

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA
DE SERVICIOS.**

TESIS

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN GENERAL

PRESENTA

JORGE ALBERTO SALAZAR LEPE

Director de la Tesis: Dr. Rodolfo Velázquez Tostado

Tijuana, B. C. Diciembre del 2011

DEDICATORIA

A dios por darme la oportunidad de vivir este momento.

Con mucho amor a mi esposa María Candelaria, y a la fuente de mi inspiración mis hijas Annette, Roxana y Danna, por su paciencia, apoyo y aliento.

A mi Papa y mi Mama (qepd) por darme la vida y su ejemplo de amor.

A mis hermanos Rosa María, Dora Luz y Martin por su cariño y apoyo que siempre me han mostrado.

AGRADECIMIENTOS

A mi maestro y director de tesis Dr. Rodolfo Velázquez Tostado, por brindarme su amistad, orientación, apoyo y enseñanzas en mis estudios y la culminación de mi tesis.

A mi compañero de generación, M.A. José Raúl Robles Cortez, por su amistad y motivación en el transcurso de mis estudios.

A mis amigos M.A. Rodolfo Novela Joya y M.T.I. David Martínez Orzuna, por compartir en esas tardes de café su amistad, experiencias y reflexiones, que fueron de gran utilidad en la elaboración de este trabajo.

RESUMEN

El objetivo general del estudio es presentar un diagnostico del clima laboral de una empresa que incluya resultados y aportar recomendaciones específicas que nos permita dar solución a las áreas de oportunidad, el diagnostico se baso en el Modelo de seis casillas de Marvin Weisbord que identifica seis áreas críticas: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones, y liderazgo, se desarrollo un marco teórico y se planteo una hipótesis, el diseño de la investigación se considera no experimental y descriptiva, para la recolección de datos se utilizo un cuestionario estructurado utilizando la escala de liker, se aplico método no estadístico, ya que se considero aplicar el instrumento para la recolección de datos mediante un censo a toda la población de la empresa del área operativa, el cuestionario contiene 30 preguntas relacionadas con las variables anteriormente descritas y fue validado con la prueba alfa de Cronbach, para su análisis se utilizo el programa estadístico SPSS 15.0 y EXCEL, como conclusión final la hipótesis planteada fue comprobada ya que los empleados si perciben que en la organización se desarrolla un clima laboral armónico, pero consideran que existen áreas de oportunidad susceptibles a mejora.

Tabla de Contenido

Capítulo 1. Introducción	01
1.1 Planteamiento del problema	01
1.2 Objetivos generales	02
1.3 Objetivos específicos	02
1.4 Justificación	03
1.5 Alcance	03
1.6 Limitaciones	03
1.7 Organización del estudio	04
1.8 Organización de la empresa	04
1.8.1 Descripción de la empresa	04
1.8.2 Misión	05
1.8.3 Visión	05
1.8.4 Estructura Organizacional	06
Capítulo 2. Marco Teórico	08
2.1. Estudios realizados	08
2.2. Las Organizaciones	08
2.3. Proceso Administrativo	10
2.3.1. Planeación	11
2.3.2. Organización	12
2.3.3. Dirección	12
2.3.4. Control	13
2.4. Cultura Organizacional	13
2.5. Satisfacción en el Trabajo	15
2.6. Desarrollo Organizacional	16
2.7. Comunicación	19
2.8. Liderazgo	20
2.9. Recompensas	21
2.10. Clima Organizacional	22
2.10.1. Modelo de las Seis Casillas de Weisbord	24
2.10.2. Modelo de la Congruencia de Nadler-Tushman	29
2.10.3. Modelo de Litwin y Stringer	30
Capítulo 3. Metodología	32
3.1 Introducción	32
3.2 Definición del tipo de investigación	34
3.3 Hipótesis	35
3.4 Diseño de la investigación	35
3.5 Recolección de datos	36
3.6 Diseño del Cuestionario	36
3.6.1 Escala de Medición	37
3.6.2 Rangos de Semaforización	37
3.6.3. Validación de Cuestionario	37
3.7. Selección de la muestra	39
3.8 Análisis e interpretación datos	39

Capítulo 4. Análisis e interpretación de resultados	40
4.1 Análisis de datos generales	40
4.2 Análisis por pregunta	43
4.3 Análisis por dimensión	58
Capítulo: 5. Conclusiones y Recomendaciones	64
5.1 Conclusiones	64
6.2 Recomendaciones	66
Referencias	69

Lista de Figuras

Figura 1	Organigrama Corporativo	06
Figura 2	Organigrama de Tienda	07
Figura 3	Elementos de la Organización	10
Figura 4	Modelo del Proceso administrativo	11
Figura 5	Estratos de la Cultura Organizacional	15
Figura 6	Modelo de Cambio de Kurt Lewin	18
Figura 7	El Proceso de Comunicación	20
Figura 8	Elementos del Liderazgo	21
Figura 9	Dimensiones del Clima Organizacional	22
Figura 10	Componentes del Clima Laboral	23
Figura 11	Modelo de las Seis Casilla de Weisboard	24
Figura 12	Modelo de las Seis Casilla de Weisboard	25
Figura 13	Modelo de Nadler y Tushman	29
Figura 14	Dimensiones del Clima Organizacional de Goncalves	30
Figura 15	Pasos de la Metodología de la Investigación	34

Lista de Tablas

Tabla 1	Escala de medición	37
Tabla 2	Rangos de Semaforizacion	37
Tabla 3	Validación alfa de Cronbach	38
Tabla 4	Departamento a que pertenece	40
Tabla 5	Edad del encuestado	40
Tabla 6	Estado civil	41
Tabla 7	Grado de estudios	41
Tabla 8	Sexo	42
Tabla 9	Antigüedad	42
Tabla 10	Tabla de frecuencias pregunta 1	43
Tabla 11	Tabla de frecuencias pregunta 2	43
Tabla 12	Tabla de frecuencias pregunta 3	44
Tabla 13	Tabla de frecuencias pregunta 4	44
Tabla 14	Tabla de frecuencias pregunta 5	45
Tabla 15	Tabla de frecuencias pregunta 6	45
Tabla 16	Tabla de frecuencias pregunta 7	46
Tabla 17	Tabla de frecuencias pregunta 8	46
Tabla 18	Tabla de frecuencias pregunta 9	47
Tabla 19	Tabla de frecuencias pregunta 10	47
Tabla 20	Tabla de frecuencias pregunta 11	48
Tabla 21	Tabla de frecuencias pregunta 12	48
Tabla 22	Tabla de frecuencias pregunta 13	49
Tabla 23	Tabla de frecuencias pregunta 14	49
Tabla 24	Tabla de frecuencias pregunta 15	50

Tabla 25	Tabla de frecuencias pregunta 16	50
Tabla 26	Tabla de frecuencias pregunta 17	51
Tabla 27	Tabla de frecuencias pregunta 18	51
Tabla 28	Tabla de frecuencias pregunta 19	52
Tabla 29	Tabla de frecuencias pregunta 20	52
Tabla 30	Tabla de frecuencias pregunta 21	53
Tabla 31	Tabla de frecuencias pregunta 22	53
Tabla 32	Tabla de frecuencias pregunta 23	54
Tabla 33	Tabla de frecuencias pregunta 24	54
Tabla 34	Tabla de frecuencias pregunta 25	55
Tabla 35	Tabla de frecuencias pregunta 26	55
Tabla 36	Tabla de frecuencias pregunta 27	56
Tabla 37	Tabla de frecuencias pregunta 28	56
Tabla 38	Tabla de frecuencias pregunta 29	57
Tabla 39	Tabla de frecuencias pregunta 30	57
Tabla 40	Grafica dimensión propósitos	58
Tabla 41	Grafica dimensión estructura	59
Tabla 42	Grafica dimensión recompensas	60
Tabla 43	Grafica dimensión relaciones	61
Tabla 44	Grafica dimensión mecanismos de ayuda	62
Tabla 45	Grafica dimension liderazgo	63

CAPITULO 1

Introducción

1.1 Planteamiento Del Problema

Muchas veces los Gerentes de Recursos Humanos nos hemos preguntado el porque los empleados se retiran de la empresa, en ocasiones mediante entrevistas de salida, nos podemos enterar de una manera general y sesgada de las causas, y digo que sesgadas ya que en su oportunidad los empleados que renuncian a sus labores en la empresa en muchas ocasiones no son sinceros al momento de cuestionarles el porqué de sus decisión. Otras veces solamente el empleado se retira de la empresa y no nos da la oportunidad de cuestionarle sobre las causas que originan su salida de la organización, a esto le llamamos abandono de trabajo.

Las Organizaciones en la actualidad requieren de personal altamente calificado y motivado en cada uno de los departamentos que integran la empresa, sobre todo en las áreas de operación, donde se concentra el mayor número de empleados. La rotación de personal es un producto mayor de la insatisfacción en el trabajo, de la desmotivación, y de la improductividad de los empleados, al no percibir ellos en el ambiente organizacional, un clima laboral saludable que les permita sentirse satisfechos, motivados, que los aliente a generar en su persona los mejores niveles de desempeño. Al final el objetivo central de la función del responsable de administrar los recursos humanos es el de garantizar unas armónicas relaciones obrero-patronales y este es producto de una clima laboral saludable dentro de la empresa.

El diagnostico del Clima Organizacional constituye una valiosa herramienta donde el promotor para su aplicación dentro de la organización ante la dirección de la empresa debe ser precisamente el responsable de la gerencia de recursos

humanos, este tipo de estudios resulta de gran utilidad para comprender el comportamiento de las personas en diferentes momentos o situaciones que se presentan en sus labores diarias, para evaluar decisiones, acciones y programas, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional por su importancia que tiene su impacto en la motivación y satisfacción del personal en sus labores cotidianas y la repercusión que se puede observar en el comportamiento y desempeño laboral de los empleados.

Los empleados sienten que el clima laboral en la organización es favorable cuando tienen el sentimiento de que su trabajo es importante y que les proporciona un estado de satisfacción personal y que este los invita a desempeñarse mejor cada día. Ellos desean sentir ese grado de equidad, de reconocimiento, de responsabilidad, de mejores oportunidades que les permitan sentirse útiles para nuevos desafíos y esto repercute en su vida familiar y social.

La presente investigación tiene como antecedentes una diversidad de trabajos que se han realizado a través de los años por despachos de consultoría y por estudiantes de maestría para obtener el grado.

1.2 Objetivo General

El objetivo general del estudio es realizar un diagnostico del clima organizacional en una empresa bajo un marco metodológico y presentar acciones específicas que nos permita dar solución a las áreas de oportunidad que nos arroje el estudio.

1.3 Objetivos Específicos

1. Desarrollar un enfoque teórico sobre los principales modelos del Clima Organizacional.
2. Realizar un diagnostico del Clima Organizacional en una empresa de la localidad, aplicando el Modelo de seis casillas de Marvin Weisbord.

3. Identificar las variables críticas que afectan al Clima Laboral dentro de la organización.
4. Presentar conclusiones y presentar una propuesta de recomendaciones que nos permita dar solución a las áreas de oportunidad que arroje el estudio.

1.4 Justificación

Las empresas en la actualidad requieren mantener dentro de su organización unas armónicas relaciones laborales que les permitan tener altos niveles de desempeño para poder competir en un mundo globalizado como en el que estamos viviendo hoy, esto sin duda se convierte en un reto que tienen todas las empresas desde la pequeña, mediana y grandes empresas en el presente y en el futuro. El Clima Laboral juega un papel determinante en el cumplimiento de este objetivo, ya que mediante el estudio de las diferentes dimensiones que componen los estudios del Clima Laboral nos permite identificar la percepción que tienen los empleados de ellas, y esto nos permite determinar las áreas de oportunidad para realizar programas de mejoras que nos lleven a consolidar las relaciones obrero patronales.

1.5 Alcance

1.-Se realizara un Diagnostico de Clima Organizacional al personal de los diferentes departamentos operativos de la empresa Visa Refacciones Sociedad Anónima de Capital Variable.

1.6 Limitaciones

- 1.-Solo se aplicara el estudio todo el personal operativo de la empresa
- 2.-Las conclusiones y recomendaciones del diagnostico podrán ser adoptadas por

la empresa, no siendo las únicas soluciones, ya que estas son flexibles y pueden ser mejoradas.

1.7 Organización Del Estudio

En el capítulo 1 se presenta una descripción general del planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos del estudio, además de la justificación de la realización del proyecto. El capítulo 2 contiene el marco teórico que sustenta el presente estudio, así como la cita de los diversos autores. El capítulo 3 describe la metodología utilizada en el presente estudio, y los instrumentos de recolección de información. El capítulo 4 presenta el análisis e interpretación de resultados, ilustrado con graficas. El capítulo 5 se presentan las diferentes conclusiones y recomendaciones como propuestas para instrumentar posibles soluciones a las áreas de oportunidad encontradas.

1.8. Organización De La Empresa

1.8.1 Descripción

La empresa inicio operaciones en el año de 1976 con la apertura de la primera refaccionaría, Visa Refacciones, S.A. De C.V. A raíz de una significativa demanda de atención en el área de refacciones industriales y agrícolas en 1983 se creó Visa Refacciones Industriales, S.A. De C.V.

En 1994, ante el entorno globalizado que se venía dando en el comercio a nivel mundial, se concertó una alianza comercial con Napa Inc., que permitió acceder a recursos tecnológicos modernos y mejorar los niveles de abasto, servicio y calidad de refacciones en el mercado.

En 1998, fue muy importante en la consolidación de los sistemas de administración y control. Los propósitos de crecimiento demandaron sistemas operativos más efectivos y al mismo tiempo se hizo necesario contar con políticas y métodos de seguimiento, evaluación y control corporativo para conservar la salud en todas las áreas de nuestros negocios.

1.8.2 Misión

Es nuestra intención continuar aprovechando y creando nuevas oportunidades con el compromiso de preservar la calidad y eficiencia de lo que hacemos y seguir superando las expectativas de nuestro mercado, y solo así, continuar creciendo de manera cuantitativa y cualitativa, sirviendo como enlace vital entre fabricantes y mercado, entre los distribuidores y el usuario final. Buscamos mantenernos a la vanguardia en la capacitación constante de nuestro equipo de trabajo asegurando su desarrollo profesional, personal y económico.

1.8.3 Visión

En Organización VISA aspiramos a ser el líder y modelo en la distribución de refacciones automotrices, industriales y agrícolas, aspiramos a consolidar y conservar competitivamente lo que ya hemos logrado, y a crecer con orden y responsabilidad, desarrollando nuevos proyectos que propicien el mejoramiento integral de las personas que forman nuestro equipo y estimulando su creatividad y entusiasmo.

1.8.4 Estructura Organizacional

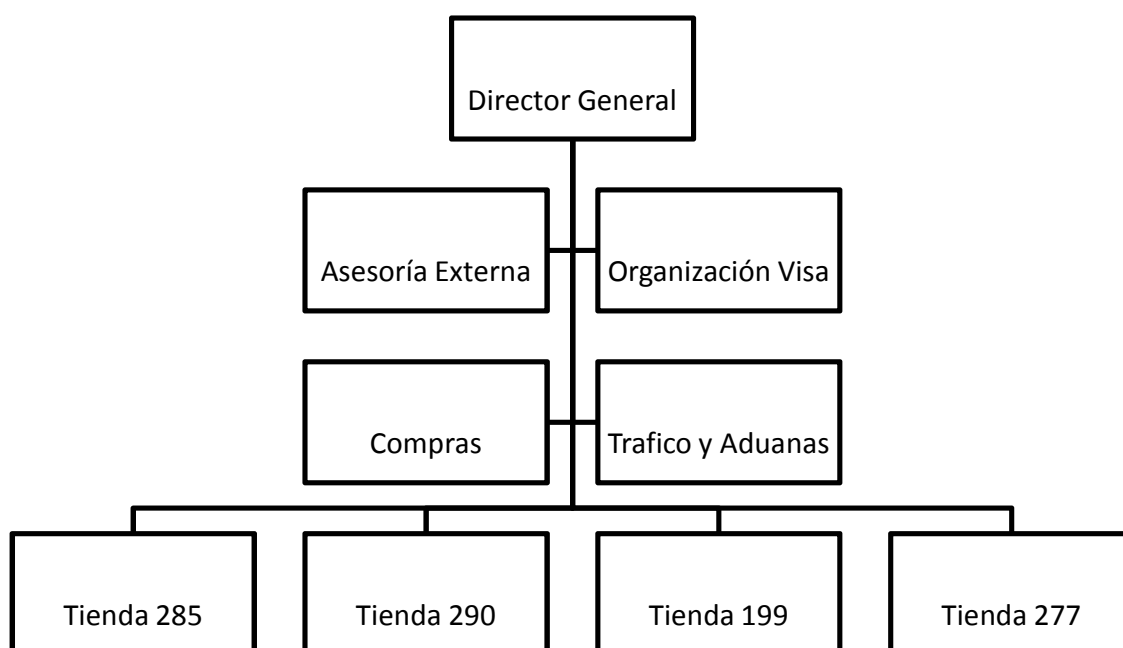


Figura 1 Fuente: Adaptación propia, Manual de Organización Visa Refacciones SA de CV
Organigrama Corporativo

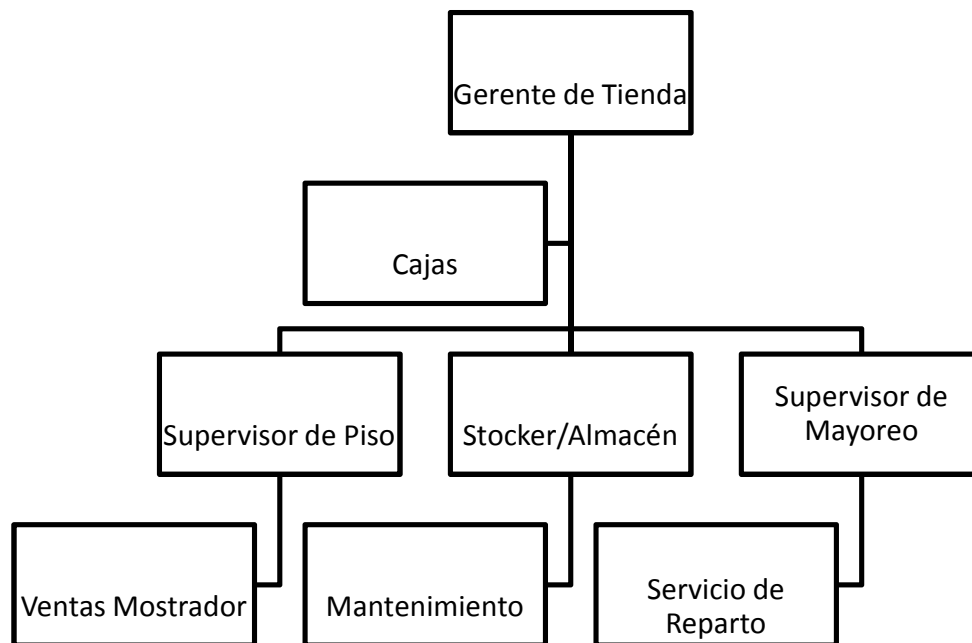


Figura 2 Fuente: Adaptación propia, Manual de Organización Visa Refacciones SA de CV
Organigrama de Tienda

CAPITULO 2

Marco Teórico

2.1 Estudios Realizados

Pérez y Navarro (2008), concluyen que el clima organizacional constituye una variable esencial para la comprensión de las lógicas de actuación de las organizaciones.

Cortes (2009), sostiene que las organizaciones, sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas y el clima organizacional es un reflejo del impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización.

Hernández y Caboverde (2011) definen que el clima organizacional puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, y este puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, ya que es la expresión personal que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

2.2 Las Organizaciones

Hablar hoy en día de las cualidades necesarias para trabajar en una organización, a nadie sorprenderá del amplio caudal de conocimiento que es requerido para los profesionistas que desean integrarse a las organizaciones contemporáneas las cuales compiten a nivel mundial, estas requieren personas biculturales, con profundos conocimientos de alta dirección de empresas y un alto sentido de trabajo en equipo.

Uno de los grandes retos de los gerentes responsables de las organizaciones en este mundo de los negocios donde se vive una guerra encarnizada por mantener su posición en el mercado es precisamente el de incorporar y mantener personal altamente calificado que pueda hacer frente a las grandes demandas que exige los altos niveles de competitividad. Deben crear las condiciones bajo las cuales los empleados se puedan desarrollar en un clima de motivación y satisfacción laboral.

“Las organizaciones son entes económicos y sociales creadas a fin de alcanzar objetivos para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos” (Arias 1990)

De acuerdo con Henri Fayol citado por Hay (1981), establece la organización como el suministrarle todo para su funcionamiento: materias primas, capital y personas.

Según Koontz y Weihrich (1999) definen la organización como conjunto de actividades para alcanzar objetivos, y conceder actividades a un administrador con poder de autoridad, para delegar y coordinar la estructura organizacional.

Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1996), especifican la organización como dos personas o más que laboran juntas, organizadamente, para alcanzar una meta específica.

Por lo que concluyen que la organización se refiere a un ente económico o social, que mediante la dotación de recursos materiales, técnicos y humanos y de una manera sistemática pretende lograr un propósito específico.



Figura 3 Fuente: Adaptación propia, Elementos de la Organización, Administración, Stoner, Freeman y Gilbert, Jr. (1996)

2.3 Procesos Administrativo

Es el conjunto de elementos o etapas sistemáticas mediante las cuales se efectúa la administración de una organización y se interrelacionan para formar un proceso administrativo que es aplicable en todos los ámbitos de la administración a estos pasos o etapas las denominamos planeación, organización, dirección y control este proceso lo encontramos en toda actividad humana: en casa, oficina, escuela.

De acuerdo a Henri Fayol, citado por Reyes Ponce (2005) dice que los elementos de la administración, se refiere a los pasos o etapas básicas de los cuales se realiza.

Según George Terry, citado por Reyes Ponce (2005:p23), la define “como una de las formas mas extendidas de agrupar los elementos o etapas de la administración y considera en ella cuatro, estos elementos son planeación, organización,

ejecución y control; una variante en esta clasificación es la de llamar al tercer elemento dirección en vez de ejecución”

Munch y García (2006), cita a George Terry, completando la definición anterior donde establece que las cuatro etapas dan respuesta a cinco preguntas.



Figura 4 Fuente: Adaptación propia, Modelo del Proceso Administrativo, Fundamentos de Administración, Munch y García, (2006)

2.3.1 Planeación

Nos podemos encontrar un sin numero de definiciones de planeación, pero si existe una analogía de pensamiento se considera dos aspectos fundamentales que es la toma de decisiones en el presente para lograr objetivos específicos en el futuro, en otras palabras es tomar una decisión por adelantado.

Según Koontz y Weihrich (1998) establece el concepto de planeación como un proceso que implica la selección de la misión y el esclarecimiento de los objetivos y de las estrategias para cumplirlos, y que lleva consigo la toma de decisiones, para elegir entre diferentes cursos futuros de acción.

Para Robbins y Coulter (2000) conceptúa la planeación como un proceso sistemático de definir metas, objetivos, planes, programas y estrategias.

2.3.2 Organización

La organización el segundo elemento del proceso administrativo, es indudable que la “organización” tiene varios significados una de ellos es que puede ser entendida como el ente económico o social (empresa, compañía, institución) pero también la conocemos como una etapa del proceso administrativo entendiendo por organizar como el definir estructuras organizacionales, coordinar y asignar recursos entre los miembros de la organización de tal manera que puedan alcanzar las metas previstas.

Koontz y O’Donnell, citado por Reyes Ponce (2005) categoriza la organización como la agrupación de las actividades de una función para alcanzar objetivos y coordinar horizontal y verticalmente la estructura de la empresa.

Para Reyes Ponce (2005, p.277) la define “organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”

2.3.3 Dirección

Dirigir implica ordenar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales, la dirección tiene un profundo impacto en las relaciones de los gerentes con cada uno de las personas que trabajan con ellos, este proceso tiene variables tal como liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo, solución de conflictos, manejo del cambio entre otros.

Según Robbins y Coulter, citado por Bernal y Sierra (2008, p.149) dice “la dirección es una función de la administración que consiste en motivar a las

personas e influir en ellas y en sus equipos para que realicen sus trabajos en función del logro efectivo de los objetivos organizacionales”

Para Stoner, Freeman y Gilbert (1996) dirección es el proceso que dirige e influye en las actividades de los miembros de una organización.

2.3.4 Control

El control íntimamente ligado a la planeación, dentro de la etapa de la planeación nos dedicamos a formular acciones pensando en el futuro mediante el diseño de objetivos y metas, planes, programas y presupuestos. Pero en el proceso de control debemos nosotros medir si en realidad lo que nos propusimos hacer lo estamos cumpliendo de acuerdo a lo planeado y determinar los niveles de desempeño que hemos logrado.

Robbins y Coulter (2000) conciben el control como un proceso de supervisar las actividades con la intención de verificar que se realicen de acuerdo a lo planeado y corregir las desviaciones significativas descubiertas.

Dentro de las actividades básicas de un sistema de control podemos mencionar las siguientes:

- a) Comparar los resultados con los planes generales
- b) Evaluar los resultados con los estándares de desempeño
- c) Idear los medios efectivos para medir las operaciones
- d) Comunicar cuáles son los medios de medición.
- e) Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.

2.4 Cultura organizacional

Una persona al ingresar en calidad de empleado en una organización lleva inmerso una serie de valores y creencias que se le han inculcado a través de la

vida, en el hogar, escuela o en el trabajo, pero esto no es suficiente ya que deberá aprender la manera en que se hacen las cosas en la nueva organización, el alcanzar los objetivos comunes de la organización y de los empleados solo se puede lograr si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita actuar de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

De acuerdo con Edgar Schein, citado por Luthans (2008, p.75) define la cultura organizacional como "un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, a medida que aprenden a enfrentar su problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado suficientemente bien para considerarlo valioso y, por lo tanto, enseñarlo a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas"

Para Hellrigel y Slocum (2009, p.459), "la cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes, que han aprendido y que comparten sus miembros y es un conjunto de tradiciones y reglas tacitas que operan las 24 horas del día".

Y se encuentran divididos en cuatro estratos:

- a) Símbolos Culturales.
- b) Supuestos Compartidos.
- c) Conductas Compartidas.
- d) Valores Culturales.

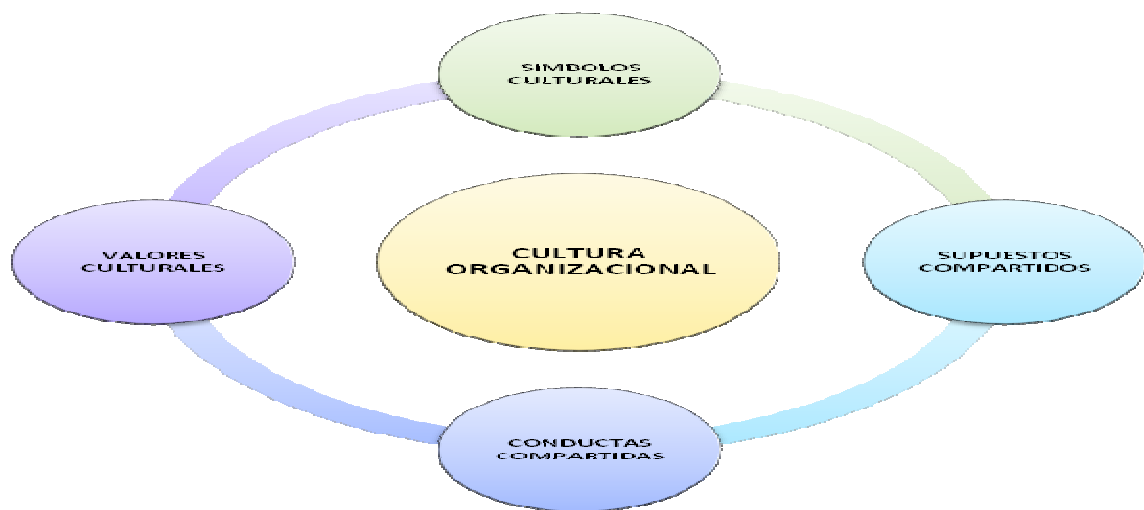


Figura 5 Fuente: Adaptación propia, Estratos de Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional, Hellrigel y Slocum Jr. (2009)

La cultura organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización, pero también puede ser una de sus grandes debilidades el fin de esta es precisamente lograr que el recurso humanos se identifique con ella y desarrollar un clima de trabajo motivante para ellos difícilmente las organizaciones tendrán una cultura idéntica, esta es tan propia que es como la huella digital de las organizaciones que nos indica que cada una de ellas tiene su propia identidad.

2.5 Satisfacción en el Trabajo

Los empleados clasifican su percepción que tienen de las organizaciones bajo dos factores satisfacción e insatisfacción, en otras palabras ellos miden su grado de conformidad en relación a los aspectos como salarios, incentivos, relaciones interpersonales seguridad, motivación y el conjunto de características que conforman su trabajo esto les proporciona a ellos, una atmósfera laboral que les permita sentirse satisfechos con la actuación de la empresa y les permita tener una actitud positiva hacia su propio trabajo o por el contrario una actitud negativa.

Navarro (2009) refiere la satisfacción en el trabajo como la evaluación que una persona hace de su puesto de trabajo y el ambiente laboral, mas sin embargo para

Robbins y Coulter (2000) la satisfacción en el trabajo es el contraste entre las recompensas que los trabajadores reciben y los que ellos creen que deberían recibir.

Un trabajador se encuentra satisfecho con su trabajo cuando, experimenta sentimientos de placer, felicidad o pasión al ejecutarlo, la falta de satisfacción se traduce en la disminución de la productividad.

2.6 Desarrollo Organizacional

Cuando hablamos de desarrollo organizacional pensamos en como podemos encontrar la fórmula para modificar el comportamiento humano dentro de la organización de una manera ordenada y sin causar conductas que se opongan a la implantación de nuevas corrientes de dirección dentro del nuevo mundo de la administración de empresas, de esta manera estamos involucrando términos como resistencia al cambio, planeación del cambio e intervención.

Guizar (2008) establece que el desarrollo organizacional es un conjunto de temas que incluyen los efectos e intervenciones de cambio, así como los factores que determinan el éxito de la organización, pero para los autores Stoner, Freeman y Gilbert Jr (1996) el desarrollo organizacional lo entienden como un esfuerzo a largo plazo, apoyado por los altos directivos, con el fin de acrecentar los procesos de renovación y solución de problemas de la organización administrando correctamente la cultura organizacional.

Cummings y Worley (2007, p.1) definen el desarrollo organizacional como “una aplicación y una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado, al mejoramiento y el reforzamiento de estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas”

A través de la aplicación del desarrollo organizacional, se pretende lograr que los directivos de las organizaciones, los que toman las decisiones y todo el personal lleguen a un nivel de alineación con los objetivos organizacionales donde sean aprovechadas las fortalezas y utilizarlas para lograr la competitividad en el mundo actual, para lograrlo se requiere como primer paso diagnosticar el grado de aceptación que tienen los empleados en relación a la atmósfera organizacional en cada factor donde los empleado y la empresa consideran sus puntos vulnerables llámese dimensiones.

Que entendemos por la resistencia al cambio, en pocas palabras lo podemos traducir al dicho “mas vale malo por conocido que bueno por conocer” las personas no quiere arriesgar a nuevas experiencias, lo nuevo les provoca temor ya que muchas ocasiones se encuentran en su zona de confort y prefieren estar seguros en las actuales condiciones a navegar por un rumbo desconocido que les origine incertidumbre, estas son las fuerzas restrictivas del cambio, los grandes promotores de diluir la resistencia al cambio organizacional son los directivos de las organizaciones.

El cambio planeado, ya no es una necesidad, sino un exigencia, está compuesto por serie de pasos encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planeación de una serie de acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema total que tiene la organización, conocer la opinión del recurso humano y que tiene que hacer la empresa para realizar los cambios necesarios sin alterar el orden actual, es decir realizarlos de una manera sistemática y ordenada.

Lewin, citado por Guizar (2008, p.44) el cambio planeado lo define como “una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable”. El propone el siguiente esquema:

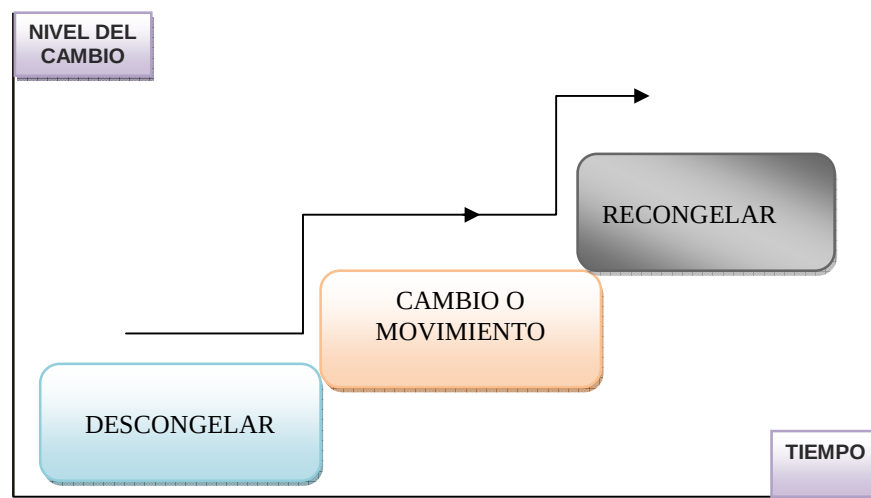


Figura 6 Fuente: Adaptación propia, Modelo de Cambio de Kurt Lewin, Desarrollo Organizacional y Cambio, Cummings y Worley (2007)

Descongelar, en este paso se atenúan las fuerzas que conservan el comportamiento organizacional en su nivel actual a los empleados se les motiva a realizar actividades de cambio.

Cambio, en este paso la conducta de la empresa, del departamento o del individuo se transfiere a otro nivel, se interviene en el sistema para nuevas conductas, valores y actitudes modificando la estructura y los procesos.

Re congelamiento, en esta etapa se estabiliza la empresa en otro estado en una nueva dimensión, normalmente se logra mediante mecanismos de soporte que refuerzan el nuevo estado: cultura, normas, políticas y estructuras.

Existen otros modelos de cambio planeado entre ellos los siguientes:

El modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley, el modelo de investigación-acción de French y el modelo de cambio planeado de Faria Mello entre los más importantes.

Dentro del proceso de desarrollo organizacional, como parte de las acciones que se deben tomar para llevar a cabo el cambio planeado tenemos las intervenciones

que son los medios para cual se vale el desarrollo organizacional para lograr su objetivo.

2.7 Comunicación

La comunicación nos conduce a darle un sentido de orientación a nuestras acciones y de igual manera nos permite modificar nuestros comportamientos y percepciones que tenemos del entorno bajo el cual nos desarrollamos en nuestra vida cotidiana, tanto social como laboralmente, sin duda desde la aparición del ser humano en nuestro planeta su prioridad ha sido satisfacer sus necesidades fisiológicas y sus necesidades de interactuar entre nosotros mismos y este ultimo por medio de diferentes canales; símbolos, señas o hablado todos estos son la manifestación de la necesidad de comunicarnos y le llamamos lenguaje.

Franklin y Krieger (2011) establecen la comunicación como un proceso de interacción y esta se ejecuta por medio de símbolos, enunciaciones y tiene tres niveles de relación; individual, grupal y organizacional.

Cuando hablamos de comunicación organizacional se nos viene a la mente el proceso de comunicación que lo compone el emisor, mensaje y el receptor, sin olvidar que en este proceso existen factores que nos permiten darle claridad y objetividad como es la codificación que se refiere a darle forma a la información que queremos trasmitir de tal manera que el receptor la comprenda, el siguiente factor es el canal y lo entendemos como un proceso en el cual queremos enviar el mensaje, y al final lo que identificamos como ruido, este forma parte del proceso y no es otra cosa más que toda posible interferencia que pueda afectar la calidad de la comunicación.

Hellrigel, Jackson y Slocum Jr. (2006) consideran que la comunicación es la transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos significativos.



Figura 7 Fuente: Adaptación propia, El Proceso de Comunicación Interpersonal, Administración, Un Enfoque Basado en Competencias Hellrigel, Jackson y Slocum, (2006)

2.8 Liderazgo

El liderazgo es un tema crucial en la actualidad. Las organizaciones se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa.

Para Franklin y Krieger (2011) el liderazgo es la capacidad de influir en las personas, grupo o equipo que pertenecen a una organización y este está orientado a alcanzar metas y objetivos en una situación determinada, mas sin embargo Blanchard (2007) el liderazgo lo refiere como la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor.

Para Lussier y Achua (2011) el liderazgo lo entienden como un proceso donde se influyen líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio, ellos determinan cinco factores en la definición: influencia, objetivos organizacionales, personas, cambio y líderes y seguidores

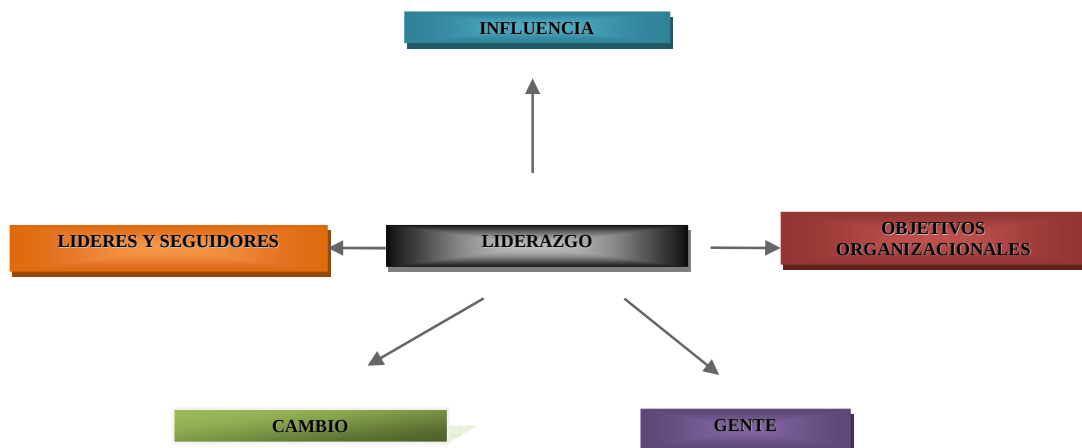


Figura 8 Fuente: Elementos del Liderazgo, Robert N. Lussier y Christopher F. Achua, Liderazgo (2011)

2.9 Recompensas

Sussman, citado en Silva, Santos, Rodríguez y Hernández (2008, p.136) establece que “cuando se disponga a motivar a alguien, se debe desarrollar una nueva disposición mental, en lugar de centrarse en lo que intenta que haga el otro, enfoque la atención sobre que puede salir ganando el otro si lo hace”.

Las organizaciones compensan a los empleados por el trabajo prestado el salario o sueldos es la base fundamental de las percepciones que el trabajador recibe por motivo del desempeño de una función, pero las organizaciones estimulan a su personal con un sistema de recompensas a fin de motivar su desempeño y acentuar su lealtad y permanencia en la empresa, es por eso que actualmente se reconoce la importancia de los sistemas de recompensas como una dimensión de primer orden dentro del clima organizacional y esta incluyen bonos e incentivos a fin de dar reconocimiento a sus metas alcanzadas dentro de los parámetros fijados por la organización.

Werther y Davis (2008) definen los incentivos como las condiciones que provocan la acción, y que constituyen una serie de estímulos, no necesariamente financieros dirigidos al logro de determinadas metas.

2.10 Clima Organizacional

Actualmente el diagnostico del clima organizacional es un factor de éxito para muchas organizaciones, estas buscan continuamente el mejorar el ambiente de trabajo con el firme propósito de alcanzar altos niveles de productividad y utilizarlo como una herramienta de competitividad, el clima organizacional también los podemos entender como la atmósfera, ambiente o clima laboral en fin son diferentes nombres bajo el cual se identifica.

Según Goncalves (1997) el clima laboral lo refiere como un” fenómeno interviniente que media los factores del sistema y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tienen consecuencias en la organización, productividad, satisfacción, rotación etc.” el comportamiento del trabajador no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.



Figura 9 Fuente: Alexis P. Goncalves, Dimensiones del Clima Organizacional (1997)

El sistema organizacional de la empresa está formado por su misión, visión, la estructura organizacional, por las formas de ejercer el liderazgo y como tienen implantados sus sistemas de comunicación y control organizacional, la percepción que los empleados tienen del sistema organizacional le llamamos ambiente, atmósfera o clima organizacional, este tiene repercusiones en la actitud de los empleados hacia la organización y se traduce en un comportamiento que puede atraer consecuencias para la empresa desde el punto de vista de la productividad, rotación, ausentismo e insatisfacción laboral, y por lo contrario un buen clima organizacional atrae a la empresa productividad, baja rotación y ausentismo, satisfacción laboral, retención de empleados y un alto grado de competitividad.

Para Silva, Santos, Rodríguez y Hernández (2008) el clima organizacional es la suma de satisfacciones y las insatisfacciones que los individuos experimentan al formar parte de una organización.

Gan y Berbel (2007, p.130) definen el clima laboral como “una serie de características que describen una organización y que influyen en la conducta de las personas en el trabajo”. Para ello proponen seis componentes que nos permiten pulsar el clima laboral de una organización Control, Toma de Decisiones, Objetivos y Procesos, Motivación, Relaciones Interpersonales, Liderazgo.



Figura 10 Fuente: Adaptación propia, Componentes del Clima Laboral, Manual de Recursos Humanos, Gan y Berbel, (2007)

Existen varios modelos para diagnosticar el clima organizacional de las empresas cada uno con sus propias características y propuestas, mas sin embargo todos persiguen un solo objetivo pulsar el ambiente laboral dentro de las organización. Para efectos de este trabajo vamos a enfatizar en tres modelos los cuales vamos

a ser una descripción de cada uno ellos con el fin de tratar de entenderlos de una manera más profunda.

2.10.1 Modelo de las Seis Casillas de Weisbord

El modelo de Marvin Weisbord enfatiza su atención en las relaciones entre las áreas funcionales como el liderazgo, las de propósitos (objetivos, metas e indicadores), los mecanismos útiles de coordinación, como se manejan los conflictos, como está dividido el trabajo y como son los reconocimientos y recompensas. Este modelo permite ver cómo cada variable afecta a la organización, además de las relaciones existentes entre ellas.

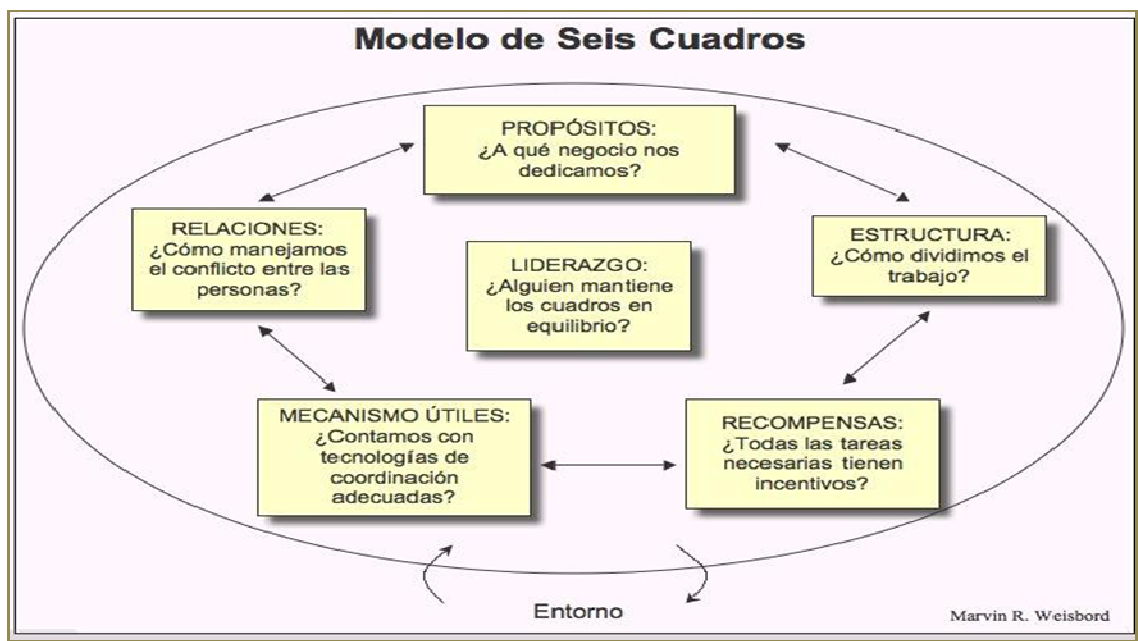


Figura 11 Fuente: Modelo de las Seis Casillas de Weisboard, French y Bell, Desarrollo Organizacional (1996)

El modelo de Marvin R. Weisboard, citado por W. Burke (1988, p. 49) propone seis dimensiones que nos permiten examinar sistemáticamente los procesos que corresponden a cada uno de ellos, para medir el clima organizacional de una

empresa, este modelo comprende de las siguientes variables como se especifica a continuación:

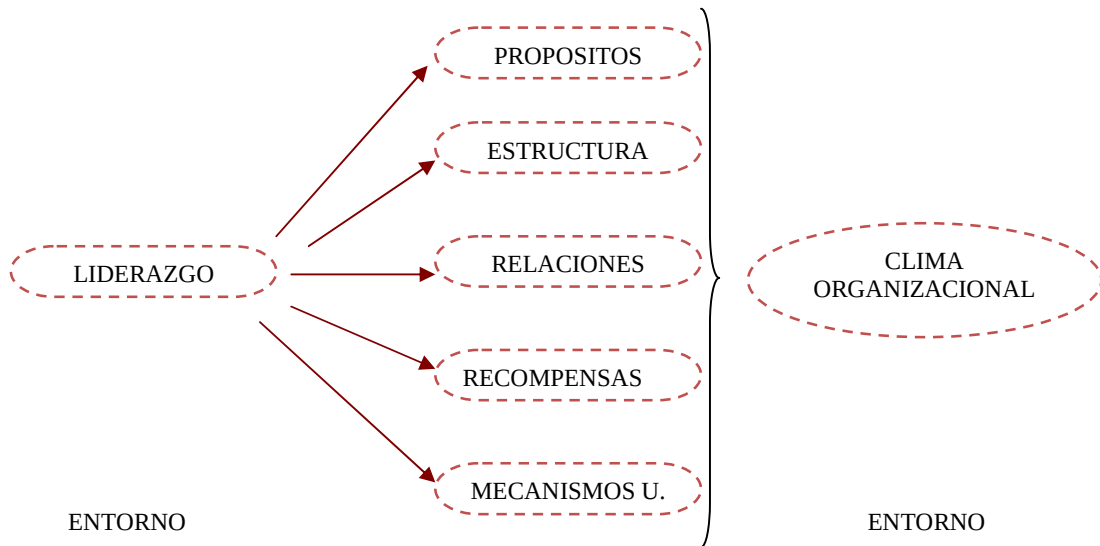


Figura 12 Fuente: Adaptación propia, Modelo de las Seis Casillas de Marvin R. Weisbord, Desarrollo Organizacional: punto de vista normativo, Burke W. (1988).

Verdugo, Ochoa y Parada (2008) establece dichas variables e identifica preguntas de la siguiente manera:

Propósitos: A qué negocio nos dedicamos? propone la revisión de la razón de ser de la organización incluye misión, visión, estrategias, objetivos, metas, las preguntas que identifican esta dimensión son las siguientes:

- a) Las metas de la organización están claramente establecidas?
- b) Se está de acuerdo con las metas establecidas?
- c) Se entiende el propósito de la organización?
- d) Las prioridades de la organización son entendidas por los empleados?
- e) Se desean menos opiniones al decidir las metas del área de trabajo?

Estructura: Cómo dividimos el trabajo? esta variable comprende la forma en que la organización divide el trabajo, asigna responsabilidades y funciones en todos los niveles de la organización, las preguntas que hacen referencia a esta dimensión son las siguientes:

- a) La división del trabajo es flexible?
- b) La división del trabajo nos ayuda a progresar?
- c) Las tareas de trabajo son lógicas?
- d) La estructura de la organización está correctamente diseñada?
- e) La división del trabajo ayuda en los esfuerzos para alcanzar las metas?

Relaciones: Cómo manejamos el conflicto entre las personas? Representa la base de la vida de la organización y la manera como resulte este elemento puede afectar de manera positiva o negativa el desempeño de los grupos de trabajo.

Según Weisbord, citado por W. Burke (1988, p.49) sostiene que hay “tres tipos de relaciones que son básicas: entre individuos, entre unidades o departamentos que ejecutan tareas distintas, y entre las personas y la naturaleza y exigencias de sus empleos”.

Esta variable describe la manera en que interactúan los empleados para ejecutar sus tareas, y se identifican con las siguientes preguntas:

- a) La relación con el jefe es armoniosa?
- b) Se puede hablar con alguien si se tiene un problema relacionado con el trabajo?
- c) Las relaciones con los miembros del grupo de trabajo son amistosas?
- d) Se han establecido las relaciones que se necesitan para hacer el trabajo de manera apropiada?
- e) Existen resistencia por parte de los miembros de la organización en la resolución de problemas?

Liderazgo: Quién mantiene el sistema en equilibrio? Identifica a las personas que ocupan posiciones de liderazgo, que tienen responsabilidades de estimular el desempeño de los colaboradores, resolver los conflictos que se presenten, el trabajo en equipo es de vital importancia para los ejecutivos actuales. Weisbord

sitúa la variable liderazgo en el centro, debido a que cree que una de las labores primordiales del líder es observar si hay señales luminosas entre las otras variables y mantener un equilibrio entre ellas.

Esta dimensión evalúa con las siguientes preguntas:

- a) El supervisor inmediato apoya y respalda todos los esfuerzos?
- b) Las normas de liderazgo ayudan a progresar?
- c) Los esfuerzos de liderazgo dan como resultado el cumplimiento total de los propósitos?
- d) Está claro cuando el jefe está intentando guiar el esfuerzo de trabajo?
- e) Se entiende los esfuerzos del jefe para influenciar a los miembros de la unidad de trabajo?

Mecanismos Útiles: Tenemos los mecanismos de apoyo adecuados? Como la organización establece los conductos para soportar el funcionamiento y la operación de los procesos, de qué manera la organización provee a las personas los recursos materiales, técnicos y humanos.

Weisbord, citado por W. Burke (1988, p.49) lo equipara al "cemento que mantiene unido el conjunto de la organización". Así los mecanismos auxiliares son los procesos que toda organización tiene: planeación, organización dirección y control, y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales, cuando un mecanismo auxiliar se "burocratiza", lo más probable es que ha dejado de ser útil, para esta dimensión se consideran los siguientes cuestionamientos:

- a) El supervisor inmediato tiene ideas que son útiles para el grupo de trabajo?
- b) Se cuenta con la información suficiente para realizar el trabajo?
- c) La organización tiene un mecanismo adecuado de unión e integración?
- d) Otras unidades de trabajo están dispuestas a apoyar se solicita ayuda?

- e) Los esfuerzos de planeación y control son útiles para el crecimiento y desarrollo?

Recompensas: Existen incentivos para hacer las tareas? al determinar posibles señales de radar para la variable recompensas, se deberá diagnosticar las similitudes y diferencias entre lo que la organización recompensa formalmente (paquete de remuneraciones, sistemas de incentivos, etc.) y lo que los miembros de la organización perciben que les trae recompensas o castigos.

Las personas se sienten motivadas por medio de las conductas que causan las recompensas, su valor radica en la relación directa con el alcance de los resultados, en esta dimensión se utilizan los siguientes interrogantes:

- a) El trabajo ofrece la oportunidad de crecer como persona?
- b) La escala de pagos y prestaciones es equitativa a cada empleado?
- c) En la organización existe la oportunidad de ascender?
- d) El salario es congruente con el trabajo que se realiza?
- e) Todas las tareas están relacionadas con los incentivos?

W. Burke (1988, p.50) resume que este modelo es útil en las siguientes circunstancias:

- a) Cuando el consultor no dispone de mucho tiempo para realizar el diagnóstico.
- b) Cuando la estructura organizacional no es compleja.
- c) Cuando el cliente no está familiarizado a visualizar a la organización como un sistema.
- d) Este modelo es bastante útil para estudiantes o consultores jr. al inicio de sus primeras consultorías de desarrollo organizacional.

2.10.2 Modelo de la Congruencia de Nadler-Tushman

Nadler y Tushman presentan su modelo de diagnóstico organizacional que lo compone tres componentes de un sistema de retroalimentación: insumos, proceso y productos. Los insumos manejan como algo fijo respecto al sistema; los cuatro por ellos mencionados son: el medio ambiente, los recursos a disposición de la organización, el historial de la organización y las estrategias que se desarrollan y evolucionan con el transcurso del tiempo.

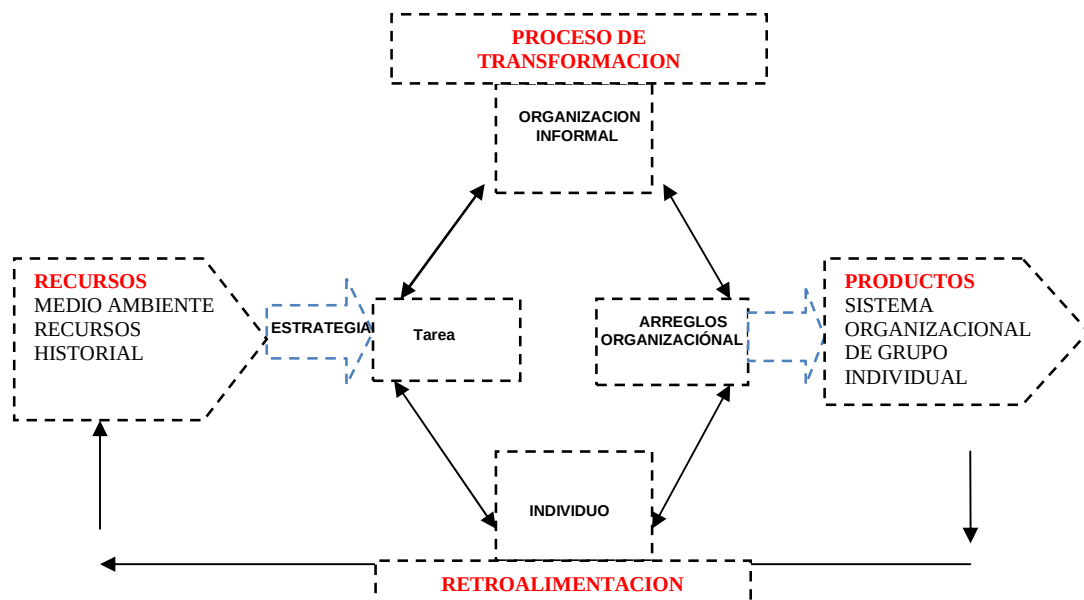


Figura 13 Fuente: Modelo de Nadler y Tushman, W. Burke Desarrollo Organizacional (1988, p.51)

Los recursos son: capital (dinero, bienes, equipo, etc.), materias primas, tecnología, personas y diversos intangibles, el historial determina, por ejemplo, las pautas de comportamiento de los empleados, las políticas, los tipos de persona que la organización atrae y recluta, e incluso cómo se toman decisiones durante una crisis y por último la estrategia es el proceso para determinar cómo se dará mejor empleo a los recursos de la organización dentro del ambiente, de modo que se logre un funcionamiento organizacional óptimo.

El proceso de transformación lo consideran con los siguientes factores, la tarea consiste en las labores que han de llevarse a cabo, la persona se conforma de todas las diferencias y similitudes entre empleados, en especial, de los datos demográficos, el nivel de habilidad y el profesional, los arreglos organizacionales incluyen la estructura gerencial y de operación de la organización, la corriente y el diseño del trabajo, el sistema de recompensas, los sistemas el cuarto componente, organización informal, es la estructura social dentro de la organización, incluyendo las noticias que corren por vías secretas, la política interna de la organización.

El último componente del sistema de retroalimentación son los productos que para fines de diagnóstico, proponer cuatro categorías clave de productos: funcionamiento del sistema, comportamiento de grupo, relaciones intergrupales, y comportamiento individual y sus efectos.

2.10.3 Modelo de Litwin y Stringer

Estos autores proponen un esquema de clima organizacional donde confluyen cinco factores: el sistema organizacional, el ambiente organizacional percibido, la motivación producida, el comportamiento emergente y las consecuencias para la organización, estos como proceso y explica de una manera gradual el cómo cada factor influye de manera consecuente con los demás.

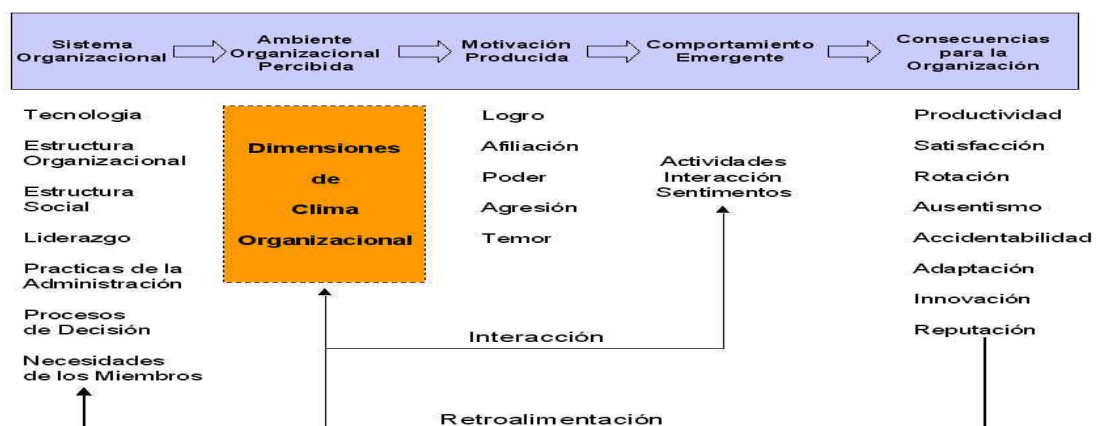


Figura 14 Fuente: Alexis P. Goncalves, Dimensiones del Clima Organizacional (1997)

Los autores proponen cinco factores que son los siguientes el sistema organizacional que está conformado por la estructura organizacional, el liderazgo, los procesos de decisión y las necesidades de los miembros, en base a estos factores los empleados tienen la capacidad entender al segundo factor el de percibir el ambiente organizacional y ello tienen la capacidad de forjar su propio juicio en relación a esta percepción se puede pulsar el clima organizacional en base a las dimensiones que proponen diferentes autores, por mencionar algunas: liderazgo, compensaciones, comunicación, mecanismos auxiliares y objetivos de la organización; de acuerdo a su percepción se produce una motivación que es tercer factor y esta puede ser de logro, de afiliación, de temor, de agresión, estas motivaciones a su vez generan un cuarto factor el comportamiento que genera consecuencias para la organización y puede ser rotación de personal, satisfacción, ausentismo, productividad o imagen de la empresa que sería el quinto factor que propone los autores.

Los modelos de clima organizacional de acuerdo con su autor varían en cuanto a la visión de las dimensiones que se deben de evaluar al momento de realizar el diagnostico del clima organizacional, por ello la aplicación de los modelos se condiciona a la estructura de la empresa y lo que busca pulsar al realizar un diagnostico del clima organizacional.

CAPITULO 3

Metodología

3.1 Introducción

La investigación cumple dos propósitos fundamentales producir conocimiento y teorías que la investigación básica y por otro lado resolver problemas prácticos y a este se le denomina investigación aplicada, Hernández, Fernández y Batista (2003).

Para llevar a cabo el presente diagnostico de clima organizacional, fue requerido aplicar una investigación que nos diera como resultado información con un alto índice de confiabilidad en relación a la percepción que tienen los empleados de la empresa de las siguientes variables:

- Propósitos
- Estructura
- Recompensas
- Mecanismos útiles
- Relaciones
- Liderazgo

Estas variables representan el Modelo de seis casillas de Marvin Weisbord, el impacto que tiene el clima laboral en las relaciones laborales considero yo que es alto, porque si los empleados no sienten que la empresa es responsable con ellos difícilmente podrán tener una percepción donde ellos se consideren parte de la organización y no solamente un recurso para generar ganancias.

Los empleados consideran que el clima laboral en la organización es favorable cuando se sienten satisfechos del lugar que ocupan como empleados en la

organización y esto les motiva a tratar de desempeñarse con más pasión en sus labores cotidianas y a desarrollar un sentido de pertenencia hacia la organización, esto tiene como resultado empleados comprometidos con la organización y por ende se reducen las tasas de rotación y ausentismo y se incrementa la productividad y se mantienen una armónica relación laboral.

El trabajador debe conocer y entender las metas y objetivos de la organización y esta debe proporcionarle los medios para que se traduzcan en resultados, los sistemas de información, las herramientas de trabajo, sueldo y compensaciones justas y ejercer un liderazgo participativo de tal manera que los que más conocen la operación puedan aportar alternativas de solución y obtener beneficios adicionales.

Todo lo anteriormente expuesto nos dio la pauta para aplicar una investigación con un marco metodológico que nos permitiera desarrollar un trabajo que nos arrojará información valiosa y confiable para lo cual seguimos los siguientes pasos de acuerdo a la metodología de Hernández, Fernández y Baptista (2003):

- Problema de la Investigación
- Objetivo General
- Objetivos Específicos
- Definición del tipo de Investigación
- Establecimiento de la Hipótesis
- Diseño de la Investigación
- Recolección de Datos
- Selección de la Muestra
- Diseño del Cuestionario
- Análisis e interpretación de datos

Los tres primeros puntos están planteados en el capítulo 1, y los demás a continuación los desarrollo.

3.2 Definición del Tipo de Investigación

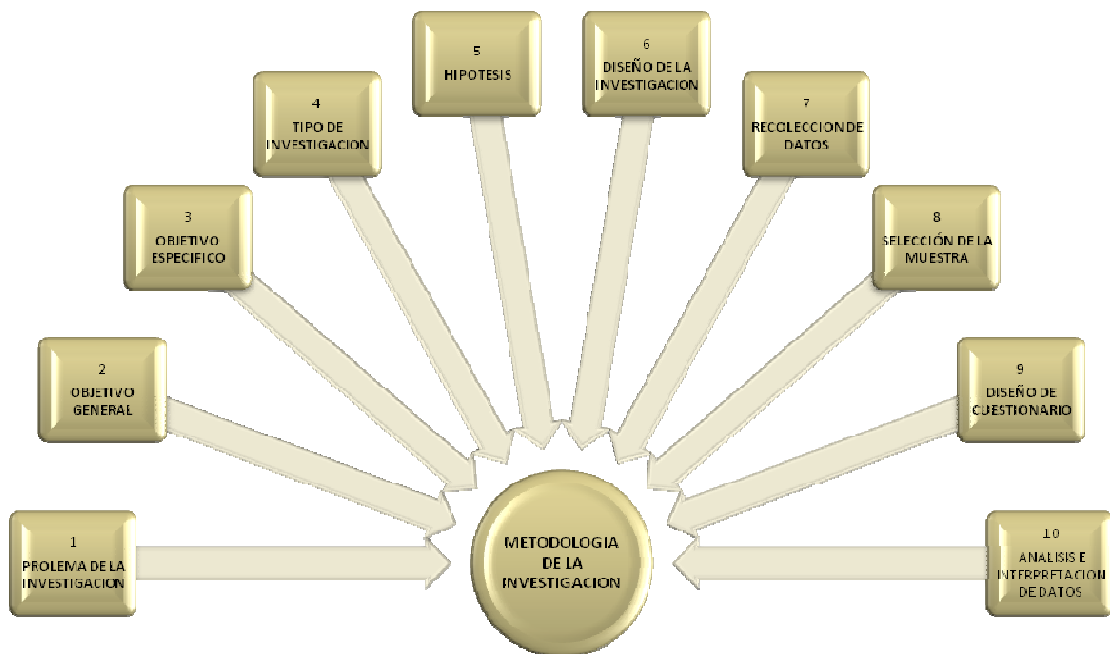


Figura 15 Fuente: Adaptación Propia: Pasos de la Metodología de la Investigación, Hernández, Fernández y Batista, Metodología de la Investigación (2003)

Hernández, Fernández y Batista (2003) establecen tres tipos de investigación:

- Investigación Exploratoria
- Investigación Descriptiva
- Investigación Correlacional

La investigación exploratoria se aplica cuando el problema de investigación a examinar ha sido poco estudiado o del cual se tiene dudas.

La investigación descriptiva se lleva a cabo cuando buscamos especificar características, propiedades o perfiles de un grupo de población o de cualquier otro fenómeno que se analice.

La investigación correlacional es un tipo de estudio que pretende evaluar la relación que existe entre dos o más variables.

Para este estudio se aplicara la investigación descriptiva, ya que el motivo de la investigación es un diagnostico de clima organizacional, y pretendemos determinar las características que influyen en la percepción que tiene el trabajador en relación al clima laboral existente, para ello se llevara un proceso de recolección y análisis de datos que nos permitirá diagnosticar el clima organizacional y determinar la variables que influyen en el comportamiento de los empleados.

3.3 Hipótesis

Hernández, Fernández y Baptista (2003) proponen que las hipótesis nos indica lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones y que estas pueden ser generales o específicas.

La Hipótesis para este estudio es la siguiente:

Los empleados perciben que en la empresa se desarrolla un clima laboral armónico, pero es factible que pueden existir áreas de oportunidad susceptibles a mejora.

3.4 Diseño de la Investigación

Para Hernández, Fernández y Batista (2003) el termino diseño se refiere a la estrategia a seguir para recolectar la información que necesitamos obtener y lo dividen dos tipos experimental y no experimental.

Este proyecto de investigación se basara en el tipo no experimental ya que la presente investigación lo que hace es observar y examinar fenómenos en su entorno tal, son fenómenos que ya existen, no son de nueva creación y por su

característica de estudio no es posible influir, ya que solamente se obtiene la información en su contexto y se analiza, se considera transeccional ya que recolecta datos en un momento único dentro del tiempo y su propósito es describir características, propiedades de un grupo o personas por lo que se considera descriptiva.

3.5 Recolección de Datos

Según Luc Brunet (1987), el instrumentó privilegiado para medir el clima laboral es el cuestionario y este tendra más capacidad y será más representativo si incluyen las dimensiones importantes a estudiar.

Para la recolección de datos, se aplico un cuestionario estructurado a los 43 empleados operativos de la empresa, el cuestionario tiene como objetivo recolectar datos que nos permitan identificar el nivel de impacto de las variables que influyen en el clima laboral de la empresa.

3.6 Diseño del Cuestionario

Para efectos de este estudio se utilizo un instrumento que está estructurado en base a las variables y cuestionamientos establecidas en el modelo de Marvin Weisbord, tomando como referencia el utilizado en estudios anteriores (Verdugo, Ochoa y Parada 2008) el cual está diseñado con 35 preguntas de opción múltiple en seis variables, este cuestionario utiliza un lenguaje claro y común de tal manera que es fácil de entender de acuerdo al nivel de estudios de los encuestados, las dimensiones que integran el instrumento están explicadas detalladamente en el capítulo 2, son las siguientes

- Propósitos
- Estructura
- Recompensas
- Mecanismos útiles

- Relaciones
- Liderazgo

3.6.1 Escala de Medicion

El instrumentó se diseño utilizando la escala de Liker bajo el siguiente esquema:

Totalmente de Acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutral	3
Desacuerdo	2
Totalmente desacuerdo	1

Tabla 1 Fuente: Escala de medición, elaboración Propia

3.6.2 Rangos de Semaforización

Verde	80% +	De acuerdo, Totalmente de Acuerdo
Amarillo	+60% - 80%	Indeciso
Rojo	- 60%	Desacuerdo, Totalmente Desacuerdo

Tabla 2 Fuente: Rangos de Semaforizacion, Plan para el estudio del clima organizacional 2008-2011, Grana (2008 Pág.:17)

3.6.3 Validación del Cuestionario

Se aplico una muestra piloto de 5 cuestionarios para validarlo con la prueba de alfa de cronbach, y arrojo los siguientes resultados por dimensión:

VARIABLES	VALORES	CONFIABILIDAD
Propósitos	.77	Aceptable
Estructura	.86	Excelente
Relaciones	.65	Aceptable
Recompensas	.70	Aceptable
Liderazgo	.76	Aceptable
Mecanismos Útiles	.88	Excelente

Tabla 3 Fuente: Programa SPSS 15.0 Validación alfa de Cronbach, Elaboración Propia

Según Morales citado por Silva Freire (2009) uno de los coeficientes más comunes para calcular la fiabilidad es el Alfa de Cronbach que se orienta hacia la consistencia interna del instrumento de medición, los valores se expresan en la escala de 0 a 1, donde los valores más cercanos a los extremos expresan baja o alta consistencia interna, para Díaz (2009,p.17) para determinar el grado de aceptación de la prueba para una investigación básica es suficientes un valor de .60, y considera la siguientes escala de valores:

- Menores a .6 se considera de baja fiabilidad
- Intermedios de .6 a .8 se considera aceptable
- Mayores a .8 se consideran de excelente fiabilidad

Para efectos de esta investigación el instrumento fue sometido también a la opinión de maestros conocedores del tema para evaluar su contenido, arrojando el siguiente resultado:

- Se ajusto el cuestionario de seis a cinco dimensiones haciendo un total de 30 ítems en el instrumento.
- Se elimino una dimensión.
- Se suplieron palabras por otras para darle mayor claridad a los cuestionamientos.

3.7 Selección de la Muestra

Para este estudio se aplico método no estadístico , ya que se considero aplicar el instrumento para la recolección de datos mediante un censo a toda la población operativa de la empresa, es decir a todos los empleados, ya que es de vital importancia recabar la información de todos y de cada uno de los empleados, ya que el objetivo de nuestra investigación es conocer el clima organizacional de todos los trabajadores de la empresa, y para los casos de organizaciones pequeñas es apropiado utilizar un método no estadístico como el censo.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Batista (2003), censo es el conjunto de todos los casos que coinciden con determinadas especificaciones, es decir, incluye todos los sujetos del universo o al total de la población

3.8 Análisis e Interpretación de Datos

En el capítulo número 4, se realiza un detallado análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el presente trabajo.

CAPITULO 4

Análisis e Interpretación de Resultados

4.1 Análisis de Datos Generales

DEPARTAMENTO A QUE PERNECE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Cajas	9	20.9	20.9	20.9
	Ventas de Mostrador	16	37.2	37.2	58.1
	Almacén/Stoker	7	16.3	16.3	74.4
	Reparto	4	9.3	9.3	83.7
	Supervisión	2	4.7	4.7	88.4
	Administración	5	11.6	11.6	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 4 Fuente: Programa SPSS 15.0, Departamento a que Pertenece, Elaboración Propia

Observamos que el 46.50% de empleados representan a la fuerza de ventas de la empresa, mientras que el 20.9% pertenecen al área de cajas, el 16.3% se concentran en el departamento de almacén y el departamento de administración y supervisión lo integra un 16.3% del personal.

EDAD DEL ENCUESTADO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 18 a 25 Años	13	30.2	30.2	30.2
	De 26 a 35 Años	24	55.8	55.8	86.0
	De 36 a 45 Años	4	9.3	9.3	95.3
	De 46 a 55 Años	2	4.7	4.7	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 5 Fuente: Programa SPSS 15.0, Edad de los Encuestados, Elaboración Propia

El 55.8% fluctúan en una edad entre 26 y 35 años, y el 30.2 entre los 18 y 25 años de edad por lo que se deduce que el 86% de los empleados son jóvenes.

ESTADO CIVIL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CASADO	26	60.5	60.5	60.5
	SOLTERO	16	37.2	37.2	97.7
	DIVORCIADO	1	2.3	2.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 6 Fuente: Programa SPSS 15.0, Estado Civil, Elaboración Propia

El 60% de los empleados se encuentran casados y el 37.5% su estado civil es soltero y en un solo caso el empleado es divorciado.

GRADO DE ESTUDIOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SECUNDARIA	17	39.5	39.5	39.5
	PREPARATORIA	22	51.2	51.2	90.7
	UNIVERSIDAD	4	9.3	9.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 7 Fuente: Programa SPSS 15.0, Grado de Estudios, Elaboración Propia

Podemos observar que el 51.2 de los empleados tienen estudios de preparatoria y un 39.5% obtuvieron el grado de secundaria y el 9.3% tienen estudios universitarios. Por lo que se deduce que la empresa lleva una política de contratación donde se da preferencia a los prospectos con un nivel de secundaria y preparatoria y para puestos administrativos se les requiere con estudios universitarios.

SEXO DE LOS ENCUESTADOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MASCULINO	32	74.4	74.4	74.4
	FEMENINO	11	25.6	25.6	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 8 Fuente: Programa SPSS 15.0, Sexo de los Encuestados, Elaboración Propia

El 74.4% de los empleados son de sexo masculino, mientras que el 25.6% son de sexo femenino, estos distribuidos principalmente en funciones administrativas y de cajas.

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Año	7	16.3	16.3	16.3
	2 Años	2	4.7	4.7	20.9
	3 Años	11	25.6	25.6	46.5
	4 Años	10	23.3	23.3	69.8
	5 Años	6	14.0	14.0	83.7
	6 Años	3	7.0	7.0	90.7
	7 Años	1	2.3	2.3	93.0
	8 Años	1	2.3	2.3	95.3
	9 Años	1	2.3	2.3	97.7
	10 Años	1	2.3	2.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 9 Fuente: Programa SPSS 15.0, Antigüedad de los Empleados, Elaboración Propia

El 62.9% de los empleados tienen una antigüedad entre 3 y 5 años, los que nos indica que el personal cuida su trabajo y lo trata de mantener, y el 21% tiene entre 1 y 2 años de antigüedad, mientras que el 30.2% del personal tiene una antigüedad que fluctúa entre los 5 y 10 años.

4.2 Análisis de Datos Por Pregunta

01 LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA ESTÁN PLANTEADOS CLARAMENTE Y SI LOS ENTIENDO?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DESACUERDO	1	2.3	2.3	2.3
	INDECISO	3	7.0	7.0	9.3
	DE ACUERDO	17	39.5	39.5	48.8
	TOTALMENTE DE ACUERDO	22	51.2	51.2	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 10 Fuente: Programa SPSS 15.0, Los Objetivos de la Empresa están planteados claramente y si los entiendo, Elaboración Propia

Al preguntársele los empleados si entendían los objetivos de la empresas el 90.7% respondió que sí y que estaban planteados claramente, por lo que se considera que la empresa si se encuentra ocupada en tareas que le permitan asegurarse que los empleados tengan bien definidos los objetivos que persigue la empresa.

02 ESTAN DEFINIDAS LAS ACTIVIDADES DE CADA PUESTO?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DESACUERDO	1	2.3	2.3	2.3
	INDECISO	4	9.3	9.3	11.6
	DE ACUERDO	18	41.9	41.9	53.5
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	20	46.5	46.5	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 11 Fuente: Programa SPSS 15.0, Están definidas las Actividades de cada puesto, Elaboración Propia

El 98.4% del personal considera que sus actividades que incluyen su puesto de trabajo están bien definidas, por lo que se puede determinar que la empresa le preocupa que los empleados conozcan exactamente su funciones que integran su puestos de trabajo.

03 EL JEFE INMEDIATO APOYA LAS INICIATIVAS DE MEJORA QUE PROPONEMOS LOS MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO DONDE LABORO?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DESACUERDO	1	2.3	2.3	2.3
	INDECISO	4	9.3	9.3	11.6
	DE ACUERDO	15	34.9	34.9	46.5
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	23	53.5	53.5	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 12 Fuente: Programa SPSS 15.0, El Jefe Inmediato apoya las iniciativas de mejora que proponemos los miembros del departamento donde laboro, Elaboración Propia

Al preguntarse a los empleados si consideraban que su jefe inmediato apoya las iniciativas de mejora que propones, el 88.8% contestó que estaba de acuerdo o totalmente de acuerdo por lo que se considera que la empresa tiene bien claro que las aportaciones de mejora organizacional que genera el personal de la empresa es muy importante, creando así un clima de confianza y participación.

04 MI RELACION CON MI JEFE INMEDIATO ES RESPETUOSA Y ARMONIOSA?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DESACUERDO	2	4.7	4.7	4.7
	INDECISO	3	7.0	7.0	11.6
	DE ACUERDO	27	62.8	62.8	74.4
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	11	25.6	25.6	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 13 Fuente: Programa SPSS 15.0, Mi relación con mi jefe inmediato es respetuosa y armoniosa, Elaboración Propia

Los empleados en un 78.4% consideran que su relación con su jefe inmediato es respetuosa y armoniosa, mientras un 11.7% se encuentra indeciso o está en desacuerdo.

**05 LA ACTIVIDAD QUE REALIZO ME OFRECE OPORTUNIDAD PARA DESARROLLARME
COMO TRABAJADOR?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	3	7.0	7.0	7.0
	DE ACUERDO	28	65.1	65.1	72.1
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	12	27.9	27.9	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 14 Fuente: Programa SPSS 15.0, La actividad que realizo me ofrece oportunidad para desarrollarme como trabajador, Elaboración Propia

El 93% coincide que la actividad que realiza le ofrece la oportunidad de desarrollarse como trabajador, esto nos indica que los empleados perciben que su puesto esta enriquecido en cuanto a sus funciones.

**06 EL JEFE DE MI UNIDAD DE TRABAJO TOLERA EL LIDERZGO DE PARTE DE OTROS
MIEMBROS DEL EQUIPO?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DESACUERDO	2	4.7	4.7	4.7
	INDECISO	2	4.7	4.7	9.3
	DE ACUERDO	12	27.9	27.9	37.2
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	27	62.8	62.8	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 15 Fuente: Programa SPSS 15.0, El jefe de mi unidad de trabajo tolera el liderazgo de parte de otros miembros del equipo, Elaboración Propia

Un cuestionamiento muy importante un 90.70% coincide que su jefe inmediato si tolera el liderazgo de parte de otros miembros del equipo y solo un 9.3% no se encuentra indeciso o en desacuerdo, esto nos indica que en la empresa se desarrolla una buena comunicación interdepartamental y existe un magnifico nivel de trabajo en equipo entre los jefes de departamento y esta situación en bien percibida por los empleados.

07 CONOZCO LAS ESTRATEGIAS QUE TIENE LA EMPRESA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	4	9.3	9.3	9.3
	DE ACUERDO	29	67.4	67.4	76.7
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	10	23.3	23.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 16 Fuente: Programa SPSS 15.0, Conozco las estrategias que tiene la empresa para el logro de objetivos, Elaboración Propia

Un 90.7% está de acuerdo en que conoce las estrategias que tiene la empresa para el logro de los objetivos planteados por la misma empresa, situación que nos indica que la empresa se preocupa de una manera importante dar a conocer sus estrategias a los empleados y asegurarse que estos la entienden y la desarrollan dentro de sus funciones de trabajo.

08 LA DIVISION DE ACTIVIDADES DE CADA PUESTO DE TRABAJO QUE EXISTE EN LA EMPRESA AYUDA A ALCANZAR SUS OBJETIVOS?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	2	4.7	4.7	4.7
	DE ACUERDO	34	79.1	79.1	83.7
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	7	16.3	16.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 17 Fuente: Programa SPSS 15.0, La división de actividades de cada puesto de trabajo que existe en la empresa ayuda a alcanzar sus objetivos, Elaboración Propia

Un 95.3% está de acuerdo en que las actividades que contienen los puestos de trabajo están claramente definidas y esto le permite considerarlas como una herramienta que permite a la empresa alcanzar sus objetivos organizacionales.

09 EL ESTILO DE LIDERAZGO EXISTENTE EN LA EMPRESA AYUDA AL DESARROLLO DE LA MISMA?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	3	7.0	7.0	7.0
	DE ACUERDO	12	27.9	27.9	34.9
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	28	65.1	65.1	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 18 Fuente: Programa SPSS 15.0, El estilo de liderazgo existente en la empresa ayuda al desarrollo de la misma, Elaboración Propia

El 93% del personal percibe que el estilo de liderazgo existente en la organización ayuda al desarrollo de misma, esto nos indica que la gerencia y jefes departamentales tienen una tendencia a un liderazgo que promueve la participación en donde el personal está de acuerdo con el estilo que practican sus directivos.

10 SI TUVIERA UN PROBLEMA EN MI PUESTO DE TRABAJO PUEDO COMUNICARME SIEMPRE CON ALGUIEN DE LOS COMPAÑEROS EN BUSCA DE APOYO?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	3	7.0	7.0	7.0
	DE ACUERDO	29	67.4	67.4	74.4
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	11	25.6	25.6	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 19 Fuente: Programa SPSS 15.0, Si tuviera un problema en mi puesto puedo comunicarme siempre con alguien de los compañeros en busca de apoyo.

La comunicación y los lazos de compañerismo están muy marcados ya el 93.0% está de acuerdo o totalmente de acuerdo que cuando tienen un problema tienen la suficiente confianza en buscar apoyo en alguno de sus compañeros, esto nos indica que la empresa fomenta el compañerismo y el trabajo en equipo.

11 CONSIDERA QUE EL SALARIO ES PROPORCIONAL AL TRABAJO QUE DESEMPEÑO?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DESACUERDO	2	4.7	4.7	4.7
	INDECISO	4	9.3	9.3	14.0
	DE ACUERDO	15	34.9	34.9	48.8
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	22	51.2	51.2	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 20 Fuente: Programa SPSS 15.0, Considera que el salario es proporcional al trabajo que desempeño. Elaboración Propia

El 86.1% considera que el salario que perciben es proporcional al trabajo que desempeñan y solo el 13.9% está en desacuerdo o indeciso al contestar esta pregunta, esto nos da la pauta para considerar que la empresa cuenta con una estructura salarial solida y competitiva en el mercado de trabajo.

12 TENGO LA INFORMACION QUE NECESITO PARA HACER CORRECTAMENTE MI TRABAJO?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	5	11.6	11.6	11.6
	DE ACUERDO	27	62.8	62.8	74.4
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	11	25.6	25.6	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 21 Fuente: Programa SPSS 15.0, Tengo la información que necesito para hacer correctamente mi trabajo, Elaboración Propia

El 87.4% está de acuerdo o totalmente de acuerdo que tienen la información suficiente para desempeñar correctamente sus labores, esto nos indica que el proceso de comunicación fluye de una manera eficiente y se logra que descienda la información la mayoría de los trabajadores.

13 CONOZCO LA MISION DE LA EMPRESA?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DESACUERDO	5	11.6	11.6	11.6
	DE ACUERDO	22	51.2	51.2	62.8
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	16	37.2	37.2	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 22 Fuente: Programa SPSS 15.0, Conozco la misión de la empresa, Elaboración Propia

El 88.4% coincide en que está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que conoce la misión de la empresa y solo un 11.6% está en desacuerdo, esto quiere decir que la empresa se preocupa por dar a conocer a los empleados la definición de la misión de la organización y ellos la entienden y la conocen.

14 LA DISTRIBUCION DEL TRABAJO EN LA EMPRESA CORRESPONDE A LO PLANTEADO EN SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	3	7.0	7.0	7.0
	DE ACUERDO	29	67.4	67.4	74.4
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	11	25.6	25.6	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 23 Fuente: Programa SPSS 15.0, La distribución del trabajo en la empresa corresponde lo planteado en la estructura organizacional, Elaboración Propia

Los empleados consideran que la distribución de la carga de trabajo en los diferentes puestos de la organización es correcta y que coincide con la estructura organizacional ya que el 93.0% así lo percibe, esto nos da la pauta a definir que la empresa se preocupa de una manera constante en tener equidad en las responsabilidades operacionales y administrativas del personal.

15 LOS ESTILOS DE LIDERAZGO FAVORECE LA DELEGACION DE AUTORIDAD EN LA EMPRESA?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DE ACUERDO	24	55.8	55.8	55.8
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	19	44.2	44.2	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 24 Fuente: Programa SPSS 15.0, Los estilos de liderazgo favorece la delegación de autoridad en la empresa, Elaboración Propia

El 100% del personal de la organización está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que los estilos de liderazgo que ejerce la organización favorecer la delegación de autoridad dentro de la empresa, esto nos indica que los mandos directivos juegan un papel muy importante en su actuación al momento de dirigir sus áreas de responsabilidad y le otorgan al personal la oportunidad de involucrarse en la toma de decisiones.

16 MIS RELACIONES CON MIS COMPANEROS DE TRABAJO SON AMISTOSA y PROFESIONAL?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	4	9.3	9.3	9.3
	DE ACUERDO	28	65.1	65.1	74.4
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	11	25.6	25.6	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 25 Fuente: Programa SPSS 15.0, Mis relaciones con mis compañeros de trabajo son amistosas y profesional, Elaboración Propia

Un aspecto definitivamente muy importante ya que el 92.7% del personal considera que su relación con sus compañeros de trabajo impera el respeto, la amistad y el profesionalismo indicador que existe un clima laboral entre el personal de la empresa, de compañerismo.

17 HAY OPORTUNIDAD DE PROMOCION EN LA EMPRESA?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	6	14.0	14.0	14.0
	DE ACUERDO	23	53.5	53.5	67.4
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	14	32.6	32.6	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 26 Fuente: Programa SPSS 15.0, Hay oportunidades de promoción en la empresa, Elaboración Propia

El 86% del personal considera que si existen oportunidades de promoción en la empresa, esto nos indica que en organización al momento de generarse una vacante, primeramente considera a los empleados como fuente inicial de reclutamiento y normalmente se les otorga su promoción.

18 ESTA EMPRESA TIENE SISTEMAS DE INFORMACION QUE FAVORECEN EL DESARROLLO DEL TRABAJO?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	6	14.0	14.0	14.0
	DE ACUERDO	19	44.2	44.2	58.1
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	18	41.9	41.9	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 27 Fuente: Programa SPSS 15.0, Empresa tiene sistemas de información que favorecen el desarrollo del trabajo, Elaboración Propia

El 86.1% del personal si considera que la empresa tiene sistemas de información que favorecen el desarrollo del trabajo, esto quiere decir que la empresa considera que los sistemas de información manejados con tecnología son de gran importancia en el desarrollo del trabajo de los empleados y por eso les suministra las tecnológicas suficientes para que el personal tenga las herramientas suficientes para el eficiente desempeños de sus labores, y solo un 13.9% no lo ve con esa óptica.

19 LAS PRIORIDADES DE LA EMPRESA SON CONOCIDAS POR LOS TRABAJADORES?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	3	7.0	7.0	7.0
	DE ACUERDO	16	37.2	37.2	44.2
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	24	55.8	55.8	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 28 Fuente: Programa SPSS 15.0, Las prioridades de la empresa son conocidas por los trabajadores, Elaboración Propia

Un 93.0% de los empleados coinciden en que las prioridades de la empresa son conocidas por ellos, eso nos permite considerar que el proceso de comunicación que tiene instalado la organización es adecuado y que la información fluye de una manera eficiente y los trabajadores saben cuáles son los aspectos que requieren de mayor atención en el desarrollo de sus labores.

20 LA DIVISION DEL TRABAJO DE LA EMPRESA ESTAN CLARAMENTE DEFINIDA?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	2	4.7	4.7	4.7
	DE ACUERDO	22	51.2	51.2	55.8
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	19	44.2	44.2	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 29 Fuente: Programa SPSS 15.0, La división del trabajo de la empresa están claramente definida, Elaboración Propia

El 95.3% de los empleado están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la empresa tiene bien definida su estructura organizacional y cada puesto existente en la organización contiene las actividades suficientes que les permite desempeñar adecuadamente sus labores.

21 MI JEFE INMEDIATO FAVORECE LA COMUNICACION INFORMAL EN FUNCION DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	4	9.3	9.3	9.3
	DE ACUERDO	11	25.6	25.6	34.9
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	28	65.1	65.1	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 30 Fuente: Programa SPSS 15.0, Mi jefe inmediato favorece la comunicación informal en función del cumplimiento de las actividades del departamento, Elaboración Propia

La empresa promueve la comunicación informal dentro de la organización como una herramienta más para dirigir los esfuerzos en cumplimiento de las actividades de cada departamento que integran la empresa ya que un 90.7% de los empleados así lo perciben.

22 PUEDO ESTABLECER LAS RELACIONES DE TRABAJO QUE NECESITO PARA REALIZAR ADECUADAMENTE MI TRABAJO?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DESACUERDO	1	2.3	2.3	2.3
	INDECISO	4	9.3	9.3	11.6
	DE ACUERDO	28	65.1	65.1	76.7
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	10	23.3	23.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 31 Fuente: Programa SPSS 15.0, Puedo establecer las relaciones de trabajo que necesito para realizar adecuadamente mi trabajo, Elaboración Propia

El 8.4% del personal considera que si puede establecer las relaciones de trabajo que necesita para realizar adecuadamente su trabajo, esto nos lleva a determinar que los empleados de la organización tienen un alto sentido de las relaciones humanas dentro del desarrollo de su función.

23 EXISTE UNA POLITICA DE INCENTIVOS ESTABLECIDA DE FORMA EQUITATIVA EN LA EMPRESA DE ACUERDO AL DESEMPEÑO DE CADA UNO DE LOS TRABAJADORES?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	5	11.6	11.6	11.6
	DE ACUERDO	23	53.5	53.5	65.1
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	15	34.9	34.9	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 32 Fuente: Programa SPSS 15.0, Existe una política de incentivos establecida de forma equitativa en la empresa de acuerdo al desempeño de cada uno de los trabajadores, Elaboración Propia

El personal si considera que existe una política de incentivos establecida de forma equitativa en la empresa de acuerdo al desempeño de cada uno de los trabajadores, esto nos lleva a considerar que la organización tiene como objetivos principales remunerar al personal equitativamente y su política en materia de sueldos y salarios está bien estructurada ya que el personal así lo percibe en un 88.4%.

24 LOS OTRAS DEPARTAMENTO DE TRABAJO ESTAN DISPONIBLES A APOYAR SIEMPRE QUE SE LE SOLICITE?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	2	4.7	4.7	4.7
	DE ACUERDO	16	37.2	37.2	41.9
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	25	58.1	58.1	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 33 Fuente: Programa SPSS 15.0, Los otros departamentos de trabajo están disponibles a apoyar siempre que se le solicite, Elaboración Propia

El 95.3% percibe que los otros departamentos de trabajo si están disponibles a apoyar siempre que se le solicite, en cuanto al flujo de información para desempeñar efectivamente sus labor y también nos indica de las buenas relaciones que existe entre los departamentos que conforman la organización.

25 PARTICIPO EN LA ELABORACION DE LAS METAS DE LA ORGANIZACION?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DE ACUERDO	21	48.8	48.8	48.8
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	22	51.2	51.2	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 34 Fuente: Programa SPSS 15.0, Participo en la elaboración de las metas de la organización definida, Elaboración Propia

La organización le preocupa demasiado que todo el personal esté involucrado en el diseño de las metas de la organización ya que el 100.0% de los empleados están de acuerdo o totalmente de acuerdo al contestar esta pregunta.

26 MI JEFE FAVORECE LAS INICIATIVAS Y LA CREATIVIDAD DE LOS MIEMBROS DE MI DEPARTAMENTO PARA LOGRAR LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	8	18.6	18.6	18.6
	DE ACUERDO	23	53.5	53.5	72.1
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	12	27.9	27.9	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 35 Fuente: Programa SPSS 15.0, Mi jefe favorece las iniciativas y la creatividad de los miembros de mi departamento para lograr la solución de los problemas, Elaboración Propia

Un 18.6% del personal no lo percibe de esa manera, mientras el resto del personal un 81.4% si lo percibe de esa manera, sería importante analizar un poco más a fondo las oportunidades de participación que tienen algunos jefes de departamento con sus subalternos.

27 EN LOS DIFERENTES NIVELES DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION SE FAVORECEN LOS SISTEMAS DE COORDINACION DE ACTIVIDADES?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	2	4.7	4.7	4.7
	DE ACUERDO	25	58.1	58.1	62.8
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	16	37.2	37.2	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 36 Fuente: Programa SPSS 15.0, en los diferentes niveles de la estructura de la organización se favorecen los sistemas de coordinación de actividades, Elaboración Propia

Un 4.7% no lo percibe de esa manera, mientras el resto del personal si, esto nos lleva a considerar que los empleados si consideran que en los diferentes niveles de la organización se favorecen los sistemas de coordinación de actividades.

28 EXISTE RESISTENCIA POR PARTE DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA EN LA RESOLUCION DE LOS PROBLEMAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	1	2.3	2.3	2.3
	DE ACUERDO	18	41.9	41.9	44.2
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	24	55.8	55.8	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 37 Fuente: Programa SPSS 15.0, Existe resistencia por parte de los miembros de la empresa en la resolución de los problemas, Elaboración Propia

El fomento de la comunicación y la interacción que existe entre los directivos de la organización y los empleados al momento de presentarse problemas, reduce de manera considerable la resistencia por parte de los miembros de empresa, ya que el 97.7% así lo percibe.

29 NORMALMENTE SE DA UN RECONOCIMIENTO ESPECIAL A AQUELLOS QUE TIENEN UN BUEN RENDIMIENTO EN EL TRABAJO?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DESACUERDO	1	2.3	2.3	2.3
	INDECISO	6	14.0	14.0	16.3
	DE ACUERDO	20	46.5	46.5	62.8
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	16	37.2	37.2	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 38 Fuente: Programa SPSS 15.0, Normalmente se da un reconocimiento a aquellos que tienen un buen rendimiento en el trabajo, Elaboración Propia

Al cuestionarse a los empleados en cuanto si perciben que normalmente se da un reconocimiento especial a aquello que tienen un buen rendimiento en el trabajo, ellos consideran que en un 16.3% que no es así, mientras que el resto del personal si los perciben de esa manera.

30 LOS ESFUERZOS QUE SE DEDICAN A LA PLANEACION Y CONTROL SON DE GRAN AYUDA PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	4	9.3	9.3	9.3
	DE ACUERDO	13	30.2	30.2	39.5
	TOTALMENTE ADE ACUERDO	26	60.5	60.5	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Tabla 39 Fuente: Programa SPSS 15.0, Los esfuerzos que se dedican a la planeación y control son de gran ayuda para el crecimiento y desarrollo de la empresa, Elaboración Propia

Un 90.7% del personal considera que los esfuerzos que se dedican a la planeación y control son de ayuda para el crecimiento y desarrollo de la empresa, mientras que un 9.3% no lo percibe de esa manera.

4.3 Análisis por Dimensión

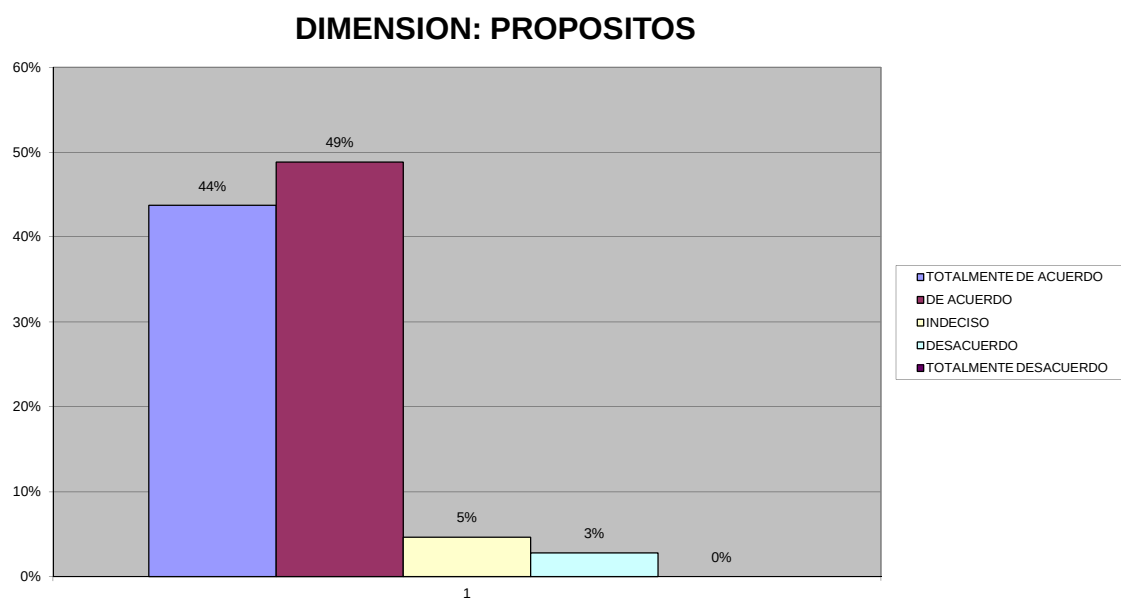


Tabla 40 Fuente: Dimensión: Propósitos, Elaboración Propia

Un 93% del personal considera que los esfuerzos que dedica la empresa para que el personal conozca y entienda la razón de ser de la organización que incluye la misión, visión, estrategias, objetivos son correctos, esto nos indica que los empleados tienen muy claro cuáles son los objetivos que persigue la organización, así como sus estrategias para alcanzarlos y comparten el conocimiento de la misión y visión de la empresa.

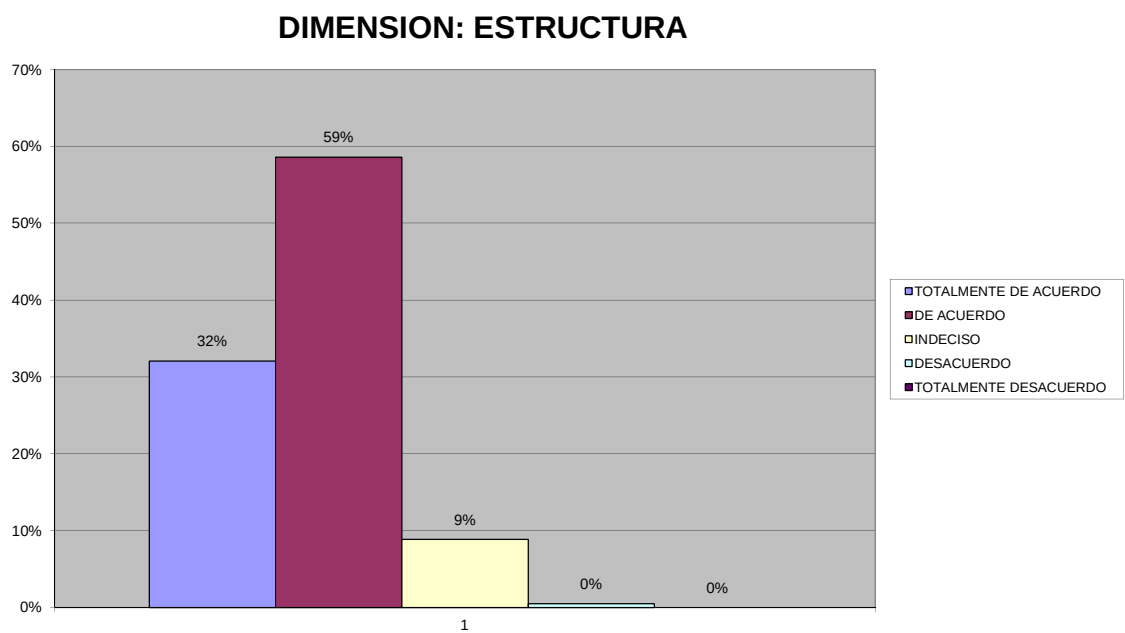


Tabla 41 Fuente: Dimensión: Estructura, Elaboración Propia

Un 93% del personal percibe que la manera en que la organización divide el trabajo, asigna responsabilidades y funciones en todos los niveles de la organización, es correcto.

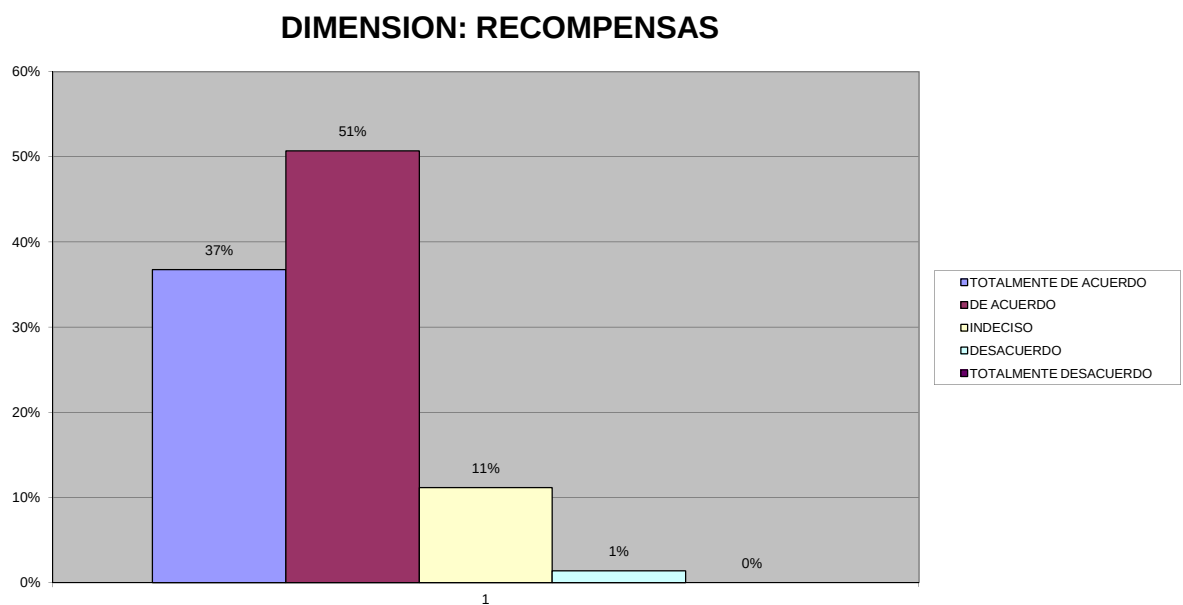


Tabla 42 Fuente: Dimensión: Recompensas, Elaboración Propia

Los empleados en un 88% perciben que la organización hace grandes esfuerzos por mantener una estructura salarial justa y equitativa para que el salario que perciben sea congruente con el trabajo que realizan y estos incluya sistemas de incentivos, salarios base justos y competitivos y oportunidades de crecer dentro de la organización.

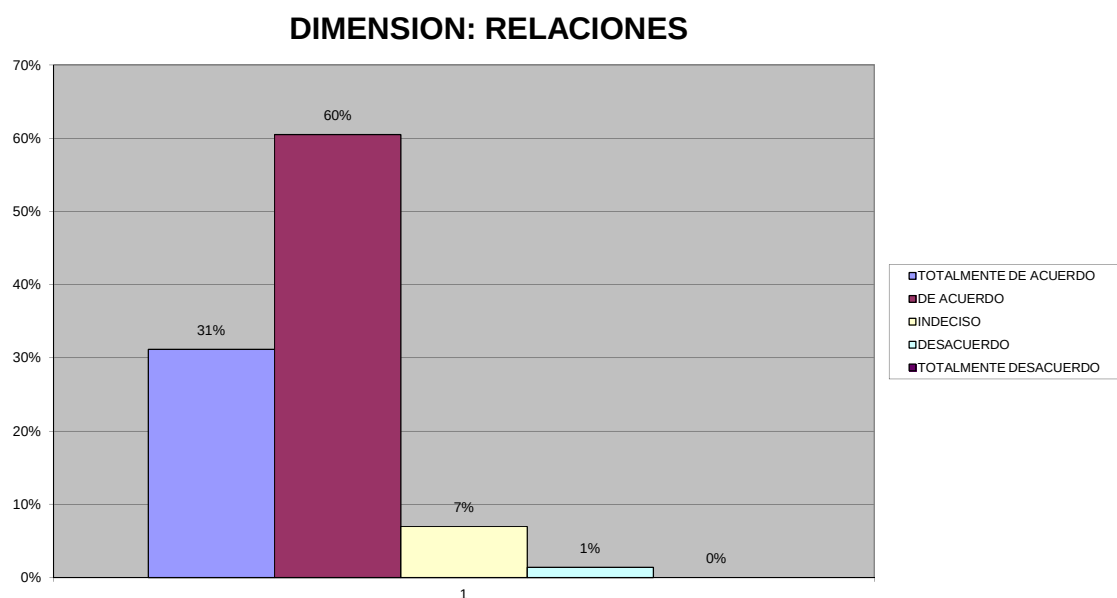


Tabla 43 Fuente: Dimensión: Relaciones, Elaboración Propia

Los empleado perciben que la empresa es consciente que uno de los factores de éxito en las organizaciones son las relaciones que se dan entre entre los individuos, unidades o departamentos que ejecutan tareas distintas, y entre las personas y la naturaleza y exigencias de sus empleos, la forma en que manejan los directivos de la empresa los conflictos entre las personas que la integran, el resultado que arroje puede afectar de manera positiva o negativamente el desempeña de los empleados, esta dimensión al final describe la manera que interactúan los empleados para ejecutar sus actividades que les corresponden ya que un 91% de los empleados así lo consideran

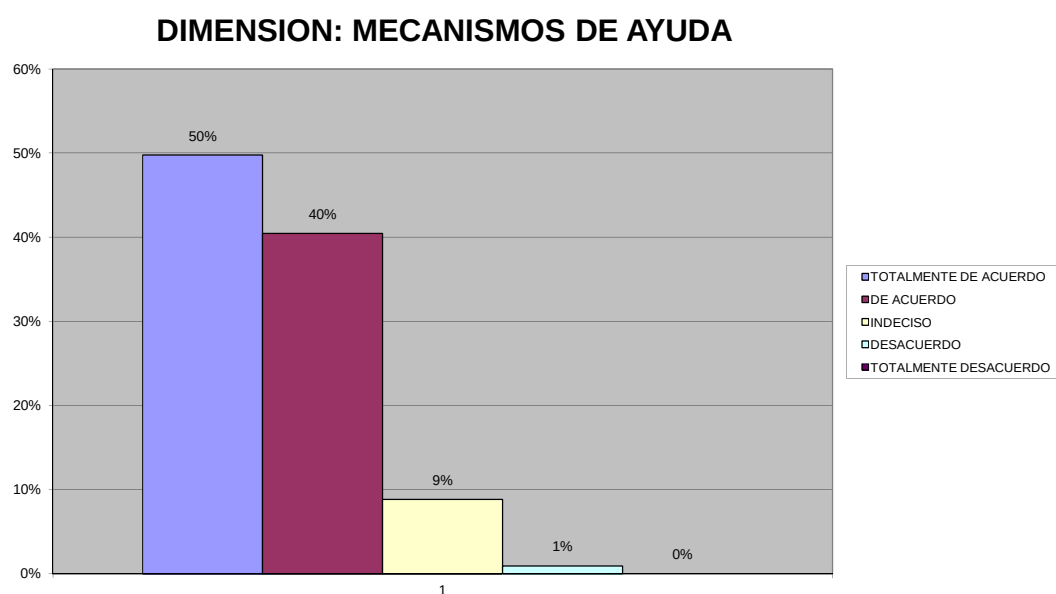


Tabla 44 Fuente: Dimensión: Mecanismos de Ayuda, Elaboración Propia

En cuanto a la percepción que tienen los empleados sobre el suministro de los mecanismos de ayuda como lo define weisboar, ellos en un 90%% están de acuerdo en que la organización establece los conductos para soportar el funcionamiento y la operación de los procesos, y que esta provee al personal los recursos materiales, técnicos y humanos.

La aportación de los supervisores a los grupos de trabajo, la información que tienen los empleados para desempeñar sus labores, el trabajo en equipo entre los diferentes departamentos y la planeación y control en la organización son los adecuados.

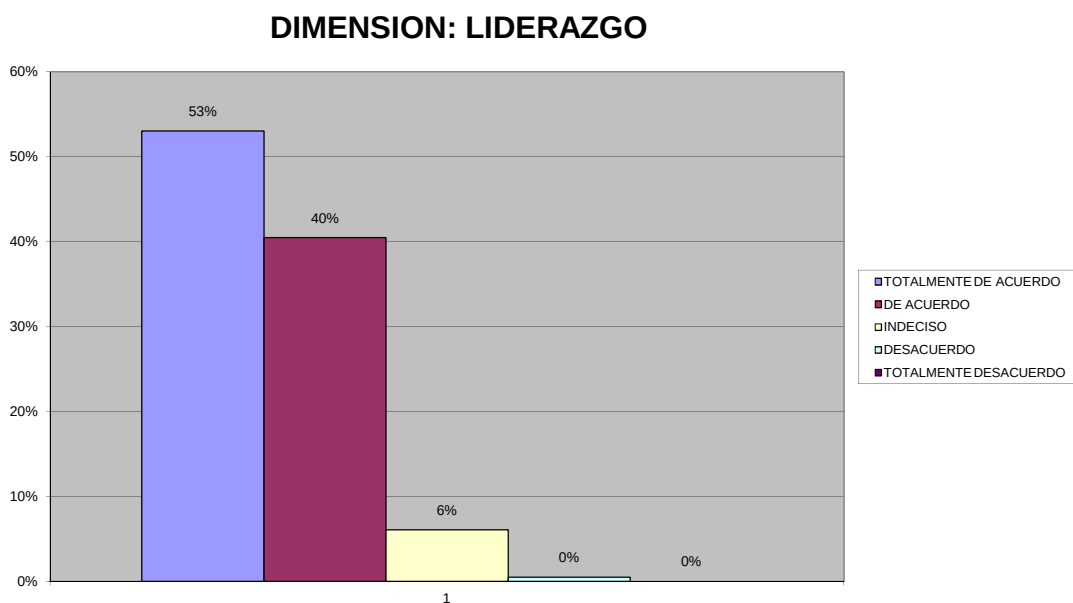


Tabla 45 Fuente: Dimensión: Liderazgo, Elaboración Propia

La variable liderazgo esta en el centro, ya que considera una de las actividades primordiales del líder es detectar si existen lo que él llama señales luminosas entre las otras variables y mantener el equilibrio entre ellas, el apoyo del supervisor hacia sus subordinados, la función del líder de estimular el desempeño de los colaboradores, resolver los conflictos que se presenten, promover el trabajo en equipo, son aspectos de vital importancia para los ejecutivos actuales, la percepción de los empleados hacia esta dimensión es excelente ya el 93% considera que así es y solo el 6% se encuentra indeciso al cuestionársele sobre este aspecto.

CAPITULO 5

Conclusiones y Recomendaciones

5.1.- Conclusiones

Después de haber analizado los conceptos presentados en este trabajo, puedo llegar a la conclusión que el estudio del clima organizacional, nos permite pulsar la percepción que tienen los trabajadores en la actuación que tiene la empresa de las diferentes variables que lo componen, las cuales influyen en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el trabajo de los empleados.

Por lo que puedo concluir que el clima organizacional es el resultado del grado de eficiencia de una organización en la aplicación de las diferentes teorías organizacionales descritas en este trabajo, la comunicación, el proceso administrativo, planes de recompensas, la cultura organizacional, el liderazgo y el desarrollo organizacional.

Podemos afirmar que unas relaciones obrero patronales armónicas es el resultado único de la valoración que tienen las organizaciones del capital más importante el humano, por eso es de vital importancia para las organizaciones conocer la percepción que tienen de los empleados, cuando tienen el sentimiento de que su trabajo es importante, que les proporciona un estado de satisfacción personal y que los invita a desempeñarse mejor cada día, nos indica que la empresa realmente considera el factor humano como su capital más importante.

En el presente estudio se realizó en la empresa Visa Refacciones SA de CV, con el objetivo de diagnosticar el clima organizacional de la empresa, para identificar las variables críticas que lo afectan y así comprender el comportamiento de los empleados en un momento donde la empresa ha sufrido modificaciones en su estructura organizacional y bajo esas circunstancias es vital importancia conocer

la percepción de los empleados, ya que la empresa considera que el capital más importante es el humano.

A lo largo de este estudio, fuimos identificando la metodología para realizar una investigación aplicada, como lo podemos observar en la estructura de los capítulos que lo conforman, donde se revisaron antecedentes de estudios similares, compilamos diversas teorías administrativas, se plantearon objetivos, desarrollamos una hipótesis y definimos el tipo de investigación, para después diseñar un instrumento para recolectar la información y así poder analizar e interpretar los resultados obtenidos que son los siguientes:

En la variable propósitos un 93% del personal considera que los esfuerzos que dedica la empresa para que el personal conozca y entienda la razón de ser de la organización que incluye la misión, visión, estrategias y objetivos son adecuados.

En estructura un 93% del personal percibe favorablemente que la manera en que la organización divide el trabajo, asigna responsabilidades y funciones.

Por lo que corresponde a la variable recompensas los empleados en un 88% perciben que la organización si hace grandes esfuerzos por mantener una estructura salarial justa e equitativa para que el salario que perciben sea congruente con el trabajo que realizan.

En cuanto a la variable relaciones los empleados perciben en un 91% que la empresa esta consiente que uno de los factores de éxito en las organizaciones son las relaciones que se dan entre entre los individuos, unidades o departamentos que ejecutan tareas distintas entre las personas que la integran.

La percepción que tienen los empleados sobre el suministro de los mecanismos de ayuda, en un 88%% están de acuerdo en que la organización establece los conductos para soportar el funcionamiento y la operación de los procesos, y que

esta provee al personal los recursos materiales, técnicos y humanos, los empleados también consideran que se usan las mediciones para detectar, corregir o mejorar procesos y que se cuenta con la capacitación y herramientas para realizar bien el trabajo.

Liderazgo el 94% considera que la empresa se preocupa por estimular el desempeño de los colaboradores, resolver los conflictos que se presenten, promover el trabajo en equipo, ya que son aspectos de vital importancia.

Por lo que puedo formular como conclusión final la hipótesis planteada fue comprobada ya que los empleados si perciben que en la organización se desarrolla un clima laboral adecuado, pero consideran que existen áreas de oportunidad que pueden mejorarse.

5.2.- Recomendaciones

Los resultados arrojados en la presente investigación, donde concluimos que los empleados en su gran mayoría perciben que dentro de la atmosfera organizacional prevalece un clima laboral que reúne las características para considerarlo adecuado, mas sin embargo esto no quiere decir que no es perfectible, ya que una de las preocupaciones principales de las organizaciones es mantener unas relaciones armónicas entre empresa y empleados y una de las herramientas que nos posibilita pulsar la percepción que tienen los empleados de las características del sistema organizacional son los estudios de clima organizacional. Para darle continuidad a las acciones de la empresa, es importante conformar programas de mejora continua formalmente estructurados y asignar responsables de su implementación y evaluación, por lo es importante considerar las siguientes recomendaciones:

- Formalizar con los gerentes de tiendas un programa de mejora continua que les permite mantener los niveles actuales de percepción positiva del clima laboral.
- Este programa debe contener evaluaciones periódicas del clima laboral, y extraordinarias en situaciones de reestructuración organizacional.
- En cuanto a la variables propósitos, se debe mantener la estrategia de comunicación de arriba hacia abajo para que los empleados de la organización sigan interpretando correctamente los conceptos básicos de la razón de ser de la organización como son la misión, visión, estrategias, objetivos y metas de la organización.
- Para la variable estructura, es importante para la empresa analizarla, ya que debe adaptarse a los cambios que ha venido sufriendo en los últimos meses, de tal manera que deben redefinir la manera en que la organización divide el trabajo, asigna responsabilidades y funciones.
- La variable relaciones nos indica principalmente el cómo maneja la empresa los conflictos entre las personas y estas con los departamentos que integran la empresa, esta variable representa el núcleo de la vida de la organización, su factor de éxito es la selección adecuada de los gerentes y jefes, ya que ellos son los responsables de mantener unas armónicas relaciones entre los integrantes de la empresa, mi recomendación principal es que se continúe con ese filtro de selección e integren un programa de capacitación de desarrollo de habilidades directivas.
- Liderazgo, sin duda la variable más importante dentro del esquema de este estudio, representa el equilibrio entre ellas, dentro del programa de capacitación recomendado en la variables relaciones queda inmerso, tareas como técnicas de trabajo en equipo, motivación.

- La empresa siempre se ha preocupado por mantener en constante actualización los procesos de sistemas de planeación, organización, dirección y control y así como dotar de recursos a la organización, esto le ha permitido soportar el funcionamiento de la operación a través del tiempo, por lo que es básico que continúe con esa mentalidad los directivos de la empresa, evaluando constantemente con los gerentes y jefes los mecanismo auxiliares que le dan soporte a la operación.
- El personal de la empresa percibe que existe equidad entre sus tareas y la recompensas que obtienen al desempeñarlas, sin duda la mayor fuente de reclutamiento para puestos de un mejor nivel esta dentro de la organización, es recomendable que la empresa mantenga esa visión que le ha permitido contar con empleados comprometidos con su trabajo, que continúe premiando a sus empleados cuando los objetivos y metas sean alcanzados y con una remuneración competitiva.

Referencias

Administración (2000), Sexta Edición, Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Pearson Educación, México

Administración Moderna (2005), Primera Edición, Agustín Reyes Ponce, Limusa, México

Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI (2008), Primera Edición, Cesar A. Bernal y Hernán D. Sierra, Pearson Educación

Administracion (1996), Sexta Edicion, James A.F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert, Jr. Prentice Hall Hispanoamérica SA

Comportamiento Organizacional (2008), Undécima Edición, Fred Luthans, McGraw Hill, México

Administración de Recursos Humanos (2008) Sexta Edición, William B. Werther y Keith Davis, McGraw Hill, México

Liderazgo (2011), Cuarta Edición, Robert N. Lussier y Christopher F. Achua, Cenage Learning

Comportamiento Organizacional (2011), Enfoque para América Latina, Primera Edición, Enrique B. Franklin y Mario Krieger, Pearson Educación, México

Desarrollo Organizacional (2008), Tercera Edición, Rafael Guizar Montufar, Mc Graw Hill

Comportamiento Organizacional (2009), Doceava Edición, Don Hellrigel y John W. Slocum Jr., Cengage Learnig Editores

Liderazgo (2007), Primera Edición, Ken Blanchard, Editorial Norma

Lo Que Saben Los Mejores MBA (2009), Primera Edición, Peter Navarro, Editorial Profir

Manual de Recursos Humanos (2007), Primera Edición, Federico Gan y Gaspar Berbel, Editorial UOC

Administración Un Enfoque Basado en Competencias (2006), Decima Edición, Don Hellrigel, Susan E. Jackson y John W. Slocum, Editorial Cengage Learnig,

Fundamentos de Administración (2006), Séptima Edición, Munch y García, Editorial Trillas

Desarrollo Organizacional y Cambio (2007), Octava Edición, Cummings, Worley y Thompson

Desarrollo Organizacional (1996), Quinta Edición, Wendell L. French y Cecil H. Bell Jr., Editorial Prentice

Metodología de la Investigación (2003), Tercera Edición, Hernández, Fernández y Batista, McGraw Hill

Plan para el Estudio del Clima Organizacional 2008-2011(2008), Ministerio de Salud, Republica del Perú, Editorial Grana

Desarrollo Organizacional: punto de vista normativo (1988), Burke, W. México, Editorial. Sitesa, Curso de formación de consultores

Silva Freire (2009) Tesis Doctoral: El Clima Organizacional en la Gestión Empresarial: Su consideración en la elaboración del Balanced Scorecard, Editorial de la Universidad de Granada

Las Relaciones Humanas en la Empresa (2008), Primera Edición, María del Mar Silva Rodríguez, José Luis Santos, Elena Rodríguez y Cesar Hernández Rojo, Editorial Cengage Learning Paraninfo

González y Morfin (2009) Tesis: Proceso de Intervención Organizacional en la Empresa Súper Autos Premier

Goncalves A. (1997), Dimensiones del Clima Organizacional, Consultado el 3 de marzo del 2011 en: <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>

Díaz, D.(2003).Validación de una Escala de Medida para la Determinación de la Calidad de Servicio en una Institución Superior, Centro de Competitividad, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Consultado el 26 de agosto del 2011 en: www.usat.edu.pe/competitividad/doctrabajos/dt013

Pérez R. y Navarro D. (2008) El Clima Organizacional desde los recursos humanos: elemento de diagnóstico, gestión y cambio, Consultado el 23 de mayo del 2011 en: <http://sincronia.cucsh.udg.mx/mercadofall08.htm>

Cortés Jiménez, N. (2009) Tesis Diagnóstico del clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver. Consultado el 23 de mayo del 2011 en: <http://www.uv.mx/msp/alumnos/documents/NELSYMARIENCORTESJ.pdf>,

Diez de Velazco, F. (2000).Las nuevas religiones. Consultado el 7 de julio de 2011 en: <http://www.ull.es/proyectos/aguaarel/nurel.htm>

Hernández Y. y Caboverde R. (2011) Diagnostico Del Clima Laboral en la Empresa Sueros y Productos. Consultado el 18 de Agosto en: <http://www.rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/338>

Verdugo M., Ochoa J. y Parada E. (2008) Percepción Sistémica del Clima Organizacional a Través de la Practica del Desarrollo Organizacional, Consultado el 23 de Abril en: http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/10.../10_4.pdf