



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS**

---

---

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

**“Análisis del Clima Laboral de una empresa privada del Sector Turístico del  
Estado de Morelos”**

**T E S I N A**

Que para obtener el Grado de

Especialista en Gestión de Recursos Humanos

Presenta

**Aldo Jesús Vargas Vázquez**

Director de Tesina

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo

Revisores:

Dra. Eloísa Rodríguez Vázquez

Mtra. Jeanine Villanueva Ávila

Mtro. Daniel Emmanuel Cisneros Arizmendi

Dr. Felipe de Jesús Bonilla Sánchez

CUERNAVACA, MORELOS

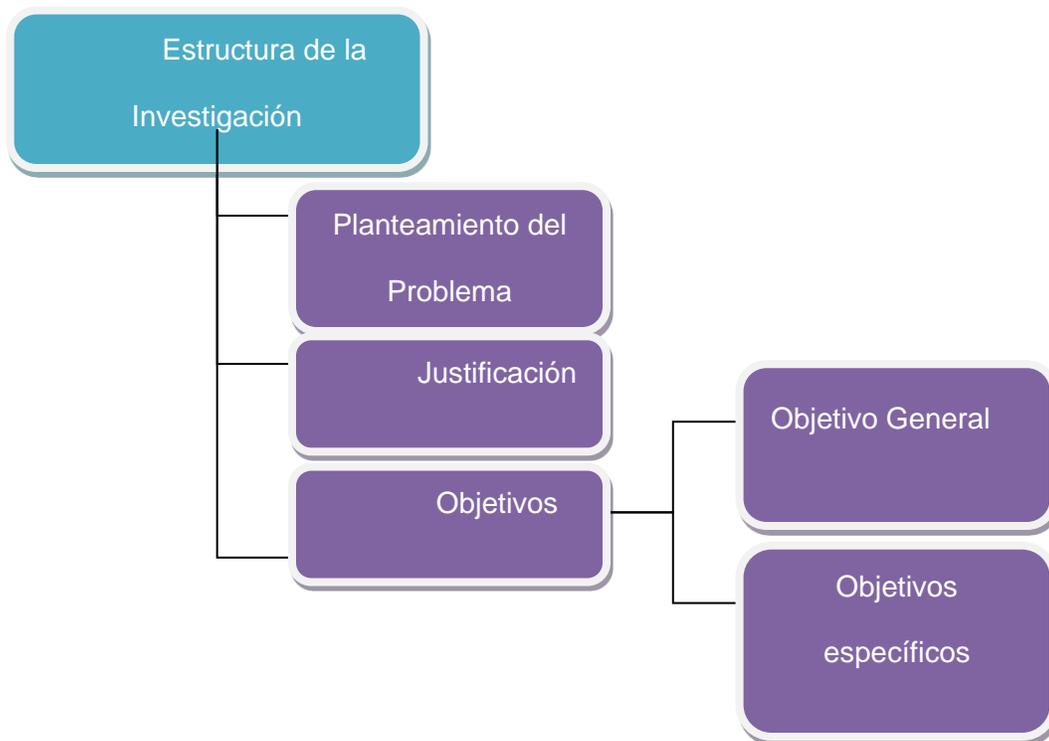
ABRIL 2024

## ÍNDICE

<b>Capítulo I. Estructura de la Investigación.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Definición del problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Justificación .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Objetivos.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.1. Objetivo general.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo II. Marco Teórico Conceptual.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Definición del clima laboral:.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Aspectos del clima laboral .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3. Afectaciones de un mal clima laboral.....</b>	<b>31</b>
<b>Capítulo III. Marco Metodológico.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1. Diseño de la Investigación .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2. Población y Muestra .....</b>	<b>38</b>
<b>3.3. Técnica de recolección y análisis de datos.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3.1. Instrumento de medición .....</b>	<b>38</b>
<b>Capítulo IV. Resultados.....</b>	<b>44</b>
<b>4.1. Resultados.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2 Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>52</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>55</b>

## Capítulo I. Estructura de la Investigación

Figura 1. Mapa conceptual del Capítulo I.



Fuente: Elaboración propia con base en el contenido del capítulo.

### 1.1. Definición del problema

Luego de una reciente reapertura derivada de la pandemia y una serie de comportamientos algo inquietantes para los directivos de una empresa privada del sector turístico, que ofrece diversos servicios al público como lo ha sido esta misma, de manera constante se percibe un clima laboral discrepante, la cooperación o el trabajo en equipo no se encuentra del todo bien, el temor de un mal liderazgo por parte de las gerencias o jefaturas de las diferentes áreas, el bajo rendimientos que notan en algunos departamentos (Huaman, 2015) y el entusiasmo de conocer un poco más el ambiente en el que se encuentran sus colaboradores surge como petición de los directivos, la aplicación de un instrumento de recogida de datos o cuestionario a sus trabajadores y poder analizar las circunstancias en las que se halla el clima laboral del centro de trabajo.

## **1.2. Justificación**

Como parte de las funciones de Factor Humano y ante una reciente reapertura de la empresa luego de su cierre por pandemia, la necesidad de los directivos de esta misma en realizar e implementar mejoras continuas y las bien sabidas tendencias de que un buen clima laboral influye en el desempeño, productividad y satisfacción dentro del trabajo cotidiano (Pilligua y Arteaga, 2019). Un buen clima laboral puede hacer que una organización sea exitosa. Ésta será juzgada por los empleados que la conforman con agrado, compromiso y satisfacción (Garbuglia, 2013), en consecuente, algo que distingue o diferencia a una organización o empresa de las otras será su clima laboral (Huaman, 2015) por lo tanto se realizará un análisis de su clima laboral con el fin de poder identificar las áreas con mayores oportunidades de mejora.

Este proyecto se ejecutará en una empresa privada del sector turístico dedicada a la realización de eventos masivos, así mismo cuenta como atracción principal con un parque temático y varias unidades de negocio como: restaurante, salón de eventos, cafetería, área para niños y tienda de souvenirs, ubicada en la zona sur poniente del Estado de Morelos

(Jojutla Morelos), donde el autor de este mismo laboraba. De dicho proceso surge la presente investigación que se centrará en analizar los resultados del instrumento que se pretende aplicar con el fin de poder tener un panorama general del Clima laboral de la empresa, aunado a esto identificar las áreas o los equipos de trabajo dónde se pueda sugerir la implementación de mejoras para lograr un adecuado Clima laboral.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Analizar el clima laboral de una empresa privada del sector turístico del Estado de Morelos a través de la aplicación de un instrumento para medirlo e identificar áreas de mejora.

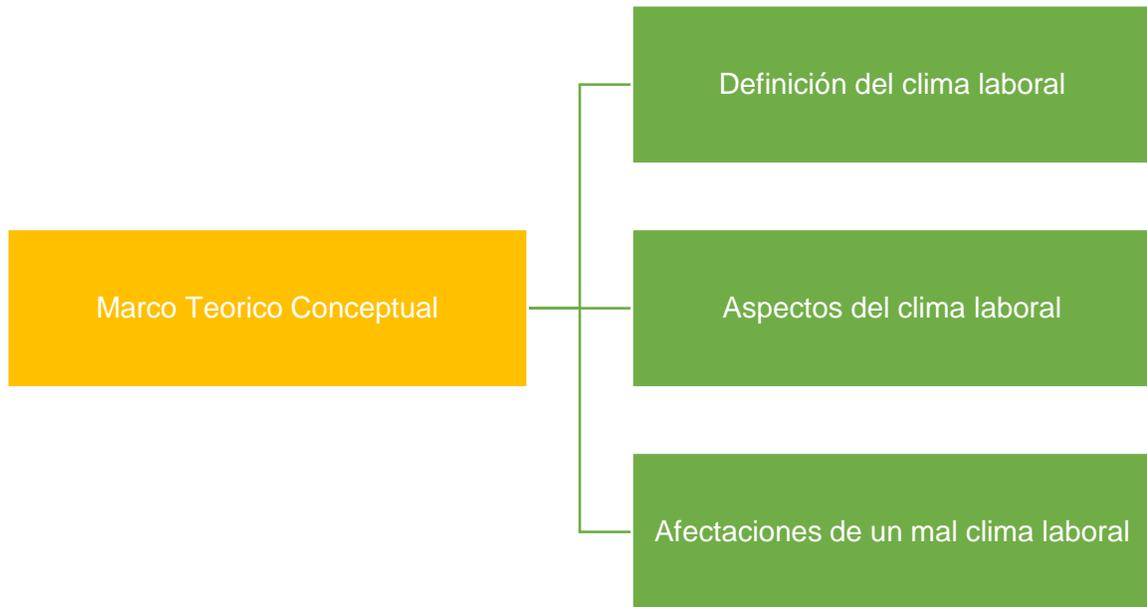
#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Identificar las condiciones en las que se encuentra el clima laboral de una empresa privada del sector turístico.

Identificar los departamentos o áreas de la empresa en las que pudiera haber mejoras en el clima laboral.

## Capítulo II. Marco Teórico Conceptual.

Figura 2. Mapa conceptual del Capítulo II.



Fuente: Elaboración propia con base en el contenido del capítulo.

### 2.1 Definición del clima laboral:

Para poder dar, conocer, identificar y por consiguiente analizar el Clima laboral es importante definirlo, sin embargo, partiremos de la primicia que el Clima laboral es un

constructo y que existen diversas definiciones y conceptos que describirán a este término por lo que se pretende mostrar estos mismos para poder entender y tener un panorama más claro y basto de lo que es el Clima laboral. Es trascendental aclarar que para definir el clima laboral es importante tomar en cuenta que los autores y el autor de esta investigación lo hacen desde su perspectiva. La definición de cada autor estará establecida por las circunstancias y en como de manera personal determinan el origen del concepto. Méndez afirma:

Iniciando por tomar como referencia la palabra clima y la similitud con el Clima laboral y quien Cercado y González (2017) nos dicen En primer lugar, hemos de discrepar dos sentidos incomparables de clima. Por una parte, el clima en sentido meteorológico que entendería el clima como: el conjunto de diferencias que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de síntesis diferentes. No se trata del “tiempo que hace”, sino de las peculiaridades del “tiempo que predomina” en una zona o lugar (2006, p.35).

El concepto de Clima Laboral se ha ido formando recientemente, ya que fue insertado de primera instancia en la psicología por Gellerman en 1960, y quiza sea por esta razón que de sus investigaciones no se pueda llegar a una sola que permita definir al cien por ciento todo lo que engloba su significado (García, 2009). Por lo que se sabe que, los psicólogos inician poniendo atención en los inconvenientes que se presentan por el agotamiento, la práctica monótona y otros factores que perturban el buen desarrollo laboral. Iniciando a profundizar en otros campos que se interconectaban como, trabajo en equipo, la personalidad de los individuos, el rendimiento, etcétera (Ramos, 2012).

Por otra parte, y es importante aclararlo en un principio, encontraremos que algunos autores se refieren a un “Clima organizacional” de modo análogo con el Clima laboral. En un intento por recopilar las primeras definiciones de Clima laboral se encuentra la de

Forehand y Gilmer (1964), quienes definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.

Por otra parte, Tagiuri y Litwin (1968) consideran al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello por lo que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.

De acuerdo con Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) citados en Uribe:

las propiedades del clima organizacional lo definen como un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Para los individuos, el clima organizacional forma de un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características, resultados del comportamiento y contingencias (2015, p. 40).

Aunado a esto se puede llegar a determinar que podrían estar orientados a un común acuerdo para especificar el clima laboral el cómo las personas interpretan, viven y sienten sus realidades laborales (Almazán, 2016)

De igual forma, encontramos también que el clima laboral es una de las seis características de la cultura organizacional que Chiavento define como: la sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera. (2009, p. 126). Para más tarde decir que: "el clima organizacional se

refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes” (Chiavenato, 2011, p. 50).

Podría decirse que el clima laboral no es más que el ambiente conformado intrínsecamente en una organización a través de las diferentes conductas y emociones manifestadas por los miembros de una empresa, organización o centro de trabajo, por lo que dichos comportamientos están altamente relacionados con la motivación que tiene el recurso humano para desplegar sus actividades (Carrión, Castelo, Alcívar, Quiñonez y Llambo, 2022).

Continuando con más recopilaciones podemos encontrar también como definición del clima laboral que este mismo es ajustado a la organización que se este observando ya que se ven inmiscuidos factores y características internas, sin dejar de lado que también estan consideradas las percepciones que los trabajaodes se crean conforme al medio de trabajo en el que se desarrollan (Mejía 2022).

Otra definición importante es la que nos indica que el clima laboral son las apreciaciones compartidas por los integrantes de una empresa de acuerdo a Carrillo, (2014) es:

El trabajo que se desempeña, la posibilidad de ascensos que tiene en la organización, el tipo de remuneración e incentivos que se percibe, las relaciones interpersonales que tiene, la relación que establece con su jefe y la estructura física de la organización (p, 24).

Es importante distinguir que estas apreciaciones son relativas ya que dependerán ciertos factores como el tipo de empresa, el tiempo, o de un área a otra aun en la misma empresa (Carrillo, 2014). Por otra parte, el autor Bordas (2016), nos dice que el clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que

afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización.

Hoy en día el significado de clima laboral, así como el estudio de este mismo es algo que llama la atención de diversas profesiones y ciencias; de acuerdo con Ramos, (2012): “A partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia de su estudio, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto (p, 13).

Luego de examinar algunas de las definiciones y delimitar algunos de sus elementos más importantes que a lo largo de su historia se han proporcionado de clima laboral, y con el objetivo de poder analizar de una mejor manera este término, es trascendental decir que uno de los aspectos más relevantes del clima laboral es la que hace alusión del constructo como tal. Se menciona que lo es, en lo dispuesto con el reflejo de las creencias, aptitudes, actitudes, comportamientos y valores de los integrantes que debido a su origen se transforman a su vez en características del clima (Gómez, 2004).

Como se comenta en el inicio de este capítulo el clima laboral es un constructo multifactorial al igual que el clima meteorológico, ya que este último puede verse afectado en términos de causas implícitas provocados por el mismo ambiente o los individuos como la contaminación; del mismo modo el clima dentro de una organización puede verse afectado por diferentes factores como, el tamaño de la organización, los tipos de comunicación, el poder, los conflictos, los estilos de liderazgo etcétera (Sandoval, 2015).

Por lo que podemos decir que el clima laboral es la forma en cómo los integrantes de una organización perciben el ambiente de esta misma, y que esta percepción va a estar conformada por múltiples aspectos que se podrían clasificar de diferentes maneras, y además podrían ser negativos o positivos que a su vez determinarían el estado del clima laboral. El clima laboral forma una distribución de las particularidades de una organización. Por ende, el

clima laboral influirá en la conducta de una persona dentro de su área de trabajo (Brunet, 2011).

## **2.2 Aspectos del clima laboral**

Siguiendo con el argumento en el cual hay que saber definir el clima laboral para poder realizar un análisis de este mismo dentro de alguna empresa, también es importante saber cuáles son los aspectos que conforman el concepto de clima laboral. El presente capítulo pretende mostrar cuáles son los factores, dimensiones, características, variables y en general los aspectos que conforman al clima laboral, para poder realizar un adecuado análisis que es lo que se pretende con esta investigación.

Derivado a que el tema del clima laboral se propone desde el deseo de realizar mejoras continuas dentro de las organizaciones en su generalidad, el clima laboral en su concepción se compone de diversos aspectos que en su unión ofrecen un panorama más claro. Bajo este tenor y como anteriormente se mencionó el clima laboral hace referencia a aspectos inherentes de las organizaciones (Gilmar, 1999).

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas (Peralta, 2002). Los aspectos del clima laboral son de una disposición en específico de ciertos factores derivados de diversas situaciones en un periodo de tiempo determinado, por lo regular y casi siempre limitado, tienen una relación de persistencia más no de permanencia, por lo que se da ante la aparición de un determinado cruce de factores que lo constituyen (González y González, 2010). Así mismo nos remitimos a Gilmar (1999), quien plantea que:

A pesar de que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de la percepción que los individuos tienen de ellas (Gilmar, 1999 párr 16).

Quien considera que las variables a considerar del clima laboral son:

- Variables del ambiente Físico.
- Variables estructurales.
- Variables del ambiente social.
- Variables personales (Gilmar, 1999 párr.17).

El clima laboral forma una distribución de las particularidades de una organización. Por ende, el clima laboral influirá en la conducta de una persona dentro de su área de trabajo (Brunet, 2011).

Con base a Brunet (2011) las características del clima laboral son:

- El clima laboral es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención en específico.
- Está determinado en su mayor parte por las características las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observado o el actor (la percepción no es siempre consciente).

- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento (Brunet, 2011, p 13).

De igual forma Olaz (2009, p.194) nos presenta un conjunto de rasgos que conforman el clima laboral de una empresa los cuales son:

- El clima laboral es un conjunto de variables situacionales de distinto orden y naturaleza que oscilan en el transcurso del tiempo, afectando de manera distinta a todos aquellos miembros del centro de trabajo.
- Responde a una lógica de continuidad, ya que es una manifestación de las inercias culturales de la organización, aunque éstas puedan variarse, con independencia del nivel de esfuerzo requerido para ello.
- Está condicionado por dos dimensiones, la interna (correspondiente a la propia organización) y en la externa (entorno con el que interactúa la organización)
- Está determinado por las características, las conductas, las actitudes, las aptitudes, las expectativas y por las realidades sociológicas, económicas y culturales de la empresa.

Continuando con los trabajos de investigación para poder definir los aspectos de un clima laboral del autor anteriormente mencionado este plasmó que, el clima laboral tiene “Variables interpretativas” por lo que trataremos de explicar estas mismas desde la perspectiva de Olaz, quien presenta que el Clima laboral tiene 2 aspectos:

- Estructural-Organizativo: con 2 dimensiones que se relacionan con el:

- Contexto Organizativo, haciendo hincapié en aquellas variables que están ligadas de manera directa o indirecta con la estructura de la organización:
  - Definición cultural y organización formal existente.
  - Aspectos Retributivos y expectativas motivacionales.
  - Comunicación y concentración de poder.
  - Relaciones interpersonales en el trabajo.
  - Conciliación de vida personal y profesional.
- Contenido del trabajo, sugiriendo aquellas variables que auxilien a definir el desarrollo del trabajo:
  - Entorno del trabajo.
  - Diseño de puestos y de tareas.
  - Dimensiones de plantillas- carga de trabajo asociadas.
- Recursos Humanos que posee de igual manera dos dimensiones que son:
  - Significado del Grupo, que hacen alusión a las variables que propician el grado de complicitad de los equipos de trabajo:
    - Comunicación efectiva.
    - Motivación intrapersonal.
    - Liderazgo proactivo y Trabajo en equipo.
  - Apreciación personal del individuo, relacionado directamente con las percepciones objetivas y subjetivas:
    - Grado de conocimiento.
    - Nivel de capacidades.
    - Escala de habilidades (Olaz, 2013, pp. 16 y 17).

El clima laboral de cualquier organización va a estar conformado por una serie de características que formaran la esencia y sus aspectos de esta misma. Por otra parte, pareciera que la gran mayoría de autores y personas que han medido el clima laboral de las

organizaciones utilizan diferentes dimensiones sin embargo podrían tener ciertas similitudes.

De acuerdo con García (2009) citando a Brunet, (1987) estas son:

- 1.- El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
- 2.- El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
- 3.- El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
- 4.- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. (p, 49)

De forma similar a como lo hacen las características de la personalidad de una persona, estas deben permitir realizar el clima laboral de una empresa (Brunet, 2011).

Por otra parte, se puede considerar entre las condicionantes del clima laboral:

- Políticas de la dirección
- Estilos de liderazgo
- Formas de comunicación interna
- Factores físico-ambientales
- Estructura y procesos de trabajo
- Procesos vinculados directamente a la gestión de los recursos humanos
- Grado de centralización y de posibilidades de participación
- Tamaño de la organización (González y González, 2010, p. 5).

Con otra mirada el clima laboral también tiene ciertos enfoques y aspectos que un gran número de personas han descrito a lo largo de estas últimas décadas. Bajo esta misma praxis han sido varios los autores que han realizado o creado diferentes instrumentos para la medición del clima laboral, y con esto mismo cada uno de ellos mide diferentes dimensiones, variables, o factores que comprenden el clima laboral según lo percibido por cada uno de ellos y que por consiguiente forman parte de los aspectos del clima laboral.

Carrillo Chávez (2014) en un gran esfuerzo y reconocible labor en su tesis *“Evaluación del clima laboral dentro de una empresa productora de Hule”*, recopiló un amplio número de factores, variables y dimensiones con diferentes autores que han realizado instrumentos a lo largo de estas últimas décadas, presentando la siguiente tabla:

**Tabla 1. Recopilación de los aspectos del clima laboral descritos por diferentes autores**

Autor	Aspectos
Likert (1974), (citado en Brunet, 2011) Citado por Carrillo, (2014 p 26 y 27)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Método de mano: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.</li> <li>2. Fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motiva a los empleados y responder a las necesidades.</li> <li>3. Proceso de comunicación: referidos a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se lleva a cabo.</li> <li>4. Proceso de influencia: importancia de la relación supervisor-subordinado para establecer y cumplir objetivos.</li> <li>5. Proceso de toma de decisiones: pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, así como la distribución de responsabilidades.</li> <li>6. Proceso de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.</li> <li>7. Procesos de control, ejecución y distribución del control: en los distintos estratos organizacionales.</li> </ol>

	<p>8. Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento: planificación y formación deseada.</p> <p>Con respecto a ello, se pueden contemplar cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los parámetros referentes al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.</li> <li>2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.</li> <li>3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.</li> <li>4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima en la organización.</li> </ol>
<p>Locke en 1976 (citado en Landy y Conte, (2005) citados en Carrillo, (2014 p. 27)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Claridad y armonía.</li> <li>2. Desafío, independencia y responsabilidad.</li> <li>3. Facilidad de la tarea, apoyo y reconocimiento.</li> <li>4. Relaciones sociales calidad y amigables.</li> </ol>
<p>Litwin y Stinger (1978) citados en Sherman y Bohlander, (1994) por Carrillo (2014, p. 27)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura: Percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de proceso, reglas y política existente.</li> <li>2. Responsabilidad (empowerment): autonomía en de la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Recompensa: medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.</li> <li>4. Desafío: promoción de la aceptación de riesgos calculados para poder lograr los objetivos propuestos.</li> <li>5. Relaciones: sociales entre pares, jefes y/o subordinados.</li> <li>6. Cooperación: apoyo mutuo tanto de niveles superiores, como interiores.</li> <li>7. Estándares. Normas de rendimiento o productividad.</li> <li>8. Conflictos: solución de problemas y aceptación de opiniones distintas a las propias.</li> <li>9. Identidad: sentimiento de pertenencia a la organización, que permite compartir los objetivos personales con los de organización.</li> </ol>
<p>Vázquez y Guadarrama (2001) Citados en Carrillo (2014, p 28)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura. Percepción que tienen los individuos acerca de las tareas que realizan de la manera en que está diseñado el contenido y la estructura de los puestos, así como la percepción que tienen acerca de los reglamentos, procedimientos, normas, políticas, que enmarquen su trabajo.</li> <li>2. Motivación. Percepción que tienen las personas acerca de los incentivos que se usan para motivar a los empleados y que respondan a sus necesidades.</li> <li>3. Trabajo en equipo. Percepción de las personas sobre las relaciones que los individuos establecen dentro de la institución en los grupos de trabajo, ya sean formales o</li> </ol>

	<p>informales, y de pertenencia, integración y determina el grado de comunicación y confianza dentro de su grupo en relación con otros grupos, para el logro de objetivos de la institución.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>4. Liderazgo. Percepción que tienen las personas con respecto al estilo de liderazgo de su jefe inmediato, la forma en que estimula al grupo para el logro profesional de cada una de las personas y la forma en que se manejan las diferentes situaciones para alcanzar las metas grupales.</li><li>5. Participación del empleado. Percepción que tienen los individuos acerca del grado en que participa y se involucra en las actividades e interacciones de su grupo de trabajo.</li><li>6. Toma de decisiones. Percepción que tienen los individuos de la forma en que se toman las decisiones y si éstas se toman en donde radican los puestos de decisión. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.</li><li>7. Comunicación. Percepción que tienen las personas acerca de los canales de información que tiene la institución y de la forma en que fluye en los diferentes niveles jerárquicos, así como de la facilidad que tienen de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.</li></ol>
--	--

	<p>8. Responsabilidad. Percepción que tienen las personas de la autodirección que existe entre el personal de la institución, así como que tanto se preocupan por su actividad y se entregan a ella.</p> <p>9. Trabajo significativo y desafiante. Percepción que tienen las personas acerca del grado en que la asignación de tareas y actividades permite desarrollar la creatividad y si incluyen cierto grado de desafío para su realización.</p> <p>10. Conflicto. Percepción que tienen las personas respecto a la posibilidad de que la dirección de la institución trate que ellos manifiestan diferencias en la opinión en ciertos aspectos del trabajo y del grado en el cual en el ambiente de trabajo se presentan las diferencias de opinión.</p>
Caligiore y Díaz (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Funcionamiento organizacional.</li> <li>2. Estructura organizacional.</li> <li>3. Proceso de toma de decisiones.</li> <li>4. Tipo de comunicación.</li> <li>5. Motivación al logro.</li> </ol>
Gómez (2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Claridad Organizacional. Entendida como el grado en que el trabajador percibe que existen en la organización parámetros de acción precisos y confiables, tanto en el nivel macro como en el micro y la comunicación efectiva de los mismos a sus colaboradores.</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"><li>2. Sistemas de recompensas e incentivos. Entendido como el grado en el cual el trabajador percibe que la organización otorga beneficios que se corresponden en calidad, cantidad y equidad suficientes con la contribución de sus colaboradores.</li><li>3. Toma de decisiones/autonomía. Entendida como el grado en el cual la organización involucra a sus colaboradores en las decisiones que afectan globalmente a la organización y la autonomía que concede a sus colaboradores en el ejercicio de sus funciones.</li><li>4. Liderazgo. Entendido como el grado en el cual los empleados reciben apoyo y orientación efectiva de sus jefes en el desarrollo de sus actividades laborales.</li><li>5. Interacción social. Entendida como el grado en el cual el trabajador percibe que predominan las relaciones entre miembros caracterizadas por el respeto mutuo, cooperación efectiva, metas consensuadas, solidaridad, integración social y mecanismos claros y equitativos en la solución de conflictos.</li><li>6. Apertura Organizacional. Entendida como el grado en el cual el trabajador percibe que la organización promueve en sus colaboradores el desarrollo de ideas, iniciativas y proyectos novedosos que redundan en el mejoramiento de los procesos internos y de los productos y servicios que ofrecen.</li></ul>
--	---

<p>López (2005)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Flujo de comunicación. Acción y efecto de comunicar o comunicarse, trato y correspondencia entre dos o más personas.</li> <li>2. Identidad corporativa. Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás.</li> <li>3. Efectividad estructural. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.</li> <li>4. Compensaciones. Equilibrar un efecto con otro, resultado de una tarea o acción realizada.</li> <li>5. Conducta intergrupala. Manera en que los hombres se comportan en su vida y acciones.</li> <li>6. Idoneidad Tecnológica. Adecuado y apropiado para algo.</li> <li>7. Capacitación y desarrollo. Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.</li> <li>8. Influencia directiva. Persona con poder u autoridad con cuya intervención se puede obtener una ventaja o beneficio.</li> <li>9. Esfuerzo laboral. Empleo enérgico del vigor o actividad del ánimo para conseguir algo venciendo dificultades.</li> <li>10. Reglamentos y políticas.</li> <li>11. Planeación de funciones.</li> <li>12. Apoyo grupal.</li> </ol>
<p>Macías (2005)</p>	<p>A) Relaciones: evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en</p>

	<p>que la dirección apoya en los empleados y les anima a apoyarse unos a otros La componen:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Implicación. Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se integran a ella.</li><li>2. Cohesión. Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con sus compañeros.</li><li>3. Apoyo. Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.</li></ol> <p>B) Autorrealización: También orientación hacia objetivos evalúa el grado en que se estimula al empleado a ser autosuficiente y a tomar sus propias decisiones, la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia o la urgencia dominan el ambiente laboral Incluye:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Autonomía. Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficiente y a tomar iniciativas propias.</li><li>2. Organización. Grado en que subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.</li><li>3. Presión. Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo dominan en el ambiente laboral.</li></ol> <p>C) Estabilidad/ Cambio: grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo: grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a</p>
--	---

	<p>los empleados, importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable. La integra:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Claridad. Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo.</li> <li>2. Control. Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.</li> <li>3. Innovación. Grado en que se subraya a la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.</li> <li>4. Comodidad. Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.</li> </ol>
Rodríguez (2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variables de ambiente físico: instalaciones, condiciones climáticas, ruido, iluminación, etc.</li> <li>2. Variables estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilos de dirección, etc.</li> <li>3. Variables de ambiente social: compañerismo, conflictos, comunicación, etc.</li> <li>4. Variables personales: aptitudes, actitudes, expectativas, etc.</li> </ol>

	<p>5. Variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, satisfacción laboral, estrés, etc.</p>
<p>Cuadra y Veloso (2007) citados por Carrillo, (2014, p 31)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Involucramiento y medición: se refiere a la percepción que las personas que componen la organización se encuentran involucradas y motivadas con su trabajo.</li> <li>2. Hostilidad: grado de hostilidad de las relaciones entre los miembros de la organización.</li> <li>3. Satisfacción: percepción que tienen los trabajadores sobre el nivel de satisfacción imperante en la organización.</li> <li>4. Ambiente laboral: estado de ánimo general imperante en la organización.</li> <li>5. Conflicto: cómo la organización percibe y enfrenta los conflictos, es decir, si son encarados a tiempo y con la intensidad adecuada.</li> <li>6. Estructura: percepción de organización y planificación del trabajo en la empresa.</li> <li>7. Reconocimiento: percepción del reconocimiento al trabajo bien hecho y a la relación desempeño-premio.</li> <li>8. Compañerismo: grado de cooperación y amistad entre los empleados de la organización.</li> </ol>
<p>Chiang, Salazar y Núñez (2007)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación interna.</li> <li>2. Reconocimiento.</li> <li>3. Relaciones interpersonales en el trabajo.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Calidad en el trabajo.</li> <li>5. Toma de decisiones.</li> <li>6. Entorno Físico.</li> <li>7. Objetivos de la institución.</li> <li>8. Compromiso.</li> <li>9. Adaptación al cambio.</li> <li>10. Delegación de actividades y funciones.</li> <li>11. Coordinación externa.</li> <li>12. Eficiencia en la productividad.</li> </ol>
Mendoza, Torres e Ibarra (2008)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación.</li> <li>2. Políticas y prácticas.</li> <li>3. Cooperación y coordinación.</li> <li>4. Imagen-reconocimiento entre compañeros de trabajo.</li> <li>5. Ejecución y evaluación.</li> <li>6. Reputación.</li> <li>7. Supervisión.</li> <li>8. El trabajo en sí mismo.</li> <li>9. Entrenamiento y desarrollo.</li> <li>10. Condiciones de trabajo.</li> </ol>
Hernández y Fernández (2008)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuadrante de Organización familiar o clan (relaciones humanas): bienestar de los empleados, autonomía, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración y soporte del superior inmediato.</li> </ol>

	<p>2. Cuadrante de organización jerárquica (proceso interno): formalización y tradición.</p> <p>3. Cuadrante de organización adhocrática (sistemas): flexibilidad/innovación, enfoque externo.</p> <p>4. Cuadrante que corresponde a la organización de mercado (metas racionales): Claridad de metas organizacionales, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión para producir y retroalimentación del desempeño.</p>
<p>Guillen y Aduana (2008)</p>	<p>1.- Dimensión de relaciones. Integrada por:</p> <p>Compromiso: Grado en que los empleados está interesados e involucrados en sus tareas.</p> <p>Cohesión: La extensión en la cual los empleados son amistosos y se apoyan unos a otros.</p> <p>Apoyo al supervisor: Se refiere al grado en el cual la dirección apoya a los empleados y los anima a colaborar entre ellos.</p> <p>2.- Dimensión de desarrollo personal. Integradas por:</p> <p>Autonomía: trata sobre el grado en el que los empleados son animados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones.</p> <p>Orientación hacia la tarea: Es el grado de énfasis sobre la buena planeación eficiencia y realización de las tareas</p>

	<p>Presión en el trabajo: Es el grado en que la presión del trabajo y la urgencia del tiempo dominan el ambiente laboral.</p> <p>3.- Dimensión de mantenimiento y cambio del sistema.</p> <p>Compuesta por:</p> <p>Claridad: Evalúa el grado en que los empleados conocen lo que se espera de ellos en su rutina diaria y como son comunicadas las reglas y políticas.</p> <p>Control: Se refiere al grado en que la dirección utiliza las reglas y la presión para mantener a los empleados bajo control.</p> <p>Innovación: Trata sobre el énfasis que se pone sobre la variedad, el cambio y los nuevos enfoques en el trabajo.</p> <p>Ambiente físico: Refiere el grado en que el entorno físico contribuye a hacer agradable el trabajo.</p>
<p>Sánchez, Airola, Cayazzo, Pedrals, Rodríguez y Villaroel (2009)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivación.</li> <li>2. Recompensa.</li> <li>3. Relaciones interpersonales</li> <li>4. Comunicación.</li> <li>5. Materiales y equipos.</li> <li>6. Liderazgo.</li> <li>7. Imparcialidad.</li> <li>8. Satisfacción global.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia con base en Carrillo (2014, pp. 26-33).

Es importante destacar que es una cantidad amplia de autores que describen los aspectos a considerar del clima laboral, sin embargo y de acuerdo con el cuadro anterior podemos observar que entre estos aspectos descritos hay algunos en los que coinciden más y, según Ucrós y Gamboa (2008, citados en Carrillo (2014) estos son:

- Responsabilidad en el desempeño laboral.
- Confianza en el jefe.
- Apoyo/ confianza en el grupo.
- Liderazgo.
- Orientación a resultados y estándares de rendimiento.
- Ejercicio de control.
- Estructura Organizacional: centralizada y especializada (p.34)

Como podemos observar hay varios aspectos a considerar, y dando razón a lo antes mencionado a que las características podrán estar determinados por la percepción y el contexto de quien los describe de acuerdo con lo recopilado y a experiencia del autor los factores que se han visto en los diferentes espacios en los que este ha estado podremos decir que otros aspectos del clima laboral a considerar son:

- Liderazgo y visión del presidente, director, C.E.O, Dueño o símil de la empresa: ya que de acuerdo con el cómo ejerza su liderazgo y la visión que este puesto tenga será la forma en cómo va a transmitir un sinnúmero de factores a los demás gerentes, responsables, coordinadores o jefes, líderes de las diferentes áreas y quienes por consiguiente serán quienes establezcan partes importantes del clima laboral.
- Condiciones de trabajo: nos referimos a todo lo asociado con el ambiente o el contexto laboral en cuestión física o situacional, aquí si se hace énfasis al clima

meteorológico ya que es fundamental en cuanto a si es un clima fresco o caluroso, a si las herramientas de trabajo existen o no, los uniformes e incluso el material de papelería se suministra para llevar a cabo las labores cotidianas.

- Resolución del Conflicto: el seguimiento y/o resolución de problemas específicos dentro de los equipos de trabajo o en el centro de trabajo en sí. Como los líderes o los departamentos correspondientes (Recursos Humanos) le dan solución a los problemas que pueden llegar a aquejar a los colaboradores.
- Comunicación: cómo se transmite la información para con los colaboradores de la organización. Si la información se transmite a todos de igual forma y que se transmita de tal forma que el mensaje que se quiere dar llegue de manera adecuada.
- Formas: en este aspecto lo pondremos en consecuencia a la comunicación debido a que hacemos alusión a frases como: “en la forma en la que pides, está el dar” y es que muchas han sido las veces en cómo se pide la realización de cosas, ya sean instrucciones de trabajo o favores dentro de la organización y la forma en la como nos expresamos haciendo énfasis a la prosodia ocupada.
- Reconocimiento (esfuerzo-recompensa): el cómo es valorado y recompensada las acciones dentro de las organizaciones, desde un reclutamiento interno y haciendo planes de vida y carrera, hasta temas de salario emocional.
- Relación entre equipos de trabajo: y para esto hacemos referencia a ver un poco más que un equipo de trabajo (que también es importante) sin embargo, también es importante saber cómo es que las diferentes áreas de trabajo dentro de la organización interactúan entre sí ya que hablamos de relaciones más complejas e importantes.

Es importante decir que por más esfuerzos e investigaciones que se hagan será complicado unificar y estandarizar en estos momentos los aspectos del clima laboral. Por último y no menos valioso es importante especificar que estos aspectos de acuerdo con Peralta (2002) “no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos.” (p.2)

### **2.3. Afectaciones de un mal clima laboral**

El clima puede considerarse funcional o positivo, si ayuda a relaciones satisfactorias y al logro de objetivos organizacionales. El resultado de un clima de este tipo, por sinergia, va dando lugar a la generación de un círculo virtuoso. El clima también puede ser disfuncional o negativo, ya que afecta las relaciones interpersonales y perjudica el logro de los objetivos. El resultado de este deteriorado clima da lugar al surgimiento de un círculo vicioso, del cual es difícil salir sin una intervención bien conducida con objetivos claros, por esto mismo, es probable que la situación tienda a empeorar (Peralta 2022).

El clima laboral estará constituido por factores positivos como negativos, estos mismos como hemos venido mencionando son percibidos por los individuos dentro de las organizaciones. Por consiguiente, es relevante ubicar cuáles son los factores que arremeten contra la conformación de un buen clima laboral (Carrillo, 2014).

En cuanto un colaborador entra a una organización empiezan a aparecer diversas posibilidades. De una parte, el empleador o la organización suponen contratar a una persona comprometida para poder desarrollar de la mejor manera sus actividades y funciones para llegar a los objetivos del establecimiento. Y por otra parte los colaboradores se encuentran en la búsqueda de no sólo un ingreso económico, sino que a la par buscan un crecimiento social y

profesional dentro de un lugar cómodo que le permita realizar este crecimiento y dónde además pueda adquirir nuevas habilidades. Sin embargo, en este proceso pueden desarrollarse diversas situaciones que pueden perturbar no sólo su desempeño en la organización, sino también afectarle a nivel personal de manera física y psicológica, cuando dichas situaciones no son conducidas de manera oportuna por la organización (Camacho y Mayorga, 2017).

No obstante, las organizaciones requieren identificar los aspectos físicos y sociales que podrían impactar en el rendimiento de los individuos y los equipos de trabajo. El clima laboral que experimentan los colaboradores en los centros de trabajo se compone de factores no físicos que la organización proporciona, por consiguiente, la percepción que estos mismo hacen del clima laboral, dependerá su conducta y por lo tanto un porcentaje de su productividad (González y González, 2010). Un Clima laboral va a poder distinguir a las organizaciones en términos buenos o malos. Ya que un clima laboral bueno estará dirigido hacia las metas ya establecidas de éxito, mientras que un mal clima coadyuvará a no alcanzar las antes mencionadas, contribuyendo a la aparición de conflictos y bajo rendimiento. Por consiguiente, un buen clima laboral podrá prevenir diversas situaciones no deseables dentro de cualquier organización (Garbuglia 2013).

Las variables de la organización y de cada una de sus partes van a generar un determinado clima. El clima laboral va a influir directamente en las conductas de los individuos que conforman la organización ya que, esto se debe a que la definición de este depende de la percepción que tengan de su entorno laboral y de su trabajo. El clima laboral fungirá como un marco de análisis en el que a través de este mismo los individuos interpretaran las exigencias de la organización y las conductas que deben tomar para adaptarse a este entorno (Brunet, 2011). Por lo que estas percepciones y lo que en general engloba al clima laboral y si este se está percibiéndose como malo, repercutirá en:

- La conformación de malas relaciones en el trabajo.
- Fracaso de las políticas, estrategias o del logro de los objetivos.
- Dificultadas para coordinar por parte de los niveles superiores.
- Derivar bajos niveles de desempeño.
- Frustraciones personales.
- El cometido de actos desleales hacia la organización.
- Rotación externa
- Ausentismo
- Vulnerabilidad a ocurrencia de accidentes. (González y González, 2010, p. 4)

De otra forma (Garbuglia,2013) podemos observar que otras afectaciones por un mal clima laboral podrías mostrarse en:

- Rotación de personal.
- Inversiones innecesarias por consecuencia del antes mencionado.
- Insatisfacción laboral.

En un intento más basto y estableciendo como síntomas las afectaciones y consecuencias de un clima laboral Olaz (2013) propone los siguientes quince síntomas:

1. Deterioro de misión, visión y valores junto a bajos niveles de compromiso hacia la propia organización e identificación de objetivos organizativos.
2. Estancamiento de la promoción profesional, salarios discutidos internamente y con relación al sector, precariedad laboral y escaso reconocimiento del estatus adquirido.
3. Escasa participación en la toma de decisiones y falta de control sobre el trabajo.

4. Aislamiento físico, poca relación con los superiores y colaboradores junto a conflictos interpersonales.
5. Conflictos entre el trabajador y el hogar, poco apoyo en el hogar y problemas derivados de una doble carrera.
6. Problemas relacionados con la fiabilidad, disponibilidad, idoneidad y mantenimiento, tanto del equipo como de las instalaciones.
7. Falta de variedad, pérdida global del proceso de trabajo, fragmentación y ausencia de significado, infrautilización y sobreutilización de las cualificaciones.
8. Sobrecarga o escasa carga de trabajo, falta de control con respecto al ritmo establecido, altos niveles de presión en tiempo y forma.
9. Problemas relacionados con la ausencia de comunicación por parte del emisor, receptor, canales, mensajes y contextos inadecuados.
10. Ausencia de expectativas, bajos niveles de reconocimiento y proyección profesional en el corto, medio y largo plazo.
11. Estilos de dirección autoritarios basados en la fiscalización del trabajo ausencia de planes personalizados que impiden el desarrollo de las personas.
12. Formas de trabajo basadas en el individualismo y competencia entre los propios trabajadores, significando que el fin justifica los medios.
13. Lagunas, errores, desorientación y significado de valor aportado al trabajo encomendado.
14. Exceso/ escaso nivel de responsabilidad para el puesto desempeñado o tareas superadas para la teórica potencialidad del individuo.
15. Carencia de herramientas intra-interpersonales para el desarrollo de las competencias del puesto en el entorno de trabajo. (Olaz, 2013, p. 19)

De acuerdo con Umaña (2007) citado en Carrillo (2014):

Los principales factores que impactan de manera negativa al clima laboral son:

1. Temor a despidos y movilidad laboral forzada.
2. Poca competencia de los cuadros gerenciales.
3. Desconocimiento del personal respecto del rumbo de la organización.
4. Estructuras organizacionales obsoletas.
5. Desigualdad en las cargas de trabajo del personal. (p. 35)

También podemos ver otra donde se reconoce que “otro reto que plantean los estudios del clima y que aun las herramientas no resuelven es, en qué medida el clima afecta la productividad de la organización” (García, 2009, p. 57).

Definitivamente se podría inferir que es fácil de intuir que las consecuencias que pueden derivar a un mal clima laboral recaen en tres actores principales (el colaborador, el grupo y la organización cómo tal) bajo cualquier situación y cual sea el aporte negativo de estos actores como resultado nos da un clima laboral insano. Ya Olaz (2013) nos indica que;

no solo afecta a la propia estructura organizativa, sino, además, a su supervivencia del grupo e individuo en un entorno cada vez más agresivo y cambiante, dónde la capacidad para asimilar los cambios hay que hacerlos de un modo casi instantáneo (p. 20).

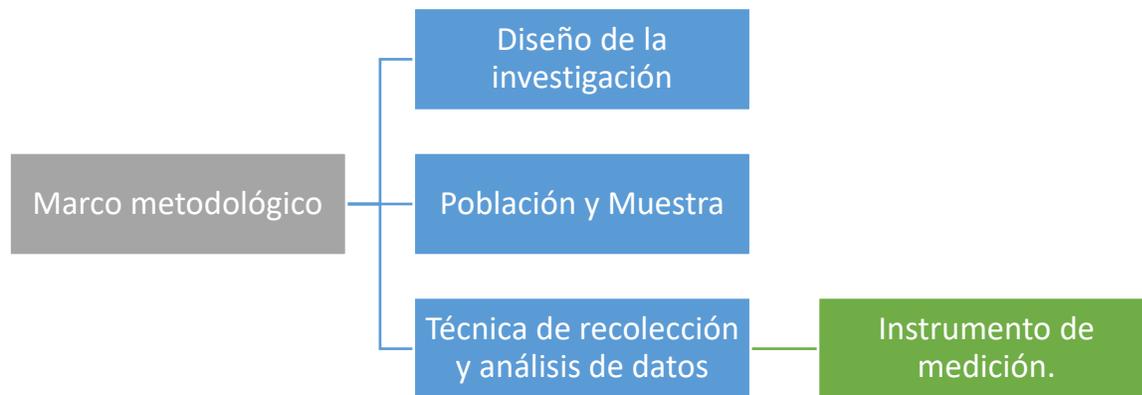
El clima laboral podrá ir en creciente favorable derivado de una adecuada intervención, ya que esto es sumamente importante para la satisfacción no sólo de los trabajadores, sino también de la organización ya que se alcanzará su misión y visión como sus objetivos principales aunado a todo este contexto de la producción que implica otras instancias del corte económicas. Ya que cuando los colaboradores se asumen satisfechos, realizaran sus

actividades de manera más eficiente y en consiguiente la producción de esta misma aumentará (Arredondo, 2003)

A manera de conclusión existe una relación proporcional entre el tipo de liderazgo con el clima organizacional, en tal sentido Brunet, plantea que “... los líderes de las organizaciones deberán comprometerse al mejoramiento de cualquiera que sea el estatus de su clima laboral...*En efecto un clima particular no refuerza más que los actos acordes con su denominación*” (2011, p. 82).

### **Capítulo III. Marco Metodológico**

**Figura 3. Mapa conceptual del Capítulo III.**



**Fuente: Elaboración propia con base en el contenido del capítulo.**

### **3.1. Diseño de la Investigación**

El presente proyecto es una investigación descriptiva que analiza los resultados de la aplicación de un instrumento denominado “Clima G” que consta de una encuesta para poder

llegar a analizar el estado en el que se encuentra el clima laboral de una empresa privada del sector turístico de Estado de Morelos.

### **3.2. Población y Muestra**

Con la presente investigación que nos lleva a un Análisis del Clima Laboral se toma a la plantilla de colaboradores de una empresa privada del sector turístico del Estado de Morelos conformada por un poco más de 200 personas, Ubicada en el municipio de Jojutla Morelos de las cuales como primer criterio de selección se tomó en cuenta que deberían tener más de 3 meses laborando dentro de la empresa lo que nos dio un total de 172 colaboradores de los cuales 109 fueron hombres y 63 mujeres entre personal operativo, Personal Administrativo, Supervisor/Coordinador/Responsable y Jefes de área donde prevalece más el personal Operativo con un total 102 personas en este rubro, dichos colaboradores forman parte de las siguientes área de trabajo: Administración, Alimentos y Bebidas, Almacén ,Cajas, Cocina, Compras, Contabilidad, Dirección General, Eventos, Factor Humano, Intendencia, Mantenimiento, Mercadotecnia, Operaciones y Atención al Cliente, Paisajismo y Jardinería, Producción Vegetal, Restaurante, Sistemas Sustentables, Stewards , Tecnologías de le información, Tienda de Souvenirs, Ventas y Vigilancia.

### **3.3. Técnica de recolección y análisis de datos**

#### **3.3.1. Instrumento de medición**

El Instrumento aplicado fue proporcionado por parte de los directivos de la empresa en una investigación este mismo fue desarrollado en Cuba por Noriega y Pría (2011), no le asignaron un nombre específico, aunque para este análisis se codifica como Clima-G y mide las siguientes dimensiones:

- Credibilidad.
- Respeto.
- Imparcialidad.
- Orgullo.
- Compañerismo

Y también tiene otra sección a la que denominaremos

- Adicionales.

El instrumento consta de 63 preguntas que se contestan con las respuestas:

Casi siempre falso; Frecuentemente es falso; Frecuentemente es verdad; Casi siempre es Verdad.

Tabla 2. Instrumento aplicado

Preguntas		Casi siempre es falso	Frecuentemente es falso	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad
1	Este es un lugar amigable para trabajar en donde puedes conseguir apoyo de tus compañeros				
2	Me dan los recursos y herramientas necesarias para hacer mi trabajo				
3	Este es un lugar físicamente seguro en donde trabajar				
4	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial				
5	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo				
6	Puedo contar con la ayuda de las personas de mi Área y otras Áreas				
7	Los jefes comunican claramente sus expectativas acerca de mi trabajo				
8	Puedo hacer a los jefes cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara y respetuosa				
9	Me ofrecen capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento profesional.				
10	Los jefes reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra				
11	A las personas se les paga justamente por el trabajo que hacen				
12	Mi trabajo tiene un significado especial; para mí éste no es "sólo un trabajo"				
13	Cuando las personas cambian de funciones o área, se les recibe bien en su nueva área o función				
14	Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos				
15	Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo				
16	Los jefes fomentan y escuchan genuinamente nuestras sugerencias e ideas				
17	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso				
18	Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene la empresa				
19	Los jefes me mantienen informado acerca de asuntos, políticas y cambios importantes				
20	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo lograrlo				
21	Los jefes confían que los colaboradores hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente				
22	Los jefes involucran a la gente en decisiones que afectan su trabajo o su ambiente laboral				
23	Los jefes evitan tener empleados favoritos				
24	Me siento bien por la forma como contribuimos a la sociedad				
25	Los jefes asignan las tareas adecuadamente y coordinan bien al personal				
26	Aquí a la gente se le delegan responsabilidades				
27	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar				

28	La gente es tratada justamente sin importar su edad				
29	Los ascensos se dan a quienes más los merecen				
30	A la gente le gusta venir a trabajar aquí				
31	Puedo ser yo mismo aquí				
32	Los jefes cumplen sus promesas				
33	La gente es tratada justamente sin importar su raza				
34	Aquí las personas se preocupan por los demás				
35	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones				
36	Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo				
37	La gente es tratada justamente sin importar su sexo				
38	Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí				
39	Aquí hay un sentido de "familia" o equipo				
40	Aquí las personas celebran eventos especiales				
41	Creo que la empresa despediría a las personas como última opción				
42	Las personas evitan hacer "grilla" para obtener un beneficio personal				
43	A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal				
44	La gente es tratada justamente sin importar su preferencia sexual				
45	Los jefes manejan el negocio de forma competente				
46	Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo				
47	Tenemos beneficios especiales y únicos en esta empresa				
48	Estamos todos juntos en esto no importando el área de donde seas				
49	Los jefes dirigen el negocio de una manera honesta y ética				
50	Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado				
51	Deseo trabajar aquí por un largo tiempo				
52	Me tratan bien independientemente de mi posición en la empresa				
53	Cuando es necesario, puedo ausentarme para atender asuntos personales durante el horario de trabajo				
54	Siento que mi participación hace una diferencia en la organización				
55	Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido				
56	Este es un lugar donde se disfruta trabajar				
57	Los jefes contratan gente de acuerdo con la cultura de la empresa				
58	Los jefes promueven el trabajo en equipo				
59	Los valores de la empresa son practicados por todos				
60	En esta empresa existen buenas oportunidades de crecimiento				
61	La gente conoce los objetivos y metas de su trabajo				
62	Se evalúa el desempeño de la gente de manera justa				
63	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un excelente lugar donde trabajar				

A continuación, se muestra la forma en cómo se agrupan las preguntas por dimensiones que evalúa el instrumento:

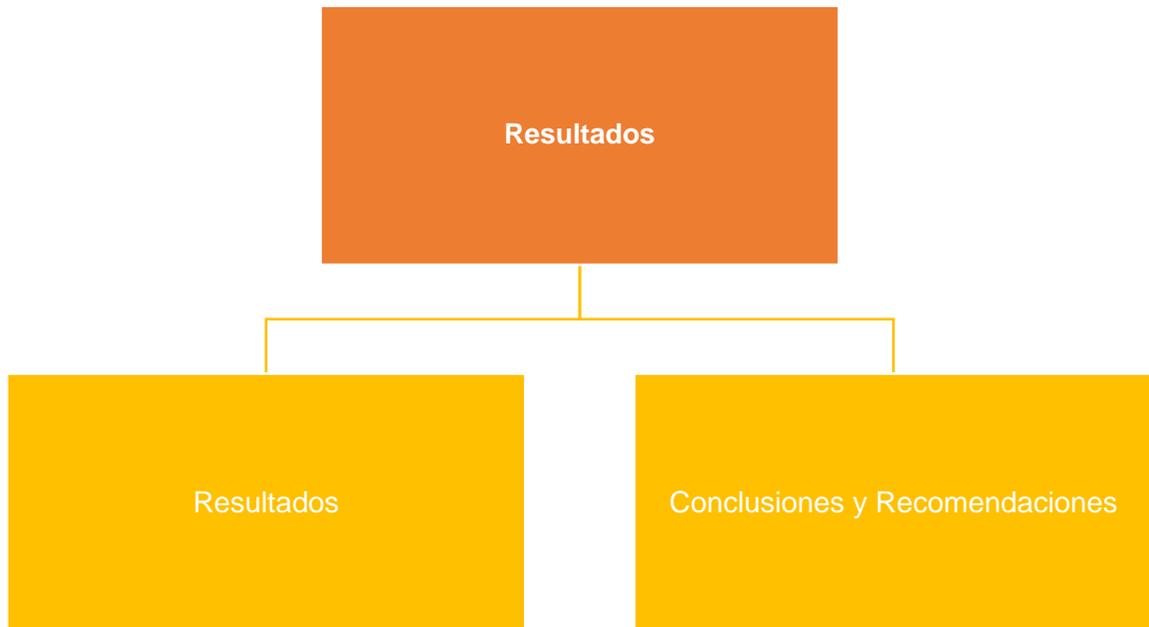
Tabla 3. Agrupación de preguntas por dimensiones.

<b>Preguntas</b>	
<b>CREDIBILIDAD</b>	
7	Los jefes comunican claramente sus expectativas acerca de mi trabajo
8	Puedo hacer a los jefes cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara y respetuosa
14	Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos
19	Los jefes me mantienen informado acerca de asuntos, políticas y cambios importantes
20	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo lograrlo
21	Los jefes confían que los colaboradores hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente
25	Los jefes asignan las tareas adecuadamente y coordinan bien al personal
26	Aquí a la gente se le delegan responsabilidades
32	Los jefes cumplen sus promesas
35	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones
41	Creo que la empresa despediría a las personas como última opción
45	Los jefes manejan el negocio de forma competente
49	Los jefes dirigen el negocio de una manera honesta y ética
57	Los jefes contratan gente de acuerdo con la cultura de la empresa
<b>RESPECTO</b>	
2	Me dan los recursos y herramientas necesarias para hacer mi trabajo
3	Este es un lugar físicamente seguro en donde trabajar
9	Me ofrecen capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento profesional.
10	Los jefes reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra
15	Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo
16	Los jefes fomentan y escuchan genuinamente nuestras sugerencias e ideas
22	Los jefes involucran a la gente en decisiones que afectan su trabajo o su ambiente laboral
27	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar
36	Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo
43	A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal
47	Tenemos beneficios especiales y únicos en esta empresa
50	Los jefes demuestran un interés sincero en mi como persona, no sólo como empleado
53	Cuando es necesario, puedo ausentarme para atender asuntos personales durante el horario de trabajo
<b>IMPARCIALIDAD</b>	
4	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial
11	A las personas se les paga justamente por el trabajo que hacen
18	Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene la empresa
23	Los jefes evitan tener empleados favoritos
28	La gente es tratada justamente sin importar su edad

29	Los ascensos se dan a quienes más los merecen
33	La gente es tratada justamente sin importar su raza
37	La gente es tratada justamente sin importar su sexo
42	Las personas evitan hacer "grilla" para obtener un beneficio personal
44	La gente es tratada justamente sin importar su preferencia sexual
46	Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo
52	Me tratan bien independientemente de mi posición en la empresa
<b>ORGULLO</b>	
5	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo
12	Mi trabajo tiene un significado especial; para mí éste no es "sólo un trabajo"
17	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso
24	Me siento bien por la forma como contribuimos a la sociedad
30	A la gente le gusta venir a trabajar aquí
38	Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí
51	Deseo trabajar aquí por un largo tiempo
54	Siento que mi participación hace una diferencia en la organización
<b>COMPAÑERISMO</b>	
1	Este es un lugar amigable para trabajar en donde puedes conseguir apoyo de tus compañeros
6	Puedo contar con la ayuda de las personas de mi Área y otras Áreas
13	Cuando las personas cambian de funciones o área, se les recibe bien en su nueva área o función
31	Puedo ser yo mismo aquí
34	Aquí las personas se preocupan por los demás
39	Aquí hay un sentido de "familia" o equipo
40	Aquí las personas celebran eventos especiales
48	Estamos todos juntos en esto no importando el área de donde seas
55	Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido
56	Este es un lugar donde se disfruta trabajar
<b>ADICIONALES</b>	
58	Los jefes promueven el trabajo en equipo
59	Los valores de la empresa son practicados por todos
60	En esta empresa existen buenas oportunidades de crecimiento
61	La gente conoce los objetivos y metas de su trabajo
62	Se evalúa el desempeño de la gente de manera justa
63	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un excelente lugar donde trabajar

## Capítulo IV. Resultados

Figura 3. Mapa conceptual del Capítulo IV.



Fuente: Elaboración propia con base en el contenido del capítulo.

#### 4.1. Resultados

Como parte del análisis del clima laboral de una empresa privada del sector turístico en el Estado de Morelos a continuación se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento aplicado a la población antes mencionada que nos arrojó lo siguiente:

Para la dimensión de Compañerismo podemos observar:

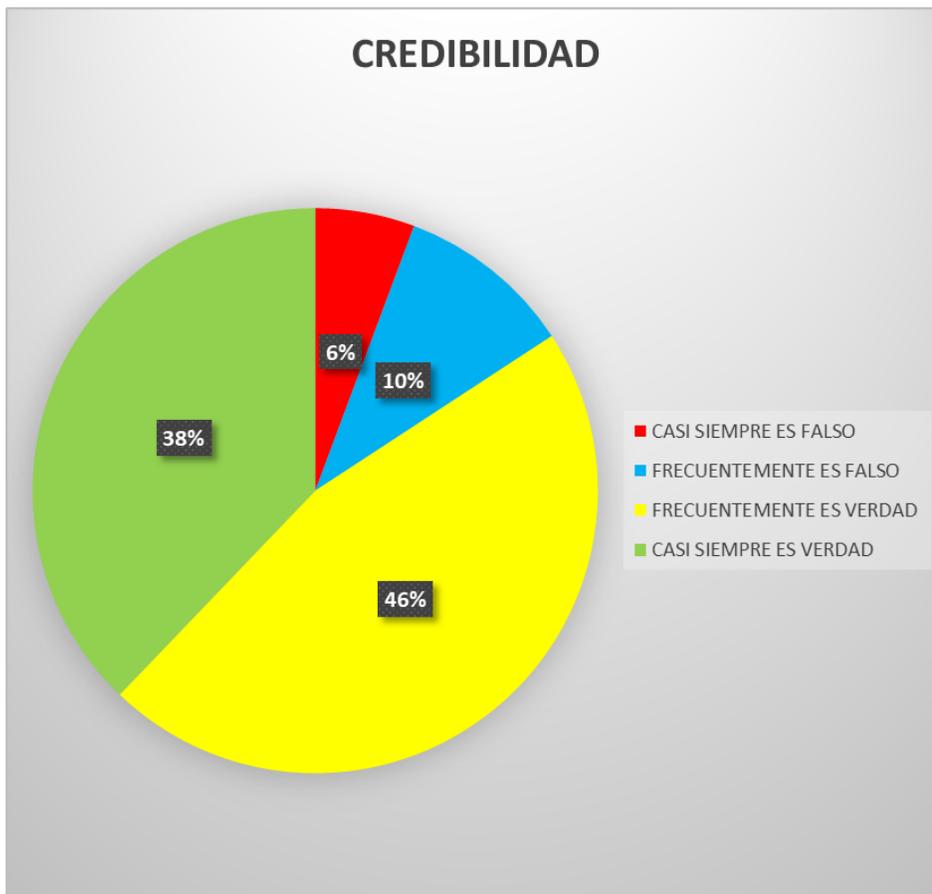


Figura 4. Grafica de la dimensión de Credibilidad.

	CASI SIEMPRE ES FALSO	FRECUEMENTE ES FALSO	FRECUEMENTE ES VERDAD	CASI SIEMPRE ES VERDAD
7.-¿ Los jefes comunican claramente sus expectativas acerca de mi trabajo?	13	11	68	80
<b>8.- ¿Puedo hacer a los jefes cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara y respetuosa?</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>72</b>	<b>85</b>
14.-¿ Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos?	5	13	78	76
19.-¿ Los jefes me mantienen informado acerca de asuntos, políticas y cambios importantes?	16	16	71	69
20.-¿ Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo lograrlo?	5	10	86	71
21.-¿ Los jefes confían que los colaboradores hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente?	7	19	76	70
25.- ¿ Los jefes asignan las tareas adecuadamente y coordinan bien a su personal?	7	19	78	68
26.- ¿Aquí a la gente se le delegan responsabilidades?	2	17	76	77
32.-¿ Los jefes cumplen sus promesas?	12	31	95	34
35.-¿ Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones?	10	24	85	53
41.-¿ Creo que la empresa despediría a las personas como última opción?	20	22	84	46
45.-¿ Los jefes manejan el negocio de forma competente?	10	8	87	67
49.-¿ Los jefes dirigen el negocio de una manera honesta y ética?	5	8	85	74
<b>57.-¿ Los jefes contratan gente de acuerdo a la cultura de la empresa?</b>	<b>20</b>	<b>35</b>	<b>76</b>	<b>41</b>

Tabla 4: preguntas correspondientes a la dimensión de Credibilidad.

Para la dimensión de Respeto los resultados fueron los siguientes:



Figura 5. Grafica de la dimensión de Respeto

	CASI SIEMPRE ES FALSO	FRECUENTEMENTE ES FALSO	FRECUENTEMENTE ES VERDAD	CASI SIEMPRE ES VERDAD
2.- ¿Me dan los recursos y herramientas necesarias para hacer mi trabajo?	18	20	81	53
3.- ¿Este es un lugar físicamente seguro en dónde trabajar?	3	7	79	83
9.- ¿Me ofrecen capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento profesional?	26	27	67	52
10.- ¿Los jefes reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra?	13	27	71	61
15.- ¿Los jefes reconocen que puedan cometerse errores involuntario al hacer el trabajo?	9	25	82	56
16.- ¿Los jefes fomentan y escuchan genuinamente nuestras sugerencias e ideas?	9	20	81	62
<b>22.- ¿Los jefes involucran a la gente en decisiones que afectan su trabajo o su ambiente laboral?</b>	<b>43</b>	<b>51</b>	<b>45</b>	<b>33</b>
27.- ¿Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable dónde trabajar?	6	21	85	60
<b>36.- ¿Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo?</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>93</b>	<b>72</b>
43.- ¿A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal?	22	32	79	39
47.- ¿Tenemos beneficios especiales y únicos en esta empresa?	16	37	79	40
50.- ¿Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado?	11	11	93	57
53.- ¿Cuando es necesario, puedo ausentarme para atender asuntos personales durante el horario de trabajo?	11	13	80	68

Tabla 5. Preguntas correspondientes a la dimensión de Respeto.

En la dimensión de imparcialidad podemos observar lo siguiente:

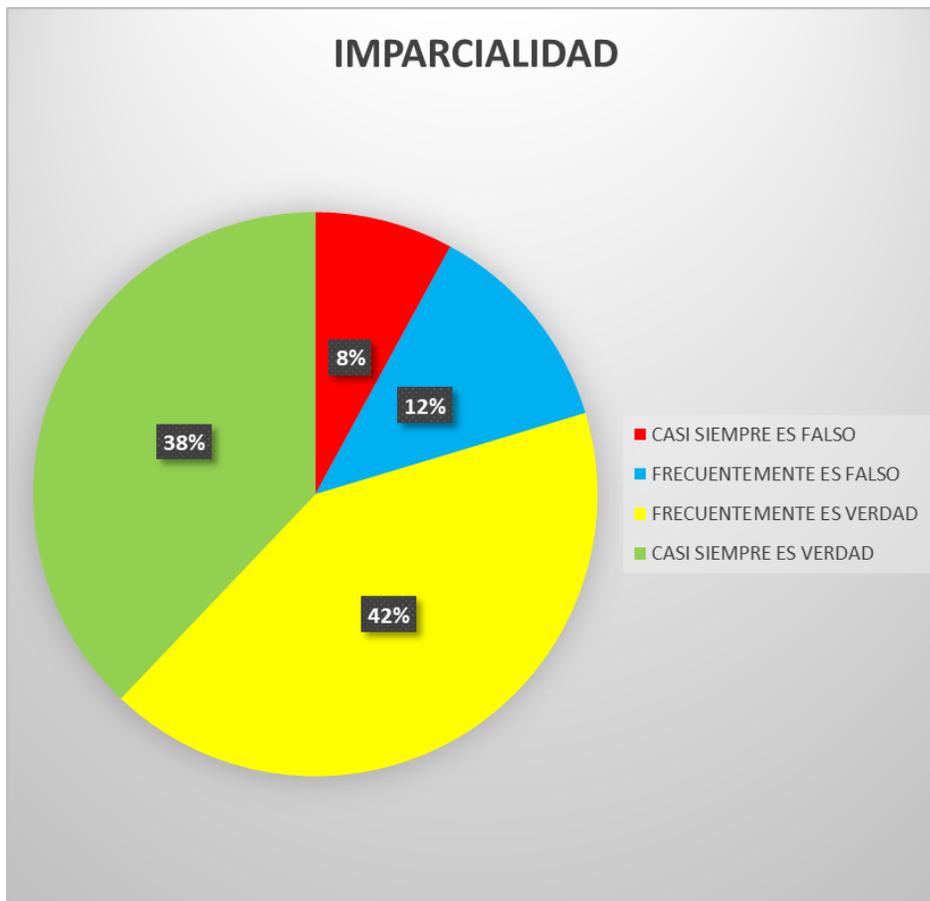


Figura 6. Gráfica de la dimensión de imparcialidad.

	CASI SIEMPRE ES FALSO	FRECUEMENTE ES FALSO	FRECUEMENTE ES VERDAD	CASI SIEMPRE ES VERDAD
4.-¿Todos Tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial?	23	24	73	52
11.-¿A las personas se les paga justamente por el trabajo que hacen?	21	41	71	39
18.-¿Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene la empresa?	27	33	80	32
<b>23.-¿Los jefes evitan tener empleados favoritos?</b>	<b>31</b>	<b>36</b>	<b>59</b>	<b>46</b>
28.-¿La gente es tratada justamente sin importar su edad?	3	8	74	87
29.-¿Los ascensos se dan a quienes más lo merecen?	15	35	78	44
<b>33.-¿La gente es tratada justamente sin importar su raza?</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>64</b>	<b>103</b>
37.-¿La gente es tratada justamente sin importar su sexo?	3	4	66	99
42.-¿Las personas evitan hacer "grilla" para obtener un beneficio personal?	25	40	67	40
44.-¿La gente es tratada justamente sin importar su preferencia sexual?	3	4	68	97
46.-¿Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo?	8	22	82	60
52.-¿Me tratan bien independientemente de mi posición en la empresa?	3	6	80	83

Tabla 6. Preguntas correspondientes a la dimensión de imparcialidad.

Mientras que en la dimensión Orgullo los resultados fueron:

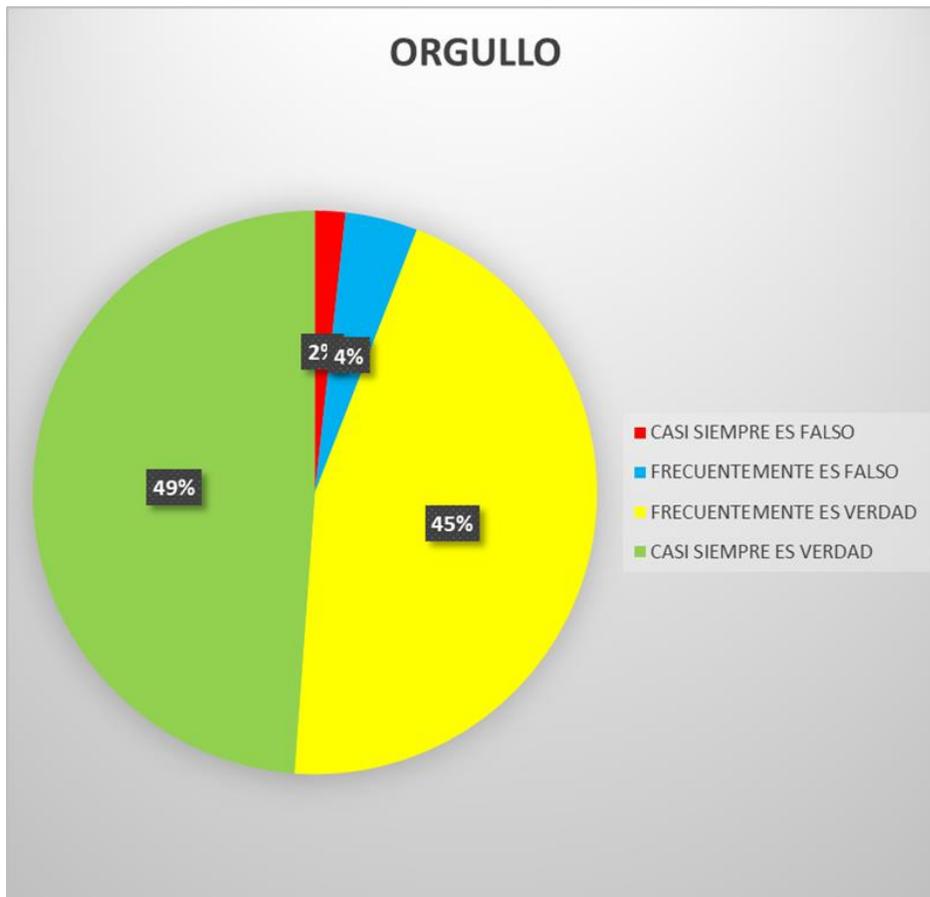


Figura 7. Grafica de la dimensión de orgullo.

	CASI SIEMPRE ES FALSO	FRECUENTEMENTE ES FALSO	FRECUENTEMENTE ES VERDAD	CASI SIEMPRE ES VERDAD
5.- ¿Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo?	9	18	74	71
12.-¿Mi trabajo tiene un significado especial; para mí éste no es "solo un trabajo"?	5	7	80	80
<b>17.-¿Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso?</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>61</b>	<b>108</b>
24.-¿Me siento bien por la forma como contribuimos a la sociedad?	2	8	87	75
<b>30.-¿Te gusta venir a trabajar aquí?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>73</b>	<b>96</b>
38.-¿Estoy Orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí?	1	5	78	88
51.-¿Deseo trabajar aquí por un largo tiempo?	3	8	80	81
54.-¿Siento que mi participación hace una diferencia en la organización?	1	8	90	73

Tabla 7. Preguntas correspondientes a la dimensión de orgullo.

En otras de las dimensiones que es la de compañerismo podemos observar lo siguiente:

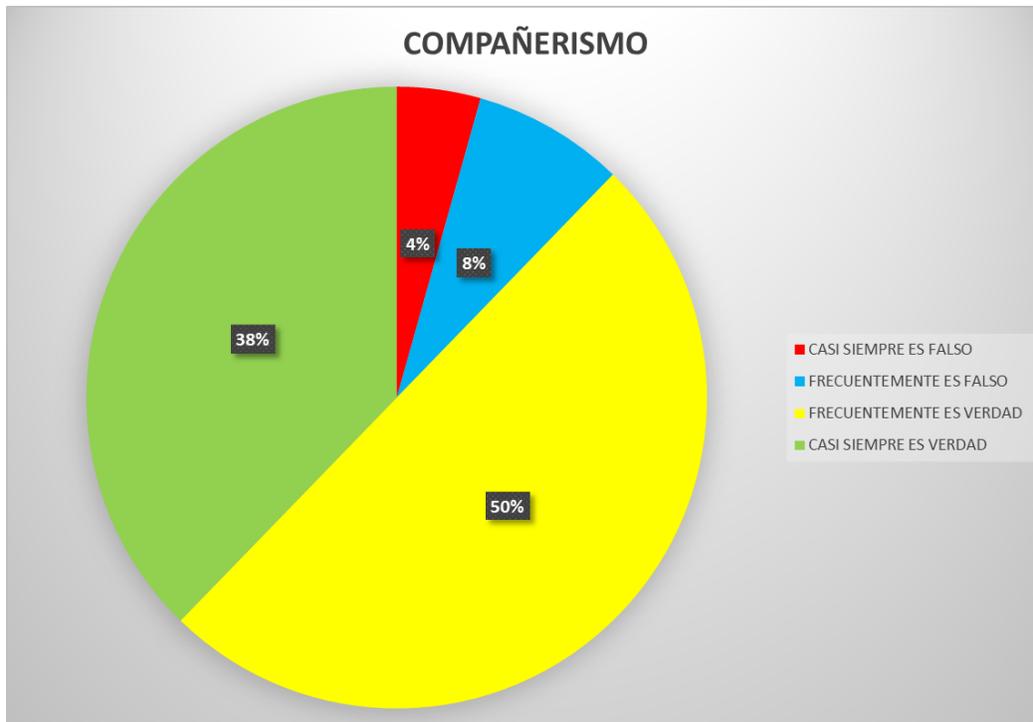


Figura 8. Grafica de la dimensión de compañerismo.

	CASI SIEMPRE ES FALSO	FRECUEMENTE ES FALSO	FRECUEMENTE ES VERDAD	CASI SIEMPRE ES VERDAD
1.-¿Este es un lugar amigable para trabajar en donde puedes conseguir apoyo de tus compañeros	8	7	92	65
6.- ¿Puedo contar con la ayuda de las personas de mi Área y otras Áreas?	7	16	84	65
13.-¿ Cuándo las personas cambian de funciones o área, se les recibe bien en su nueva área o función?	3	10	86	73
31.-¿Puedo ser yo mismo aquí?	2	7	66	97
<b>34.-¿Aquí las personas se preocupan por los demás?</b>	<b>15</b>	<b>32</b>	<b>80</b>	<b>45</b>
39.-¿Aquí hay un sentido de "familia" o equipo?	8	17	81	66
40.-¿Aquí las personas celebran eventos especiales?	15	19	79	59
48.-¿ Estamos todos juntos en esto no importando el área de donde seas?	14	17	85	56
<b>55.-¿Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido?</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>101</b>	<b>63</b>
<b>56.-¿Este es un lugar donde se disfruta trabajar?</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>106</b>	<b>60</b>

Tabla 8. Preguntas correspondientes a la dimensión de compañerismo.

El instrumento tiene un apartado más que no puede ser considerado como dimensión, sin embargo, contiene preguntas bastante relevantes y que se tienen consideradas como adicionales en la que podemos ver lo siguiente:

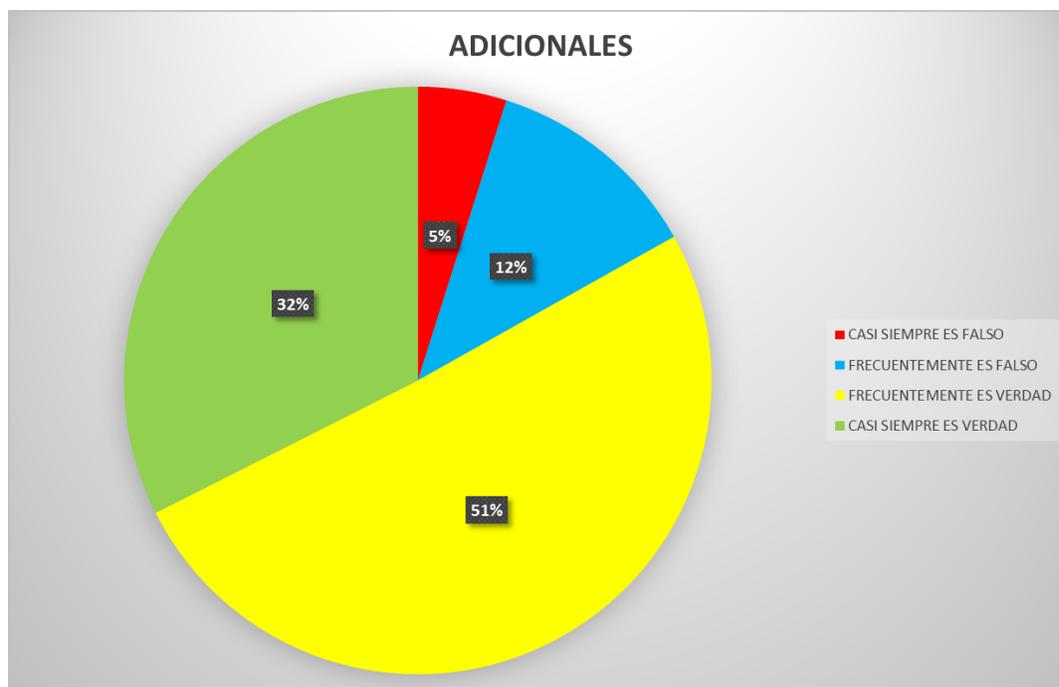


Figura 9. Grafica correspondiente al apartado de adicionales.

	CASI SIEMPRE ES FALSO	FRECUEMENTE ES FALSO	FRECUEMENTE ES VERDAD	CASI SIEMPRE ES VERDAD
<b>58.-¿Los jefes promueven el trabajo en equipo?</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>78</b>	<b>82</b>
59.-¿Los valores de la empresa son practicados por todos?	11	27	84	50
60.-¿En esta empresa existen buenas oportunidades de crecimiento?	12	29	92	39
61.-¿La gente conoce los objetivos y metas de su trabajo?	4	13	96	59
62.-¿Se evalúa el desempeño de la gente de manera justa?	11	26	86	49

Tabla 9 preguntas correspondientes al apartado de adicionales.

En otras solicitudes por parte de los directivos y más allá de saber de forma general el clima laboral de la empresa; estos mismos solicitan la valoración del clima laboral de los departamentos implicados para saber cuáles fueron las áreas de trabajo que cómo ellos mencionan salieron bien y cuáles no.

ÁREA	DIMENSIÓN (ES)
ALMACÉN	Credibilidad, Respeto, Imparcialidad y Adicionales.
PRODUCCIÓN VEGETAL	Credibilidad, Respeto e Imparcialidad.
MERCADOTECNIA	Credibilidad, Respeto e Imparcialidad.
A Y B COCINA	Respeto.
INTENDENCIA	Imparcialidad, Respeto y Orgullo.
MANTENIMIENTO	Respeto.
ADMINISTRACIÓN	Imparcialidad.
CAJAS	Credibilidad.
TIENDA DE SOUVENIRS	Respeto e Imparcialidad.

Tabla 10. Áreas con resultados no favorables en las dimensiones.

ÁREA
VENTAS
FACTOR HUMANO
EVENTOS
PAISAJISMO
STEWARD
CONTABILIDAD
ATENCIÓN A CLIENTE
T.I

Tabla 11. Áreas con resultados favorables en la aplicación del instrumento.

## 4.2 Conclusiones y Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento utilizado, a grandes rasgos podemos observar que el clima laboral de la empresa analizada se encuentra en condiciones generalmente estable. No se encontraron resultados negativos dentro de las dimensiones que mide el instrumento y grosso modo no hay una preocupación imperante ya que no hay rasgos generalizados que apunten a un mal clima laboral y que por un inicio era de las preocupaciones primordiales de los directivos de la empresa.

A esto también hay que hacer hincapié en que si bien, de modo general los resultados son relativamente buenos, no hay que dejar el tema específico, ya que en otro análisis subyacente a la investigación y como parte del informe solicitado por los directivos de la empresa, se puede observar que algunas de las áreas de trabajo de la institución no cuentan con resultados tan favorables y es precisamente en estas áreas de trabajo en las que se tienen que plantear cuáles son las áreas de oportunidad, aunado al tipo de intervención adecuada para cada uno de ellos, ya que como se mostró en una de las tablas, no todas tienen las mismas áreas de oportunidad. Por lo que se sugiere una intervención específica y oportuna para una mejora continua y permanente del clima laboral de estas áreas que por consiguiente favorecerá el clima global de la organización.

Es importante no dejar de lado las conclusiones obtenidas de la información recabada en este trabajo. Primordialmente el hecho de que el clima laboral estará definido por la percepción individual del sujeto al que se le aplique cualquier instrumento de medición y que los contextos de cada persona, al momento de interpretar, tendrán que ser bajo una óptica de objetividad, sin embargo, es potencialmente enriquecedor el hecho de poder identificar de manera oportuna las condiciones, variables, síntomas y aspectos que nos muestra el clima laboral de cualquier empresa, esto con el fin de llegar a los objetivos esperados y deseados de las organizaciones y en cuestiones más socioculturales preocuparnos en el que hacer del bienestar de las personas dentro de cualquier organización.

Por ultimo y no menos importante, las recomendaciones para la empresa con base en los resultados obtenidos de su análisis son los siguientes:

- Trabajar en los estilos y tipos de liderazgos del presidente, director, C.E.O, Dueño o símil de la empresa, jefes de área, gerentes, responsables, y coordinadores: ya que de acuerdo con el cómo ejerzan su liderazgo y la visión que este tipo de puestos tenga será la forma en cómo va a transmitir un sinnúmero de factores a los demás colaboradores de las diferentes áreas y quienes por consiguiente serán quienes establezcan partes importantes del clima laboral.
- Poner más atención en las condiciones de trabajo: nos referimos a todo lo asociado con el ambiente o el contexto laboral en cuestión física o situacional, aquí si se hace énfasis al clima meteorológico ya que es fundamental en cuanto a si es un clima fresco o caluroso, a si las herramientas de trabajo existen o no, los uniformes e incluso el material de papelería se suministra para llevar a cabo las labores cotidianas.
- Dar seguimiento para la resolución del conflicto: el seguimiento y/o resolución de problemas específicos dentro de los equipos de trabajo o en el centro de trabajo en sí. Dar énfasis en cómo los líderes o los departamentos correspondientes (Recursos Humanos) le dan solución y seguimiento apropiados a los problemas que pueden llegar a aquejar a los colaboradores.
- Establecer de manera adecuada los canales de comunicación: cómo se transmite la información para con los colaboradores de la organización. Si la información se traspa a todos de igual forma y que se transmita de tal forma que el mensaje que se quiere dar llegue de manera adecuada. Por consiguiente, en este aspecto hacemos alusión a frase: “en la forma en la que pides, está el dar” y es que muchas han sido las veces en cómo se pide la realización de cosas, ya

sean instrucciones de trabajo o favores dentro de la organización y la forma en la como nos expresamos haciendo énfasis a la prosodia ocupada.

- Realizar de manera oportuno el reconocimiento adecuado (esfuerzo-recompensa): el cómo es valorado y recompensada las acciones dentro de las organizaciones, desde un reclutamiento interno y haciendo planes de vida y carrera, hasta temas de salario emocional y claro está, el económico.
- Trabaja en las relaciones entre los equipos de trabajo: y para esto hacemos referencia a ver un poco más que un equipo de trabajo (que también es importante) sin embargo, también es oportuno saber cómo es que las diferentes áreas de trabajo dentro de la organización interactúan entre sí ya que hablamos de relaciones más complejas e importantes las interpersonales como compañeros de trabajo

## Referencias

- Arredondo K. Y. (2023). Clima laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores en las organizaciones. Editorial Trillas. México.
- Arano R. M., Escuder, J. y Delfín L. A. (2016). EL ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, DESDE UNA PERSPECTIVA DE LAS ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN: UNA APROXIMACIÓN.
- Bermejo M; Suárez I.; Salazar Maylen (2022) El clima laboral en el contexto organizacional Ciencias Holguín.
- Bordas J. (2016) Gestión Estratégica del Clima Laboral, Editorial Uned.
- Brunet L. (2011). El clima del trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
- Bustamante M, Lapo M., Tello M., Núñez M. (2018) /ORIGEN, DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DEL CONSTRUCTO CLIMA ORGANIZACIONAL.
- Carrillo C., I. J. (2014) Evaluación del clima laboral dentro de una empresa productora de hule.
- Camacho A., & Mayorga D. R. (2017). Mal clima organizacional institucionalizado, acoso y riesgos laborales psicosociales. Perspectiva jurídica. Equidad y Desarrollo, 1(29), 143-160.
- Carrión N., Castelo W., Alcívar M., Quiñonez P. y Llambo H. (2021) Influencia de la COVID-19 en el clima laboral de trabajadores de la salud en Ecuador.
- Cercado K., & Gonzales K. P. (2017). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de San Martín, Tarapoto 2016.

- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mc graw hill.
- Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos el capital humanos de las organizaciones, novena edición. Mc. Graw hill.
- García M. (2009) Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual The Organizational Climate and its Diagnosis a Conceptual Approximation.
- Garbuglia C. (2013) CLIMA LABORAL EN UN ORGANISMO PÚBLICO.
- Gilmar A. (1999) El clima organizacional en las empresas chilenas, Revista de psicología social e institucional, Volumen 1- numero 2. <https://www.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>
- Gracida E. (2022) Diagnóstico del bienestar laboral de una panadería en Hermosillo, Sonora, México.
- González, H. E., & González, L. E. (2010). Clima organizacional. In *VI Jornadas de Sociología de la UNLP (La Plata, 9 al 10 de diciembre de 2010)*.
- Lara D. (2019) Clima laboral y engagement: EVALUACIÓN Y CORRELACIÓN EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADO.
- Mejía L. (2022) Mejora el clima laboral y el compromiso organizacional en el área del servicio al cliente de una empresa de giro industrial
- Olaz Á. (2013) EL CLIMA LABORAL EN CUESTIÓN. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICO-DESCRIPTIVA Y APROXIMACIÓN A UN MODELO EXPLICATIVO MULTIVARIBLE.
- Peralta, R. (2002). El clima organizacional. *Recuperado el, 12*.
- Pilligua C., Arteaga F. (2019) El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.

Ramos D. (2012) El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje.

Reyes M., Téllez M. y García J. (2021) El clima laboral: todo un reto en tiempo de crisis.

Uribe J. (2015) Universidad Nacional Autónoma de México Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales.

Yarahuaman F. (2015) ANALISIS DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA CINCO DP S.A.C. EN EL PERIODO 2013-2014.

Agradecimientos:

**Mamá:** Gracias por siempre apoyarme en cada momento de mi vida, por ser mi mayor soporte y la persona que más me ha impulsado a cumplir mis sueños, gracias por existir y gracias por demostrarme lo que es importante en esta vida. Te amo más.

A mi **Abuelita** (Esperancita): Gracias por todo lo dado, no tengo palabras para agradecerte lo mucho que me has dado y lo tanto que has hecho por mí, te amo mucho.

**Verito:** Gracias por haberme demostrado el verdadero significado de fortaleza, de saber que nunca me tengo que rendir y que la vida siempre es mejor a lado de la gente que te ama. Te admiro, respeto y amo.

**Manita (Karen):** porque si a alguien admiro en esta vida y ha sido mi ejemplo para seguir eres tú. Te amo

**Benjita:** por la falta que me haces y por aquellos días en los que siempre estuviste para mí, gracias por todo, gracias por ser el mejor tío/papá del mundo. Te extraño

**Papá:** Gracias por que se lo mucho que te cuesta expresarte, pero sé que siempre estas para mí.

**Johanito:** Corazón de melón gracias por enseñarme lo que es el amor de pareja, te amo x8 + 1000 millón más que tú y por sobre muchas cosas, gracias por apoyarme en esta etapa.

**Karenzita, Karen Mitzari, Liz, Emiliano, Memo, Adrián, Israel, Suzette, Kristel, May, Aljua, Carmen:** Mis almas Gemelas convertidos en amigos y mi familia por elección. Gracias por haberse quedado cuando fui una persona difícil de acompañar, por quererme cuando yo no sabía cómo hacerlo, no saben las veces que me han salvado la vida y lo importantes que son para mí. Los amo infinito.

**Ivanna, Gaby y Benjamín:** Gracias por devolverme la alegría a la vida. Soy y seré, por y para ustedes, los amo infinito.

**Richi, José, Gabriel, Oli:** Gracias por ser los mejores tíos que un sobrino pueda tener. Los quiero con el alma entera. **Santi:** y tú por ser el mejor primo.

Cuernavaca, Morelos a 09 de febrero del 2024.

**DR. FELIPE DE JESÚS BONILA SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,**  
**ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.**  
**PRESENTE.**

En mi carácter de revisor de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el diploma de la Especialidad en Gestión de Recursos Humanos, del estudiante Aldo Jesús Vargas Vázquez, con matrícula 10053343, con el título **“Análisis del Clima Laboral de una empresa privada del Sector Turístico del Estado de Morelos”**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro.

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

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación tenga establecidos para obtener el diploma mencionado.

Atentamente  
***Por una humanidad culta***

**Dr. Augusto Renato Pérez Mayo**  
Profesor Investigador de Tiempo Completo de la  
Facultad de Contaduría, Administración e Informática.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**AUGUSTO RENATO PEREZ MAYO | Fecha:2024-03-21 08:26:34 | Firmante**

N76fphUui/vsWlclQzpYjA31wH8++gw1V+aN5FWOmPcB6GzD9hFBCP4USCD4jaX9Mi22+qhxiv/7Vxh3laZ75ejNnHtqMFs/uMS9BBzPSJ/e6VSjTHb5watVy5W9siArVBo550FTrm8b7O6Ja/V63oI5iGvmjTUSr1ahMYxVGrvSRbUX7VJXkEsJJ/2Y8iLe2PIQg2wZWczbzXfakBz0uAhX9fNzp/ugPgkHU+5Wd3w8UAbpPZy7SYzaCv8h3g5whOuXBF18pl5AnBLbmi2Js51q2eDir0VC5iuBquMAoj7IEDL57uTBdiZGFZPhTCB1WYwRnKss0QaSO/za1mfHWQ==

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



[5IOuKsPo7](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/CXSWZbO0zITPzB6H5KCR8QbH6PmLS0fn>



UAEM  
RECTORÍA  
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 09 de febrero del 2024.

**DR. FELIPE DE JESÚS BONILA SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,**  
**ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.**  
**PRESENTE.**

En mi carácter de revisor de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el diploma de la Especialidad en Gestión de Recursos Humanos, del estudiante Aldo Jesús Vargas Vázquez, con matrícula 10053343, con el título **“Análisis del Clima Laboral de una empresa privada del Sector Turístico del Estado de Morelos”**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro.

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

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación tenga establecidos para obtener el diploma mencionado.

Atentamente  
*Por una humanidad culta*

**MAO. EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI**  
Profesor de Tiempo Completo de la  
Facultad de Contaduría, Administración e Informática.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI | Fecha:2024-03-20 16:17:34 | Firmante**

pNaD+720BAIUXJxV6qF1c42l35JEyp73hRw5ZZeyom0OppWF6/0e9WxiSeL3R8hAlKEJFXEqcVol7OJ4gBWrICBJHIGRj23H0g3a4ixHgLP9N4zzmC3TVVZ6dksZiS+Dc/QqW5tNXwx6wF8Lx0Jloh1zMs2CWIQIMSSU1le5GalB0sc+93JICdUDCVxq/aGeEWIsdwjAwhBFjdaULxWKWljS8aDXRqemChnedBWFZbCeEn/z9sN3LUuELSl8rJjFBtavVd5ua/WZKSPG1H0/IHl44ZYKUzOj+6T2MAD2B3Wtnylej4l4U4wS61Of8n524Cxxlr6R6E23k18xwL/Qg==

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



[0MUgXdowG](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/MuPQG0hpHdSCgVDBZhGtW4claTa0yNIW>



UAEM  
RECTORÍA  
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 17 de abril del 2024.

**DR. FELIPE DE JESÚS BONILA SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,**  
**ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.**  
**PRESENTE.**

En mi carácter de revisor de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el diploma de la Especialidad en Gestión de Recursos Humanos, del estudiante Aldo Jesús Vargas Vázquez, con matrícula 10053343, con el título **“Análisis del Clima Laboral de una empresa privada del Sector Turístico del Estado de Morelos”**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro.

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

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación tenga establecidos para obtener el diploma mencionado.

Atentamente  
***Por una humanidad culta***

**DRA. ELOÍSA RODRÍGUEZ VÁZQUEZ**  
Profesora Investigadora de Tiempo Completo de la  
Facultad de Contaduría, Administración e Informática.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**ELOISA RODRIGUEZ VAZQUEZ | Fecha:2024-04-17 21:54:46 | FIRMANTE**

eogwbBIUuXeu/CpG1Sr2OC6NkYFtCj/Z0jrnVFixLpVE3T+HIUnHWWxGG83I8jDZwUnQwZT3JGjbO4JQk1Jc6AQRiDAPhKDE0LY/jxyeb6tfwFLX/KLkcY2ZNxQu5umfAhtquoGCa  
bkUz0OZnnetrWYXQjLW3M0T1uAY4pdQBPf7g5qnof5/SrjO9iiGn2ay4vbB/5NrtPXohKrZvP9oPvcV0jKyyYCUF539LEEUVe9t1W2fP7MeZnCUaqzCayqW1ZNLU5bTAbdtYQdW  
Ph1MTy+urQ1yhLCo+wOK/1jvZAworBbb+XED6L9p/pV0w0yRwXH8kTEjWKEFU14/J3L//A==

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



[g6corJzwG](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/99Cnt8H1AiQbgFOrodUflalyCsGfxfxg>



UAEM  
RECTORÍA  
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 09 de febrero del 2024.

**MTRA. JEANINE VILLANUEVA ÁVILA**  
**COORDINADORA DE LA ESPECIALIDAD EN**  
**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA**  
**FCAeI DE LA UAEM.**  
**PRESENTE.**

En mi carácter de revisor de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el diploma de la Especialidad en Gestión de Recursos Humanos, del estudiante Aldo Jesús Vargas Vázquez, con matrícula 10053343, con el título **“Análisis del Clima Laboral de una empresa privada del Sector Turístico del Estado de Morelos”**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro.

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

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación tenga establecidos para obtener el diploma mencionado.

Atentamente  
***Por una humanidad culta***

**DR. FELIPE DE JESÚS BONILA SÁNCHEZ**  
Profesor Investigador de Tiempo Completo de la  
Facultad de Contaduría, Administración e Informática.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

FELIPE DE JESUS BONILLA SANCHEZ | Fecha:2024-04-18 17:38:10 | FIRMANTE

jQ88TMIK1Mx/3xPQ0y7Ai0QUcbPMdDVfCqKXLVv8dF4pGLxBeEo+j09Wf2EhqsaoF1HHmjOQEcAsNRed5BVbOdZaOGwxkEsYZ5ryft0Z5wM91ZdmMurA1w1QFH0o5kGPLZluX  
O0rgmZ1silhPtkOYtU35WoPVTtzHAAPcV/k4VF7fSRUI4Fk4CtNBRqmyxw8E4AAczWXI7D671W9MUqof+RehjWXqezKEH+qKrln/TpHUCu76+amC6YtKoBwGaUoHRBDZxxKZa  
kki5Wlg792ryHNrAYqsueHomhugde9QCJBvezDHZ6afhOiviZ1bwad7txEr5DXajAaaK1dBgitAg==

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



[mOKp7au0k](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/AkbuSWGQ5Tlv3XIDk68iljeT5HCZRGsM>



UAEM  
RECTORÍA  
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 09 de febrero del 2024.

**DR. FELIPE DE JESÚS BONILA SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,**  
**ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.**  
**PRESENTE.**

En mi carácter de revisor de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el diploma de la Especialidad en Gestión de Recursos Humanos, del estudiante Aldo Jesús Vargas Vázquez, con matrícula 10053343, con el título **“Análisis del Clima Laboral de una empresa privada del Sector Turístico del Estado de Morelos”**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro.

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

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación tenga establecidos para obtener el diploma mencionado.

Atentamente  
***Por una humanidad culta***

**MTRA. JEANINE VILLANUEVA ÁVILA**  
Profesor de Tiempo Completo de la  
Facultad de Contaduría, Administración e Informática.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

JEANINE VILLANUEVA AVILA | Fecha:2024-04-18 15:50:19 | FIRMANTE

SAL089i7Pfi2T9wXX/GKptRSP9NuBoJLHKZx9ezTPOV+4WiOJ5JDCQKn3Pff4Ty6M6ecPpwm8TjEfq+su3URLdulq/znoIMb3+1N6Mrwth/ZWiQej99bIUxMxAVZil8b/kliwEb6pHRV9oL03fPNCYGLORoJ9GR4uQiNWI7I/jyFYH3MYB94E2SFKeOWnk9SbvStba5UnJOPHVmkWtLTY3zWAJoQPWITu/qPKCqvn46+REL4Jmoi8L+BY+NoS0TZA/iyNY38kXliifgDiQFZoi/c8E/QGQjdMIXqOHKAHSEBoIBGhmtchATOUsdKbjerPNg1Q4Cbm1iGL83PnVQ==

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



[BfD3RFcHr](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/3QNgmBlp4cnsXS12vzNIYROZAPRv85YW>



UAEM  
RECTORÍA  
2023-2029