



El clima laboral como elemento de gestión en crisis laboral

Sifuentes-Rodríguez, Moisés¹, Salas-Torres, Luis Horacio² y Zúñiga-Quintero, Guadalupe de Jesús³

¹Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración U. N. Monclova, México, moisessifuentes@uadec.edu.mx, Carretera 57 Km4.5 Monclova, Coahuila. Tel. 866 639 0760

²Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración U. N. Monclova, México, luissalastorres@uadec.edu.mx, Carretera 57 Km4.5 Monclova, Coahuila. Tel. 866 639 0760

³Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración U. N. Monclova, México, zunigag@uadec.edu.mx, Carretera 57 Km4.5 Monclova, Coahuila. Tel. 866 639 0760

Artículo arbitrado e indexado en Latindex

Revisión por pares

Fecha de recepción: julio 2020

Fecha de publicación: diciembre 2020

Resumen

El objetivo del trabajo de investigación de enfoque mixto, no experimental, longitudinal y con alcance descriptivo, fue analizar la percepción del personal mediante los resultados de medición del clima laboral en una empresa durante una gestión de acciones realizadas por una crisis laboral. La medición se fundamentó de acuerdo con el modelo de Marvin Weisbord y un cuestionario considerando los factores respectivos y temas de interés. Se identificó un índice de percepción por año, un nivel de aceptación mínimo, así como las fortalezas y debilidades en aspectos de desarrollo organizacional. Se concluyó que el clima laboral muestra un impacto creciente, favorablemente, y positivo en su índice de medición. Así mismo se identificaron las fortalezas y debilidades en general, por departamento y tipo de personal.

Palabras clave: clima laboral, gestión, crisis laboral, talento, recursos humanos.

Abstract

The aim of the research work, non-experimental, longitudinal and descriptive scope, mixed approach was to analyze the perception of staff by measuring the work environment in an engineering company after the efforts made by a labor crisis. The measurement was based according to the model Marvin Weisbord and a questionnaire considering the respective factors and issues. A perception index per year, a minimum level of acceptance, as well as strengths and weaknesses in aspects of organizational development were identified. It was concluded that the working environment shows increasing favorably, and positive impact on your index measurement. Also, the strengths and weaknesses in general, department and type of staff (administrative and sindicalizado personal) were identified.

Keywords: work environment, management, labor crisis, talent, human resources.

1. INTRODUCCIÓN

Los temas relacionados con las personas por su propia naturaleza y como activo intangible organizacional son complejos de administrar, hay cierta relatividad predominante en la conducta la cual no siempre reacciona a los mismo estímulos en todos sus actores, pero identificando ciertas debilidades se gestiona acciones estratégicas que contrarresten dichas debilidades, bien gestionada la organización puede ser la estrategia para potenciar al máximo los conocimientos, la experiencia y las competencias, propiedad de los empleados en el logro de los objetivos empresariales. (Zenteno-Hidalgo, Á., & Durán Silva, C., 2016).

El estudio refiere a la medición del clima laboral en una empresa metalmecánica, con calidad de exportación, en crisis y con la cual el compromiso de medición es por 3 años a partir del 2018. El año 2020 reprogramado a la fecha por efecto de la pandemia COVID-19. Se omite nombre y algunos datos por planes estratégicos y confidencialidad pactada.

Dicha intervención surge en la empresa a iniciativa directiva debido a que a 2016 y 2017, la empresa estuvo sujeta a una crisis laboral por movimientos de paro e intentos de arrebato del contrato colectivo de trabajo por supuestas condiciones de trabajo desfavorables y liderazgos sindicales considerados sin representatividad. Además de una ruptura mercantil con una empresa hermana.

A raíz de ello, se gestionan y llevan cambios organizacionales en mandos gerenciales, conformación de un team gerencial, capacitación y desarrollo a todos los niveles, redefinición de filosofía estratégica del negocio, implementación de un programa de reconocimiento sobre ideas brillantes, open house, vacaciones en la empresa con hijos del personal aprendiendo y conociendo las funciones de sus padres en la empresa, celebraciones sociales por día del niño y la madre, programa de vinculación con Universidades. Planes de ascenso de pago por conocimientos y desempeño, equipos de alto desempeño, reorientación de su sistema de gestión de calidad, certificación en estándares internacionales entre otras acciones de gestión

previas y posteriores para la gestión del talento humano y la calidad de vida laboral.

El cuestionamiento corporativo de la empresa y por ende de su principal directivo, así como del equipo gerencial es, si todas esas acciones tienen un impacto favorable en la efectividad organizacional, sobre todo en su personal, en la dinámica sistémica y resultados del negocio. La implementación de indicadores generales y departamentales son necesarios, determinar el tipo de impacto en el personal a través de la medición del clima laboral es una de las tareas asignadas al departamento de recursos humanos, sin abordar los temas económicos y de negocio hacia el exterior.

Las empresas en busca constante de la mejora, bien sea por sobrevivencia, mantenerse, por competitividad, productividad, trascendencia o inclusive hoy en día como responsabilidad social, consideran que el clima organizacional tiene un papel de suma importancia, este se utiliza como elemento de gestión del capital humano y así mejorar la calidad de vida laboral del personal.

Cuando se cuenta con la voluntad directiva de gestión sobre éste, puede resultar de provecho cuando identifica las fortalezas y debilidades para luego accionar desde ello. Si la medición del clima laboral se establece como indicador a medir permanentemente o durante un periodo de tiempo de varios años, los resultados que arroje permiten no solo un estudio y análisis, también una confirmación positiva del empleo de recursos y gestión efectiva.

La función de recursos humanos es considerada por su propia naturaleza como una actividad subjetiva o “blanda”, en la conceptualización de elementos es difícil de establecer parámetros medibles y validar su efectividad. Hoy, se habla de que esto tiende a cambiar. La aplicación del big data en la gestión del talento humano está contribuyendo a lograr objetividad en la función tradicional de manera vanguardista. La tendencia que más clara se muestra es avanzar hacia la integración de los indicadores de información en cuadros de mando que permitan generar analíticas de alto valor estratégico, tanto

explicativas como predictivas (Gómez J.(1), 2016).

¿Son los cambios realizados, favorables en la gestión de la empresa? ¿Cuál es el impacto en el ambiente laboral? Por lo anterior, el objetivo de este estudio medir el clima laboral acorde a la empresa, determinar debilidades y fortalezas en los años 2018 y 2019. El tipo de impacto (positivo, negativo o neutral) en el clima laboral de la empresa como consecuencia de los cambios y la gestión. Definiéndose el clima laboral como indicador de la buena marcha y funcionamiento de la empresa en su enfoque humano relacional.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes y fundamentos

Anteriormente el concepto de gestión no era representativo en las acciones del departamento de recursos humanos. La administración de las personas evolucionó de la industrialización clásica (1900 a 1950), predominando el concepto de relaciones industriales, a la industrialización neoclásica (1950 a 1990) predominando el concepto de administración de recursos humanos y finalmente a la era del conocimiento (1990) predominando el concepto de gestión del talento humano (Chiavenato, 2009).

Para la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y varios autores el abordaje de factores psicosociales es algo complicado y difícil de entender (Prado, 2015). Ello mismo inclina a la realización de investigaciones y exploraciones que den respuestas a las grandes interrogantes de las organizaciones.

Medir el clima laboral a simple vista por los cambios realizados no debe ser algo improvisado. Las organizaciones en su gestión realizan cambios, un factor importante de que unos cambios salgan adelante y otros fallen estriba en la preparación. Evaluar el clima para un cambio requiere plantear varias preguntas. (Robbins, Stephen P., 2004). Existen diversas formas a considerar para la medición del clima laboral como la observación, grupos focales, entrevistas y encuestas, modelos del desarrollo organizacional basados en los cambios de comportamiento, cambios estructurales y de alteraciones estructurales y de comportamiento.

Las organizaciones deben considerar que quieren medir, los modelos teóricos son en ocasiones exhaustos, la efectividad de lo que se quiere medir es importante, como las acciones a emprender por los resultados. Tomar la percepción del personal y no dar respuesta tiene un efecto contraproducente en la gestión y el direccionamiento efectivo de la organización.

En este siglo XXI, el uso e interacción con elementos digitales y datos empieza a tomar relevancia en las funciones de recursos humanos. Big data viene a ofrecer a los recursos humanos un entorno de más información sobre la efectividad de los programas implementados (Gómez J.(2), 2016).

Sobre estos conceptos se analiza si la gestión sobre la misma y su capital humano, después de un gran conflicto laboral las condiciones laborales, el directivo emprende cambios para corregir y mejorar el ambiente laboral.

2.2 Conceptos a considerar

Considerando que el clima laboral tiene impacto sobre la gestión del recurso humano es necesario contextualizar e iniciar de la premisa que el clima laboral es una expresión de la gestión realizada. Schneider, Ehrhart y Macey definen clima organizacional como las percepciones compartidas respecto de prácticas, procedimientos y políticas que experimentan los empleados, y los comportamientos que ellos observan son recompensados y que se esperan y promueven al interior de la organización (Schneider, 2013).

El clima laboral se percibe como una responsabilidad social corporativa (RSC). La RSC, no solo se centra en el ámbito externo de la empresa, también refiere a la responsabilidad interna que se relaciona con sus colaboradores en la gestión del talento humano, especialmente en el trato, relación y beneficios otorgados. (Marroquín, García, Manotoa, & Vieira, 2019).

El ejercicio de la responsabilidad social y el clima laboral juega un papel relevante, es también importante considerar que el clima laboral ejerce en la RSC una energía favorable o desfavorable. Y que la RSC existe no solo en

el medio ambiente externo, también existe en la vida interna de las organizaciones.

Medir el clima laboral es conveniente para determinar en qué medida este impacta en las organizaciones y su responsabilidad social interna. La RSC, no solo se centra en el ámbito externo de la empresa, también se refiere a la responsabilidad interna que tiene dicha Compañía y que se relaciona con sus colaboradores en la gestión del talento humano (Marroquín, García, Manotoa, & Vieira, 2019).

La medición del clima laboral en la gestión es importante. Este ejercicio define un estatus que guarda la organización respecto a la gestión planificada y los cambios efectuados. Pero no solo ello, como se concluye en un artículo que subraya lo importante que debe resultar para la gerencia de cualquier organización. Incluir como parte de su plan de gestión, una medición del clima organizacional, que proporcione una apreciación compartida de la atmósfera en la cual se realiza el trabajo, seguido por jornadas de reflexión, con el firme propósito de lograr la mejora de la organización como sistema social (Pérez de Maldonado, 2006).

La medición del clima laboral aporta información valiosa a considerar en la calidad de vida laboral, ya que en esta última de igual manera se consideran mismos elementos. Lo objetivo y lo subjetivo del entorno de trabajo: la calidad de vida laboral depende de todos aquellos elementos constitutivos del medio ambiente de trabajo (Torres & T, 2002). I. Chiavenato, señala que la calidad de vida laboral se ha convertido en una obsesión, lo cual significa buenos salarios, buenas prestaciones, puestos bien diseñados, clima organizacional saludable, estilo de liderazgo eficaz.... educación continua y todo lo demás forma parte de la calidad de vida laboral (Chiavenato, 2009).

La gestión del clima laboral también se aborda estratégicamente, las organizaciones, saben que este tipo de acciones que inciden en el clima laboral, no permean de un día a otro ni de un mes a otro, implican tiempo. Esto lo hace más relevante cuando la competencia de las organizaciones coexiste en el mismo espacio geográfico.

Al respecto hay una propuesta de un modelo de gestión estratégica del clima laboral. En este, la dirección estratégica de la empresa a través de su teoría sobre los recursos y capacidades pone un foco especial en la gestión de intangibles o de capital intelectual, siendo la gestión estratégica del clima laboral, un aspecto clave dentro de dicho enfoque (Bordas, María de Jesús, 2016).

En este nuevo siglo digitalizado, de grandes volúmenes de recopilación de datos e información, la gestión del talento humano y la gestión de recursos humanos tiene hoy en día en aplicación el uso del concepto de big data. Cuando hablamos de big data nos referimos a conjuntos de datos o combinaciones de conjuntos de datos cuyo tamaño (volumen), complejidad (variabilidad) y velocidad de crecimiento (velocidad) dificultan su captura, gestión, procesamiento o análisis mediante tecnologías y herramientas convencionales, tales como bases de datos relacionales y estadísticas convencionales o paquetes de visualización, dentro del tiempo necesario para que sean útiles (Calle, 2018). En lo referente a este concepto la empresa puede aprovechar esta oportunidad en el medio externo para agilizar un diagnóstico expedito y de rápida respuesta.

Big data lleva a la gestión del talento humano a otro nivel. Con herramientas que logran estructurar toda la información del área, y predecir qué puede llegar a pasar proponiendo alternativas de resolución. Es fundamental entender qué va a ocurrir con nuestros colaboradores y, por ende, con nuestro negocio (Santillán Marroquín, Paredes García, Bermeo Castillo, & Mera Manotoa, 2019).

La gestión del talento humano se concibe como las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización (Chiavenato, 2009). La empresa implementa acciones sustanciales con su personal como la educación, plan ascensional y autodirección aprovechando su experiencia y talento pero que desconoce el impacto en la

empresa.

Un elemento fundamental en la dinámica de las organizaciones es el rol del líder. Un líder ocupado en obtener los mejores resultados para su empresa, de alguna manera estará pensando en cómo lograr el ambiente laboral favorable mediante acciones de gestión y en como sí recurrir a todos los recursos disponibles. Como ya se indicó, se requiere decisión, voluntad y convicción del líder principal para suministrar y facilitar los recursos necesarios en la búsqueda de una mejor efectividad organizacional por medio del clima laboral.

La organización del trabajo y el apoyo o facilitación en la consecución de los objetivos y razón de ser de la estructura organizacional definida por los líderes, es un tema definitorio en el ambiente laboral. Mucho muy importante es la calidad de los puestos de trabajo y el apoyo en el ambiente laboral (Robbins, Stephen P., 2004).

Sobre la función del líder y las reacciones que el líder puede provocar, se cita en un estudio titulado “Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional”, el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder (Orellana & Portalanza, 2014). Sin duda, contar con un estilo de liderazgo adecuado para el caso puede resultar benéfico.

3. MÉTODO

3.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio realizado es de enfoque mixto cuantitativa y cualitativa, tipo no experimental, longitudinal y alcance descriptivo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Se empleó el modelo de Marvin Weisbord. Este modelo considera los factores de interés a medir: propósitos/objetivos, relaciones, recompensas, liderazgo, mecanismos de ayuda y entorno (Marvin, 1976). Se llevó a cabo con un equipo de 3 maestros investigadores y 3 personas de la empresa, siendo este equipo conformado con el gerente de recursos humanos y personal a su cargo a fin de otorgar los recursos y facilidades correspondientes.

Se destacó por parte de la empresa que requiere conocer el estatus que guarda el clima laboral e identificar las fortalezas y debilidades en cada año.

La empresa accedió a colaborar con el compromiso de mantener en confidencialidad todos sus datos y los resultados del negocio.

3.2. Sujetos

El estudio se realizó con personal de la empresa.

3.3. Materiales

3.3.1 Diseño

La empresa y el equipo de investigadores después de varias entrevistas y sesiones se analizaron varias opciones, se determinó que el instrumento de medición del clima organizacional sería a través de la elaboración de un cuestionario con un Alfa de Cronbach de .820 sobre el modelo de Marvin Weisbord.

3.3.2 Población

El tamaño de la muestra ajustada a las pérdidas fue; 2018, 265 encuestas. 2019, 177 encuestas para un 95% de confiabilidad. Cifra menor en el segundo año por una disminución en plantilla de personal. Muestreo aleatorio en el total del personal de la empresa.

3.3.3 Entorno

El estudio se realizó en la empresa, oficinas, comedor y en campo.

3.3.4 Intervenciones

Se empleó la entrevista directa y aplicación de cuestionario con preguntas cerradas y opción sobre la escala de Likert (Totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo), en un contexto autoadministrado y/o de entrevista personal y/o grupal. Se intervino en un total de 10 departamentos administrativos y 10 departamentos del área de operaciones.

3.3.5 Análisis estadístico

Se aplicó el instrumento y obtenidas las respuestas y en base a los resultados, se prosiguió a la realización de un vaciado de datos en SPSS Statistics 25 y en Excel como soporte de las pruebas estadísticas y que dieron aval a la confiabilidad del estudio. Finalmente, la fiabilidad del coeficiente de Alfa de Cronbach fue de .820 que indica la correlación de las preguntas con las respuestas.

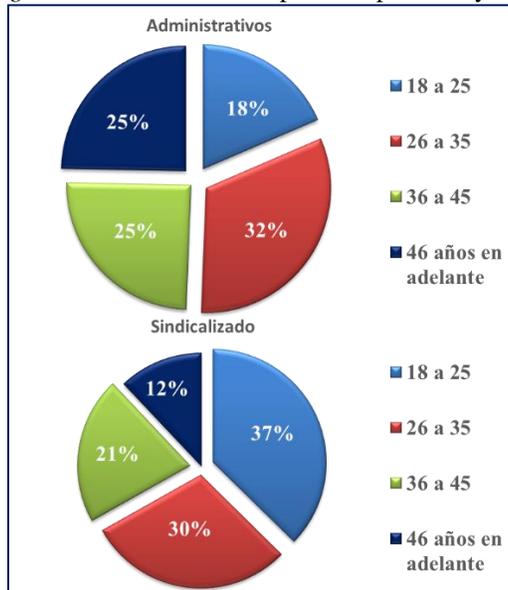
4. RESULTADOS

4.1. Análisis Descriptivos

Con relación al tipo de personal administrativo y la edad de los encuestados (Figura 1), se identificó que el 32% tiene una edad en un rango de 26 a 35 años, un 25% en edades de

rangos de 36 a 45 años y 46 en adelante. El 18% correspondieron a una edad de 18 a 25 años. En personal sindicalizado se identificó que el 37% lo conforman personas entre 18 y 25 años, un 30% en edades 26 a 35 años, 21% de 36 a 45 y un 12% de 46 años en adelante.

Figura 1. Clasificación del personal por edad y tipo

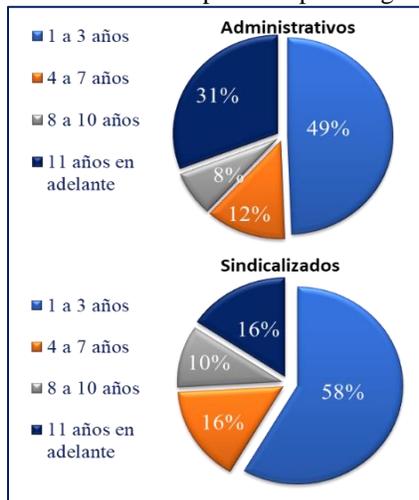


Fuente: Elaboración propia.

Con relación la antigüedad del personal en la empresa (Figura 2); el personal administrativo entre 1 y 3 años de antigüedad representa el 49%, el 31% con 11 años de antigüedad, el 12% entre 4 y 7 años y el 8% entre 8 y 10 años de antigüedad. El personal

sindicalizado representado el 58% con 1 a 3 años de antigüedad, con un 16% por igual en un rango de antigüedad de 4 a 7 años y de los 11 años en adelante. Con un 10% entre 8 y 10 años de antigüedad en la empresa.

Figura 2. Clasificación del personal por antigüedad y tipo



Fuente: Elaboración propia.

4.2. Análisis Inferencial

Resultado general de la medición del clima

laboral por factores en los años 2018 y 2019 (Tabla 1).

Tabla 1. Resultado general clima laboral por factores

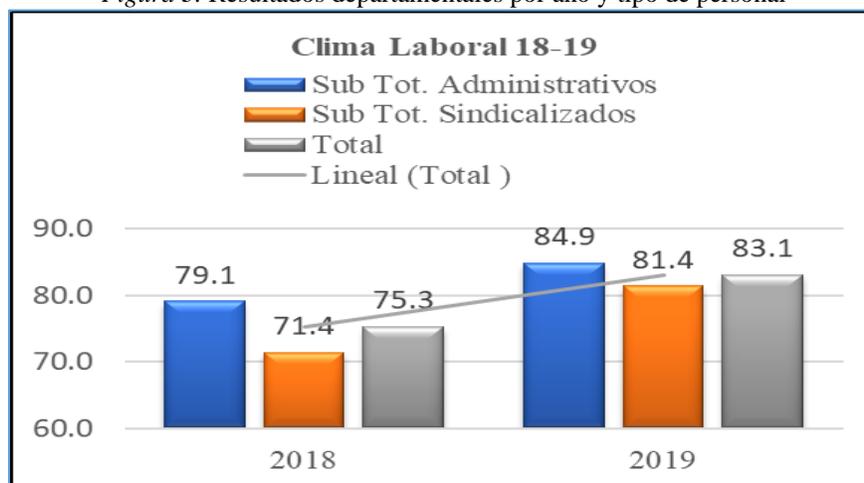
Factores	2018	2019
PROPOSITO / OBJETIVOS	81.0	86.0
RELACIONES	78.0	79.0
RECOMPENSAS	72.0	87.0
LIDERAZGO	72.0	75.0
MECANISMOS DE AYUDA	70.0	80.0
ENTORNO	80.0	83.0
Total	75.3	83.1

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra el resultado general de la empresa y particular por tipo de

personal administrativo o sindicalizado de los años 2018 y 2019 (Figura 3).

Figura 3. Resultados departamentales por año y tipo de personal

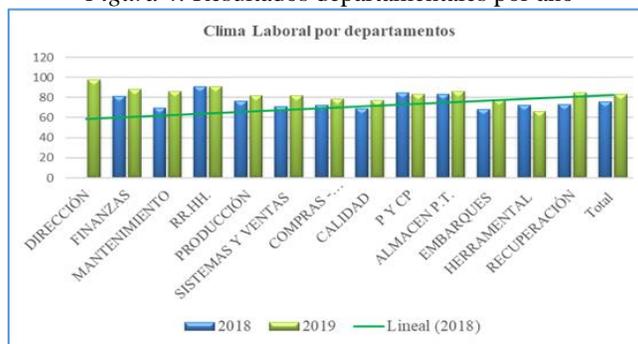


Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente figura se muestra el resultado obtenido del clima laboral por departamentos de los años 2018 y 2019 (Figura 4). Se observa los 3 resultados menores en el

año 2018 son embarques, calidad y mantenimiento. Mientras que en el año 2019 los menores son herramental, calidad y embarques.

Figura 4. Resultados departamentales por año



Fuente: Elaboración propia.

Los datos de las calificaciones obtenidas por departamentos se muestran en Tabla 2.

Tabla 2. Resultados departamentales por año

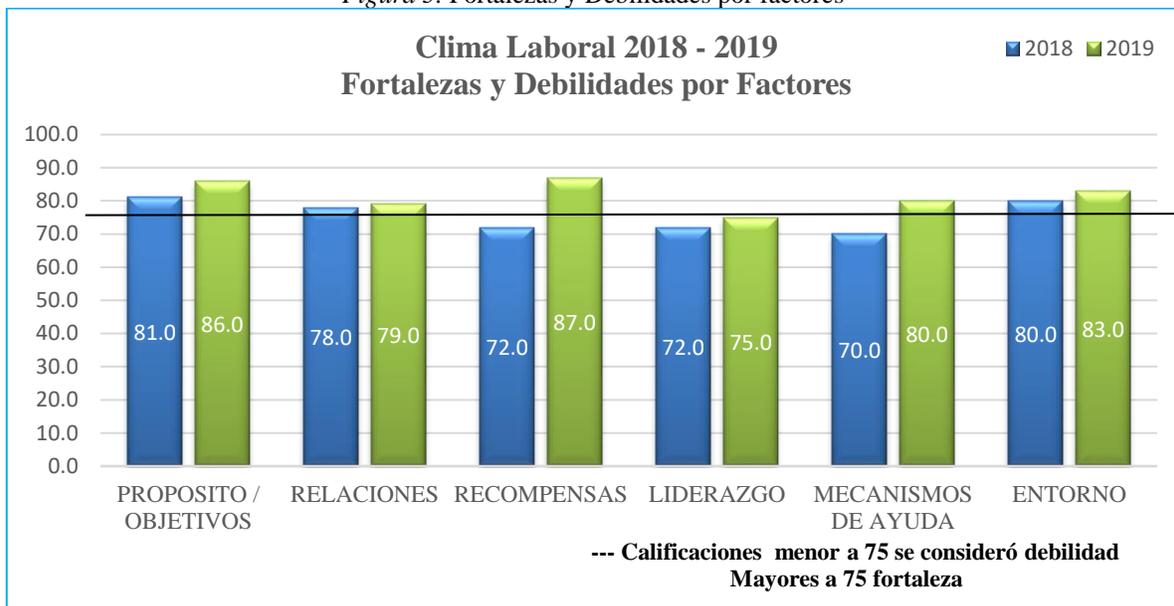
Departamento	2018	2019
DIRECCIÓN	N/A	97.7
FINANZAS	81.0	88.1
MANTENIMIENTO	69.5	85.7
RR.HH.	91.0	91.1
PRODUCCIÓN	76.4	82.2
SISTEMAS Y VENTAS	71.0	81.8
COMPRAS - ALMACEN	72.0	78.8
CALIDAD	69.0	77.0
P Y CP	85.0	83.1
ALMACEN P.T.	83.0	86.2
EMBARQUES	68.0	77.5
HERRAMENTAL	72.0	65.9
RECUPERACIÓN	73.0	85.0
Total	75.3	83.1

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente figura se observa el resultado del clima laboral por los años 2018 y 2019 identificando las fortalezas y las debilidades por factores. En cuanto a los factores la tendencia en resultados indica que, los resultados menores en el 2018 son mecanismos de ayuda con 70% de aprobación,

mientras que liderazgo y recompensas tienen 72%, de aprobación y fueron bajos catalogados como debilidades y el resto como fortalezas. Para el año 2019 el factor que quedó en el límite permisible fue el factor del liderazgo con 75% (Figura 5).

Figura 5. Fortalezas y Debilidades por factores

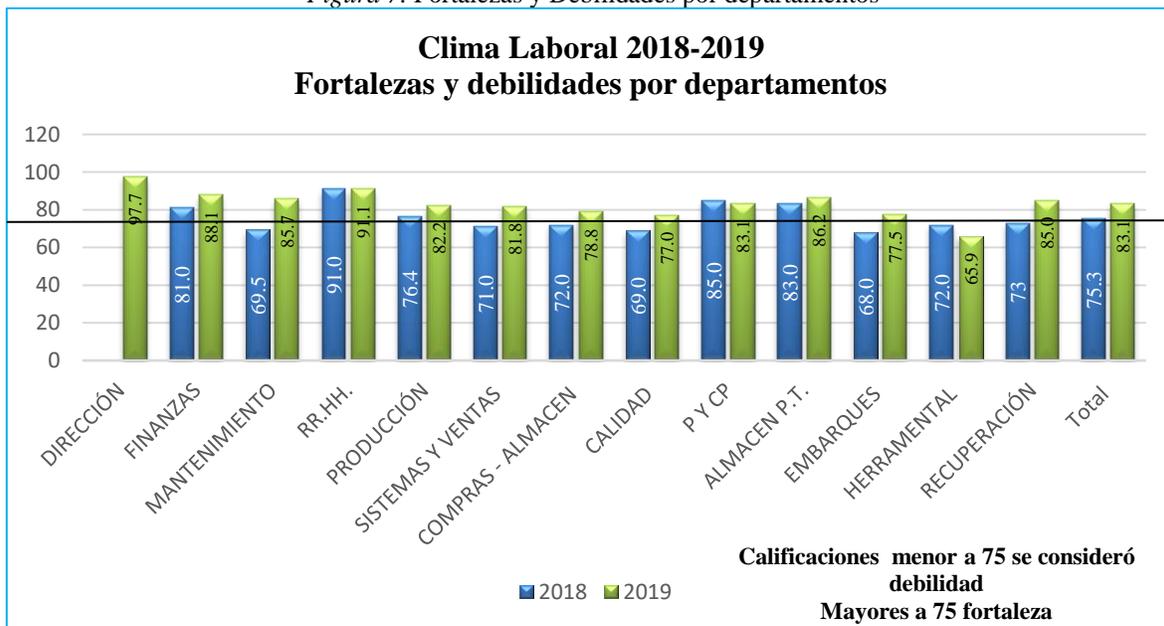


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las debilidades y fortalezas particulares o por departamentos, los resultados obtenidos fueron que en el 2018 mantenimiento, sistemas y ventas, compras-almacén, calidad, embarques, herramental y recuperaciones se clasificaron como

debilidades, el resto de los departamentos como fortalezas. En el año 2019 los resultados arrojan que el departamento de herramientas obtiene una calificación de 65.9%, clasificándose como una debilidad también para el 2019 (Figura 7).

Figura 7. Fortalezas y Debilidades por departamentos



Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

La gestión de las empresas implica acciones, interacciones, modificaciones, adecuaciones y cambios en sí. Se espera que ello siempre resulte favorable para la efectividad organizacional. Analizar aspectos intangibles es importante para apreciar si las gestiones que se realizan están significando lo que la expectativa levanta cuando se toman decisiones en las que está implícito los recursos, sean materiales o humanos o ambos.

De acuerdo con los datos en los resultados, la gestión de la empresa en los últimos 2 años refleja un impacto favorable en el clima laboral y ello en la satisfacción del personal. Así también lo concluye (Patlán-Pérez, Torres, & Hernández, 2012) refiriendo en su investigación que ciertos factores laborales tienen un papel significativo en la satisfacción del personal. Así como los sistemas individual, interpersonal y organizacional tienen un efecto significativo en la satisfacción laboral.

La empresa en estudio impulsa en 2 años los cambios conscientes de la prontitud que el caso amerita, la flexibilidad y la capacidad de reacción son a veces vitales. Como lo refiere (Mogollón, 2000), los cambios rápidos dentro del entorno organizacional han exigido procesos y estructuras organizacionales que sean mucho más flexibles y que brinden mayor capacidad de respuesta que las estructuras tradicionales.

En relación con los factores y los datos de los resultados, se puede observar en este estudio que se hace evidente el papel fundamental que tiene el liderazgo, el reconocimiento y el soporte de ayuda al personal.

A manera de observación en una de las entrevistas concluyentes. El talento humano en este estudio fue sometido a una serie de cambios gestionados por la alta dirección, aproximadamente 10 cambios importantes, por razones estratégicas y confidenciales no se mencionan en este documento todos los detalles. Si fue permitido mencionar que, para la gestión del talento y mejoramiento del clima laboral, se realizó un convenio con una Universidad local para potencializar el aprendizaje de su personal operativo. Concepto importante como lo concluye de la

siguiente manera un autor. El aprendizaje, concebido como una capacidad natural del ser humano, tiene relación con los procesos organizacionales, en tanto se tenga conciencia de su poder potencializado como estrategia en una estructura que propicie el ambiente necesario para el aprendizaje (Zapata & Ramírez, 2007).

Puntualmente, de acuerdo con los datos de los resultados por tipo de personal administrativo o sindicalizado; el personal sindicalizado refleja en 10 puntos adicionales su percepción sobre la mejora en su ambiente organizacional. El personal administrativo también incrementa su percepción sobre la calidad del clima laboral, pero en menor proporción. Es de preguntarnos el motivo, ¿Se cubrieron más necesidades de condiciones laborales para personal sindicalizado que administrativo? ¿Tiene un efecto menor los cambios por el nivel o calidad de vida laboral del personal administrativo?

De acuerdo también a los datos obtenidos y en lo referente al clima laboral por departamentos, los resultados indican que existen departamentos con incremento considerable el más alto de 16.2 puntos. Sin embargo, existen departamentos con una disminución de hasta 6.1 puntos. Cifras de un año a otro. ¿Es posible que las acciones no estén cubriendo estas áreas? ¿Hay una correlación entre estos departamentos? ¿El factor del liderazgo de sus líderes tendrá un efecto desfavorable en estos departamentos? ¿Cuáles acciones tienen una efectividad de mayor impacto favorable? ¿Hay una correlación en la percepción, la edad y la antigüedad del personal? ¿Qué análisis se puede realizar en situaciones donde el resultado fue neutral? Paradójicamente en este último caso el departamento de recursos humanos.

Finalmente, de acuerdo con los resultados obtenidos en la identificación de debilidades y fortalezas, estas son identificadas planamente como tales en la medición, soportado por un consenso directivo concluyente en que tanto sus factores como sus departamentos no es permisible tener calificaciones menores a 75.

El compromiso, voluntad y decisión directiva en conjunto con su equipo gerencial

son fundamentales en toda transformación organizacional y gestión. Forman parte de su vida y dinámica con valores y propósitos.

Los resultados concluyen que todos los factores medidos del clima laboral logran un incremento favorable respecto al clima laboral de los años medidos. El compromiso es medir por 3 años, 2020 es interesante cuestionar ¿Cuál puede ser el resultado en un año caracterizado por una pandemia? Un estudio futuro es recomendable con su coeficiente de determinación vs los resultados reales en un año de cuarentena.

De igual manera en lo referente a los departamentos, aun cuando no fue la totalidad, la mayoría de ellos presentan mejoras suficientes que indican que la gestión, el direccionamiento, focalización y priorización de objetivos en las empresas son un compromiso que permea para un mejor lugar de trabajo. El compromiso y el clima organizacional son actitudes que reflejan un estado psicológico relacionado con los valores y objetivos de una organización (Aguirre, Campos, & Méndez, 2013).

REFERENCIAS

- Chiavenato. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). (P. M. Sacristán, Trad.) México, México: McGraw Hill Educación.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGraw Hill.
- Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. (L. S. Fuentes, Ed.) México, México: El Manual Moderno.
- Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). (E. Q. Duarte, Trad.) México, México: Pearson Educación.
- Aguirre, L. R., Campos, Á. F., & Méndez, A. G. (2013). EL CLIMA LABORAL COMO UN ELEMENTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL. *RNA*, 4(1), 59-70. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4721419>
- Bordas, María de Jesús. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, España: UNED. Obtenido de www.uned.es/Publicaciones
- Calle, A. (3 de diciembre de 2018). *Grupo PowerData*. (Centro de Recursos) Obtenido de PowerData: <https://focushumanconsulting.com/2018/12/03/big-data-que-es-y-como-usarlo-en-rrhh/>
- Ezquiaga, G. (2011). *El clima organizacional o clima laboral, una prioridad de la empresa*. Recuperado de http://trabajarmejer.com.ar/sitio/articulo.php?id=clima_organizacional_clima_laboral_prioridad_empresa
- Gómez J.(2). (17 de noviembre de 2016). *cerem*. Obtenido de International Business School: www.cerem.es/blog/se-buscan-perfiles-analiticos-para-la-gestion-del-big-data-aplicado-a-los-rrhh
- Gómez J.(1). (17 de noviembre de 2016). *cerem*. Obtenido de International Business School: www.cerem.es/blog/se-buscan-perfiles-analiticos-para-la-gestion-del-big-data-aplicado-a-los-rrhh
- Marroquín, W. E., García, H. E., Manotoa, H. P., & Vieira, J. F. (2019). *La responsabilidad social corporativa y el clima laboral*. Recuperado de <http://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/visionariodigital/article/view/974>
- Marvin, W. (4 de diciembre de 1976). *SIX BOX MODEL*. Obtenido de Welcome to Marvin Weisbord.com: www.marvinweisbord.com/index.php/six-box-model/
- Mogollón, H. M. (2000). EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO FACILITADOR DEL CAMBIO. *Estudios Gerenciales*(77), 13-26. Recuperado de https://icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/229/html
- Orellana, B. J., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. Recuperado de <https://elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-s2215910x14700266>

- Patlán-Pérez, J., Torres, E. M., & Hernández, R. H. (2012). *El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral (The Impact of Organizational Climate, Organizational Justice on Job Satisfaction)*. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2094718
- Pérez de Maldonado, I. &. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Santillán Marroquín, W. E., Paredes García, H. E., Bermeo Castillo, C. A., & Mera Manotoa, H. P. (20 de noviembre de 2019). www.visionariodigital.org. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i4.984>
- Schneider, B. E. (ene de 2013). *ANNUAL REVIEWS*. Obtenido de <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Torres, A. S., & T, E. A. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema*, 14(4), 828-836. Recuperado de <http://psicothema.com/pdf/806.pdf>
- Zapata, J. P., & Ramírez, J. A. (2007). *Barreras para el aprendizaje organizacional Estudio de casos*. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3540/2265>
- Zenteno-Hidalgo, Á., & Durán Silva, C. (8 de enero de 2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: Análisis de un caso. 26(59), 98. (Innovar, Ed., & b. P. UN, Recopilador) Chile. Recuperado de <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>