox"/> Área A</p> <p><input type="checkbox"/> Área B</p> <p><input type="checkbox"/> Área C</p> <p><input type="checkbox"/> Área D</p> <p><input type="checkbox"/> Área E</p> <p><input type="checkbox"/> Área F</p> <p><input type="checkbox"/> Área G</p>
II PARTE. ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
<p>DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <p>Se entiende como clima organizacional a la interacción del personal con todos los elementos de la empresa (otros compañeros(as), jefes, dueños(as), infraestructura) y que tiene un impacto en el desarrollo de la institución, ya que se relaciona directamente con el desempeño, la motivación y la satisfacción de las personas colaboradoras.</p>	
<p>INSTRUCCIONES DE LA ESCALA</p> <p>A continuación, encontrará oraciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo con lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con una equis (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las oraciones. No hay respuestas buenas ni malas.</p>	

N°	Ítems	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1.	Existen oportunidades de crecimiento personal y laboral en la empresa.					
2.	Se siente comprometido con el éxito de la empresa.					
3.	Su jefatura directa brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan.					
4.	Cuenta usted con la información necesaria para cumplir con las funciones asignadas en su puesto de trabajo.					
5.	Las personas trabajadoras cooperan entre sí.					
6.	El jefe se interesa por el éxito de las personas trabajadoras.					
7.	Cada persona trabajadora asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8.	En la empresa, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9.	En mi área, la información se brinda adecuadamente.					

N°	Ítems	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
10.	Su función en la empresa significa un reto para usted.					
11.	Usted participa en definir los objetivos de su trabajo y las acciones para lograrlos.					
12.	Cada empleado y empleada es importante para el éxito de la empresa.					
13.	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
14.	Existe una buena relación entre los equipos de trabajo.					
15.	Las personas trabajadoras tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16.	En la empresa, se valoran los altos niveles de desempeño.					
17.	Las personas trabajadoras están comprometidas con la empresa.					

N°	Ítems	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
18.	Recibe la preparación necesaria para realizar sus funciones de una manera eficiente.					
19.	Existen suficientes medios de comunicación en la empresa.					
20.	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo unido.					
21.	Las jefaturas directas expresan reconocimiento por los logros.					
22.	En su área, se hacen mejor las funciones cada día.					
23.	Las responsabilidades de su puesto están claramente definidas.					
24.	Es posible la interacción con personas de mayor puesto laboral.					
25.	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26.	Las actividades en las que trabaja permiten tener mayor conocimiento.					

N°	Ítems	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
27.	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal y laboral.					
28.	Se dispone de un plan de trabajo para el seguimiento y control de las actividades.					
29.	En la empresa, se afrontan y superan los obstáculos.					
30.	Existe buena administración de todos los recursos en la empresa.					
31.	Su jefatura directa promueve las capacitaciones necesarias para desempeñarse en su puesto.					
32.	Cumplir con las actividades laborales es una tarea gratificante.					
33.	Existen normas y procedimientos para su labor que guían su trabajo.					
34.	Se promueve y fomenta la comunicación interna en la empresa.					

N°	Ítems	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
35.	Su salario es atractivo en comparación con el de otras empresas.					
36.	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37.	Los productos y servicios de la empresa, son motivo de orgullo del personal.					
38.	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39.	Su jefatura directa escucha las sugerencias que le hacen las personas trabajadoras.					
40.	Los objetivos de trabajo se relacionan con la visión de la empresa.					
41.	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42.	Hay una clara definición de visión, misión y valores en la empresa.					
43.	En mi área, el trabajo se realiza en función a planes establecidos.					

N°	Ítems	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
44.	Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.					
45.	En la empresa, se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46.	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47.	La empresa es una buena opción para alcanzar satisfacción laboral (orgullo y motivación).					
48.	Existe un trato justo en la empresa.					
49.	Se conocen los avances en otras áreas de la empresa.					
50.	El salario está establecido de acuerdo con el desempeño y los logros.					

III PARTE. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y LABORALES

1. Edad:

- Menos de 20.
 20 a 29.
 30 a 39.
 40 a 49.
 50 a 59.
 60 o más.

2. Sexo:

- Mujer.
 Hombre.
 Otro: _____

3. Escolaridad:

- Primaria incompleta.
 Primaria completa.
 Secundaria incompleta.
 Secundaria completa.
 Técnico/Parauniversitario.
 Universidad incompleta.
 Universidad completa.
 Otro: _____

4. Tipo de horario:

- Fijo.
 Rotativo.
 Otro: _____

5. Jornada laboral:

- Tiempo completo.
 Otro: _____

6. Años cumplidos de trabajar en la empresa:

- 7 años.
 6 años.
 5 años.
 4 años.
 3 años.
 2 años.
 1 año.
 Menos de un año. Especifique: _____

7. Relación laboral:

- () Contrato por tiempo definido (aquel contrato en el que desde el inicio del mismo se establece un período de vigencia previamente estipulado (días, meses, años) o por la realización de una obra, terminado ese plazo, la persona trabajadora sabe que su contrato terminará; se incluye acá el contrato por servicios profesionales).
- () Contrato por tiempo indefinido (aquel contrato en el que **NO** se establece un período de vigencia previamente estipulado (días, meses, años), se incluye acá el contrato verbal o por escrito).
- () Contrato a destajo o por labor (aquel contrato en el que la remuneración se pacta con base a la cantidad de unidades, obras o labores que la persona trabajadora realice en una jornada determinada).
- () Otro (cualquier otro tipo de contrato que no esté contemplado en los tres anteriores).

d. La aplicación de la Escala CL-SPC va a presentar algunas variantes según su forma de aplicación, sea de manera virtual o presencial, ante ello, a continuación, se muestran algunas sugerencias:

Para el proceso virtual es necesario

- Insertar la escala en un programa o plataforma de encuestas (plataforma de pago y confiable, se recomienda Limesurvey, la cual corresponde a una aplicación de software libre) donde se integren los ítems de la escala, así como sus opciones de respuesta y valores de cada una de estas, con el fin de que el programa contabilice los resultados generados a partir de las respuestas registradas; a la vez que se garantice la confidencialidad de la información obtenida, como no puede garantizarse en otras opciones de acceso libre.
- Enviar, de forma virtual, un link de ingreso a la escala, el cual se puede enviar por aplicaciones como WhatsApp o correo electrónico, según las posibilidades o acceso de las personas participantes. Además, resulta importante habilitar un espacio dentro de la empresa, el cual cuente con las características óptimas como

libre de ruido, bien iluminada, con una computadora con acceso a internet, esto para las personas que no dispongan de los medios necesarios para completar el instrumento.

Para el proceso presencial es necesario:

- Contar con la escala de manera impresa y aplicarla ya sea de manera individual o por grupo (se completa de forma personal), para acelerar el proceso.
- Llevar un registro de las personas que completan la escala, para valorar la participación del personal en general, se debe asegurar que este registro propicie la confidencialidad de las personas participantes. En la forma virtual no es necesario este registro, ya que el programa de Limesurvey contabiliza automáticamente la cantidad de encuestas completadas.

5.2.2. Análisis cuantitativo

Para realizar el análisis cuantitativo se debe disponer de un criterio evaluativo, donde se muestren categorías diagnósticas, que evidencien el resultado según la puntuación obtenida, en este caso a nivel de ítems, de dimensiones y a nivel general de la empresa. Las puntuaciones y datos presentados a continuación, son tomados del manual de uso de la escala original, de Palma (2004), en el apartado de referencias bibliográficas se puede encontrar el link para tener acceso a este material.

En cuanto al puntaje de cada uno de los ítems se deben considerar las cinco opciones de respuestas las cuales puntúan entre 1 y 5, los cual indicará el resultado por pregunta. A continuación, se muestra una tabla con el puntaje de cada una de las opciones de respuesta.

Tabla 1.

Puntajes para cada Opción de Respuesta

Opciones de respuesta	Puntaje
Nunca	1
Casi nunca	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Para evidenciar el puntaje de cada dimensión es importante tener en presente que la escala cuenta con un total de 50 ítems, donde un total de 10 ítems conforman cada una de las dimensiones. A continuación, se muestra una tabla con los ítems correspondientes a cada dimensión.

Tabla 2.

Ítems Pertenecientes a cada Dimensión

Dimensión	Ítems
Autorrealización	1,6,11,16,21,26,31,36,41,46
Involucramiento laboral	2,7,12,17,22,27,32,37,42,47
Supervisión	3,8,13,18,23,28,33,38,43,48
Comunicación	4,9,14,19,24, 29,34,39,44,49
Condiciones laborales	5,10,15,20,25,30,35,40,45,50

En la siguiente tabla se muestran los análisis por dimensiones y a nivel general. El puntaje máximo posible por dimensión es 50, entonces, si una dimensión se encuentra entre 42 a 50 el diagnóstico sería *Muy favorable*, entre 34 a 41 es *Favorable*, de 26 a 33 es *Media*, de 18 a 25 *Desfavorable* y de 10 a 17 es *Muy desfavorable*.

También a nivel general el puntaje máximo de la escala es 250, entendiéndose que si el resultado es de 210 a 250 se consideraría *Muy favorable*, de 170 a 209 es *Favorable*, de 130 a 169 es *Media*, de 90 a 129 sería *Desfavorable* y de 50 a 89 *Muy desfavorable*. A continuación, se muestra la tabla de las categorías diagnósticas tanto de las dimensiones (factores) como a nivel general (puntaje total).

Tabla 3.

Categorías Diagnósticas según Palma (2004)

Categoría Diagnóstica	Factores I al V	Puntaje Total
Muy favorable	42-50	210-250
Favorable	34-41	170-209
Media	26-33	130-169
Desfavorable	18-25	90-129
Muy desfavorable	10-17	50-89

Tomado de Palma (2004).

En cuanto a los datos sociodemográficos, laborales y de identificación, estos se analizan agrupando las respuestas del personal, según cada elemento indagado, siendo necesario para este proceso el desarrollo de gráficos que ilustren los datos encontrados. En este caso se recomienda ordenar las barras de resultados de los gráficos de mayor a menor para una mejor visualización, siempre y cuando estos no interfieran con el orden lógico. Por ejemplo, sexo, jefatura o gerencia, área, tipo de horario y relación laboral, son las variables que podrían presentarse de forma descendiente, mientras que edad, escolaridad y años de laborar en la empresa, deben respetar el orden.

- Para realizar el análisis estadístico de la escala se recomienda utilizar programas especializados para dichos fines, como por ejemplo el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS 23.0) de International Business Machines (IBM), que mide y analiza estadísticos descriptivos con los datos recolectados, específicamente indagando en medias, desviaciones estándar, frecuencias y análisis de confiabilidad de los factores de la escala y de la escala en general. Además, contabiliza los datos sociodemográficos y laborales, facilitando el análisis de las variables. Se recomienda utilizarlo bajo las instrucciones de un profesional o por personas con conocimientos del mismo, se recomienda contratar a una persona por servicios profesionales para llevar a cabo este análisis en específico.
- También se recomienda utilizar Microsoft Excel, ya que es una hoja de cálculo que permite, una vez ingresados los resultados de la escala, llevar un control sobre los datos recolectados, así como las puntuaciones, crear gráficos, entre otros recursos que son de utilidad para la sistematización de los datos.

- El informe deberá presentar en orden la siguiente información:
 - Datos sociodemográficos y laborales.
 - Resultados generales:
 - Análisis de resultados por dimensiones.
 - Análisis de resultados por áreas.
 - Análisis de resultados por dimensión a nivel general y por área de trabajo.
 - Una síntesis valorativa que resuma los principales resultados encontrados con la aplicación de la Escala.

5.2.3. Evaluación cualitativa. Entrevistas semiestructuradas

- a. A partir de los resultados obtenidos con el anterior instrumento, se debe crear una entrevista semiestructurada que permita indagar en los aspectos positivos y negativos encontrados sobre el clima organizacional de la empresa. Esta entrevista es flexible y basada en los resultados obtenidos previamente en la aplicación de la escala, en el Anexo 1 se puede encontrar el ejemplo utilizado en el primer proceso de evaluación de clima organizacional desarrollado por Sevilla y Zúñiga (2021). En el Anexo 1 se presenta un ejemplo de cómo elaborar dicha entrevista, sin embargo, esta debe ser construida a partir de los datos evidenciados con la aplicación de la Escala CL-SPC. Algunas recomendaciones a considerar para tomar en cuenta a la hora de crear este segundo instrumento son:

- Utilizar un consentimiento informado.
- Preguntar puesto de trabajo y tiempo de laborar en la empresa, sin preguntar el nombre para que la persona tenga mayor resguardo de la anonimidad.
- Realizar entre 2 y 3 preguntas por cada dimensión.
- Para crear las preguntas de la entrevista, basarse en los ítems calificados como más favorables y menos favorables en la escala y a partir de estos crear preguntas nuevas para indagar.
- Realizar otras preguntas a la hora de ejecutar la escala, según la información que la persona vaya externalizando.

b. Aplicar la entrevista, con el fin de indagar en los resultados encontrados en la escala, para profundizar en las dimensiones mejor y peor calificadas, esto a una cantidad limitada de colaboradores(as), aproximadamente 10 participantes, utilizando como criterios de participación, que sean personas que pertenezcan a distintas áreas de la empresa y que cuenten con más de un año de laborar en la misma. De este proceso se deben excluir los puestos de encargados, jefaturas, gerencias o propietarios de la empresa. Para este proceso es importante:

- Contactar y solicitar a las personas que sean partícipes de la entrevista de forma voluntaria.
- Establecer el medio de aplicación, si es de forma virtual se puede aplicar mediante una llamada o video llamada con aplicaciones como WhatsApp o Zoom, asegurando que sean un lugar adecuado y privado para completarla. Si es de forma presencial, establecer el lugar. Además, se debe definir la fecha y hora de aplicación (establecer horarios).
- Garantizar la privacidad y confidencialidad de las personas y de los resultados del proceso.

- Aplicar las entrevistas, realizando las preguntas que se tienen y dando la oportunidad de que las personas participantes contesten desde su propia experiencia laboral, además de realizar otras preguntas para indagar en las respuestas expresadas. Tomar apuntes de lo contestado, si la persona lo permite, se puede grabar para su posterior análisis.

5.2.4. Análisis cualitativo. Entrevistas semiestructuradas

Se toman todas las ideas aportadas por las personas en las entrevistas y se agrupan en las cinco dimensiones (*Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales*), esto con ayuda de los apuntes y grabaciones. Seguido de esto se crean subcategorías a cada dimensión, según las temáticas más tratadas entre las personas entrevistadas, sean elementos positivos o negativos, se puede utilizar una tabla como la siguiente, además en el Anexo 2 puede encontrar un ejemplo de dicha sistematización.

Tabla 4.

Ejemplo de Sistematización de Datos de la Entrevista Semiestructurada

Subcategoría	Resumen analítico	Ejemplos
Categoría: Autorrealización		
Escribir una subcategoría en relación con la categoría analizada (Por cada categoría, se pueden desarrollar varias subcategorías).	Explicar, a modo de síntesis, qué significa la categoría, según lo expuesto por las personas entrevistadas.	Escribir al menos dos ejemplos transcritos de forma literal, tomados de las entrevistas, donde se evidencia lo que se explica en esta subcategoría.
Categoría: Involucramiento laboral		
Categoría: Supervisión		
Categoría: Comunicación		
Categoría: Condiciones laborales		

5.2.5. Evaluación cualitativa. Grupos de trabajo

Una vez indicados los temas a tratar, los cuales se obtienen de los resultados de la escala y la entrevista semiestructurada, es necesario realizar grupos de trabajo, cuya finalidad es presentar los resultados de la evaluación de clima organizacional, con el fin de proponer, en conjunto, las acciones o procesos para solucionar las necesidades o deficiencias del clima organizacional, es decir, crear planes de mejora y seguimiento. La metodología a utilizar es crear pequeños grupos de personas que pertenezcan a la misma área de trabajo, con el objetivo de generar un buen ambiente, sin embargo, si existen inconvenientes por tiempo, horario, pocas personas, los grupos también pueden ser conformados por personas de distintas áreas.

Se deben realizar entre cinco a siete grupos de trabajo que cuenten con una cantidad de cuatro a seis personas, considerando la participación de miembros de cada una de las áreas o departamentos de la empresa, excluyendo los puestos de encargados, jefaturas, gerencias o propietarios, para poder garantizar la participación de las personas en el espacio. Una vez conformados los grupos, considerar que la actividad puede durar entre 40 o 60 minutos, según la participación de los sujetos.

Este instrumento se recomienda aplicarlo de manera presencial por la dinámica del mismo, ya que, consiste en agrupar a personas, presentar los resultados obtenidos del diagnóstico de clima organizacional y a partir de ello, proponer en conjunto ideas, opiniones, cambios y mejoras, por lo que la interacción y el compartir son elementos indispensables para este proceso. Por tanto, para el desarrollo de este instrumento es necesario llevar material para trabajar la información, ya sea por medio de carteles o panfletos, como con presentaciones audiovisuales, donde se permita brindar los

resultados de manera ilustrada, para una mayor comprensión de las subcategorías surgidas del análisis de las entrevistas semiestructuradas, con la finalidad de generar opiniones, diálogo e ideas con respecto a las suficiencias y deficiencias encontradas y de esta manera crear planes de acción. Se debe tomar apuntes de las ideas de las personas participantes, o realizar actividades donde ellos y ellas externalizan sus opiniones mediante la escritura o dibujos.

A continuación, se muestra una lista de los aspectos a considerar para presentar los resultados previos en los grupos de trabajo:

<p>Resultados de la aplicación de la Escala CL-SPC</p> <ul style="list-style-type: none"> - Datos sociodemográficos (sexo, edad y escolaridad). - Datos laborales (gerencia o jefatura a la que pertenece, área a la que pertenecen, años de laborar, tipo de horario y relación laboral). <p>Análisis de resultados de la Escala CL-SPC</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explicar bajo qué criterios se realiza el análisis (tabla diagnóstica). - Análisis del clima organizacional de la empresa por dimensiones, por área y a nivel general. - Presentación y explicación de las sub-categorías desarrolladas en el análisis de las entrevistas cognitivas.
--

A continuación, se muestra una lista de posibles preguntas generadoras durante la presentación y explicación de los resultados encontrados a partir de la evaluación, para el desarrollo de los grupos de trabajo:

<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué opina de estos resultados? - ¿Qué se puede hacer para mejorar esa situación? - ¿Qué se puede hacer para mantener esa situación? - Piense a nivel general, incluyendo todos los departamentos o específicamente en su área ¿qué se puede hacer para mejorar o cambiar esas acciones? - Piense en cualquier idea sobre cómo mejorar o cambiar esas acciones ¿qué se le viene a la mente?

Al final de la aplicación del instrumento se informa al personal el procedimiento a seguir por parte de la o las personas encargadas y se agradece al respecto. Una vez realizados los grupos de trabajo, la persona o equipo encargado de dicho proceso, evalúa las propuestas e ideas de las personas participantes y se construyen los planes de acción (mejora y seguimiento), después se deben validar con la/el encargado(a) de Recursos Humanos, con la finalidad de valorar aquellas acciones que se pueden cumplir con brevedad y cuáles no, por cuestiones de tiempo o economía. Con respecto a la devolución de este instrumento cabe mencionar que se verá reflejado en los grupos de trabajo, documento que será accesible para cualquier miembro de la empresa en la oficina de RRHH donde podrá solicitarlo para revisarlo y conocer los resultados finales de este proceso.

5.2.6. Análisis cualitativo: Grupos de trabajo (Creación de planes de acción)

Para analizar los grupos de trabajo, se toman todas las acciones surgidas para cada dimensión del clima organizacional y se establecen planes orientados en dos líneas, por una parte, las acciones a realizar para mantener elementos del clima que son favorables en la empresa y, por otra, establecer las acciones que buscan mejorar los elementos del clima que estén desfavorables.

En cuanto a la metodología para sistematizar los datos recolectados, se pueden tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- a. Hacer la división de los planes en seguimiento o mejora.
- b. Por cada división agrupar todas aquellas acciones surgidas en los grupos de trabajo, que tienen un mismo objetivo o que se pueden tratar desde una misma intervención, esto con el fin de crear acciones en concreto y bien detalladas.

- c. Mencionar cuál o cuáles dimensiones impactan la acción propuesta.
- d. Ordenar las acciones según los criterios de: más valor, más impacto inmediato y más realizables, dejando para el final las que sean menos viables de aplicar.

A continuación, se muestra una tabla de referencia para sistematizar los planes de acción, este es flexible según los resultados encontrados, además, en el Anexo 3 se puede encontrar un ejemplo de la sistematización de acciones de los grupos de trabajo:

Tabla 5.

Sistematización de los planes de acción

N.	Acciones	Dimensión/ impactada/s
1	Las acciones deben ser específicas, explicar en qué consiste y su finalidad, de ser necesario brindar ejemplos literales de lo mencionado por las personas participantes. La cantidad de acciones va a ser relativa a lo expuesto por las personas participantes, tanto en los planes de seguimiento, como de mejora.	Cada acción puede impactar una o más dimensiones.

Un ejemplo de cómo redactar una acción es:

Mantener la mejora constante de las maquinarias y métodos de trabajo adecuados, con la finalidad de acrecentar la producción y cumplir con la visión de la empresa, ya que, al contar con los implementos más modernos y adecuados para las labores, estas pueden agilizarse y beneficiar a las personas colaboradoras y a la empresa.

Dimensión que impacta: *Condiciones laborales.*

5.3. Fase 3: Proceso posterior a la evaluación

En el siguiente apartado se describen los procesos sucesivos a la evaluación del clima organizacional en la empresa, tomando como punto de partida los planes de acción elaborados a partir de los resultados de todo el proceso.

5.3.1. Validación de los planes de acción

Los planes de acción de mejora y seguimiento deben ser validados por el departamento de Recursos Humanos o área afín, con el objetivo de valorar las propuestas y establecer la viabilidad de aplicación de las acciones sugeridas, según los estándares, disposiciones y recursos de la empresa. Además, se debe coordinar quiénes deben ser los encargados o encargadas de aplicar dichos procesos, por ejemplo, jefes, gerentes, o alguna área en específico.

5.3.2. Aplicación de planes de acción

Llevar a cabo la aplicación de las acciones de seguimiento y mejora establecidas en los planes de acción. Para este proceso es necesario:

- Considerar las acciones más inmediatas a realizar y las que necesitan más tiempo y recursos.
- Contactar e informar a las personas responsables de ejecutar cada acción.
- Poner en práctica estas acciones, gestionando los recursos necesarios para su desarrollo.

5.3.3. Evaluación y seguimiento de los planes de acción

Es importante valorar el cumplimiento de los planes de seguimiento y mejora, donde se pongan en práctica las acciones propuestas por las personas colaboradoras para

cubrir las necesidades de la empresa, con el objetivo de motivar e incentivar al personal y así mejorar el clima de la organización.

Para cumplir con la aplicación y seguimiento de los planes de acción, es importante asignar a una persona encargada, donde tome en cuenta la evaluación del proceso, mediante dos reuniones al año, presentando los resultados de los cambios sugeridos, acciones pendientes y los avances evidenciados en el clima tanto a nivel de departamentos como de toda la empresa. Para ello, se debe brindar informes cada dos meses, donde las personas encargadas de llevar a cabo los planes de acción, donde se muestre el avance de estas a la persona encargada general. Estos informes serían sintéticos y muy específicos. A continuación, se adjunta un posible machote a utilizar para presentar los informes.

Tabla 6.

Machote para Informes de los Avances en los Planes de Acción

Informes de avance de los planes de acción		
Persona encargada: Puesto:		
Acciones por concretar		
Acción	Avance realizado	Evidencias
Acciones de rezago		

5.3.4. Nueva evaluación de clima organizacional

Es importante realizar una nueva evaluación de clima organizacional para considerar otras deficiencias las cuales pueden estar afectando el desarrollo de la empresa, así como el desempeño de sus colaboradores. Por tanto, ante futuras evaluaciones se debe considerar que:

- Realizar las evaluaciones de clima organizacional cada tres años en la empresa, considerando una revisión de los instrumentos, para realizar posibles cambios, según los criterios de la empresa.
- Una vez concluido cada periodo de evaluación, es importante revisar el presente manual ante posibles modificaciones que surjan, considerando las necesidades de la empresa y circunstancias del momento en que se desarrolla.

6. Indicaciones generales a considerar

En el siguiente apartado se presentan una serie de elementos importantes a considerar para la óptima evaluación del clima organizacional en la empresa, entre estos, se mencionan recomendaciones en cuanto a los instrumentos, la aplicación y personas involucradas en el mismo.

6.1. Comunicación continua entre evaluadores(as) y el personal

La comunicación constante entre la(s) persona(s) evaluadora(s) con el personal, a través de la encargada de Recursos Humanos y de otras personas involucradas en el proceso, permiten mantener una continuidad en el proceso total. Ante ello, es necesario recordar constantemente al personal que se encuentran en periodo de evaluación para que completen la escala o se presenten en la aplicación de la entrevista semiestructurada y los grupos de trabajo.

6.2. Ambiente para aplicación de los instrumentos de evaluación

En todo caso, sea aplicación virtual o presencial, los instrumentos deben de aplicarse en un ambiente que sea silencioso e iluminado, libre de distractores, con elementos que propicien la comodidad, como sillas suaves, mesas para apoyar los documentos, todo ello para tener mayor concentración a la hora de contestarlos.

En caso de las evaluaciones presenciales dentro de la empresa, es adecuado que el lugar no se encuentre cerca de las oficinas de los jefes o gerentes, ya que esto puede inhibir las respuestas del personal evaluado. Por otra parte, es necesario evitar la aparición o ingreso de personas ajenas a la evaluación en medio de la aplicación de los instrumentos, para evitar distractores y una posible pérdida del hilo conductor del momento.

6.3. Virtualidad

En caso de que los instrumentos o algunos de estos se apliquen de manera virtual, es necesario asegurar la ayuda a quien lo amerite, ya que algunas personas pueden presentar dificultades a la hora de manejar aplicaciones de encuestas u otras para video llamadas. Ante ello, se debe preguntar previo al desarrollo del proceso, el conocimiento y manejo que tiene el personal sobre las determinadas aplicaciones, para capacitar u orientar a quienes tengan poco desenvolvimiento con estas, además de acondicionar un espacio de la empresa con una computadora para quienes no tengan acceso a estas.

6.4. Periodicidad

Se recomienda que el proceso de evaluación del clima organizacional dentro de la empresa se aplique cada tres años, ya que de esta forma se contará con un tiempo prudente, el primer año para desarrollar la evaluación y los planes de acción y dos años para realizar las acciones propuestas en los planes de seguimiento y mejora, además de poner en evidencia los cambios realizados y la importancia de este tipo de evaluaciones, tanto para la empresa, como para el personal.

6.5. Personas evaluadoras

Las personas evaluadoras deben tener conocimientos y experiencias en el área, por lo que los diversos instrumentos necesarios para el proceso de evaluación de clima organizacional pueden ser aplicables por personas profesionales en psicología laboral, recursos humanos, administración de empresas u otras profesiones afines.

En cuanto a la(s) persona(s) evaluadora(s), se debe considerar que respecto a la aplicación de la escala que evalúa el clima organizacional, esta puede ser interna o externa a la empresa, que tenga conocimientos en el tema y que muestre compromiso para el desarrollo de la evaluación, sin embargo, se recomienda que sea alguien externo.

Con respecto a la o las personas que realizan la entrevista semiestructura, esta debe ser externa a la empresa, para que se obtenga información fiable y clara, evitando intimidar a las personas colaboradoras de la empresa que participan del proceso. Por tanto, si la persona externa no realizó la aplicación de la escala, la persona interna a la empresa debe pasar los datos recolectados de la misma, para que haya una preparación previa y precisa de las entrevistas.

El proceso de los grupos de trabajo puede ser aplicado por una persona externa o interna a la empresa, que tenga conocimiento de los resultados y del proceso general de la evaluación de clima organizacional. Por tanto, si lo realiza una persona interna de la organización, esta debe solicitar un informe con los datos recolectados de las entrevistas semiestructurada a la persona responsable de su aplicación (persona externa), con la finalidad de conocer a profundidad los resultados del ambiente laboral de la empresa y valorar las suficiencias y deficiencias encontradas, para planificar la aplicación de los grupos y así crear los planes de mejora y seguimiento.

6.6. Devolución de resultados

Para la entrega y presentación de resultados, estos se deben realizar una vez se vayan realizando los análisis, para ir mostrando constantemente los datos a las personas participantes, es decir, después de aplicar y analizar la escala que evalúa el clima organizacional, evidenciar los resultados (informe de resultados), para de esta manera

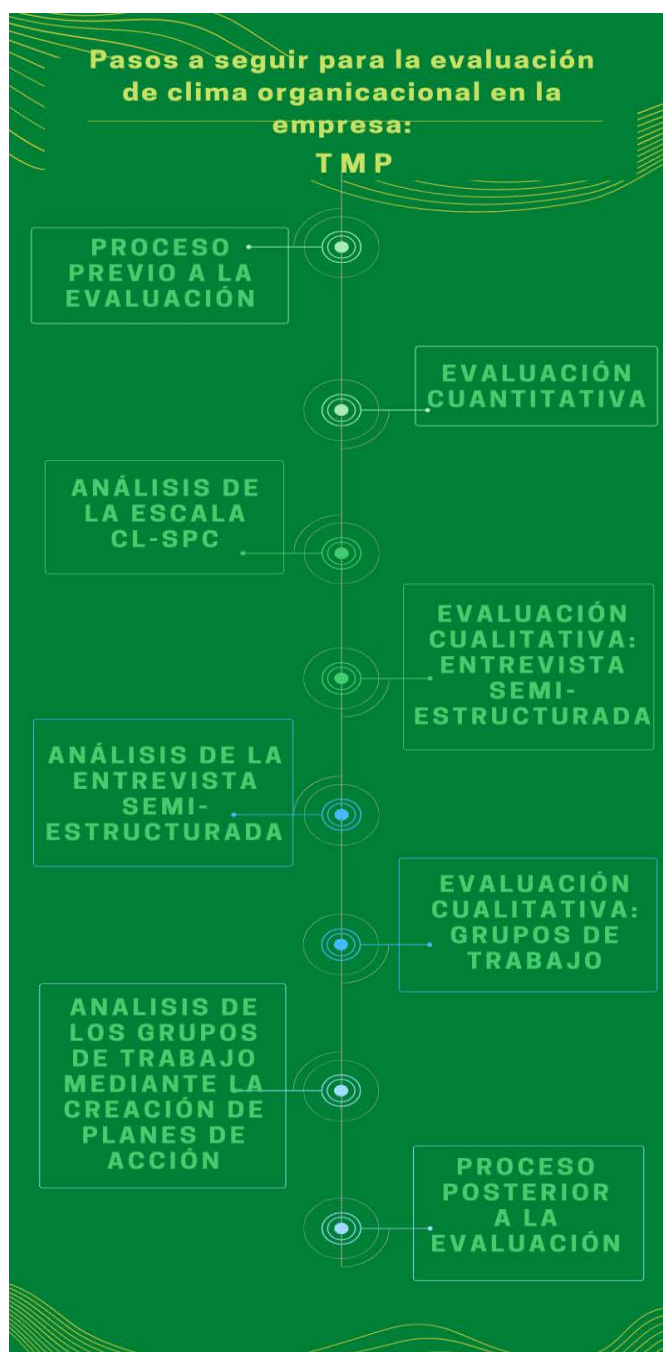
pasar a la aplicación de las entrevistas, una vez identificadas a profundidad y expuestas las deficiencias, se deben desarrollar los grupos de trabajo, partiendo del resultado final que indicaron los instrumentos previos. Luego se deben realizar y entregar los planes de acción, como resultado de las acciones indicadas en los grupos para mejorar el clima de la empresa. Este proceso mantiene informado a los(as) colaboradores(as), aspecto que motiva e incentiva, para el desarrollo de una evaluación efectiva.

6.7. Proceso comunicativo

Para una eficiente evaluación de clima organizacional: mantener contacto constante con la persona encargada de Recursos Humanos o departamento que solicita el proceso. También se deben realizar procesos comunicativos claros y directos con el personal de la empresa, para que sepan los días, horas e instrumentos que se estarán aplicando. Es necesario también realizar un proceso continuo, especialmente entre la aplicación de los distintos instrumentos, para que las personas no olviden el tema que se está trabajando.

7. Línea de tiempo de actividades para la gestión del clima organizacional

A continuación, se presenta la ilustración de una línea del tiempo que busca sintetizar y guiar el proceso completo de evaluación de clima organizacional en la empresa TMP, con el fin de hacer más entendible los pasos a seguir para el desarrollo de la misma.



8. Referencia bibliográfica

Palma, S. (2004). Manual (1° edición) Escala Clima Laboral CL - SPC. Lima, Perú.

https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n

Sevilla, D., y Zúñiga, Z. (2021). *Modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en una empresa Transformadora de Materia Prima* [Tesis de licenciatura]. Universidad de Costa Rica.

9. Anexos al manual de Clima Organizacional

9.1. Anexo 1: Ejemplo de entrevista semiestructurada.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA INDAGAR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TMP	
Fecha: _____	
DATOS PERSONALES	
Sexo: _____	
Edad: _____ años.	
Tiempo de laborar en la empresa: _____ años.	
DATOS DEL PUESTO	
Puesto: _____	
Funciones del puesto	
ENTREVISTA	
1. <u>Autorrealización</u>	
1.1. ¿De qué manera se promueve el talento humano (inducciones, capacitaciones, otros) en la empresa?	
1.2. ¿Cómo podría describir su desarrollo personal y laboral tras el tiempo que tiene de laborar en la empresa?	
1.3. ¿De qué manera le reconocen los éxitos y avances en el trabajo?	
1.4. ¿En la empresa le permiten aportar ideas para realizar las distintas tareas?, ¿de qué manera?, ¿podría brindarnos algunos ejemplos?	
2. <u>Involucramiento laboral</u>	
2.1. ¿Qué piensa usted sobre el involucramiento del personal de la empresa en las labores? ¿Existe o no satisfacción profesional?	
2.2. ¿Considera que usted y sus compañeros(as) se esfuerzan cada día para ejecutar mejor las labores? Especifique su respuesta.	
3. <u>Supervisión</u>	
3.1. ¿Cómo considera los métodos de trabajo?, ¿Existen mejoras en estos métodos cuando no son los más adecuados?	
3.2. ¿Cómo es la preparación para realizar las labores de su puesto en la empresa (capacitaciones, inducciones)?	

4. Comunicación

4.1. ¿Cómo considera usted la relación existente entre los compañeros y compañeras entre las diferentes áreas y la empresa en general?

4.2. ¿Conocen los logros realizados en otras áreas de la empresa y no en su área únicamente? De ser así, ¿cómo se da cuenta de ello?

5. Condiciones laborales

5.1. ¿Tiene usted la posibilidad de elegir cómo realizar las tareas de su puesto de trabajo?

5.2. ¿Se siente satisfecho con su salario? ¿Sí/no? y por qué?

9.2. Anexo 2: Ejemplo de sistematización de la entrevista semiestructurada.

Subcategoría	Resumen analítico	Ejemplos
Categoría: Autorrealización		
<p>Insuficiencia de capacitaciones.</p>	<p>Las personas mencionan que, existen pocas capacitaciones, especialmente del Instituto Nacional de Aprendizaje, estas varían según el área, también mencionan que antes eran más constantes y en la actualidad no, además, otras personas indican que, más que capacitaciones, son charlas lo que reciben.</p>	<p>Bueno, capacitaciones no, no recuerdo. Antes, cuando empezamos sí, pero ahora ya tenían ratillo de que no... (Entrevista 8).</p> <p>Nada, no hay nada. Aquí ya uno lo sabe y al paso de la marcha va agarrando experiencia por los trabajos que te salen, si los puede resolver o no, con ayuda de los mismos compañeros (Entrevista 10).</p>

9.3. Anexo 3: Ejemplo de sistematización de acciones de los grupos de trabajo.

N.	Acciones de Mejora	Dimensión/es impactada/s
1.	Comunicar los logros de la empresa con todo el personal y no únicamente en los puestos administrativos y jefaturas, por ejemplo, mediante informes de producción y ventas del mes y logros de las áreas, esto como una estrategia de comunicación interna que incluya murales, mensajes, correos y pizarras informativas llamativas, para propiciar la comunicación de la empresa con el personal y el reconocimiento de logros.	<ul style="list-style-type: none"> - Autorrealización. - Involucramiento laboral. - Comunicación.