



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MDTH-OL-2015-A-
2017

Importancia del clima organizacional en una industria de alimentos de la ciudad de Guayaquil.

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Dirección de Talento Humano

**Por el estudiante:
Carmen Ysaura Baidal Arreaga**

**Bajo la dirección de:
Diana Rojas-Torres. PhD**

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Septiembre de 2017**

Evaluación de los resultados de clima organizacional de la encuesta -Great Place to Work- en una industria de alimentos.

Evaluation of the results about Great Place to Work organizational climate questionnaire in a food industry.

Carmen Ysaura BAIDAL ARREAGA¹
Diana ROJAS TORRES²

Resumen

En la presente investigación se analiza el instrumento de clima organizacional aplicado por *GREAT PLACE TO WORK (GPTW)*, en la empresa del sector de alimentos en Ecuador. Usando metodología cualitativa longitudinal a través de un análisis descriptivo de los resultados de GPTW en los años 2013, 2014, 2015 y 2016, se detectó que los factores de mayor incidencia en el clima organizacional tales como credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo han empeorado en el tiempo, evidenciando las diferencias en la percepción de clima organizacional y contextualizando los resultados de las encuestas con la realidad de la organización para comprender a profundidad los motivos de inconformidad. Sin duda este documento servirá para trazar estrategias de mejoramiento de la percepción del clima organizacional en la empresa del sector de alimentos. Para próximas investigaciones se buscará relacionar el análisis descriptivo con unas entrevistas a profundidad a los gerentes para comprender los objetivos estratégicos organizacionales y sus perfiles en las distintas unidades con el fin de concientizarlos de su responsabilidad en la medición de clima organizacional y así propender por mejorar el clima organizacional en el equipo de trabajo.

Palabras clave:

Great place to work (GPW), clima organizacional, talento humano.

Abstract

The present study analyzes the organizational climate instrument applied by *GREAT PLACE TO WORK (GPW)*, in the food company in Ecuador. It was found that factors of greater incidence in the organizational climate such as credibility, respect, impartiality, camaraderie and pride have worsened over time and this document will support strategies for improving the perception of organizational climate in the food company. A qualitative methodology was used, making a descriptive analysis of the results of GPW in the years 2013, 2014, 2015 and 2016, evidencing the differences in the perception of organizational climate and contextualizing the results with the reality of the organization to understand in depth the reasons for Nonconformity. For future research, we will try to relate the descriptive analysis with in-depth interviews to the managers to understand the organizational strategic objectives and their profiles in the different units in order to raise awareness of their responsibility in the measurement of organizational climate and thus to improve the Organizational climate in the work team.

Key words

Great place to work (GPW), organizational climate, human resources

¹ Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail:

² PhD en Administración de Empresas. Jefe Departamento Innovación y Emprendimiento-Universidad de la Sabana. Bogotá – Colombia.
e-mail: dcrojast@gmail.com

INTRODUCCION

El clima laboral ha cobrado enorme importancia en la empresa moderna debido a que constituye un conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa y que repercuten de manera directa en el desempeño de los colaboradores de todo nivel jerárquico (Alles, 2009).

Alles (2009) afirma en su libro comportamiento organizacional que los trabajadores no se esfuerzan por innovar por la falta de evaluación del clima organizacional en las empresas, lo cual impacta negativamente en la productividad y rentabilidad en el mercado. La evaluación del clima organizacional se realizó en una empresa del sector de alimentos que en el último periodo tuvo un descenso en la productividad.

El objetivo de la evaluación de resultados del clima organizacional es identificar el grado de responsabilidad del trabajador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como las actividades que los motivan.

El estudio se llevó a cabo analizando los resultados obtenidos de medición de clima organizacional de GPW en la empresa del sector de alimentos.

La empresa del sector de alimentos inició sus operaciones en Ecuador en los años 70. En el 2015 fue comprada por una compañía multinacional y actualmente es líder en la industria de alimentos y sus productos son conocidos y comercializados tanto en Ecuador como en Europa. La empresa opera con una planta en Guayaquil y otra en Quito produciendo un aproximado de 8.000 toneladas de producto al mes y con más de 400 empleados (El Universo 2015).

Buscando optimizar los procesos referentes al manejo del talento humano y de acuerdo al cumplimiento de mejores prácticas empresariales, la empresa del sector de alimentos se ha preocupado por medir el clima organizacional usando encuestas basadas en el modelo de GPW. Lo que se pretende es conocer de manera integral el clima organizacional, reforzando continuamente

el conjunto de competencias definido para evaluar a los colaboradores.

La presente investigación tiene como finalidad identificar las dimensiones que evalúa el cuestionario de GPW por medio de un análisis tipo descriptivo; en términos generales se exteriorizara la importancia que tiene para una organización y para el personal llevar a cabo una medición de clima organizacional

Clima organizacional

Partiendo que el clima organizacional está relacionado con las personas, se considera en administración que el talento humano es calificado como un factor primordial para el funcionamiento y desarrollo de las empresas (Pérez , 2014).

El clima organizacional se define como el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que jefe puede tener con sus dirigidos, la relación entre los colaboradores de la empresa y también con clientes y proveedores, todos estos factores en conjunto conforman el clima organizacional. El buen manejo de este factor puede ser relevante para un eficiente desempeño de la empresa en conjunto, lo contrario siempre será un factor negativo (Alles, 2011).

“En la actualidad las empresas ponen gran empeño en la satisfacción de las expectativas y necesidades profesionales y organizacionales de sus trabajadores, así como, en el logro de un clima organizacional que les permita altos niveles de desempeño” (Pérez , 2014).

La importancia del clima organizacional en las empresas radica en saber, si este, está siendo positivo para la empresa y el colaborador o está afectando el rendimiento de los dos, por esto es necesario saber si al interior existe un ambiente cómodo, satisfacción laboral, cumplimiento de horarios y tareas, y una mejora de la productividad laboral (Gan y Barbel, 2015).

El clima organizacional tiene una marcada influencia en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, entendiéndose como clima organizacional, el patrón general de

conductas, valores y creencias compartidas por los colaboradores que la integra (Alles 2011).

Un buen clima organizacional en la empresa proporciona al trabajador un estado ánimo, físico y mental idóneos, eleva el grado de creatividad y surgimiento de ideas nuevas, facilita la interrelación entre compañeros, y el trabajo en equipo (Gan y Barbel, 2015).

En resumen, el correcto manejo del clima organizacional está marcando la diferencia entre las empresas líderes que manejan de forma técnica su gestión del talento humano y aquellas que le restan importancia y descuidan a sus personas siendo la consecuencia la pérdida de productividad y su baja productividad.

Clima Organizacional y su Diagnóstico

Algo importante a tener en cuenta por los investigadores que quieran hacer mediciones de clima organizacional, es que las variables que incluyan en sus instrumentos tienen que corresponderse con las necesidades de la realidad a investigar y con las características de las personas a estudiar, para garantizar mayor precisión en la delimitación del clima organizacional. (Universidad de la Habana, 2014)

La medición del clima organizacional tiene como principal objetivo conocer la percepción de los colaboradores con relación al ambiente laboral.

Específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. (García , 2009)

Entre los cuestionarios más utilizados están:

1. El Cuestionario de Litwin y Stringer
2. El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional
3. Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA)
4. Modelo de Octavio García
5. Modelo de Fernando Toro
6. Modelo de Hernán Álvarez Londoño

7. Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)

8. Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez

Otra de las variables es la confidencialidad de la persona encuestada para mantener la sinceridad en la respuesta, también es importante comunicar a los colaboradores acerca de los resultados que reflejan la encuesta y cuáles son los medios por los que se va a mejorar la percepción que tienen de la empresa.

¿Por qué la metodología GPTW?

El modelo GPTW a diferencia de otros modelos ha pasado de ser un estudio empírico basado en la experiencia de campo en muchísimas empresas a un modelo ya sustentado en conceptos teóricos. Para este modelo la excelencia nace del punto de vista del trabajador y el punto de vista de la empresa. (General Risk Group S.L., 2015)

Desde el punto de vista del trabajador la excelencia nace de tres relaciones en las que se comprenden: La relación bidireccional basada en la confianza entre jefe y empleado. La confianza se fundamenta en tres pilares fundamentales: credibilidad, respeto e imparcialidad. (General Risk Group S.L., 2015)

La relación del empleado con su trabajo que habría de generarle orgullo por lo que hace y al mismo tiempo orgullo por pertenecer a la organización. La relación del empleado con sus compañeros en un entorno de relaciones cordiales y amigables. La relación del empleado con su jefe en un ambiente de respeto bidireccional (General Risk Group S.L., 2015)

Tabla 1: Modelo desde la perspectiva del trabajador y los elementos esenciales que lo conforman.

Modelo desde la perspectiva del trabajador y los elementos esenciales que lo conforman.

1. Credibilidad
 2. Respeto
-

3. Imparcialidad
4. Orgullo
5. Compañerismo

Fuente: Tomado de revista Protección Laboral (2015)

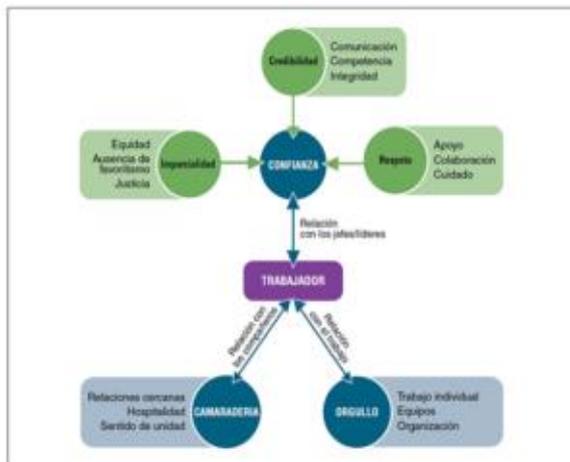


Figura 1: Modelo desde la perspectiva del trabajador y los elementos esenciales que lo conforman.

Fuente: Tomado de revista Protección Laboral (2015)

Trabajar desmotivado perjudica gravemente la salud

La motivación es un factor esencial para el buen cumplimiento de las funciones de una persona en un cargo, siendo este cumplimiento factor preponderante para el éxito empresarial. En General Risk Group S.L. (2015) dicen que una y otra vez se demuestra la importancia de las emociones (actitud), así como su influencia son determinantes en los resultados empresariales. También se ve que incluso con trabajos que no gustan, cualquier persona puede alcanzar un buen nivel de desempeño si pone en ellos intención, dirección e ilusión al ejecutarlos.

Great Place To Work Historia

Un legado de veinticinco años. Great Place to Work ® empezó con un descubrimiento inesperado. En 1981, un editor de Nueva York le pidió a Robert Levering y a Milton Moskowitz, dos periodistas comerciales, que escribieran un libro titulado The 100 Best Companies to Work for in America (Las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos). (GPTW, 2017)

“Aceptaron, a pesar de ser escépticos de encontrar 100 compañías que reunieran los requisitos para aparecer en el libro” (GPTW, 2017).

“Empezaron una travesía que los llevaría a más de 25 años de investigación, de reconocimiento y de construcción de excelentes lugares de trabajo, que continúa hasta hoy” (GPTW, 2017).

Lo que descubrieron los sorprendió: la clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo. (GPTW, 2017)

“Estas ideas condujeron a la creación de Great Place to Work®. Los líderes de muchas empresas del mundo adoptaron el modelo y la metodología del Instituto como una valiosa forma para medir y crear excelentes lugares de trabajo” (GPTW, 2017).

En 1997, Fortune (Estados Unidos) y Exame (Brasil) se asociaron con Great Place to Work® por su capacidad de investigación, esto con el objetivo de producir la primera lista de Las Mejores Empresas para Trabajar; basados en el Great Place to Work Trust Index© como herramienta principal para conocer la percepción de los colaboradores. (GPTW, 2017)

“Desde entonces, la lista ha sido un éxito y una publicación muy esperada cada año” (GPTW, 2017).

Great Place to Work en Ecuador se estableció en enero de 2005, Desde sus inicios, se formó como una sociedad que daría cabida al sueño de sus fundadores en Ecuador, de agregar valor a las empresas de manera sensible a través del fortalecimiento y concreción de diversas iniciativas que se suman al desarrollo de nuestra sociedad. Desde hace algunos años se publica la lista de las "25 Mejores Empresas para Trabajar en Ecuador" en la revista Ekos Negocios, medio de comunicación nacional sobre el acontecer económico y empresarial. Este es el único medio

en Ecuador que publica de forma mensual “Las Mejores Prácticas en Gestión” y en forma anual publica la lista de Las Mejores Empresas para Trabajar en Ecuador, por esto la pertinencia de difundir el listado en este medio. (GPTW, 2017)

A nivel mundial de forma gradual, Great Place to Work ha abierto sus puertas en 45 países, y de acuerdo a proyecciones de los expertos en materia de talento humano, se estima que este crecimiento se acentúe en los próximos años. Hoy en día se encuentran aliados a muchas de las organizaciones más innovadoras y exitosas en el mundo para crear, estudiar y reconocer a los excelentes lugares de trabajo, teniendo en sus bases a 550 organizaciones y más de 1000 millones de colaboradores formando parte del ranking GPTW (greatplacetowork, 2017).

Enunciados de GPTW

Entre los enunciados más importantes del Instituto *Great Place To Work* se destacan las siguientes:

- a) Gracias a la aplicación del método de encuesta *GPTW* en las empresas reforzamos continuamente nuestras competencias únicas, como la capacidad de realizar análisis comparativos de cultura laboral para múltiples industrias y nuestra base de datos de las mejores prácticas”.
- b) Nuestros reconocidos rankings de Las Mejores Empresas para Trabajar se publican en los medios de comunicación líderes a nivel mundial y alcanzan una audiencia de más de 25 millones de lectores.

El Instituto *Great Place to Work* es un centro de investigación y consultoría, fundado en 1992 en Estados Unidos, especializado en la valoración y transformación del Ambiente Laboral y la cultura organizacional en las compañías, su métodos y estadísticas ayudan a cambiar el estilo

administrativo del talento humano en las empresas mas importantes del mundo.

El Instituto *Great Place To Work* está convencido que cualquier empresa puede ser un excelente lugar de trabajo, si aplica regularmente modelos de medición de clima organizacional bajo la dirección de los mejores expertos en el tema a través de aplicaciones periódicas y regulares.

El Instituto tiene una misión única enfocada completamente a la sociedad, mientras otras firmas se conforman con hacer cambios marginales en el clima organizacional esta empresa se preocupa en buscar ayudar a las organizaciones a transformar su cultura organizacional, con esto mejoran el clima y productividad de la empresa. Los excelentes lugares de trabajo se destacan por el impacto que tiene la confianza en las relaciones laborales. (Great Place to Work, 2017)

La búsqueda de mejor calidad de vida de los colaboradores alrededor del mundo es una de las misiones del Instituto GPTW a través de impulsar a los dueños, accionistas y administradores de empresas a transformar sus negocios en excelentes lugares para trabajar.

Entre los servicios que brinda esta empresa se encuentran:

1. **Evalúa:** Mide y comprende la cultura. Mide y compara (a través de benchmarks) la experiencia laboral de tus colaboradores. Comprende el impacto de los programas y prácticas que existen en tu cultura. Identifica las áreas de oportunidad que más impactan la cultura. Alinea a todos los colaboradores con la estrategia y fomenta la responsabilidad y la rendición de cuentas entre los líderes. (Great Place to Work, 2017)
2. **Cambia:** Transforma tu lugar de trabajo. Dirige planes de acción productivos y que impacten a toda la organización. Apoya el cambio de comportamiento a través de los líderes, desarrollándolos y comprometiéndolos. Desarrollar y realizar

grupos de liderazgo. Aprovecha tu experiencia para superar desafíos de negocio únicos y retos de los colaboradores. (Great Place to Work, 2013)

3. Aprende y comparte: Aplica y publica prácticas y políticas únicas e innovadoras. Conoce algunas mejores prácticas y comparte tu éxito. Inspira a la transformación a través del estudio de casos de éxito. Apoya los esfuerzos de transformación con mejores prácticas y consejos de liderazgo. (Great Place to Work, 2017)

Analizan la CONFIANZA a través de dos ejes (La credibilidad con los jefes y la justicia con la que esperan ser tratados). Llevan a cabo la investigación sobre la cultura de la organización a través de las respuestas que los empleados proveen en la encuesta de empleados, la encuesta Trust Index®, la cual trabaja sobre las cinco dimensiones que se encuentran en la visión del empleado (Credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo). (GPTW, 2017)

“Esta encuesta mide con precisión las conductas y comportamientos y el ambiente que constituye el fundamento de los lugares de trabajo más deseables del mundo y las empresas exitosas” (Great Place To Work, 2016).

“**Dimensiones GTW:** Great Place to Work – La visión del empleado. Los excelentes lugares para trabajar se construyen día a día a través de las relaciones entre empleados y líderes, no a través de un checklist de políticas y prácticas” (GPTW, 2017).

El factor común en las relaciones es la **CONFIANZA**. Los empleados consideran que un excelente lugar para trabajar es aquel donde: **CONFÍAN** en las personas para las que trabajan. Sienten **ORGULLO** por lo que hacen. **DISFRUTAN** de las personas con las que trabajan” (GPTW, 2017).

La confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, que se genera a través de la credibilidad con los jefes, el respeto con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia con la que esperan ser tratados. (ARIAS , 2013)

“El grado de orgullo respecto a la organización y los niveles de conexión auténtica y camaradería que sienten los empleados son componentes esenciales” (GPTW, 2017).

Great Place to Work Institute ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión del ambiente laboral en tres planos cuyos pilares son: La Confianza que inspiran los líderes y la empresa. El Orgullo que produce el trabajo. El equipo y la empresa. (Great Place to Work®, 2013)

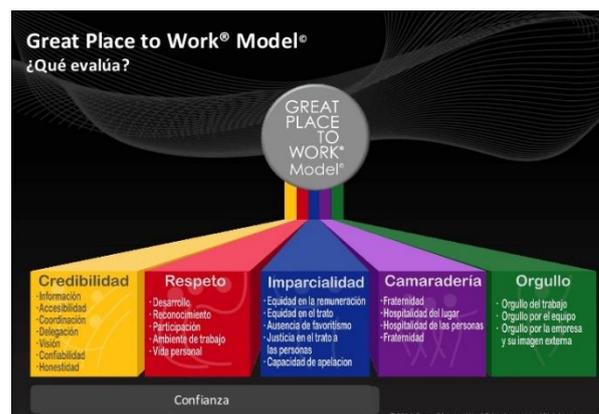


Figura 2: Modelo: Great Place to Work

Fuente: Tomado de la página Web de Great Place to Work (2015)

Desde el punto de vista del líder, un excelente lugar para trabajar es aquel donde los líderes: Logran los objetivos de la organización, donde las personas dan lo mejor de sí, trabajan como equipo / familia todo en un ambiente de confianza. (GPTW, 2017)

Este modelo fundamental, confirmado a través del análisis que se viene realizando desde Great Place to Work® en los últimos 25 años acerca de las opiniones de los empleados, es universal y consistente año tras año, país por país. Se aplica no solo a todas

las organizaciones, pero a todo tipo de demografías respecto de sus empleados. (GPTW, 2017)

Las Mejores Empresas para Trabajar en América Latina.

De acuerdo a las políticas de Great Place to Work (2015), para Latinoamérica, una empresa debe haber sido seleccionada a nivel local en los países de América Latina para poder ser candidata para la lista regional. En el ciclo 2015-2016, poco más de 800 compañías fueron listadas en 19 listas nacionales de las Mejores Empresas dentro de toda América Latina, y son estas compañías las que fueron candidatas para participar en la lista regional. En 2015, las Mejores Empresas para Trabajar en América Latina se presentan en tres listas: Las mejores multinacionales para trabajar, las mejores empresas nacionales para Trabajar: más de 500 colaboradores, las mejores empresas nacionales para Trabajar: entre 50 y 500 colaboradores.

Con este propósito, los candidatos fueron divididos en 2 grandes grupos, uno de empresas nacionales y otro para empresas multinacionales. Adicionalmente, las empresas nacionales fueron divididas en 2 grupos de acuerdo a la cantidad de colaboradores. Este enfoque nos permite comparar a las empresas con características similares.

Por otro lado, las Empresas multinacionales son elegibles para concursar si cumplen con los siguientes requisitos: La empresa tiene un mínimo de 1.000 colaboradores a nivel mundial. Al menos un 40% del total de sus colaboradores trabajan fuera del país donde se encuentra la casa matriz. La empresa ha sido reconocida como mínimo en listas de tres países de la región. Definimos a las empresas como multinacionales cuando estas operan en al menos 3 países (para efectos de esta definición, contamos a toda la región de Centroamérica como uno). Las empresas que operan en dos países únicamente, competirán en las categorías nacionales. (GPTW, 2017)

Así también, a nivel regional, las empresas son evaluadas y listadas con los mismos criterios que

se hace a nivel nacional, sin embargo, las empresas que compiten dentro de la lista de Multinacionales, reciben puntos extras de acuerdo a la cantidad de países en los que han sido representadas en nuestras listas nacionales de las Mejores Empresas.

Por otro lado, y de acuerdo a Great Place to Work (2017) las empresas multinacionales reciben créditos por el esfuerzo realizado para convertirse en un Gran Lugar para Trabajar para sus colaboradores en varios países. Entre más países sean en los que una empresa está representada en nuestras listas nacionales, mayores serán los créditos.

Como parte del estudio, en las Mejores Empresas para Trabajar en América Latina se identificaron experiencias clave de los empleados que las identifican y enaltecen. Ser tratado como una persona y no sólo como un empleado, que los jefes hagan lo que dicen y el sentimiento de “familia en el trabajo” son piezas fundamentales que se muestran presentes en su gran mayoría. (greatplacetowork.com.ec, 2017)

Como resultado del estudio realizado por Great Place to Work (2017), esta investigación muestra que los colaboradores están dispuestos a dar más si en los excelentes lugares para trabajar cuando se encuentran en un equipo donde prima la cooperación y el trabajo en equipo, sin descuidar el factor económico.

Tabla 2: Las 25 mejores empresas para trabajar en América Latina 2016

LUGAR	ORGANIZACIÓN	SECTOR	No. EMP.
1	C+I4:I24isco	Tecnologías de la información	1.710
2	Accor	Hospitalidad	11.975
3	Monsanto	Bioteología y farmacéutica	5.040
4	Dell	Tecnologías de la información	6.268
5	SC Johnson	Manufactura y producción	2.132
6	DHL	Transporte	1.731
7	Belcorp	Salud	6.721

8	Natura	Manufactura y producción	1.430
9	JW Marriott	Hospitalidad	2.144
10	Mars	Manufactura y producción	2.044
11	Diageo	Manufactura y producción	2.513
12	EMC	Tecnologías de la información	1.222
13	Oracle	Tecnologías de la información	4.622
14	Hilton	Hospitalidad	2.252
15	3M	Manufactura y producción	4.626
16	Atento	Servicios profesionales	119.719
17	Roche	Biología y farmacéutica	2.146
18	Scotiabank	Servicios financieros y seguros	26.692
19	Falabella	Comercio/Retail	47.732
20	Cargill	Manufactura y producción	10.303
21	Novartis	Biología y farmacéutica	2.118
22	British American Tobacco	Manufactura y producción	1.115
23	Mapfre	Servicios financieros y seguros	11.717
24	Teleperformance	Servicios profesionales	20.545
25	Santander Bank	Servicios financieros y seguros	33.830

Fuente: Datos tomados de Great Place to Work (2017)

Elaborado por: El Autor

Las Mejores Empresas para Trabajar en Ecuador 2016"La lista de las Mejores Empresas para Trabajar en Ecuador Edición 2016 es generada por Great Place to Work® Ecuador y publicada por la Revista Ekos Negocios 10 Empresas fueron reconocidas, 5 de ellas nacionales". (greatplacetowork, 2017)

Hace algunos años se publica la lista de las 25 Mejores Empresas para Trabajar en Ecuador" en la revista Ekos Negocios, medio de comunicación nacional sobre el acontecer económico y empresarial, este es el único medio en Ecuador que publica de forma mensual, las Mejores Prácticas en Gestión" y en forma anual publica la lista de Las

Mejores Empresas para Trabajar en Ecuador, por esto la pertinencia de difundir el listado en este medio" (Great Place to Work, 2017).

Tabla 3: Las Mejores Empresas para Trabajar en Ecuador 2016

LUGAR	ORGANIZACIÓN	SECTOR	No Empleados
1	Grupo Transbel S.A. - Belcorp	Comercio Retail	317
2	Laboratorios Bago del Ecuador S.A	Biología y farmacéutica	192
3	Empresa comercial del Pacífico	Manufactura y producción	210
4	AMC Ecuador Cía. Ltda	Comercio Retail	97
5	Indura Ecuador S.A	Manufactura y producción	139
6	Industrias Lacteas TONI S.A.	Manufactura y producción	775
7	Seguros Oriente S.A.	Ser. Financieros y seguros	117
8	Tecnandina S.A - Tensa-	Biología y farmacéutica	246
9	Sanofi - Aventis del Ecuador S.A.	Biología y farmacéutica	189

Fuente: Datos tomados de Great Place to Work (2017)

Elaborado por: El Autor

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Evaluar los resultados de clima organizacional de la encuesta -Great Place to Work- identificando las estrategias de mejora llevadas a cabo en la empresa del sector de alimentos en Guayaquil entre los años 2013-2016.

Objetivos específicos

1. Analizar los resultados de clima organizacional del periodo 2014, 2015,

- 2016, y las estrategias que se han implementado en la organización para el mejoramiento del clima organizacional.
2. Evaluar el impacto de las prácticas de mejoramiento de clima organizacional con base en los resultados obtenidos.

METODOLOGÍA

El método aplicado en la presente investigación es cualitativo, donde se hace un análisis descriptivo de los resultados de la encuesta llevada a cabo por Great Place to Work y luego se realiza una evaluación de las estrategias que ha llevado la empresa del sector de alimentos para mejorar cada año la percepción de clima organizacional.

- **Medición:** Se toman los resultados enviados a la empresa del sector de alimentos por Great Place to Work en los años 2013, 2014, 2015 y 2016.

- **Análisis:** Se analizaron las dimensiones de credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo en los tres periodos estudiados.

Tipo de investigación

Para la presente investigación según el objetivo a alcanzar y el grado de profundidad es exploratoria.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación describe los componentes y el plan para llevar adelante la investigación, en este caso se empieza utilizando investigación exploratoria para identificar el problema de la empresa del sector de alimentos, luego se describen las teorías del clima organizacional para entender su significado. El instrumento definido para el análisis del clima organizacional es la metodología de cuestionarios realizados a colaboradores de miles de organizaciones a nivel mundial en donde se indaga a empleados y directivos aspectos relacionados con los 5 ejes de confianza mutua, la camaradería entre ellos y el orgullo que sienten de ser parte de la empresa y por otro lado el respeto, la imparcialidad y credibilidad puesta en práctica por los directivos,

esto determina si la empresa es un Great Place To Work (Un Gran Lugar Para Trabajar).

Por último, parte del diseño es el análisis de los resultados a través de la interpretación de los mismos con un enfoque cualitativo.

Población y muestra de la investigación

La población está compuesta por el personal de la empresa comercializadora de snacks. Para la presente investigación se toma como base el año 2016, 820 colaboradores.

Tabla 4: Población de la investigación

Población Empresa comercializadora de Snacks

Año	Colaboradores
2014	700
2015	780
2016	820

Fuente: Datos proporcionados por empresa del sector de alimentos

Elaborado por: El Autor

Muestra

De los 820 empleados que se encontraban laborando en el año 2016 en la empresa comercializadora de snack, se le aplicó el cuestionario GPW a 624 empleados en el mes de septiembre de 2015, analizando el clima organizacional en 2014, 2015 y 2016.

La diferencia de 196 personas, no se encontraba presente el día de la aplicación del cuestionario por ausentismo laboral justificado (permiso por vacaciones, permiso médico, etc.).

Para determinar el número de personas que forman parte de la investigación se aplica un muestreo no probabilístico.

Tabla 5: Muestreo

Departamentos	# de personas encuestadas
Dirección De Operaciones	380
Dirección General	1
Gerencia De Capital Humano	8
Gerencia De Ventas	224
Gerencia Financiera	29
Colaboradores que no identificaron su área de desempeño	-
Total	642

Fuente: Datos proporcionados por empresa del sector de alimentos

Elaborado por: El Autor

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez realizadas las encuestas utilizando el modelo de cuestionario de clima organizacional Great Place To Work (Gran lugar para trabajar) en la empresa en estudio, se presentan e interpretan los resultados más relevantes.

a) Variables demográficas 2014.

Tabla 6: Sexo

Sexo	%
Femenino	20%
Masculino	80%

Fuente: Datos proporcionados por empresa del sector de alimentos

Elaborado por: El Autor

Tabla 7: Edad

Edad	%
Menor de 25 años	15%
Entre 25 y 29 años	28%
Entre 30 y 35 años	33%
Entre 37 y 47 años	15%
48 años o mas	4%

Fuente: Datos proporcionados por empresa del sector de alimentos

Elaborado por: El Autor

Tabla 8: Formación

Formación	%
Educación básica	5%
Educación secundaria	65%
Técnica o tecnológica	6%
Universitaria incompleta	17%
Universitaria completa	6%
Postgrado	1%

Fuente: Datos proporcionados por empresa del sector de alimentos

Elaborado por: El Autor

Tabla 9: Antigüedad

Antigüedad	%
Menos de 2 meses	1%
Entre 2 meses y 2 años	49%
Entre 2 y 6 años	35%
Entre 7 y 12 años	6%
Entre 13 y 24 años	8%
25 o más años	1%

Fuente: Datos proporcionados por empresa del sector de alimentos

Elaborado por: El Autor

b) Variables demográficas 2015.

Tabla 10: Sexo

Sexo	%
Femenino	21%
Masculino	79%

Fuente: Datos proporcionados por empresa del sector de alimentos

Elaborado por: El Autor

Tabla 11: Edad

Edad	%
Menor de 25 años	21%

Entre 25 y 29 años	32%
Entre 30 y 35 años	29%
Entre 37 y 47 años	13%
48 años o mas	5%

Fuente: Datos proporcionados por empresa del sector de alimentos

Elaborado por: El Autor

Tabla 12: Formación

Formación	%
Educación básica	9%
Educación secundaria	62%
Técnica o tecnológica	7%
Universitaria incompleta	12%
Universitaria completa	9%
Postgrado	1%

Fuente: Datos proporcionados por empresa del sector de alimentos

Elaborado por: El Autor

Tabla 13: Antigüedad

Antigüedad	%
Menos de 2 meses	1%
Entre 2 meses y 2 años	26%
Entre 2 y 6 años	49%
Entre 7 y 12 años	14%
Entre 13 y 24 años	9%
25 o más años	1%

Fuente: Datos proporcionados por empresa del sector de alimentos

Elaborado por: El Autor

c) Variables demográficas 2016.

Tabla 14: Sexo

Sexo	%
Femenino	20%
Masculino	80%

Fuente: Datos proporcionados por empresa del sector de alimentos

Elaborado por: El Autor

Tabla 15: Edad

Edad	%
Menor de 25 años	11%
Entre 25 y 29 años	26%
Entre 30 y 35 años	35%
Entre 36 y 46 años	23%
47 años o mas	5%

Fuente: Datos proporcionados por empresa del sector de alimentos

Elaborado por: El Autor

Tabla 16: Formación

Formación	%
Educación básica	6%
Educación secundaria	66%
Técnica o tecnológica	6%
Universitaria incompleta	12%
Universitaria completa	9%
Postgrado	1%

Fuente: Datos proporcionados por empresa del sector de alimentos

Elaborado por: El Autor

Tabla 17: Antigüedad

Antigüedad	%
Menos de 2 meses	1%
Entre 2 meses y 2 años	27%
Entre 3 y 6 años	49%
Entre 7 y 13 años	16%
Entre 14 y 24 años	7%
25 o más años	1%

Fuente: Datos proporcionados por empresa del sector de alimentos

Elaborado por: El Autor

Observando las variables demográficas del 2015 versus el 2016, se concluye que en cuanto al sexo la población masculina ha tenido un incremento leve, con respecto a las edades más de la mitad de la población se centra en personas mayores de 35 años, siendo solo un 38% de personas que inician su vida organizacional hasta los 29 años.

En la formación se logra visualizar una reducción importante de 3 puntos porcentuales en cuanto a la educación básica y la educación secundaria aumento del 62% al 66% en el 2016, este incremento se debe a las acciones que se implementaron como programa Educar en donde se plantea graduar a los colaboradores de bachilleres en un programa de educación para adultos, en donde la compañía subsidia el 100% del programa.

Tabla 18: Valoraciones y Tendencias por Dimensión año 2014

Dimensión	Aceptación	Indecisión	Valoraciones y tendencias por Dimensión	
			Valoración	Tendencia
Credibilidad	68%	17%	Media (-)	Muy favorable
Respeto	64%	19%	Media (-)	Muy favorable
Imparcialidad	64%	19%	Media (+)	Muy favorable
Camaradería	74%	17%	Media (+)	Muy favorable
Orgullo	86%	10%	Media (-)	Favorable
Apreciación general	82%	13%	Media (+)	Muy favorable

Elaborado por: El Autor

Tabla 19: Valoraciones y Tendencias por Dimensión año 2015

Dimensión	Aceptación	Indecisión	Valoraciones y tendencias por Dimensión	
			Valoración	Tendencia
Credibilidad	64%	17%	Baja	Desfavorable
Respeto	63%	18%	Media (-)	Estable
Imparcialidad	62%	19%	Media (+)	Estable
Camaradería	74%	15%	Media (+)	Estable
Orgullo	86%	9%	Media (-)	Favorable
Apreciación general	84%	8%	Media (-)	Desfavorable

Elaborado por: El Autor

En el 2015 se observa una oportunidad de mejora bastante alta, ya que se logró elevar las variables entre media más y menos, sin embargo, en la variable de credibilidad y respeto son los que se debieron gestionar estrategias para que en el siguiente año tengan un aumento.

Dentro de los aspectos positivos que se encontraron fue la elevada percepción de los colaboradores frente al reconocimiento formal e informal que pueden recibir en la empresa y consideran que tienen el deseo de trabajar por tiempo prolongado en la empresa.

Como oportunidades de mejora se evidenció que no confían en que sus jefes inmediatos cumplan las promesas, que sean vistos como seres humanos y no como máquinas o número que cumplen su trabajo y nada más, la comunicación que reciben es escasa y sienten que se les da la información básica o nula en algunos casos, estos

aspectos están relacionados con la credibilidad que comparadas con el año 2016 debido a los cambios empresariales de país se realizaron ajustes a la plantilla y se considera que eso afectó en esta dimensión ya que en el 2016 se obtuvo una calificación muy por debajo de lo esperado.

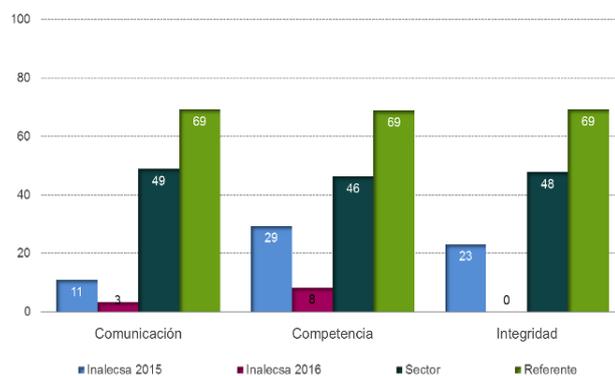


Figura 3: Dimensiones del GPTW Empresa de snack de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El Autor

Así mismo en la dimensión de respeto que en el 2015 se pudo mantener en media menos en el 2016 bajamos, lo cual es el reflejo de que las acciones que se implementaron para atenuar el impacto de una reestructuración no fue efectiva, en esta dimensión tienen gran involucramiento los líderes de área, se observó en la encuesta que los colaboradores solicitaban mayor empatía de parte de sus líderes y sobre todo sentirse más respaldados y eso fue lo que más impacto en temas de respeto.

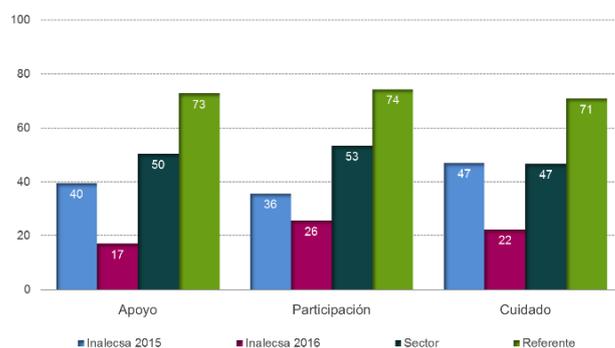


Figura 4: Dimensiones del GPW Empresa de snack de la ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El Autor

Tabla 20: Valoraciones y Tendencias por Dimensión año 2016

Dimensión	Valoraciones y tendencias por Dimensión			
	Aceptación	Indecisión	Valoración	Tendencia
Credibilidad	57%	21%	Muy baja	Desfavorable
Respeto	53%	24%	Baja	Desfavorable
Imparcialidad	55%	23%	Media (-)	Desfavorable
Camaradería	63%	22%	Baja	Muy desfavorable
Orgullo	79%	14%	Baja	Muy desfavorable
Apreciación general	69%	19%	Baja	Desfavorable

Elaborado por: El Autor

En el año 2016 el impacto en clima organizacional fue elevado ya que se disminuyó de 69 puntos en 2015 a 60 puntos en 2016, se obtuvo una reducción de 9 puntos en clima organizacional, todas las dimensiones bajaron incluso las que por historia nunca habían bajado.

En la dimensión de credibilidad y respeto los factores internos y externos ayudaron a que estas dos variables que en 2015 ya tenían importantes oportunidades de mejora en el 2016 terminen de caer un punto adicional, siendo los principales responsables el no cumplimiento de las promesas de parte de los líderes y el no involucramiento y empatía con el personal operativo.

En este año el mayor efecto que tuvo versus el año anterior es la visión del liderazgo el cual tiene muchas oportunidades de mejora para lo cual se va a desarrollar las habilidades de dirección de los líderes para lograr que la cultura organizacional este acorde con los objetivos estratégicos del negocio.

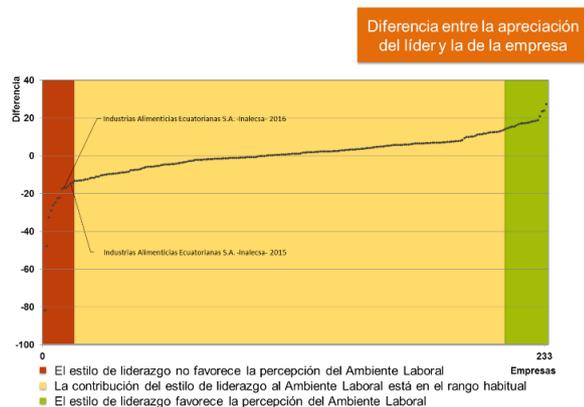


Figura 5: Diferencia entre la apreciación del líder y la de la empresa

Elaborado por: El Autor

En esta gráfica se muestra como el estilo de liderazgo del 2015 retrocedió con respecto al 2016, donde el estilo actual no favorece la percepción de

ambiente laboral y como resultado se obtuvo una caída en el clima organizacional.

Se puede ver que el cambio constante de liderazgo y la falta de capacitación a los mandos medios tuvieron efecto directo en el descenso del clima organizacional entre los colaboradores de la empresa en estudio.

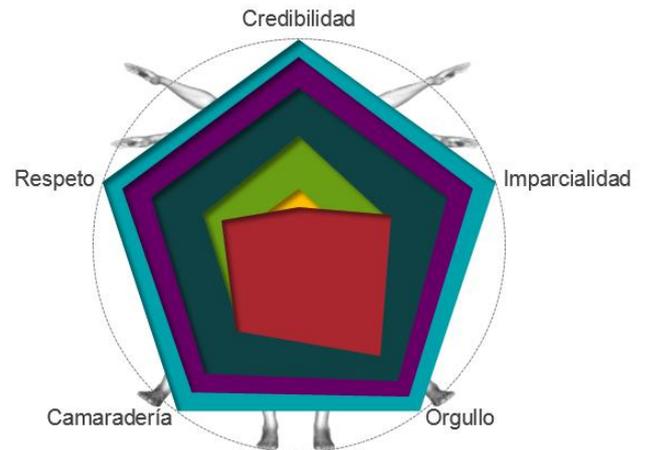


Figura 6: Esquema situación 2015

Elaborado por: El Autor

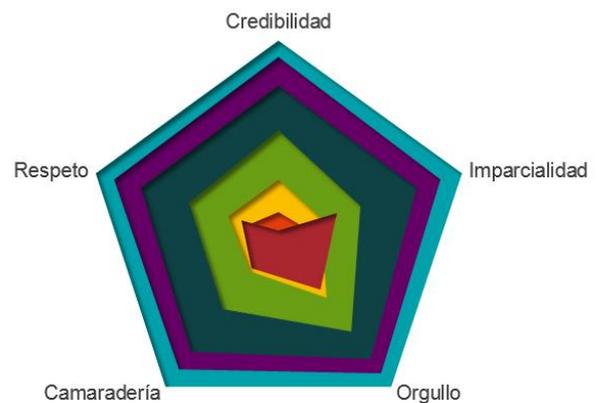


Figura 7: Esquema situación 2016

Elaborado por: El Autor

Como se observa en estas dos gráficas la disminución de clima organizacional es evidente en todas las dimensiones que maneja Grate Place to Work, sin embargo, credibilidad es la que mayor afectación tiene.

Tabla 21: Apreciación general

Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar		
2014	2015	2016
66%	63%	29%

Elaborado por: El Autor

Finalmente haciendo un análisis de la última pregunta de apreciación general el 29% de los colaboradores de la empresa del sector de alimentos indicó que consideran que es un buen lugar para trabajar, sin embargo, en el 2015 el 63% lo mencionó de forma positiva, lo que significa que en el 2016 más de la mitad de la población considera que la empresa no es un gran lugar para trabajar. Al tener este resultado activa las alertas ya que el nivel de cuestionamientos en esta evaluación fue más elevado que años anteriores y esto se debe gestionar con la finalidad de capitalizar las oportunidades existentes.

Dentro del trabajo realizado este año para la siguiente evaluación, pero sobre todo para mejorar esta percepción de clima las acciones que se han tomado son: las escuelas de liderazgo para mandos medios, coaching para directivos, escuela de ventas y capacitación de comunicación para personal operativo. Los programas de desarrollo y de bienestar social están encaminadas a mejorar el clima organizacional haciendo una gran inversión en los líderes para poder transformar la cultura organizacional.

Tabla 22: Variación de aceptación por años

	2014	2015	2016
Dimensión	Aceptación	Aceptación	Aceptación
Credibilidad	68%	64%	57%
Respeto	64%	63%	53%
Imparcialidad	64%	62%	55%
Camaradería	74%	17%	63%
Orgullo	86%	86%	79%

Elaborado por: El Autor

En la ilustración que se detalla anteriormente, se puede observar que la tendencia al paso del tiempo en lugar de mejorar va empeorando y en todas las variables, lo cual significa que las acciones que se

mantuvieron o se implantaron no surtieron efecto entre un año y otro para mejorarlo.

El orgullo es una de las variables más fuertes que en una empresa de consumo masivo por la motivación que esto genera son críticas como para el área comercial.

CONCLUSIONES

En el análisis de los resultados se observa que los resultados de clima organizacional muy a parte de ser solo la percepción de los colaboradores es también la consecuencia de las estrategias comerciales que se implementaron para atenuar la crisis en el 2016, las dimensiones de respeto y credibilidad fueron las que mas se afectaron, por lo que se considera que mas allá de las acciones que como empresa se pueda tomar, es vital importancia la formación y la toma de decisiones de los líderes para poder tener un buen clima organizacional, ya que un liderazgo bien formado va a atenuar el impacto de los cambios que en una empresa se quieran implementar.

En el caso de este negocio de alimentos las estrategias económicas que se implementaron entre 2014 y 2015 fueron asignaciones presupuestarias acorde a las necesidades de capacitación al personal, lo que permitió que muchas actividades se cumplan, sobre todo, las que estaban enfocadas al bienestar del colaborador y de su familia, el resultado en estos dos años estuvo estable, sin embargo en el 2016 el nivel de aceptación cayó 9 puntos y se relaciona además entre otras causales a la disminución de presupuesto ya que ese año a nivel país económicamente entró a una recesión, generando medidas al interior de la empresa como desvinculaciones, reducción de actividades enfocadas al colaborador y sus familias, entre otros.

Las estrategias que se implementaron en el 2014 y 2015 contaron con un presupuesto mayor al del 2016, sin embargo, las estrategias implementadas en el 2016 no fueron tan eficaces o tuvieron causales que no ayudaron a la mejora del clima organizacional, la disminución del presupuesto en el último año de análisis no fue lo único que conspiró en la caída del clima organizacional, factores como el liderazgo y el buen trato no

necesitan de fondos para ser aplicados de manera eficiente coadyuvando a que el buen clima organizacional se mantenga a pesar de las crisis económicas que son muy frecuentes en países de Latinoamérica.

Evaluando la influencia de las prácticas de mejoramiento de clima organizacional con base en los resultados obtenidos en la empresa, se puede indicar que en esos años estuvo en un proceso de transformación de cultura, lo que genera que ese proceso de cambio para unos sea positivo y para otros genere resistencia, sin embargo los resultados fueron en disminución entre el 2014 al 2016 y los resultados si bien en el 2014 y en el 2015 tuvieron un ligera bajada, en el 2016 la disminución fue muy importante con nueve puntos en el resultado de aceptación y coincide con los resultados financieros que estuvieron por debajo de los objetivos planteados a inicio de año.

En la gestión de las estrategias implementadas se debio dar mayor énfasis en el tema de credibilidad y respeto, mejorando temas de comunicación se mejoraba la percepción sin embargo el involucramiento de los líderes era vital en este proceso. En este año las estrategias apuntan de forma sistemática a cada una de las dimensiones para fortalecer el resultado pero trabajando muy estratégicamente con los líderes de los procesos involucrándolos en la gestión de gente y que vean al departamento de talento humano como un socio estratégico para el cumplimiento de sus objetivos.

Finalmente en el 2016 no fue un buen año, según los resultados de la encuesta los líderes dejaron una brecha muy grande que se debe cerrar, adicional de generar estrategias que mejoren la percepción que tiene el colaborador sobre su marca.

Bibliografía

- Angulo, E. (2011). *Política Fiscal y Estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial Sinaloense. Un Estudio de caso*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- ARIAS . (08 de diciembre de 2013). *www.elcolombiano.com*. Obtenido de

- http://www.elcolombiano.com/historico/confianza_y_liderazgo_esenciales_en_el_sitio_de_trabajo-IAEC_273281
Bano&Villacres&Arboleda&Garcia. (Noviembre de 2016). *Revista Industrial Data*. Recuperado el 17 de abril de 2017, de file:///C:/Users/HOME/Downloads/12816-45322-1-PB.pdf
- Clima Laboral. (2017). <http://www.climalaboral.com.es/>. Obtenido de [http://www.climalaboral.com.es/informacion/Clima_laboral_\(s.f\).www.climalaboral.com.es](http://www.climalaboral.com.es/informacion/Clima_laboral_(s.f).www.climalaboral.com.es). Recuperado el 31 de abril de 2017, de <http://www.climalaboral.com.es/informacion/definicion.de>. (2016). <http://definicion.de>. Obtenido de <http://definicion.de/muestra/>
- El Universo. (18 de Diciembre de 2012). Empresa del sector de alimentos es comprada por Arca Continental. *El Universo*. Enciclopedia de Clasificaciones. (2016). Recuperado el 02 de abril de 2017, de <http://www.tiposde.org/general/484-tipos-de-investigacion/explorable>. (29 de mayo de 2009). *Explorable.com*. Recuperado el 02 de abril de 2017, de [/es/muestreo-no-probabilisticohttps://explorable.com](https://explorable.com)
- Garcia . (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *revista lenguaje*. Recuperado el 17 de abril de 2017, de <http://revistalenguaje.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>
- General Risk Group S.L. (2015). Obtenido de <http://www.generalriskgroup.com/el-modelo-great-place-to-work-lugares-excelentes-para-trabajar-segun-la-ntp-1008-parte-ii/GPTW>. (2017). <http://www.greatplacetowork.com.ec>. Recuperado el 17 de abril de 2017, de <http://www.greatplacetowork.com.ec/acerca-de-nosotros/nuestra-historia>
- Great Place to Work. (2013). <http://www.greatplacetowork.com.pe>. Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.pe/nuestros-servicios/transforme-su-organizacion>
- Great Place To Work. (2016). *¿Que es un excelente lugar para trabajar?* Recuperado el 14 de Enero de 2016, de Great place to work: <http://www.greatplacetowork.com.ec/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>
- Great Place to Work. (2017). <http://www.greatplacetowork-ca.com>. Obtenido de <http://www.greatplacetowork-ca.com/nuestros-servicios>

- Great Place to Work. (2017). *www.greatplacetowork.com.mx*. Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.mx/acerca-de-nosotros/ipor-que-lo-hacemos>
- Great Place to Work. (2017). *www.greatplacetowork-ca.com*. Obtenido de <http://www.greatplacetowork-ca.com/component/content/frontpage>
- Great Place to Work®. (2013). *Valoración del Clima Laboral*. Resumen Ejecutivo Ministerio de Ambiente, Ministerio del Ambiente. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/12-Snap-Ministerio-de-Ambiente-GPTW-Resumen-Ejecutivo-2013-05-P-09-2013-1.pdf>
- greatplacetowork. (2017). *www.greatplacetowork.com.ec*. Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.ec/acerca-de-nosotros/nuestra-historia>
- greatplacetowork.com.ec. (2017). *www.greatplacetowork.com.ec*. Recuperado el 01 de abril de 2017, de <http://www.greatplacetowork.com.ec/mejores-empresas/las-mejores-de-america-latina>
- Méndez. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Colección de lecciones de administración, U. d. Rosario., Bogota.
- Peralta. (26 de junio de 2002). Recuperado el 01 de marzo de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Pérez . (2014). *CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL CUBANO*. La Habana. Recuperado el 01 de abril de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/index.htm>
- Puche Berrocal. (2015). *MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “EMGESA S.A. ESP – PROYECTO HIDROELÉCTRICO ELQUIMBO” Y SU PLAN DE MEJORAMIENTO 2014 - 2015*. Tesis de Grado para aspirar al título de Especialista en Alta Gerencia, Universidad Militar de Granada, Bogotá D.C. Recuperado el 17 de abril de 2017, de http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13922/2/MedicionClimaOrganizacional_PHEQ.pdf
- Revista de Administración y negocios. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Recuperado el 01 de abril de 2017, de <http://sociedadyeconomia.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>
- Universidad de Alicante. (2017). *El paradigma cuantitativo y el paradigma cualitativo*. Departamento de Sociología II. Universidad de Alicante. Recuperado el 02 de abril de 2017, de <https://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema1/el-paradigma-cuantitativo-y-el-paradigma-cualitativo>.
- Universidad de la Habana. (2014). *CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Tesis en opción al título académico de Máster en Administración de Negocio, Departamento de Ciencias Empresariales, Facultad de economía, La Habana.
- VILLAMIZAR, G. (s.f.). Recuperado el 17 de abril de 2017, de http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf
- WILLIAMS. (2013). *“ESTUDIO DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL EN UNA DEPENDENCIA”*. PROYECTO FINAL DE CAMPO, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN, DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE PSICOLOGÍA, MONTERREY, NUEVO LEÓN.