



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

“Análisis comparativo del nivel de clima organizacional de empresas del sector público y privado en el estado de Tlaxcala”.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

PRESENTA

L.A. ROBERTO PEÑA APARICIO

DIRECTOR DE TESIS

M.C. JOSÉ LUIS MORENO RIVERA

CO-DIRECTOR DE TESIS

M.A. KATHY LAURA VARGAS MATAMOROS

APIZACO, TLAXCALA. AÑO 2014

Resumen

Toda organización depende del capital humano, por lo que su estabilidad y satisfacción es indispensable para el desarrollo de sus actividades. Dicho lo anterior, se considera que la medición del clima organizacional brinda las herramientas para establecer un por qué de la percepción que tienen los trabajadores y describir cuales son aquellos factores que permiten o no un adecuado desarrollo y rendimiento de trabajo.

En esta investigación se presenta información que describe el constructo del clima organizacional, se realiza un estudio comparativo de dos dependencias de gobierno y una empresa privada, ubicadas en el estado de Tlaxcala; donde se aplica un instrumento que fue diseñado y validado que consta de de 70 ítems dividió en 17 variables del clima organizacional. Los datos que se obtuvieron fueron analizados a través de estadística descriptiva, prueba t de Student para la diferenciación de ambos grupos y, la técnica de componentes principales para estudiar el fenómeno con el menor número de variables e indicadores posibles; esto, por parte del estudio cuantitativo. Como resultados se encontraron que si existe una diferencia significativa de los climas organizacionales de las dependencias públicas y la empresa privada, pero no entre las dependencias públicas como tal.

Para el estudio cualitativo se utilizó una adaptación de la técnica TKJ, utilizada en conjunto con los datos obtenidos de componentes principales cuyo resultado fue utilizado para formular estrategias divididas en tres tiempos de acción, que permitan generar una mejora de cada variable y por ende del clima en general.

Abstract

Every organization depends on human capital, stability and satisfaction is essential to the development of their activities. Therefore, the measurement of organizational climate provides the tools to establish why the perception of workers and describe those factors which are not permitted or appropriate development and job performance.

Information describing the construct of organizational climate is presented in this research, a comparative study of two government agency and a private company located in the state of Tlaxcala is performed; where an instrument was designed and validated consisting of 70 items divided into 17 organizational climate variables applies. The data obtained were analyzed using descriptive statistics, Student's t test for differentiation of both groups and the Principal Component technique to study the phenomenon with the fewest possible variables and indicators; this, by the quantitative study. As a result they found that if there is a significant difference of organizational climate for public agencies and private enterprise, but not between public agencies as such.

For the qualitative study, an adaptation of the TKJ technique, used in conjunction with data obtained from Principal Component whose results were used to formulate divided into three stages of action to generate an improvement in each variable and hence climate strategies used in general.

Agradecimientos

Primero que nada quisiera agradecerle a Dios por permitirme vivir esta etapa que me sirvió de experiencia para crecer y mejorar como ser humano.

Agradezco las personas más importantes en mi vida, mis padres Tomasa Aparicio Ortiz y Roberto Peña Peña, a mis hermanas, Berenice y Adriana Peña Aparicio, por su amor y apoyo incondicional, que me motiva e impulsa día a día.

Así mismo, agradecer a mis asesores de tesis, el M.C. José Luis Moreno Rivera, la M.A. Kathy Laura Vargas Matamoros, la M.A. Ma. Elizabeth Montiel Huerta y el Dr. Antonio Hidalgo Ballina, por su orientación, conocimiento y consejos, que me permitieron culminar los estudios de posgrado.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo brindado fomentando mi desarrollo académico.

Al Instituto Tecnológico de Apizaco (ITA), así como a la coordinación de la Maestría en Ingeniería Administrativa, por su aporte educativo y permitirme ser parte de la institución.

Y por último a mis compañeros, con los que compartí estos dos años de estudio, lleno de experiencias y vivencias, que generaron un crecimiento profesional en todo sentido, pero sobre todo una gran amistad.

Índice

Resumen	II
Abstract	III
Agradecimientos.....	IV
Índice de tablas	VII
Índice de figuras	VIII
Índice de cuadros	VIII
Introducción	I
i. Antecedentes del problema	II
ii. Planeamiento del problema	IV
iii. Objetivos de la investigación	V
iv. Justificación del estudio o investigación.....	VI
v. Alcances y limitaciones	VIII
vi. Planteamiento de hipótesis	IX
Capítulo 1.- Marco referencial.....	1
1.1 Estado del arte	1
1.2 Marco teórico.....	22
1.2.1 Desarrollo organizacional.....	22
1.2.2 Cultura organizacional.....	28
1.2.3 Comportamiento organizacional.....	33
1.2.4 Clima organizacional	38
1.2.5 Percepción.....	50
1.2.6 Administración pública y privada.....	54
1.3 Marco contextual	61
1.3.1 Dependencia pública “A”	65
1.3.2 Dependencia pública “B”	68
1.3.3 Empresa privada “A”	70
Capítulo 2.- Metodología de la investigación.....	72
2.1 Diseño de investigación.....	72
2.1.1 Diseño de Investigación Cuantitativa.....	74
2.1.2 Diseño de Investigación cualitativa.....	84

Capítulo 3.- Resultados.....	88
3.1 Dependencia pública “A”	88
3.2 Dependencia pública “B”	92
3.3 Empresa privada “A”	97
3.4 Análisis de la información con los datos de las empresas en conjunto	101
3.4.1 Prueba t para las dependencias públicas en conjunto.....	102
3.4.2 Prueba t para dependencia pública y empresa privada.....	104
3.5 Componentes principales.....	105
Capítulo 4.- Modelo de Estrategias para mejora del Clima Organizacional.....	115
4.1 Descripción de indicadores	117
4.2 Paso 1: Identificación de la problemática	120
4.3 Paso 2: Diseño de estrategias.....	124
4.4 Paso 3: Control y evaluación	128
Conclusiones.....	129
Recomendaciones.....	132
Referencias bibliográficas.....	133
ANEXOS	136
ANEXO I	136
ANEXO II	140
ANEXO III	142
ANEXO IV	143

Índice de tablas

1.1	Resultados del estudio de Kast y Rosenzweig (1988).	30
1.2	Adaptación externa e interna.	31
1.3	Aspectos del CO.	33
1.4	Dimensiones del Clima Organizacional de Likert.	47
1.5	Dimensiones del Clima Organizacional de Litwin y Stinger (1967).	48
1.6	Tipos de administración y clasificación.	56
1.7	Principales sectores de actividad en el estado de Tlaxcala.	62
2.1	Fiabilidad del instrumento.	75
2.2	Resultados por indicador de las Variables “Estructura y Responsabilidad”.	77
2.3	Resultados Totales por Variable de “Estructura y Responsabilidad”.	78
2.4	Valores por cada variable de la Dependencia Pública A.	79
2.5	Parámetros de clasificación.	80
3.1	Resultados por variable clima dependencia pública A.	89
3.2	Clasificación de variables dependencia pública A.	89
3.3	Estadística descriptiva de la dependencia Pública A.	90
3.4	Resultados por indicador de la Dependencia Pública A.	90
3.5	Resultado por variables dependencia pública B.	93
3.6	Clasificación de variables dependencia pública B.	93
3.7	Estadística descriptiva de la Dependencia Pública B.	94
3.8	Resultados (1) por indicador de la Dependencia Pública B.	95
3.9	Resultados (2) por indicador de la Dependencia Pública B.	95
3.10	Resultado por variables Empresa Privada A.	97
3.11	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Empresa Privada.	98
3.12	Estadística Descriptiva de la Empresa Privada A.	99
3.13	Resultados (1) por indicador de la Empresa Privada A.	99
3.14	Resultados (2) por indicador de la Empresa Privada A.	100
3.15	Resultado por variables en conjunto de las Empresas.	102
3.16	Resultados prueba T de Student de las Dependencias Públicas.	103
3.17	Resultados prueba t de Student dependencia pública A y la empresa privada A.	104
3.18	Matriz de componentes rotados Dependencia Pública A.	105
3.19	Valores más altos obtenidos Dependencia Pública A.	107
3.20	Indicadores con el valor negativo más alto.	108
3.21	Valores más altos obtenidos por indicador Dependencia Pública B.	111
3.22	Indicadores con el valor negativo más alto Dependencia Pública B.	112
3.23	Valores más altos obtenidos por indicador Empresa Privada A.	113
3.24	Indicadores con el valor negativo más alto Empresa Privada A.	114
4.1	Estrategias de mejora.	125

Índice de figuras

1.1	Metas del Comportamiento Organizacional.	36
1.2	Diversidad en las organizaciones.	37
1.3	Núcleos de atención del Cima Organizacional.	45
1.4	Otros factores que influyen en la percepción.	52
1.5	Ciencia del trabajo como criterio.	59
1.6	Organigrama Dependencia Pública A.	66
1.7	Organigrama Dependencia Pública B.	70
1.8	Organigrama Empresa Privada A.	71
2.1	Metodología de investigación para la elaboración de estrategias de mejora.	72
2.2	Fases de la adaptación de la técnica TKJ.	85
3.1	Clima radial dependencia pública A.	88
3.2	Clima radial de la dependencia Pública B.	92
3.3	Clima total radial de la Empresa Privada A.	97
3.4	Clima radial de las Empresas en conjunto.	101
3.5	Componentes en espacio rotado.	109
3.6	Dispersión de componentes Dependencia Pública A.	110
4.1	Diseño y acción de Estrategias.	116
4.2	Estrategias por indicador Dependencia Pública "A".	117
4.3	Estrategias por indicador Dependencia Pública "B".	118
4.4	Estrategias por indicador Empresa Privada "A".	119

Índice de cuadros

1.1	Dependencias en el estado de Tlaxcala.	63
1.2	Unidades económicas y personal ocupado.	65

Introducción

Dentro del estudio de la administración, existen dos grandes instancias o clasificaciones de las organizaciones en las cuales se desarrollan los procesos administrativos, como son del tipo público y tipo privado. Como parte del desarrollo de este trabajo de investigación, se plantea el hecho de que el tipo de organización es fundamental para establecer un nivel de clima organizacional otorgado por la percepción de los trabajadores.

En la mayoría de las organizaciones las personas se manejan en base a creencias y percepciones, dejando de lado la objetiva observación de los hechos. Esto, suele ser un problema la evaluación de comportamientos en todo tipo de circunstancias, tanto en procesos de selección como en la relación diaria entre jefes y colaboradores y/o en cualquier otro tipo de relación laboral o personal; la misma problemática puede observarse cuando dichos jefes deben evaluar el desempeño de sus equipos de trabajo (Alles, 2013).

Así mismo, los tiempos actuales ponen en jaque a los líderes de toda organización llevándolos a buscar nuevas maneras de rendimiento, eficiencia y eficacia dentro de las empresas, dado que el desarrollo del personal es considerado como la clave del éxito o fracaso de las organizaciones sea cual sea su sector.

Dicho lo anterior, se decide realizar una investigación que permita conocer que características o variables del clima brindadas por cada tipo de empresa son las más significativas a la hora de llegar a una medición total de tal manera que sea posible realizar acciones de mejora. La estructura es la siguiente:

Introducción: Se presentan los antecedentes del problema, la hipótesis planteada, los objetivos generales y específicos a seguir, alcances y limitaciones así como la justificación del trabajo.

INTRODUCCIÓN

Capítulo 1: Se presentan los fundamentos teóricos que dan peso a la investigación, como son Desarrollo Organizacional, Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional, Clima Organizacional, Percepción y Administración Pública y Privada.

Capítulo 2: Muestra la metodología empleada para la obtención de la información tanto cuantitativa como cualitativa. Respecto a la primera se desarrolla estadística descriptiva, prueba de hipótesis y concluye con el uso de la técnica de Componentes Principales. Para la segunda se desarrolla una adaptación de la técnica TKJ que permita establecer estrategias cuyo fin es buscar una mejora de clima.

Capítulo 3: Se presentan en dos partes los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología señalada en el Capítulo 2. La primera parte contempla los resultados por organización y la segunda por los resultados obtenidos del análisis de los datos en conjunto.

Capítulo 4: Se desarrolla el Modelo de Estrategias para mejora del Clima Organizacional de tres empresas a partir de la aplicación de la adaptación de la técnica TKJ.

i. Antecedentes del problema

Toda organización depende del capital humano, por lo que la estabilidad y satisfacción de estos en su ámbito de trabajo, es indispensable para el desarrollo de sus actividades tanto en sector público como privado.

Un empleado no opera en el vacío, lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, que merece y que es capaz de realizar. Estos preconceptos se relacionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional y la opinión

INTRODUCCIÓN

de su grupo de trabajo para determinar cómo ve su empleado y su ambiente. En otras palabras, el desempeño del empleado se gobierna no solo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja. (Dessler, 2001).

A este tipo de percepciones del medio en el que se desenvuelve el trabajador se denomina clima organizacional.

Este clima, como resultante de la relación de liderazgo, comunicación, motivación, comportamiento de los miembros del área de trabajo, tipo de trabajo, condiciones físicas el área de trabajo, etc., se ve reflejado en el rendimiento y satisfacción del mismo empleado.

Litwin y Stinger (1978), fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva conceptual. Para ellos es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones.

Dentro del clima organizacional sobresalen dos aspectos: la multidimensionalidad y la sectorialidad. La primera alude al hecho de que, aun formando una estrecha unidad, el clima laboral se compone de múltiples aspectos, siendo incapaz ninguno de ellos de explicar o absorber la totalidad del concepto, de sus efectos y consecuencias. La sectorialidad matiza el concepto de globalidad que tiene el clima organizacional. Si bien el clima es una variable que distingue a las organizaciones como un todo entre sí, el clima no es homogéneo en toda la organización, es decir, existen “microclimas organizacionales” que responden a circunstancias, situaciones y personalidad peculiares y que hacen que departamentos de una misma organización puedan tener climas muy diferentes entre ellos (Sánchez y García, 2004, en Acosta y Venegas, 2010).

INTRODUCCIÓN

Dicho lo anterior, se entiende que no es posible generalizar un clima similar en distintas organizaciones, aunque cuenten con características similares, ya que depende de la percepción de cada individuo perteneciente a las mismas.

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la empresa, indica un sentido de pertenencia hacia la misma. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con los objetivos y destruye el ambiente de trabajo, lo que ocasiona situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. En la alta dirección, con su cultura y sistemas de gestión, la que propicia o no el terreno adecuado para un buen clima y forma parte de las políticas de recursos humanos la mejora de ese ambiente, con el uso de técnicas precisas. Es por ello que los directivos deberán conocer las percepciones de los trabajadores, en función de encontrar las vías más adecuadas para desarrollar un ambiente favorable en la entidad (Peraza y García, 2004).

ii. Planeamiento del problema

Con lo anterior, surgen las siguientes preguntas:

- ¿Existe una diferencia significativa en los niveles del clima organizacional de una empresa privada y una dependencia pública?
- ¿Existe una diferencia significativa entre los niveles del clima organizacional de las dependencias públicas?
- ¿Cuál es el nivel del clima organizacional de las empresas públicas a estudiar?
- ¿Cuál es el nivel del clima organizacional de la empresa privada a estudiar?

INTRODUCCIÓN

- ¿Cuáles son las dimensiones más significativas del clima organizacional de las dependencias públicas y la empresa privada?

iii. Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Realizar la comparativa de las organizaciones a estudiar para identificar cuáles son las variables de clima organizacional más significativas tanto positiva como negativamente, proponiendo estrategias que puedan mejorar la percepción del mismo en los trabajadores de ambas empresas.

Objetivos específicos:

- Identificar las teorías existentes sobre el clima organizacional para establecer un modelo que sea útil para la medición de este en las empresas a estudiar.
- Medir el clima organizacional de las organizaciones estudiadas para describir la percepción actual en los trabajadores, así como identificar cuáles son las variables más significativas con las que cuentan estas empresas.
- Proponer estrategias para la mejora del clima organizacional, utilizando las variables identificadas en las empresas, describiendo los elementos que tienen mayor impacto en los trabajadores y la manera en que estos deben actuar.

iv. Justificación del estudio o investigación

Actualmente el interés por el ambiente de trabajo ha cobrado enorme relevancia no solo porque se considera que el aumento en la productividad, entre otros factores, se genera a través del mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo pues “su conocimiento orienta los procesos que determinan los comportamientos organizacionales” (Mujica y Pérez, 2007).

Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral (percepciones construidas y compartidas por los miembros de una organización, respecto de sus políticas) se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva, entre otros (Baqer, 2006, en Cuadra y Veloso, 2009).

Por lo anterior, el conocimiento de la situación del clima organizacional de las empresas tendría grandes beneficios enfocados en diferentes entidades:

Desde una perspectiva de las empresas, se podrán identificar cuáles son las dimensiones del clima organizacional más significativas de una empresa a otra. Con esto, se conocerá que es lo que hace único el clima de cada entidad, logrando comprender el porqué de dicha percepción de los trabajadores y así mismo buscar estrategias enfocadas en las mismas dimensiones que permitan generar una mejora de este.

Justificando la investigación en particular por cada empresa, podemos mencionar lo siguiente:

Desde el punto de vista gerencial y empresarial, el conocimiento del clima organizacional de las empresas representaría el hecho de conocer como perciben los trabajadores su ambiente de trabajo, si es negativo, el rendimiento y satisfacción actual no es el adecuado para considerar eficacia o eficiencia de los mismos, siendo contrario un clima favorable según la percepción de los trabajadores. Con esto, se podría contemplar un modelo o propuesta en donde se busque la mejora de este, la

INTRODUCCIÓN

cual, se verá beneficiado en el rendimiento de cada trabajador obteniendo un incremento de la productividad.

Es de considerarse que el rendimiento de los trabajadores puede ser medido en números. Donde una mayor productividad genera mayores ganancias y posteriormente un desarrollo en el mercado, provocando una mayor competitividad respecto a las demás empresas.

Desde el punto de vista de los trabajadores, se enfoca en la búsqueda de la satisfacción del trabajo que desempeñan ya que contarían con los elementos necesarios para el desarrollo de la misma.

Un hecho de especial importancia en este sentido, es que el comportamiento de un trabajador no es el resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que posee el trabajador de ellos. Su percepción depende entonces, en buena medida, de las actividades, interacción y las experiencias que cada miembro de la organización obtuvo e su quehacer en la empresa (Salazar, *et al.* 2009).

El sentirse parte de algo, el generar esa empatía, va directamente a una satisfacción personal sobre la laboral. Además, el sentirse feliz de donde desempeña sus actividades diarias, mejora la calidad de vida que se vería también reflejada en su desempeño fuera del trabajo: casa, familia, sociedad etc.

La satisfacción laboral (o satisfacción con el trabajo), es una actitud relacionada con el trabajo, que ha sido objeto de muchas investigaciones, que se dirige hacia rendimiento del trabajador de manera directa (Robbins 2004).

Un trabajador satisfecho y orgulloso de la organización a la cual pertenece, genera que este mismo hable bien de ella; por lo que la adecuada percepción del área de trabajo de los empleados, también ayuda a mejorar la imagen de una organización. Una persona satisfecha busca transmitir su sentir a los demás.

v. Alcances y limitaciones

Limitaciones

1. Tiempo.- La investigación se llevará a cabo durante dos años, que es el tiempo que dura la maestría.
2. Espacio o territorio: El espacio geográfico será en el estado de Tlaxcala en tres empresas; dos empresas del tipo público y otra de tipo privado.
3. Recursos: Se contarán con los recursos proporcionados por las empresas, los cuales constan de la información necesaria para llevar a cabo la medición de sus respectivos climas organizacionales (permitir obtener información de sus trabajadores). Por ende, no se considera complicada la obtención de la misma, sin embargo, se debe contemplar que los trabajadores por ciertos factores propios, pueden alterar la información que se pretende recolectar.

Alcances:

1. Gracias a la cantidad de personas en cada organización, se puede contemplar todo el universo de estas, es decir, será posible encuestar a todos los trabajadores de cada una de ellas.
2. Elaboración de dos artículos para ser presentados en dos congresos y poder complementar la investigación.
3. Propuesta de estrategias de clima organizacional aplicable a las tres empresas.
4. Aplicación de software estadístico para los análisis, así como la obtención de gráficos.

vi. Planteamiento de hipótesis

El Clima Organizacional de las dependencias públicas y empresa privada varía significativamente, debido a la percepción que tienen los trabajadores que forman parte de dichas organizaciones.

VARIABLES

Variable independiente:

- Tipo organización:
 - Dependencia pública (2)
 - Empresa privada

Variable dependiente:

- El clima organizacional:
La percepción de los trabajadores de cada empresa.

Capítulo 1.- Marco referencial

Como la ciencia es una búsqueda permanente del conocimiento válido, cada nueva investigación debe fundamentarse en el conocimiento existente, por este motivo toda investigación debe realizarse dentro de un marco de referencia o conocimiento previo, es decir, enfocar la investigación dentro de una teoría, enfoque o una escuela (Bernal, 2010).

Para fines de esta investigación, el marco referencial o conocimiento previo se ha dividido en 3 aspectos: estado del arte, marco teórico y marco contextual. A continuación se presenta el desarrollo de los mismos:

1.1 Estado del arte

Como parte del conocimiento teórico sobre clima organizacional se ha hecho un análisis de aquellas investigaciones existentes que tuvieran un aporte relevante para el desarrollo de este tema, considerando que los antecedentes son vitales para su desarrollo, ayudando a establecer objetivos, variables, instrumentos, formas de análisis etc., que complementen la investigación. Este análisis teórico se dividió para su estudio en dos partes: primero, se buscó aquella información a nivel internacional para conocer qué es lo que sucede respecto a clima organizacional en el mundo y como segundo punto, se buscó información desarrollada en México, ya que una de las ventajas de conocer investigaciones hechas en nuestro país es que las personas poseen características culturales similares aunque varíen de estado, que es uno de los puntos en donde podrían diferenciarse los resultados a obtener de esta investigación comparada con aquellas publicaciones realizadas a nivel internacional.

A continuación se presenta lo más destacado de los artículos revisados:

CAPÍTULO I

Contexto internacional:

En el 2012 en Madrid, la investigación de Pons y Ramos, cuyo título es “Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación”, analizó la relación entre el clima organizacional de innovación, los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH características en la organización.

El objetivo de este estudio fue identificar aquellos estilos de liderazgo y prácticas de gestión de RR.HH. que favorecen la percepción del clima organizacional de innovación.

La muestra estuvo compuesta por 458 empleados pertenecientes a 16 empresas, mayoritariamente privadas. Estas organizaciones operan en los sectores de transporte, producción industrial, energía, consultoría, tecnología, sanidad, educación distribución alimentaria y distribución de suministros industriales. 13 empresas eran PYMES y 3 de carácter multinacional con más de 250 empleados. Respecto a la composición de la muestra, 218 eran hombres y 211 mujeres con una media de edad de 36.9 años. La antigüedad media en la empresa es de 10.8 años.

La variable clima organizacional para la innovación se midió a través de una de las escalas del Organizational Climate Measure de Patterson, *et al* (2005), concretamente la escala referida a la flexibilidad y la innovación. Basado en el modelo de los valores en competencia de Quinn y Rohrbaugh (1983), el OCM consta de 17 escalas con diversas subescalas.

El contraste de la hipótesis se realizó a través del análisis de correlaciones entre las variables y diferentes modelos de regresión jerárquica.

Los modelos de regresión obtenidos explican una varianza cercana al 60% del clima organizacional innovador y señalan a las prácticas dirigidas a estimular la participación de los miembros y el estilo de liderazgo inspiracional como sus principales predictores.

CAPÍTULO I

En cuanto a los resultados, los análisis de regresión jerárquica señalan a la dimensión inspiración como la mejor predictora del clima innovador. El estilo inspiracional, dirigido a que los colaboradores asuman y cumplan la misión, hace que se genere la autoconfianza suficiente para defender las nuevas ideas y se consigan los apoyos necesarios para su desarrollo. El liderazgo contingente también ha mostrado una capacidad significativa para predecir el clima innovador. La tercera dimensión de liderazgo que se ha mostrado como predictora del clima de innovación ha sido la consideración individualista donde, el líder transformacional desarrolla la autoconfianza del seguidor.

Finalmente, las prácticas dirigidas a compartir información relevante entre los miembros de la organización también se demostraron como predictoras significativas del clima de innovación, por lo que el clima es percibido como innovador cuando los miembros de la organización sienten que ésta les permite participar activamente y les capacita para desarrollar nuevas competencias.

Los resultados obtenidos sugieren que las empresas que deseen fomentar un clima innovador deberían fomentar prácticas de RR.HH. que estimulen la participación de los empleados, su formación y desarrollo y deberían promover estilos de liderazgo que desarrollen la inspiración de los trabajadores.

El aporte de esta investigación al trabajo actual, en primera instancia, es el hecho de que fue aplicada a empresas del sector privado, tal como nuestras intenciones. Además, el uso de su instrumento de 17 variables es de considerarse como base al que se elaborará para el desarrollo del diagnóstico de las empresas a estudiar. Otro aspecto de utilidad, es el hecho de que el contraste de la hipótesis se realizó a través del análisis de correlaciones entre las variables y diferentes modelos de regresión jerárquica, cosa que se pretende realizar y es importante conocer la forma en que esta investigación llevó a cabo dicha correlación y los resultados que se obtuvieron.

CAPÍTULO I

En Chile, durante el año 2010, la investigación de Chiang V. *et al*, cuyo nombre es “Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad”, realizó un estudio empírico transversal aplicando cuestionarios para compromiso del trabajador de Meyer y Allen (1991) y el clima organizacional de Chiang, *et al* (2008), donde el objetivo principal fue conocer y analizar el compromiso de los trabajadores con la organización, el clima organizacional y la relación existente entre estos dos constructos, comparándolos según género, “si las personas son generadoras de los resultados organizacionales, entonces los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva”.

Como se menciona previamente, se usó un estudio empírico transversal, donde, el cuestionario fue entregado a los miembros de dos instituciones públicas. La participación de los trabajadores fue voluntaria y anónima.

Fue dividido en dos partes, la primera, el cuestionario de clima organizacional, constaba de 40 ítems. La segunda parte, el cuestionario del compromiso del trabajador con la organización, medida con 21 preguntas.

Se realizó un análisis de fiabilidad del instrumento que garantizó la correcta recolección de datos, que, una vez obtenidos, se organizaron y clasificaron de tal manera de posibilitar un mejor análisis de esta información. Utilizando el programa SPSS 13.0, se generaron resultados descriptivos de los constructos y correlaciones entre las variables.

La muestra sobre la que se realizó el estudio estuvo compuesta por 62 trabajadores, con un total de 10 grupos de trabajo. Mujeres y hombres con una edad promedio de 41 y 37 años respectivamente, y con una antigüedad en su organización de 14 y 9 años, respectivamente.

En lo que se refiere a la variable clima organizacional, los resultados respecto a las mujeres muestran que todos los factores del clima organizacional presentan un nivel alto considerando que en edades de 40 años o más, se observó que los valores son ligeramente mayores. Los resultados referentes a los hombres mostraron que los

CAPÍTULO I

factores del clima organizacional, autonomía, cohesión, confianza, presión, reconocimiento, equidad e innovación presentan un nivel alto.

Del total de las mujeres las relaciones más altas se dan entre los factores de clima, equidad y el compromiso afectivo y normativo, notándose que no existe factor de compromiso que no esté relacionado con las variables de clima organizacional. Todas las dimensiones de clima organizacional presentaron relaciones estadísticamente significativas con el compromiso del trabajador con la organización. Respecto a los hombres las relaciones más altas se dieron entre los factores del clima, apoyo e innovación y el compromiso costo/alternativa. La correlación mayor entre variables de clima tomadas en su conjunto y de compromiso del trabajador se dio con el compromiso afectivo.

Los resultados mostraron que en compromiso y clima organizacional, no hay diferencias importantes entre ambos géneros y tampoco se presentan al segmentar edad. Comparando hombres y mujeres, se identificó que los hombres presentan más relaciones significativas entre clima y compromiso pero de menor intensidad. Al segmentar por edad, se mantiene esta característica solo en el segmento de menos de 40 años.

Esta investigación presenta un aporte en cuanto al instrumento utilizado, debido a que se procedió a una previa validación, lo cual lo hace considerable para el uso en diagnósticos posteriores. Además, su importancia radica en que nos muestra diferentes alternativas del procesamiento de la información para poder establecer un diagnóstico de clima.

La investigación de Bustamante-Ubilla, *et al*, llevada a cabo durante el año 2009, cuyo título es “Análisis del clima organizacional en el hospital regional de Talca”, tuvo como objetivos identificar las variables del clima organizacional, medir las dimensiones relevantes del mismo clima determinado un instrumento de medición que permitiera reunir información de la percepción de los trabajadores, definir las

CAPÍTULO I

dimensiones del clima organizacional relevantes para la organización y determinar las dimensiones que presentan mayor dificultad en el clima organizacional.

Aplicaron un cuestionario con 14 dimensiones y 71 indicadores, usando para su medición escala de Likert, a una muestra de 308 funcionarios, los cuales fueron obtenidos mediante una muestra aleatoria estratificada proporcional al peso relativo de las categorías de funcionarios, ya que originalmente la población era de 1492 trabajadores.

Para esto, en primera instancia, realizaron una muestra piloto con 30 funcionarios divididos según sus categorías. Esto les permitió verificar la comprensión hacia los enunciados de las preguntas y, en caso de confusión poder modificar y corregir el cuestionario.

La tabulación de los datos se realizó en el programa Office Excel y el software SPSS 15.0. Para la evaluación de la homogeneidad de los enunciados se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach, validando el contenido y el constructo del instrumento.

Como resultados de primera mano, lograron determinar las variables esenciales representativas para medir el clima organizacional del Hospital de Talca, utilizadas para la creación de un instrumento, el cual fue debidamente piloteado y ratificado a través de los estudios de confiabilidad.

El aporte que deja esta investigación es crucial, ya que gracias a su procedimiento de identificación de variables, medición y validación, se ha considerado como parte del diseño del instrumento de la investigación a realizar.

En Chile, en la investigación de Cuadra y Veloso en el año del 2009, cuyo título es “Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional”, se tuvo el objetivo principal de analizar el efecto moderador de grado de supervisión en la relación entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. Donde, el método utilizado fue el siguiente: el personal de organizaciones pertenecientes al sector público y privado, de las

CAPÍTULO I

regiones primera (Iquique) y decimoquinta (Arica) representaron el universo. La muestra constó de ciento cuarenta y nueve empleados (subalternos) de organizaciones del sector público (65%) y privado (35%) de la ciudad de Arica. De estos 57% eran hombres y el 42.3% eran mujeres. El promedio de edad de todos los participantes fue de 36 años. La técnica empleada de muestreo fue por conveniencia, buscando ampliar al máximo de las organizaciones tanto públicas como privadas de la región.

Para medir el grado de supervisión del líder se utilizó el instrumento “Cercanía de Supervisión” de los mismos autores. Por otra parte, para medir el clima laboral se utilizó un instrumento elaborado de igual manera por los autores en el 2007, el cual consta de 8 dimensiones, basados en los estudios clásicos de clima organizacional, usando una escala de Likert..

Para la recolección de datos se le proporcionó a cada participante un cuadernillo que contenía todos los instrumentos mencionados para los que respondiesen de forma anónima. Los datos se analizaron mediante la correlación de Pearson y la prueba de diferencia entre dos coeficientes de correlaciones independientes de Preacher.

Los resultados encontrados evidencian que el impacto del liderazgo sobre variables como la motivación, satisfacción y clima laboral está fuertemente mediado por el grado de supervisión.

Su aporte, en términos generales, es la incorporación del grado de supervisión como variable moderadora de la relación entre liderazgo y clima, motivación y satisfacción laboral, así como ver la forma en que el liderazgo correlaciona la satisfacción, motivación y el nivel del clima organizacional en una empresa.

En el 2009, Silva en su investigación titulada “Medición del clima laboral y satisfacción del personal de trabajadores docentes y no docentes de la facultad de medicina UNAP”, propuso determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores de

CAPÍTULO I

dichas características e institución así como precisar la percepción que estos trabajadores tienen con su organización.

Como variable dependiente se consideró la satisfacción laboral, las percepciones que tiene el trabajador docente o administrativo, sobre su ambiente de trabajo que se traducen en satisfacción o insatisfacción de lo que se espera de la organización. Como variable independiente se consideró la condición de los trabajadores en la facultad de medicina de la UNAP, que se desempeña de acuerdo a sus capacidades, habilidades y conocimientos.

La muestra seleccionada estuvo constituida por 50 trabajadores, 31 docentes y 19 administrativos. Como instrumento para recolectar datos, se utilizó una ficha de encuesta, sometida a juicios de expertos, trabajadores de la oficina de calidad del hospital apoyo, la que abarcaba 3 aspectos: una primera de carácter general que incluía el grupo ocupacional y la condición laboral; una segunda parte tiene que ver con apreciaciones sobre el centro laboral y una tercera parte que medía el clima laboral dentro de la organización.

Se obtuvieron como resultados que dos tercios del personal docente mostraban insatisfacción en su centro laboral y sensación de frustración; dos tercios del personal administrativo mostraron satisfacción laboral. En cuanto al clima laboral cerca del 70 % del personal administrativo y docente lo calificaron como un lugar grato para trabajar, les gusta su trabajo y no lo cambiarían por otro, tienen jefes probos, compañeros solidarios y se sienten satisfechos.

Parte del estudio del clima organizacional se debe centrar en la percepción. Esta investigación presenta resultados donde buscan precisar la percepción en los trabajadores de dicha facultad, por lo que se considera que su aporte en cuanto a los lineamientos de sus objetivos se cumplen, ya que el uso los 3 aspectos que abarcaba el instrumento (primero el carácter general que incluía el grupo ocupacional y la condición laboral; una segunda parte tiene que ver con apreciaciones sobre el centro laboral y una tercera parte que medía el clima laboral dentro de la

CAPÍTULO I

organización.), es muy completo en los diferentes aspectos que puede medirse el clima organizacional.

En el 2007 Reinoso y Araneda, en su investigación titulada “Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas”, dio comienzo al desarrollo de un modelo de medición de clima que, además de las percepciones de los individuos, muestra las expectativas que los miembros de la organización tienen respecto a ella. Se utilizó como modelo de referencia el SERVQUAL, modelo de medición de la calidad del servicio a partir de las brechas entre percepciones y expectativas del cliente.

Esta investigación se rigió bajo la hipótesis de que es posible desarrollar una herramienta para la medición del clima organizacional utilizando como analogía el modelo de brechas en calidad del servicio de SERVQUAL.

En la aplicación piloto se optó por la utilización de una escala de Likert de siete puntos. Cada dimensión requirió de dos grupos de ítems a ser medidos, uno destinado a medir las percepciones de los individuos y otro para medir sus expectativas.

Se aplicaron 48 operadores para percepciones y la misma cantidad para medir las expectativas, lo que generó una encuesta inicial de 96 ítems gracias a que se consiguió la autorización para la aplicación del instrumento en una empresa de la VIII región en que trabajan 153 personas, con grupos de trabajo identificables, que comparten las mismas condiciones generales de trabajo, en espacios, jefaturas y tipos de trabajo realizado.

Como se mencionó anteriormente, en esta investigación se aplicó una prueba piloto, donde se realizaron los análisis preliminares de confiabilidad de la encuesta, validación de ítems a partir de la correlación ítems-escala y del análisis de consistencia.

CAPÍTULO I

En una segunda etapa, una vez hechos los ajustes necesarios tras los análisis de los datos obtenidos en la aplicación piloto, se aplicó una segunda encuesta ya corregida.

En cuanto a los resultados, las expectativas de los miembros medidas con este instrumento son mayores que las percepciones para todas las dimensiones del clima analizadas, lo que dio cuenta de la existencia de brechas acotadas entre lo que los trabajadores de la organización esperan tener en su ambiente de trabajo y lo que perciben de este. Además, se demostró que si es posible establecer información relevante con las expectativas de los trabajadores de una empresa, la cual puede ser utilizada en los procesos de toma de decisiones en la gestión empresarial, a partir de la gestión de recursos humanos.

El aporte de esta investigación se centra en su instrumento basado en percepciones y expectativas, que fue elaborado y validado bajo la idea de que se podía obtener información por partida doble. Primero, en la búsqueda de la percepción de los trabajadores, lo cual es indispensable a la hora de medir el clima organizacional y segundo, midiendo cual es la expectativa que estos mismos trabajadores tienen de su empresa, un punto que usualmente no se considera en las mediciones de clima, pero que resulta bastante importante una vez contrastada la información ya que se tiene una correlación de la realidad con la expectativa de un trabajador del medio donde se desenvuelve a la hora de realizar su trabajo.

En el 2007 Chiang, *et al*, en su investigación “Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1”, pretendieron despertar la reflexión de los directivos hospitalarios sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que el clima laboral y la satisfacción son factores determinantes en el éxito del trabajo de toda organización. Se inició con un estudio empírico descriptivo transversal de acuerdo a lo establecido por Hernández, *et al*, (2003) y Sautu, *et al*. (2005), que intenta describir la relación entre los factores que maneja esta investigación.

CAPÍTULO I

La población a estudiar la conformó el personal profesional, técnico y administrativo del hospital tipo 1, que trabajan en los diferentes servicios y unidades de dicho establecimiento al 01 de marzo del 2004. Se consideró un universo de 725 funcionarios. El muestreo fue de tipo probabilístico, estratificado por servicios clínicos y unidades de apoyo, con reemplazo, y proporcional al número de trabajadores de los servicios y a la ponderación relativa de cada servicio o unidad en la población en estudio.

Se tomó una prueba piloto con aplicación a 20 personas, elegidas de forma aleatoria, preguntando si los cuestionarios eran entendibles o manifestaban problemas para contestarlos.

Para diagnosticar el clima organizacional se aplicó un instrumento a partir de un cuestionario adaptado por el Departamento de Calidad del Ministerio de Salud y validado en una investigación previa (Rebeco, 2001). Como parte del instrumento se incorporó el conflicto como nueva variable, donde, las preguntas para esta, fueron obtenidas en una evaluación de clima anterior. El cuestionario mide la variable clima con respuestas basadas en escala tipo Likert de cinco puntos.

Una vez recolectados los datos, fue necesario organizarlos, clasificarlos y resumirlos adecuadamente, por lo que se utilizó el paquete estadístico SPSS. En este, se tabularon datos, se obtuvieron resultados de fiabilidad y factorización. Luego, se calcularon los factores de cada variable y con ellos se realizaron las correlaciones entre las variables estudiadas.

El análisis factorial para la escala de clima entregó doce factores, comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad, toma de decisiones, entorno físico, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia en la productividad; todas con coeficiente alfa alto (0.74 y 0.94). La relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral se presenta en casi todas las dimensiones de clima, por lo que estas relaciones son estadísticamente significativas con variables de satisfacción laboral.

CAPÍTULO I

Así mismo, el clima organizacional se ve fortalecido por una percepción favorable en las relaciones humanas tanto en funciones administrativas como en el nivel de la interacción social, aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional.

Como parte del aporte de esta investigación se encontró que la forma en cuanto a analizar e interpretar la información es parte del seguimiento que se pretende llevar para un análisis propio. Se considera prudente el uso de pruebas piloto, ya que el instrumento se vio alterado en alguna forma, además de que el uso del programa SPSS es importante a la hora de obtener el procesamiento de la información, debido a que nos da una idea más específica de como se podría utilizar este programa para fines propios.

La investigación de Chiang, *et al*, del año 2005 cuyo nombre es “Efecto del clima organizacional en la auto eficacia de los docentes de instituciones de educación superior”, toma similitud a la investigación que se está realizando ya que trata del análisis de las relaciones entre el clima organizacional y la auto eficacia en grupos de trabajo formados por profesores y/o investigadores que trabajan en un departamento de una universidad pública como privada. Su objetivo general era conocer la relación existente entre el clima organizacional y la autoeficacia, para aportar nuevos conocimientos de esta relación en Instituciones de Educación Superior.

La muestra estuvo compuesta por profesores e investigadores miembros de 59 grupos de trabajo (departamentos), 23 de universidades españolas y 36 de universidades chilenas, 30 de universidades privadas y 29 de universidades públicas seleccionadas dada la necesidad de aportar una mayor información que a su vez pudiera favorecer la gestión de ese tipo de instituciones.

Para lograr los objetivos descritos se procedió a la aplicación del instrumento de 49 ítems elaborado (Chiang, 2003), para la recolección de los datos. El cuestionario fue entregado a los miembros académicos de los departamentos donde, la participación por parte de los profesores fue voluntaria y anónima.

CAPÍTULO I

De los resultados obtenidos sobre la relación entre las dimensiones del clima organizacional y la autoeficacia se concluyó que los profesores que perciben una mayor libertad para tomar sus propias decisiones (empowerment), un mayor consenso con la misión de su universidad y un mayor interés por el aprendizaje de sus alumnos se sienten más capaces para cumplir su tarea docente (autoeficacia). En la mayoría de los casos los docentes que perciben un clima de mayor libertad de cátedra, mayor interés por la investigación y el estudio y mayor afiliación, también se sienten más capaces de realizar su tarea (autoeficacia). Además, solamente en las universidades privadas, la variable de clima organizacional presión laboral, está relacionada negativamente con la autoeficacia.

Por lo que respecta a las diferencias entre departamentos, en las Universidades Privadas españolas existe mayor presión laboral. En los departamentos de las Universidades Privadas chilenas existe mayor interés por el aprendizaje de los estudiantes, mayor presión laboral y mayor autoeficacia.

Es de considerarse que esta investigación presenta mucha similitud con la que se está realizando ya que estudia dos tipos de empresas como son las universidades públicas y privadas; siendo de nuestro interés el mismo tipo de muestra. También, esta investigación nos aporta la forma en que se llevó a cabo el análisis, siendo considerado como instrumento o parte del instrumento de aplicación en el momento que se decida la elaboración de este.

En el 2005 Villa, *et al*, en su investigación “Clima organizacional y control de gestión en el centro de capacitación de la industria azucarera cubana”, tuvieron el objetivo de medir el clima para conocer las condiciones en que se encuentra y en ese sentido, conocer cuáles son necesarias crear para un proceso de cambio hacia un nuevo sistema de gestión orientado a los procesos y su control buscando el logro de la excelencia y la calidad de los resultados de su gestión.

CAPÍTULO I

La muestra utilizada estuvo compuesta por 122 profesionales de la institución objeto de estudio, tanto de los departamentos como de las áreas de apoyo en los procesos clave, seleccionados de manera aleatoria.

Los instrumentos utilizados fueron: la escala de clima social en el trabajo, Work Environment Scale (WES). Este instrumento evalúa las características socio-ambientales y las relaciones personales en el trabajo. Consta de 90 ítems con dos posibilidades de respuesta (verdadero/falso), agrupados en 10 subescalas que evalúan tres dimensiones fundamentales: Relaciones, Cohesión y Apoyo.

Para los resultados se calcularon las puntuaciones directas de cada subescala, se obtuvieron las medias de estas y se tipificaron los datos, según el baremo de tipificación. Para la interpretación de resultados se estableció un valor neutro en el nivel 50, de clima positivo por encima y de clima negativo por debajo.

Para el análisis de los datos se utilizó SPSS, realizándose una estadística básica y un análisis factorial de componentes principales, con el objeto de encontrar los factores que definieran el clima organizacional en el centro.

Como resultado, se obtuvo que únicamente la subescala Innovación seguida de autonomía, fueron las que pasaron el valor neutro significando clima positivo, por lo que las 8 restantes no fue así. Por todo lo anterior se obtuvo que el clima laboral no es valorado de positivo por la mayoría de las áreas analizadas. Implicando la existencia de condiciones no favorables a las que se requiere en la organización, con respecto a los cambios que exigen acometer para un sistema de gestión basado en la Gestión por Procesos y el Control de Gestión.

Como conclusión se señaló que los cambios deben ir dirigidos al logro de: Una actitud ante el trabajo, métodos de dirección más efectivos y definir un estilo de dirección.

Este artículo tiene aportes de mucha consideración. Primero, evalúa el clima en la búsqueda del cambio que genere excelencia y calidad. Segundo, nos proporciona el uso de 2 instrumentos más que pueden ser utilizados en investigaciones del mismo

CAPÍTULO I

enfoque, aunque puede ser un poco limitado por el tipo de respuesta (verdadero/falso). Por último, el aporte más importante, es el uso del análisis factorial de componentes principales aplicado con el objeto de encontrar las variables que definieran el clima organizacional en el centro, ya que se pretende realizar el mismo proceso para poder establecer aquellas variables más significativas en los climas (de las dependencias públicas y empresa privada), con el fin de generar estrategias de mejora para las organizaciones.

En el 2003, en Cuba, Reyes en su investigación “Estudio sociopsicológico del clima organizacional: una propuesta de intervención desde el análisis del fenómeno del liderazgo”, tuvo por objetivo explorar las características del clima organizacional en una institución bancaria e implementar una propuesta de intervención dirigida a directivos de dicha organización.

Constituyó la continuación de un proyecto de investigación el cuál se inició con un estudio descriptivo sobre las características sociopsicológicas del clima organizacional. Para este fin se seleccionó una muestra heterogénea que incluía a los trabajadores y directivos.

La metodología empleada se centró en el uso y aplicación de la encuesta Kilman-Saxton y en el cuestionario de Normas y Valores Organizacionales, así como la entrevista a profundidad como técnica de la investigación cualitativa.

Los principales resultados que arrojó el estudio en primera etapa demostraron que existen elementos que están influyendo de manera positiva en el desarrollo del clima sociopsicológico dentro de la organización, por ejemplo: la satisfacción con el trabajo y el centro, las buenas relaciones interpersonales, las relaciones adecuadas individuo-individuo, jefe-subordinado, estilos de comunicación, percepción de recompensas justas, entre otros. Por otra parte se consideró que la debilidad mayor radica en la poca efectividad del liderazgo, como fenómeno psicosocial dentro de la organización, destacándose poca receptividad de los directivos, problemas de

CAPÍTULO I

comunicación, poca participación de los trabajadores, pobre implicación y sentido de pertenencia, entre otros aspectos que demuestran una falta de liderazgo,

Como segunda parte, constituyó una propuesta de intervención en la organización cuya finalidad radicó en la comprensión por parte de los directivos de la importancia de convertir el proceso de dirección en un verdadero fenómeno de liderazgo participativo que involucre a toda la empresa. Para esto, se usaron métodos cualitativos, como, en primer momento, la técnica de dramatización y debate centrado en como los individuos consideran el fenómeno de liderazgo.

A partir de estos resultados se diseñó en un periodo de 90 días el taller “Un liderazgo de excelencia” y un curso de 20 hrs. de educación sobre liderazgo y técnicas de dirección, donde participaron los directivos de la institución.

Finalmente, se convocó un grupo de reflexión donde se debatieron las experiencias producidas en esta etapa de intervención. En este grupo se comprobó un incremento cualitativamente superior en comparación con la etapa inicial ya que, los directivos se pronunciaron por la necesidad de convertirse en verdaderos líderes del sistema, generadores de un clima organizacional facilitador de procesos de mejora continua, comprendieron la importancia de los motivadores intrínsecos como verdaderos impulsores del comportamiento humano, los que unidos a adecuadas retribuciones materiales generan un trabajador implicado en los procesos en los procesos que se gestan en la organización, con un elevado sentido de pertenencia y capaces de lograr altos niveles de eficacia y eficiencia en su gestión.

Se pudo comprobar que los directivos quienes en primer momento no presentaban las herramientas suficientes para lograr un clima sociopsicológico altamente positivo, después del proceso de intervención lograron incorporar a sus métodos de dirección nuevas estrategias que permitieron convertirse en verdaderos líderes.

El aporte de esta investigación se encuentra en el enfoque de la psicología al clima organizacional, ya que se obtuvieron datos de forma cuantitativa pero a la vez cualitativa, concluyendo con dinámicas que pudieran hacer reflexionar a los directivos de la institución sobre la importancia que tiene este en el desarrollo de

CAPÍTULO I

cualquier organización. Además, el comprobar que estas dinámicas dieron resultado, permiten establecer consideraciones de una posible aplicación de algunas en cuanto a la retroalimentación que puedan recibir las empresas a estudiar.

Contexto en México:

En el 2011, la investigación de Aburto y Bonales, titulada “Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional”, se orientó a la búsqueda de los modelos de habilidades directivas y del clima organizacional, conociendo la conceptualización, medición y variables sobre habilidades directivas que afectan el clima. El objetivo de la investigación fue determinar si las habilidades directivas son la causa de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema en una dependencia pública. La hipótesis fue la siguiente: A menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio.

Como se mencionó previamente, el objeto de estudio fue una institución pública con presencia en todo el país. Por las funciones que realiza y los resultados que presenta, sus actividades se hacen indispensables para la toma de decisiones por parte de los diferentes sectores de la sociedad.

El método de investigación fue hipotético-deductivo y descriptivo con un enfoque de orden cuantitativo. El tipo de investigación se consideró no experimental de diseño transversal para establecer la relación entre las variables en estudio, las variables independientes siendo estas las habilidades directivas y la variable dependiente, que fue clima organizacional. Los elementos de interés que se analizaron en la investigación realizada fueron los individuos que desempeñaban hasta esos momentos funciones de dirección en la institución pública que sirvió de caso de estudio.

En el trabajo, se utilizó la escala tipo Likert, donde, se diseñó un cuestionario con 50 ítems y se sometió a una prueba piloto previa, obteniendo en el análisis de fiabilidad

CAPÍTULO I

del alfa de Cronbach el resultado de 0.953. Los datos se procesaron con el programa de cómputo Windows Office Word y Excel, junto con SPSS. El análisis estadístico que se aplicó a las variables del objeto de estudio fueron: la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central y variabilidad, y el coeficiente de correlación de Pearson.

Como parte del análisis, se observó que el problema de un clima organizacional insatisfactorio persiste en la actualidad de dicha empresa, considerando que el tipo de clima organizacional que se percibe en la entidad en estudio, conforme a la teoría del clima organizacional de Likert, se puede definir como: Clima de tipo autoritario, Sistema II- Autoritario paternalista. Concluyendo que este clima se debe a que las variables que fueron consideradas en la presente investigación son las que se mencionan con mayor frecuencia en el marco teórico (liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos), se encuentran por debajo de la mediana del estudio, validando así la hipótesis inicial.

Esta investigación nos brinda la información acerca de la relación que tiene el clima con la manera de dirección de la organización estudiada, considerando que si es crucial para establecer un ambiente de trabajo la manera en que esta esté dirigido. Se presenta un estudio que lo muestra bajo un proceso de análisis basado en distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central y variabilidad, y el coeficiente de correlación de Pearson, siendo muy considerados dentro de los estudios de clima organizacional.

En el mismo año, la investigación de García, *et al*, titulada “Evaluación del Clima Organizacional en profesores universitarios de ciencias económico-administrativas”, tuvo como propósito diagnosticar la percepción del ambiente de trabajo que presentan los profesores, brindando oportunidades de mejora que permitan potencializar los aspectos positivos, introduciendo cambios planificados en las áreas de oportunidad encontradas.

CAPÍTULO I

Participaron 19 profesores de tiempo completo (PTC), que equivale al 73.07%. Por lo que los resultados que se describen, están en función de la muestra que participó. El 56% pertenecía al Departamento de Ciencias Administrativas y el 44 % al Departamento de Economía y Finanzas.

Para obtener la información sobre el clima organizacional, se aplicó mediante un instrumento que constó de 40 reactivos organizados en ocho factores: utilizando la escala de Likert para las respuestas, en la que cada persona respondió a estas afirmaciones seleccionando un punto en una gradación del continuo asentamiento-rechazo; los factores o sub-escalas que evalúan al clima. Para la aplicación de la encuesta se invitó a los profesores a colaborar voluntariamente, donde, los instrumentos fueron respondidos de manera anónima explicándoles en un inicio la importancia de evaluar el clima para obtener oportunidades de mejora, después se entregó el instrumento y se les mencionó que la duración máxima de la prueba era de 10 minutos, además se tomó en consideración la calificación que cada profesor dio sobre su satisfacción en general del ambiente de trabajo.

Los resultados que se obtuvieron arrojaron en general un clima organizacional positivo, donde la percepción que tienen los profesores de sí mismos en cuanto a su contribución personal para la mejora del clima, así como para la generación de un clima de respeto y cordialidad entre compañeros, fueron los factores más altos con un 73 %. Respecto a los comentarios que los docentes libremente realizaron, el 47.36% expresaron que hay expectativas favorables en el sentido de que todo indica que van a mejorar en todos los aspectos y eso genera un ambiente de respeto mutuo.

En el 2004, la investigación de Fernández, cuyo título es “Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay”, tuvo el propósito de presentar un enfoque y una metodología para la observación del clima en las escuelas básicas que en el año 2003 fuera aplicado simultáneamente a una muestra de primarias de México y Uruguay.

CAPÍTULO I

La encuesta utilizada se levantó simultáneamente en México y en Uruguay entre febrero y marzo de 2003 por parte de un equipo compuesto por investigadores de El Colegio de México y del CIESU de Uruguay. El proyecto se propuso describir quiénes y cómo se usaban los informes generados por los sistemas de evaluación externa de aprendizajes en educación primaria de ambos países. Se tomó una muestra aleatoria representativa compuesta por 106 y 162 escuelas públicas urbana y rural en México y Uruguay. Una vez seleccionada una escuela, todos los maestros y directivos fueron encuestados. En total se dispuso de 1272 maestros y directores en tres entidades federativas de México y se censaron 1715 maestros y directores en cuatro inspecciones departamentales de Uruguay. Las encuestas fueron de tipo auto-administradas, asegurándose la anonimidad del encuestado.

Como parte del instrumento y al ser dos países que poseen características sociales y culturales diferentes, se analizó la posibilidad de que el magisterio en México utilizara un set de significantes verbales conectados con los mismos campos semánticos que fuera desarrollado para el magisterio de Uruguay. Se realizó un análisis semántico previo de los cuestionarios que se aplican a docentes y directivos a través de los Programas de Evaluación de la Educación Primaria (EVEP) y Estándares Nacionales (EN). Una vez diseñada la escala, se consultó con dos expertos en investigación educativa quienes no encontraron problemas serios de validez.

El instrumento constó de 15 ítems donde, los reactivos fueron redactados en enunciados sobre lo que los maestros perciben que sucede *regularmente* en su escuela y no lo que debería suceder.

El estadístico de agregación utilizado en todos los casos fue el promedio de las respuestas en cada ítem dentro de cada escuela. Además, se utilizó el análisis de escalamiento, según el modelo Alfa de Cronbach, y análisis factorial.

Cada análisis se realizó por separado para cada país, de tal forma de someter a prueba empírica (aunque no formal) la hipótesis de que existía estabilidad en la estructura subyacente a los reactivos y que por tanto, no había “interferencia sistémica” en la observación del clima organizacional en las escuelas de México y de

CAPÍTULO I

Uruguay, adoptando el criterio de varianza mínima 1. La rotación siguió el método Varimax que impone la restricción de que los factores sean entre sí independientes estadísticamente. La interpretación se centró en los reactivos con cargas iguales o superiores a /0.50/, dado el tamaño muestral (Martínez, 1996: 496), todos los anteriores citados por el autor.

Como parte de los resultados, en la estructura factorial se identificó para ambos países un factor de similar peso relativo en términos de varianza explicada (México, 13% y Uruguay, 13.8%), que se carga en reactivos de la dimensión expectativas, dos de ellos similares (“Esta Es una Escuela Muy Exigente en el Plano Académico” y “Nuestros Alumnos Están Motivados para Aprender”), por lo que se interpretó que informa de los niveles de acuerdo en torno a las expectativas sobre el rendimiento que pueden alcanzar los docentes sobre sus alumnos.

Como señala el autor, las teorías revisadas coinciden en señalar que el clima está inversamente correlacionado con la escala de la escuela y directamente con la estabilidad del personal; el factor de mayor peso en el análisis representaría la fuerza de los lazos de solidaridad y empatía entre los maestros de la escuela. La estructura factorial subyacente a los quince reactivos y sus medidas agregadas se mostraron altamente estable para las jurisdicciones seleccionadas de dos países que presentan grandes diferencias en sus estructuras macro-sociales y en particular, en sus sistemas educativos.

Esta investigación tiene un gran aporte ya que al igual que la presente, busca una comparación de dos instancias que, aunque en ambas trabajan personas, se presentan grandes diferencias en sus estructuras, lo cual tiene similitud entre una empresa de tipo pública y otra de tipo privada. El considerar aspectos que tienen relevancia entre la cultura de un país y otro, brinda el enfoque de realizar un instrumento que pueda ser aplicado a ambas instancias como en este caso. Además su procedimiento con el método Varimax que impone la restricción de que los factores sean entre sí independientes estadísticamente, puede ser considerado a la hora de procesar la información obtenida.

1.2 Marco teórico

Para fundamentar y dar peso al presente trabajo, se han investigado aquellos conceptos y teorías existentes sobre el tema, analizados de acuerdo a los ejes epistemológicos con son: Desarrollo Organizacional, Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional, Clima Organizacional, Percepción y Administración Pública y Privada.

1.2.1 Desarrollo organizacional

Varios factores de la cultura corporativa de la empresa afectan el comportamiento de los empleados en el trabajo. Para producir los cambios deseados en estos factores y en el comportamiento de los empleados, las empresas deben transformarse en sistemas adaptables, innovadores y orientados hacia el mercado si es que desean sobrevivir y prosperar en el ambiente global actualmente tan competitivo. Muchas empresas comienzan a enfrentar esta necesidad urgente mediante la práctica del desarrollo organizacional (DO), un enfoque hacia el desarrollo de recursos humanos que abarca todo el sistema. (Mondy y Noe, 2005).

Existen muchas versiones de como realmente surgió esta corriente que busca una estrategia para el desarrollo del recurso humano en toda empresa. Beckard (1988), señala que desde 1969 se define al desarrollo organizacional como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento, y la psicología (Garzón, 2005).

Complementando esta definición, Cummings y Worley, fusionan ideas de Warner Burke, Wendell French, Richard Beckhard, Michael Beer, donde señalan que el DO es una aplicación y una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado, al mejoramiento y al reforzamiento de las

CAPÍTULO I

estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas (Cummings y Worley, 2007).

Considerando lo anterior, es destacable el hecho de que el DO busca una reestructuración del recurso humano en la búsqueda de favorecer el desempeño de este en toda organización; esto significa lograr un cambio planeado de la organización, conforme, en primera instancia, a las necesidades, exigencias o demandas de la organización, ya que la importancia que se le da al DO, deriva de que el recurso humano es el decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. (Garzón Castrillón, 2005).

La historia del desarrollo organizacional abunda en contribuciones de muchos autores. Hornstein, Bunker, Burke, Ginder y Lewicki (1971), sitúan los orígenes de este en el año de 1924, partiendo de investigaciones hoy ya antológicas sobre psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Donde se estudiaron los efectos de las modificaciones en las condiciones de trabajo sobre los índices de producción. En medio de estos estudios, se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado. Warren Bennis (1973), considera que el desarrollo organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de “adiestramiento de sensibilidad”, dinámica de grupo o “T-Groups”, no para favorecer el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización. A través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa (Garzón Castrillón, 2005).

Sea cual sea el origen del DO, como lo señalan los autores, el identificar la importancia de la mejora del personal implica el uso de técnicas que puedan favorecer a estos, que es ahí donde se puede considerar una retroalimentación de lo que los trabajadores hacen en pro o en contra de la empresa así como de lo que dejan de hacer, pero sin olvidar el uso de estrategias y planeación para lograr este fin.

CAPÍTULO I

Garzón Castrillón (2005), señala lo que es el desarrollo organizacional, iniciando como una estrategia gerencial que:

- Mediante sus técnicas y planteamientos responde a exigencias del medio interno y externo.
- Trabaja concretamente en situaciones de cambio organizacional.
- Maneja y utiliza la cultura de la empresa para llegar a todos los niveles de la organización y toca aspectos estructurales, fundamentales, de la misma.
- Necesita de una persona especializada (agente interno o externo) para ser implantado.
- Se ayuda de las técnicas de la ciencia del comportamiento (psicología).
- Ayuda a la organización a alcanzar la eficiencia.
- Maneja la técnica de la investigación-acción.
- Trabaja en tres niveles: individual, grupal y organizacional.
- Trabaja en los aspectos formales e informales de la organización.
- Es un programa a largo plazo.

Sin embargo, partiendo de la cultura, cuyo tema se abordaremos posteriormente, es indispensable centrarse en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas; se guía hacia la misión evaluando su estructura actual y procesos técnicos o productivos de la organización (Hernández y Rodríguez, 2008).

Uno de los puntos mencionados del DO, es el uso de la planeación para realmente poder llevarlo a cabo, puesto que la planeación es de vital importancia en la fase inicial de un negocio o empresa, sea cual sea su estructura, y es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Generalmente los planes aplicados durante la etapa inicial de una empresa, en este caso el DO, determinan el fracaso o éxito de toda organización (Fleitman, 2007).

CAPÍTULO I

Complementando esto, Cummings y Worley (2007), mencionan que se requiere planificar para diagnosticar y resolver los problemas de la empresa, pero los planes deben ser flexibles y a menudo revisados conforme se recaba más información sobre el avance del programa. Los planes se modifican en caso de descubrir que en general los equipos de alta dirección no recibieron una adecuada capacitación. No olvidemos que el DO se centra en el desarrollo de una organización partiendo del recurso más importante el recurso humano.

De lo anterior, Rodríguez (1999), señala porque es necesario o indispensable llevar a cabo el DO:

Las necesidades por lo que surge o es indispensable el diagnóstico y desarrollo organizacional pueden tener diversos orígenes:

- El proceso natural de crecimiento de la organización, que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores.
- El proceso natural de deterioro de la organización, el envejecer de su personal, sus equipos, sus edificios, al igual que sus mismos productos, etc.
- La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad.
- La empresa ha sido o será sometida a cambios de importancia, traducido en innovación.
- El aumento de complejidad del entorno de la organización: político, económico, social.
- La organización requiere conocer su propia cultura, a objeto de implementar a partir de ella, esquemas organizacionales de alta calidad y productividad, que permitan a que la organización mantenga su identidad vigente.
- La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer en definitiva, más agradable el trabajo dentro de ella.
- La organización ha sido fundida con otra o ha sido comprada por una nueva empresa que desea implementar en ella una forma de gestión diferente a la tradicional.

1.2.1.1 Proceso del Desarrollo Organizacional y cambio.

Para Cummings y Worley, (2007), el proceso del DO es el siguiente:

- El DO es un proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral.
- Se aplica para cambios en la estrategia, la estructura y/o en los procesos de un sistema completo.
- El DO se basa en la aplicación y en la transferencia de los conocimientos y práctica de las ciencias de la conducta e incluye micro conceptos como: liderazgo, dinámica de grupos y diseño del trabajo.
- EL DO se ocupa de administrar el cambio planificado, pero no en el sentido formal que suele asociarse a la consultoría administrativa o a la innovación tecnológica que tiende a ser enfoques programáticos dirigidos por expertos.
- EL DO genera cambio y luego se refuerza, no se limita a los esfuerzos iniciales tendientes a realizar el programa, sino que procura estabilizar e institucionalizar las nuevas actividades.
- Por último, ante todo, el DO busca aumentar la eficiencia de las empresas. Ello supone dos premisas básicas: Primero, una empresa eficiente es capaz de resolver sus problemas y de dirigir su atención y sus recursos a la consecución de las metas principales. Segundo, una empresa eficiente consigue un buen desempeño y una gran calidad de vida laboral.

Podemos considerar al cambio como el parte aguas del DO en toda empresa, el cual constituye un aspecto ineludible de la vida organizacional debido al ritmo del desarrollo global, económico y tecnológico; pero el que se da en una compañía, se distingue del que planean sus integrantes (Hernández y Rodríguez, 2007).

Un número creciente de compañías empiezan a adoptar el tipo de cambio organizacional necesario para sobrevivir y prosperar en el ambiente actual. Ya que permite a los empleados a participar en las decisiones clave y prefieren pagar por

CAPÍTULO I

desempeño que por tiempo. Toman la iniciativa en la innovación y el cambio, en vez de limitarse a reaccionar ante lo ya ocurrido.

El DO contribuye cada día más a ayudar a empresas que cambien: les ayuda a evaluarse y su ambiente, a revitalizar y recrear sus estrategias, sus estructuras y procesos. En pocas palabras: a que tanto las empresas como sus miembros vayan más allá de los cambios superficiales para que transformen las suposiciones y los valores que rigen su comportamiento. (Cummings y Worley, 2007).

La concepción inicial de llevar a cabo el cambio, se basó en la idea de “descongelar”, “mover” y “volver a congelar”. Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer el cambio perdurable en el tiempo, (Marshak, 2006), que es el objetivo de cambiar. Cuando se ha identificado que algo está mal, el cambio debe darse a todas las personas que conforman dicha organización o parte y que este cambio sea perdurable, pero, más que un cambio en conducta, es un cambio en la forma de respuesta de los trabajadores cuando se presenten condiciones diferentes a las habituales del ambiente. La importancia que se le da al DO se deriva de que el talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolver rápida y oportunamente, cuando se tenga indicaciones de eclosión. (Garzón, 2005).

El desarrollo organizacional tiene por objeto realizar mejoras para aumentar la efectividad y la capacidad de cambiar. Casi siempre lo inician e implementan los gerentes, a menudo con ayuda de un experto de la compañía o contratado. Ayuda a resolver problemas, a aprender de la experiencia, a reestructurar las percepciones compartidas, a adaptarse a los cambios del entorno, a mejorar en el desempeño e influir en los cambios futuros (Cummings y Worley, 2007).

En otras palabras DO se trata de un proceso de cambio planificado de la organización, donde primero es necesario conocer la situación en la que se

CAPÍTULO I

encuentra la empresa y luego, evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementarlos (Rodríguez, 1999), por lo que el cambio se puede ver como una manera de moldear a las personas de tal manera que sea más simple la respuesta a las condiciones y necesidades del medio.

No olvidemos que cuando tratamos de realizar cambios empresariales, hay factores que afectan nuestra capacidad de reconocer la necesidad de cambio, planificar respuestas apropiadas, poner en paralelo a personas y recursos e implementar nuevas iniciativas con todo éxito. Los procesos ocultos son un aspecto crucial en el cambio empresarial y cuando no son explícitos, pueden bloquear incluso las mejores intenciones. Este término de procesos ocultos se basa en que en todas las culturas hay creencias y suposiciones no expresadas debajo del comportamiento de sus individuos. Afectan lo que decimos y hacemos aunque no nos demos cuenta de ellos (Marshak, 2006).

De aquí la importancia del estudio de la cultura organizacional, como factor crucial en el desarrollo de las capacidades humanas.

Todo proceso de cambio en una organización se enfoca a ser mejores, lo que se traduce en calidad. Cantú (2006), señala, que para cambiar hacia una cultura de calidad en la organización, el cambio debe efectuarse con la dinámica de la empresa así como su situación y su naturaleza de cambio, las cuales deben hacerse de una forma consciente y duradera por parte de los miembros.

1.2.2 Cultura organizacional

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se les considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura de cada una de ellas (González y Parra, 2008).

CAPÍTULO I

La cultura es un fenómeno cambiante, su contenido en determinado tiempo y espacio no asegura que en otras circunstancias sea la misma, es decir, un estilo de trabajo en determinada organización en un determinado tiempo puede implicar ciertos valores y métodos de trabajo, sin embargo, si se aplica un proceso de cambio de forma planeada y dirigida, puede ocurrir que en cierto momento, tanto los métodos de trabajo como los valores de la organización, también se modifiquen (Cantú, 2006).

Más aún, Guizar (2004), señala que la cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de la organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. La idea de una cultura organizacional hace referencia a algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero como siempre está presente, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa, influyendo en todo lo que sucede en el seno de la empresa.

Por su parte, Kinicki y Kreitner (2003), retomando parte de la definición anterior, mencionan que las características de una cultura organizacional son las siguientes:

- Se transmite a los nuevos empleados mediante el proceso de socialización.
- En segunda instancia, la cultura influye en el comportamiento, desarrollo y desempeño en el trabajo, y por último opera en diferentes niveles, surgiendo de esto otros tres aspectos fundamentales más: Primero, los artefactos observables, que son los niveles más visibles, los cuales podemos llamar la manifestación física de la cultura como tal, después tenemos los valores expresados, los cuales son aquellos valores que se han declarado como favoritos o preferidos en cada determinada organización. Por último los supuestos básicos, los cuales son aquellos valores que se toman por un hecho con el paso del tiempo, al ser los supuestos que guían el comportamiento organizacional.

Como señala Kast y Rosenzweig (1988), la cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la forma de decisiones y otras

CAPÍTULO I

actividades de los participantes de la organización, lo cual lo hace único en cada organización. Pero no siempre existe una misma cultura para toda la empresa. Cantú (2006), hace mención de que en toda cultura existen subculturas, integradas por grupos de individuos que interactúan en el contexto general de aquella, pero que se diferencian entre sí por sus valores y conductas. Son numerosos estos grupos que se podrían definir por edad, ocupación afición etc.

Atendiendo lo anterior, surge la siguiente pregunta: ¿Por qué debe decirse que es importante una cultura organizacional?, cuya parte de una respuesta señala que varios estudios sugieren que una cultura fuerte contribuye significativamente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Uno de los papeles más importantes de la administración es dar forma a los valores culturales. Los administradores eficientes hacen uso de símbolos, creencias y rituales de la cultura para lograr la aceptación de las metas, motivar a la gente y asegurar su compromiso a largo plazo, lo cual se traduce en eficacia y eficiencia que, al tratarse del personal, nos pueden asegurar un largo desarrollo en el mercado como empresa (Kast y Rosenzweig 1988, citado por Calderón, *et al*, (2003).

Complementando esto, un estudio de sesenta y dos grandes compañías estadounidenses que han mantenido un excelente desempeño durante muchos años, los investigadores llegaron a la conclusión de que había ocho atributos básicos que parecían significar el éxito.

Tabla 1.1 - Resultados del estudio de Kast y Rosenzweig (1988).

Una orientación hacia la acción	Con la intención de que se cumpla la cultura.
Cercanía con el cliente	Aprender de la gente a la que sirven.
Autonomía y decisión	Fomentar a muchos líderes y muchos innovadores a través de la organización.

CAPÍTULO I

Productividad a través de la gente	Tratar a los obreros como fuente básica de calidad y avance en la productividad.
Compromiso por los valores	La alta dirección se mantiene en contacto visitando las “líneas de frente”
Cercanía al negocio	La posibilidad de un desempeño excelente favoreciendo a las compañías que se mantienen cerca del negocio que conocen.
Forma simple, personal necesario	Mantener el personal que necesariamente es indispensable.
Propiedades simultáneas rígidas-flexibles	Un equilibrio entre ser una empresa centralizada y descentralizada, dependiendo el enfoque.

Fuente: Elaboración propia basado en la información de Kast y Rosenzweig (1988), citados por Calderón, *et al*, (2003).

Además, la cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna.

Tabla 1.2 - Adaptación externa e interna.

Adaptación externa	Comprende un conjunto de elementos que deben compartir y suscribir el total de los miembros de la organización porque son indispensables para enfrentarse con éxito al entorno.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica <ul style="list-style-type: none"> • Misión y visión <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Medios • Criterios de medida • Estrategias de corrección <ul style="list-style-type: none"> • Etc.
---------------------------	---	---

CAPÍTULO I

Integración interna	Involucra aspectos vinculados con la forma de relación interna entre los miembros de una organización.	<ul style="list-style-type: none">• El lenguaje y sus categorías conceptuales• Límites grupales• Forma de obtener y ejercer poder y jerarquía• Vías de recompensa y castigo en cuanto a actitudes, comportamientos<ul style="list-style-type: none">• Etc.
----------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia basada en Salazar, *et al*, (2009).

Y aunque ya se mencionó que es la cultura organizacional, así como su importancia, es vital conocer que la cultura siempre se verá afectada por diversos factores tanto internos como externos. Cantú (2006), propone los siguientes:

- Historia y propiedad.- Se entiende por propiedad la responsabilidad y el control de los resultados, así como los medios para lograrlos.
- Tamaño.- Donde una organización grande tiende a desarrollar una estructura bien definida mientras que las pequeñas pueden propender a una mayor flexibilidad.
- Tecnología.- Se ve afectado por el tipo de producción de cada empresa.
- Metas y objetivos.- Los objetivos de las empresas varían conforme a las estrategias.
- El medio.- Que incluye el país, cambio en el medio (un ambiente de trabajo cambiante exige de una cultura flexible y con sensibilidad), diversidad (personal con iniciativa respetando el trabajo de los demás) y el personal (siempre que la cultura sea congruente con el empleado, este quedará satisfecho).

CAPÍTULO I

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización, esto comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras (Salazar, *et al*, 2009).

1.2.3 Comportamiento organizacional

Como señala Robbins y Coulter (2005), uno de los retos al entender el comportamiento organizacional (CO) es que aborda asuntos que no son obvios. Al igual que un iceberg, el CO tiene una parte visible pequeña y una porción oculta mucho más grande.

Tabla 1.3 - Aspectos del CO.

ASPECTOS VISIBLES	ASPECTOS OCULTOS
<ul style="list-style-type: none">• Estrategias• Objetivos• Políticas y procedimientos• Estructura• Tecnología• Autoridad formal• Cadena de mando	<ul style="list-style-type: none">• Actitudes• Percepciones• Normas grupales• Interacciones informales• Conflictos interpersonales e intergrupales

Fuente: Elaboración propia a base de Robbins y Coulter (2005).

El comportamiento organizacional se centra en dos áreas principales: En primer lugar analizar el comportamiento individual, como actitudes, personalidad, percepción,

CAPÍTULO I

aprendizaje y motivación. En segundo plano tiene que ver con el comportamiento grupal, que incluye normas, roles, formación de equipos, liderazgo y conflicto.

Los objetivos del CO son explicar, predecir e influir en el comportamiento, esto, resumido en el manejo del jefe hacia los empleados.

El éxito del jefe depende de lograr que las cosas se hagan a través de las personas. Para hacer esto, el jefe debe ser capaz de explicar el por qué de los empleados presentan algunos comportamientos más que otros, predecir cómo responderán los empleados a diversas acciones que podrá realizar el gerente e influir en el comportamiento de los empleados.

De estos tres términos como es explicar, predecir e influir se derivan los siguientes comportamientos definidos como importantes:

- Productividad de los empleados.- una medida de desempeño tanto la eficiencia como de la eficacia.
- Ausentismo.- el no presentarse a trabajar y cómo influyen los altos niveles de este en la productividad de cada empresa.
- Rotación.- el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización.
- Comportamiento de ciudadanía organizacional.- comportamiento discrecional que no es parte de los requisitos laborales formales de un empleado, pero que no obstante fomenta el funcionamiento eficaz de la organización.
- Satisfacción en el trabajo.- la actitud general de un empleado hacia su trabajo. Donde el interés se centra en que un empleado satisfecho se presente a trabajar y permanezca en una organización, todo esto enfocado a aquellas piezas irremplazables. Para hacer más entendible y comprensible esto, hay cuatro factores psicológicos que ayudarían a los factores anteriores:

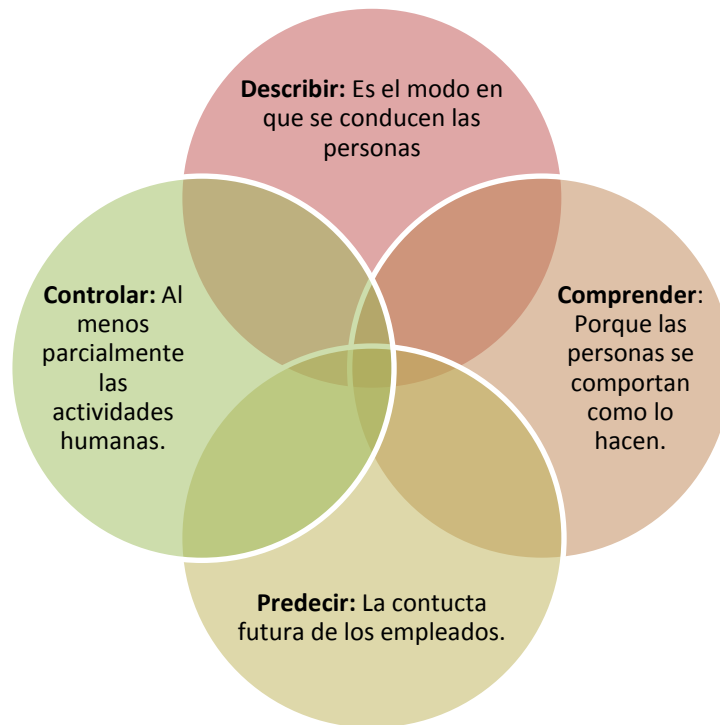
CAPÍTULO I

- Actitudes.- Son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos, reflejan como un individuo se siente respecto a algo.
- Personalidad.- La combinación peculiar de las características psicológicas que afectan la manera en que una persona reacciona e interactúa con los demás. Se describe comúnmente de acuerdo con los rasgos perceptibles que muestra una persona. Ayuda a comprender el porqué de las actitudes de cada persona.
- Percepción.- Es un proceso por medio del cual los individuos dan significado a su ambiente organizado e interpretando sus impresiones sensoriales. Factores que influyen en la percepción. Persona que percibe, el objeto, la situación.
- Aprendizaje.- Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia.

El estudio del comportamiento organizacional ayuda a adquirir el conocimiento y las competencias necesarias para ser un empleado, líder de equipo, gerente y /o directivo efectivo. El conocimiento sirve y se enfoca para diagnosticar, entender, explicar lo que está sucediendo en torno a usted y el trabajo para actuar en consecuencia (Hellriegel y Slocum, 2009).

Una organización es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas. Pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común. Lo relativamente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diversas, estimen todas ellas que les interesa conseguir (Amoros, 2007).

Figura 1.1 - Metas del Comportamiento Organizacional.

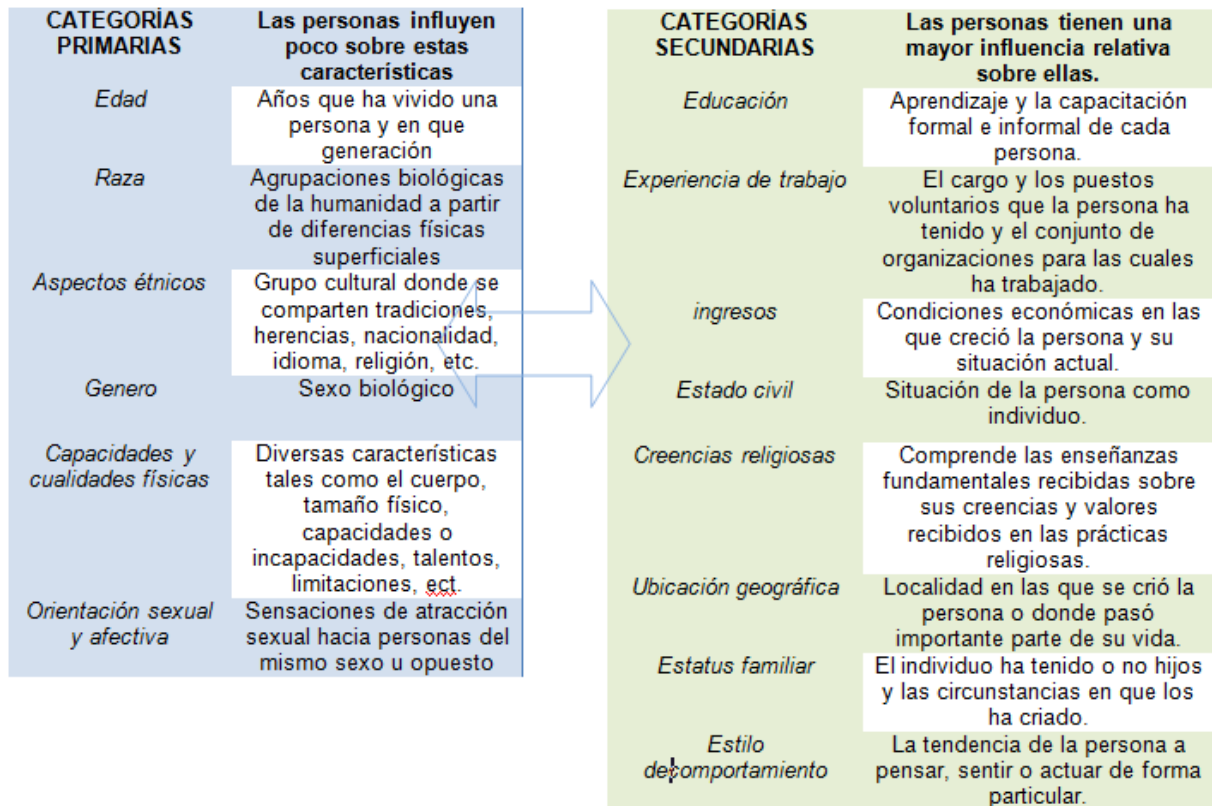


Fuente: elaboración propia a base de Amoros (2009).

Dentro del contexto de lo que es el comportamiento organizacional, se puede definir como el cambio de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficiencia de la organización. Debido a que el CO tiene que ver con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleados, el trabajo, la rotación de puestos, la productividad, el rendimiento de los subordinados y de la gerencia.

La diversidad es uno de los grandes factores por los que las personas en diferentes organizaciones piensan y actúan de determinada manera.

Figura 1.2 - Diversidad en las Organizaciones.



Fuente: Elaboración propia a base de Amoros (2009).

Estas características enfocadas a entender el impacto que tienen en la forma de actuar de cada trabajador en las organizaciones, ya que el mínimo aspecto puede ser indispensable. Parte importante de la diversidad es desarrollar las capacidades individuales, de equipo y organizaciones para valorar y adoptar esta, como una fuente de creatividad y fortaleza.

Dentro de este mismo aspecto, que es la diversidad, se debe considerar el hecho de la diversidad de la fuerza laboral, en referencia a la creciente heterogeneidad de las organizaciones con la inclusión de diferentes personas en los diferentes grupos a partir de términos como raza, género y etnicidad. Donde, los gerentes deben cambiar la filosofía que se lleva a cabo por parte de todos, para reconocer las diferencias de los subordinados, lo que nos puede llevar a pensar que esta diversidad tan señalada,

CAPÍTULO I

administrada de forma positiva, incrementa la creatividad y la innovación en las organizaciones, puesto que nos brinda diversas perspectivas sobre una situación o problema de la empresa.

1.2.4 Clima organizacional

El clima organizacional ha ido evolucionando desde su definición hasta interpretación y uso a partir su inicio hace más de cincuenta años.

Para Brunet (1999) (citado por García 2011), el concepto de clima organizacional se introdujo por primera vez en la psicología industrial por Gellerman en el año 1960. Sin embargo, Fernández y Sánchez (1996), consideraron como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963), acerca del clima en organizaciones escolares, aunque anterior a éste se encuentra el estudio de Kurt Lewin (1939) como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona. Por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones acerca del clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona.

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma.

Como señala Rodríguez (1999), este concepto surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en las organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simple como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones, como lo desea el desarrollo organizacional, que, al plantear la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizaciones en su

CAPÍTULO I

globalidad, se remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional y dado esto, se puede sostener que el clima es “la personalidad” de toda empresa. Habitualmente, el clima puede ser entendido como medio interno, es decir, en él se pone atención a las variables y factores dentro de la organización y no a factores externos.

La preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto (Navarro y Santillán, 2013).

Complementando lo anterior, González y Parra (2008), señalan que los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización.

A pesar de la globalidad del concepto, y de haber surgido de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, es decir, se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa (Reinoso y Aranedo, 2007).

Por otra parte, Likert, psicólogo investigador del comportamiento humano en las organizaciones quien fundó el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, hizo estudios que tuvieron un efecto permanente en las teorías organizacional y del liderazgo. Una de las conclusiones a sus diversos estudios en dicha Universidad fue que los comportamientos observados en las organizaciones reflejan los estilos que practican sus líderes. Por lo tanto, todas ellas deberían

CAPÍTULO I

evaluar, periódicamente su clima interno, el cual puede ser observado con base en la forma en que las personas se comunican, toman sus decisiones, establecen objetivos, ejercen el liderazgo y lo controlan. Es el clima organizacional entonces una función que tiene muchas variables, las que entre otras cosas, incluyen las acciones del administrador, el comportamiento de los empleados, la conducta del grupo de trabajo y otros factores de la organización, tanto internas como externas (Da Silva, 2002).

Como señala Likert (1967), el clima organizacional es un sistema abierto compuesto por elementos estructurales que tienen que ver con el individuo y su participación y que afecta un comportamiento; son permanentes, objetivos, describen y caracterizan una organización y la distinguen de otra; así mismo describe el sentimiento que el empleado tiene de su empresa en cuanto a las oportunidades que esta ofrece, sus valores y recompensas por un buen rendimiento (Likert, 1967, citado por González, 2000). Aunado a esto, el autor menciona que es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva (Rodríguez, 1999).

Otros autores que contribuyeron a definir y fortalecer el concepto de clima organizacional fueron Littwin y Stringer (1968), quienes lo definen como la percepción que los individuos comparten sobre los efectos de la estructura y sistema de sanciones de la organización sobre su propia motivación. Por su parte, Tagiuri y Litwin (1968), señalan que es una propiedad relativamente perdurable del entorno interno de una organización que es experimentado por los miembros, que influencia su comportamiento y que puede ser descrito mediante un set particular de atributos de la organización.

Casi una década después, Hellriegel y Slocum (1974), mencionan que es el conjunto de atributos que pueden ser percibidos por la organización particular o sobre sus

CAPÍTULO I

sistemas y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o subsistemas tratan con sus miembros y su entorno (Alcántar, *et al*, 2012).

El concepto, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que esta se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno a él y las diversas regulaciones formales que afectan el trabajo (Rodríguez, 1999).

En cuanto a definiciones más actuales, podemos mencionar a Rodríguez (2004), quien señala que el clima organizacional que varía a través del tiempo en el largo, corto y mediano plazo, por lo que no es una característica estable en la organización y refleja que da cuenta de una serie de factores que tienen lugar en la organización, a diferencia de otros conceptos que están referidos a procesos específicos.

El concepto de clima organizacional es un concepto prestado del clima en el sentido figurado, clima meteorológico como el “tiempo que hace” o predomina en una zona, sus características comunes o estándares, es decir, en cada organización pueden darse diferentes tipos de climas, dependiendo de características objetivas y subjetivas que se dan en la organización, perdurables en el tiempo e inidentificables, que la configuran y distinguen de otras organizaciones (Gan y Berbel, 2007).

Como señala Martínez (2003), el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y posee las siguientes características:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar. Aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura. Además, puede cambiar después de una intervención particular.

CAPÍTULO I

- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es fenómeno lógicamente exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas entre los individuos que efectúan una misma tarea.
- Está basado en las características de la realidad externa tal como la percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas

Dadas estas características, Salazar (2009), constituye tres determinantes para el clima organizacional, los cuales son:

- General, compuesto por aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias.
- El operativo, que comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección.
- El interno, que abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior.

CAPÍTULO I

Inclusive, como señala Rodríguez (1999), el clima es una auto reflexión de los miembros de la organización (internos y externos), acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional.

Las características de la organización influyen en las percepciones que las personas construyen sobre su clima. Dessler (1974), señala que el clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura (citado por Méndez Álvarez, 2006).

De varias definiciones se puede considerar como un abstracto que el clima no se origina de los elementos objetivos de la organización, sino del significado y valor que estos dan a las situaciones que viven en su ambiente de trabajo. Así mismo, se puede decir que la explicación del origen y naturaleza del clima se consideran posiciones extremas en el continuum de lo objetivo (la realidad, en estos casos de la organización) y lo subjetivo (construcción de percepciones del individuo) (Méndez, 2006).

Como una forma de tener una diferente perspectiva sobre lo que es el clima, Naylor (1979), concibe el clima como un proceso descriptivo que se desarrolla en tres niveles:

- 1.- Las características que actualmente tiene el ambiente.
- 2.- Las percepciones que tiene cada persona.
- 3.- Las intensidad de la percepción que el individuo tiene sobre una característica psicológica de la organización que se explica a partir de las percepciones de los atributos ambientales.

1.2.4.1 Construcción del clima

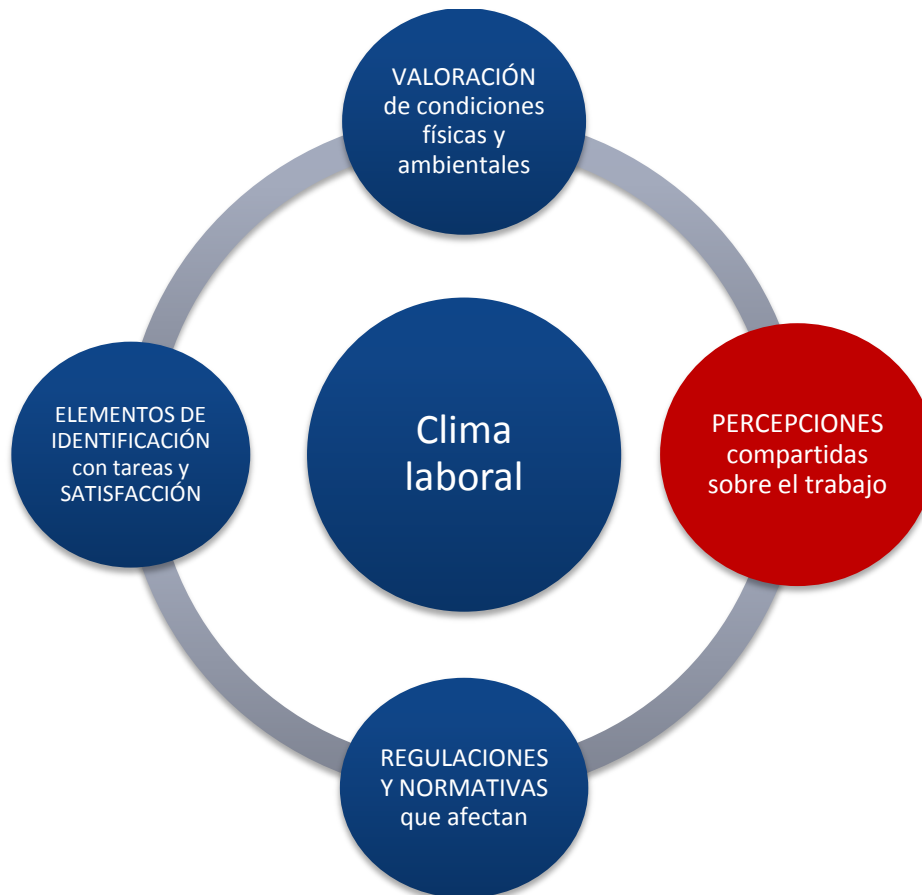
Los autores Schneider y Reichhers (1983), entienden que la construcción del clima intervienen los siguientes elementos básicos:

- Las personas interactúan en el mismo sistema social que determina condiciones propias de su estructura social, comparten las mismas características objetivas.
- Las personas realizan procesos psicológicos sobre las condiciones en las cuales interactúan en el sistema social, las aceptan, comparten, identifican, produciendo criterios positivos o negativos hacia la organización. De aquí es donde surgen o se originan los constructos de la organización.
- Las personas interpretan y valoran los componentes homogéneos y comparten significados en su proceso de interacción social.

El clima organizacional está condicionado por los individuos que integran la organización como por el funcionamiento interno y las normativas de la organización.

Para Gan (2007), en el concepto de clima organizacional se proyectan actualmente diversas dimensiones y enfoques, los cuales se pueden resumir en los siguientes núcleos de atención destacando a las percepciones:

Figura 1.3 - Núcleos de atención del Cima Organizacional.



Fuente: Elaboración propia a base de Gan (2007).

De los enfoques anteriores el concepto de clima organizacional que sin duda ha tenido mayor notoriedad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras, relaciones de trabajo y procesos que ocurren en su medio laboral:

El clima, en esta perspectiva, es entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de las organizaciones tienen de su experiencia dentro del sistema organizacional. La especial importancia desde este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es el resultado exclusivo de los factores

CAPÍTULO I

organizaciones existentes, sino que depende también y en muchos casos primordialmente de las percepciones de dichos factores (Gan, 2007).

1.2.4.2 Dimensiones del clima organizacional

Como complemento al estudio de clima organizacional, Brunet (1999), establece las siguientes 3 variables:

- Variables del medio, como son: tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos.
- Variables personales, referidas a la aptitud, actitudes y motivaciones del sujeto.
- Variables resultantes, las cuales se consideran la satisfacción y la productividad, que están influenciadas por las variables del medio y las personales (García Hernández, 2011).

Estudiar el clima organizacional implica identificar y analizar aquellos factores o dimensiones que se consideran determinantes en su formación (Méndez, 2006).

Las dimensiones son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos (Sandoval, 2004).

Es por ellos que a continuación se muestran aquellas teorías del clima organizacional que se consideran las más destacables en cuanto a la importancia de las dimensiones que maneja cada una de ellas. Se hace referencia de que la construcción del modelo planteado para el análisis del clima organizacional dentro de esta investigación, es basada en la unificación de las características más importantes en cuando al contenido de dichas teorías.

El clima organizacional de Likert:

Likert (1967), define cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo. Los tipos I y II corresponden a un clima cerrado, en el que

CAPÍTULO I

existe una estructura rígida, por lo que el clima es negativo; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, con una estructura flexible que crea un clima positivo de la organización (Gan, 2007).

En cuanto a las dimensiones de su teoría, Likert mide la percepción del clima en función de las siguientes dimensiones:

Tabla 1.4 - Dimensiones del Clima Organizacional de Likert.

Métodos de mando.- La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
Fuerzas motivacionales.- Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
Procesos de comunicación.- La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
Procesos de influencia.- La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
Procesos de toma de decisiones.- La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
Procesos de planificación.- La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos y directrices.
Procesos de control.- El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.- La planificación así como la formación deseada.

Fuente: elaborado a base de Brunet (1997), citado por Sandoval (2004).

El clima organizacional de Litwin y Stinger:

Para Litwin y Stinger (1978), el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de

CAPÍTULO I

ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones.

Su teoría, propone la existencia de nueve dimensiones o enfoques por medir que explicarían el clima existente en una determinada empresa (Gan y Barbel, 2007).

Tabla 1.5 - Dimensiones del Clima Organizacional de Litwin y Stinger (1967).

<p>ESTRUCTURA: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre e informal.</p>
<p>RESPONSABILIDAD (Empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.</p>
<p>RECOMPENSA: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.</p>
<p>DESAFÍO: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.</p>
<p>RELACIONES: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.</p>

COOPERACIÓN:

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

ESTÁNDARES:

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

CONFLICTO:

Es el sentimiento de los miembros de la organización de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.

IDENTIDAD:

Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetos personales con los de la organización.

Fuente: Elaboración propia a base de Concalez (1998).

Quienes también desarrollaron un instrumento de medida de clima fueron Pritchard y Karasick, citados por Sandoval (2004), el cual estaba compuesto por once dimensiones, siendo este, uno de los instrumentos con mayor número de variables:

- *Autonomía*: grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- *Conflicto y cooperación*: esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- *Relaciones sociales*: se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- *Estructura*: esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que pueden emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

CAPÍTULO I

- *Remuneración:* este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- *Rendimiento:* es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- *Motivación:* esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- *Estatus:* se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- *Flexibilidad e innovación:* esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- *Centralización de la toma de decisiones:* analiza de que manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- *Apoyo:* este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

1.2.5 Percepción

En la mayoría de las organizaciones las personas se manejan en base a creencias y percepciones, dejando de lado la objetiva observación de los hechos. Esto suele ser un problema de evaluación de comportamientos en todo tipo de circunstancias, tanto en procesos de selección como en la relación diaria entre jefes y colaboradores y/o en cualquier otro tipo de relación laboral o personal. Desde ya, también, la misma problemática puede observarse cuando dichos jefes deben evaluar el desempeño de sus equipos de trabajo (Alles, 2013).

La percepción es importante en el comportamiento organizacional, ya que suele hacer que diferentes personas tengan diferentes interpretaciones o visiones, incluso contradictorias, del mismo hecho o persona. No se obtiene una interpretación sin un punto focal, una estrategia y personas que hagan las cosas como uno quiere. Muchas veces, los administradores y alternos, compañeros o supervisores ven y describen a misma situación de manera diferente. Los errores de una percepción

CAPÍTULO I

sensorial pueden ser tan graves que podrían conducir a daños irreparables en las personas, que finalmente pueden llevar a la ruina de una organización (Soto, 2001).

La cuestión, es que ninguno de nosotros ve la realidad, interpretamos lo que vemos y lo llamamos realidad, por lo que nos comportamos de acuerdo con nuestras percepciones (Robbins y Coulter 2005).

Una vez que se ha identificado a la percepción como base fundamental en el desarrollo organizacional, podemos proceder a definirlo. Robbins y Coulter (2005), mencionan que la percepción es el proceso por medio del cual los individuos dan significado a su ambiente organizando e interpretando sus impresiones sensoriales. La investigación sobre la percepción demuestra sistemáticamente que los individuos pueden ver la misma cosa, pero percibirla de manera diferente.

Aquello que el individuo percibe en la organización donde trabaja y la opinión personal que se forma en términos de estructura, autonomía, recompensas, cordialidad, consideración, apertura y apoyo, están relacionados con el ambiente de trabajo de la organización.

1.2.5.1 Factores que influyen en la percepción

Cuando observamos a las personas tratamos de desarrollar explicaciones de por qué se comportan de cierta forma, es decir, nuestra percepción y juicio de las acciones de la gente; esto significa que estarán altamente influidos por la suposición que hacemos acerca del estado interno de las personas (Soto, 2001). Aunado a esto, el autor señala que en el hecho perceptivo influyen factores, tanto externos como internos, del individuo:

Factores externos:

- Intensidad
- El cambio
- La repetición.

Factores internos:

- Motivos o motivaciones
- Intereses
- Valores

Figura 1.4 - Otros factores que influyen en la percepción.



Fuente: Elaboración propia a base de Soto (2001).

De la misma forma, el autor señala que la mayoría de las percepciones son subjetivas, esto quiere decir que se dan en consecuencia de determinadas distorsiones, que, aún cuando son normales y humanos, este tipo de prejuicios, pueden tener consecuencias considerables cuando los administradores y otros miembros de la organización actúan con base en ellos.

CAPÍTULO I

Los individuos tienen o pueden tener una percepción de la realidad diferente a la que tienen los demás. Cada empleado tiene una idea diferente sobre el trabajo por varias razones: su propia personalidad, sus necesidades, sus experiencias e incluso su origen social (Alles, 2007), como lo hemos mencionado previamente.

Conocemos el mundo a través de nuestras propias interpretaciones y, por lo tanto, establecemos juicios mediante estas, pretendemos vivir en tiempo real y ordinario, cuando en realidad todo ello no es más que una ilusión perceptiva, puesto que tomamos decisiones y actuamos a partir de la información que nos brinda un cerebro conectado con “la realidad” a través de millones de frágiles fibras nerviosas sensoriales, pero éstas no son de alta fidelidad, incluso alteran la “objetividad” de la información acentuando ciertas características del estímulo y desprecian otras, que, la realidad finalmente, la conocemos a través de nuestra propia experiencia, porque lo que está afuera no existen para nosotros hasta que no lo experimentamos y es imposible tener experiencia de algo antes de experimentarlo.

La percepción supone extraer información del medio que nos rodea y se realiza de forma automática e inconsciente. Por lo tanto, la percepción representa un proceso de toma de información del exterior para organizarla de forma significativa en nuestro interior y, en definitiva, para tomar conciencia del mundo que nos rodea y que modifica nuestro comportamiento (Soto, 2001).

De ahí su importancia en el desarrollo de las organizaciones y específicamente en la búsqueda de la mejora del clima organizacional ya que es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro donde los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

CAPÍTULO I

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización; de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los empleados (Franco, 2010).

1.2.6 Administración pública y privada

Dentro del estudio de la administración, existen dos grandes instancias o clasificaciones de las organizaciones en las cuales se desarrollan los procesos administrativos, como son del tipo público y tipo privado. Como parte del desarrollo de este trabajo de investigación, se plantea el hecho de que el tipo de organización es fundamental para establecer un nivel de clima organizacional; dado esto, es importante conocer que características o variables del clima organizacional que brinda cada tipo de empresa, son las más significativas para poder establecer un modelo que pueda abarcar lo más sobresaliente en cuanto a los componentes de dichas empresas, en la búsqueda de estrategias que sirvan para el desarrollo del ambiente de trabajo en cualquier instancia previamente mencionada.

El surgimiento y desarrollo de un organismo público, así como la multiplicidad de relaciones entre todos ellos, ha dado origen a tipos de administración, lo que a veces confunde en su clasificación. La clasificación más común es la que atiende al sector económico que sirve, es decir, atiende a que el organismo sea de carácter público, privado o a que reúna características de ambos sectores (Rodríguez, 2006).

El ámbito de la administración pública, o más precisamente del Estado, y el ámbito de la actividad privada, o más precisamente el de las empresas y negocios particulares, son dos grandes esferas en las cuales se desarrolla la administración,

CAPÍTULO I

donde, hasta finalizar el siglo XIX, se consideraba que el fenómeno administrativo en estos sectores era muy diferente; pero a partir de las teorías de Henry Fayol, se reconoce que la actividad administrativa ocurre o se manifiesta en ambos sectores; diferenciados de primer modo en cuanto a su naturaleza, objetivos y modalidades en las organizaciones, pero ocurriendo el proceso administrativo en forma universal (Ramírez, 2007).

Para Rodríguez (2006), la administración pública es, pues, la ejecución y observación de la política gubernamental, según ha sido delineada por las autoridades competentes. Por tanto, a ella conciernen los problemas, poderes, organización y técnicas que lleven implícita la aplicación de las leyes y políticas formuladas por las entidades y dependencias gubernamentales encargadas de ello.

Un organismo es público cuando:

- Intervienen en su administración una autoridad soberana. Por ejemplo: el supremo poder del estado.
- Busca el logro de un beneficio social.
- Procede directamente de la ley y se aplica a todos sin distinciones.

La administración privada, es la parte de la ciencia administrativa que concierne a las actividades de los particulares en todos sus órdenes económicos (industria, comercio, servicios) y por consiguiente es también muy amplia.

Para fines de clasificación, por el ámbito que abarca la administración privada, puede ser internacional, es decir, los consorcios que van más allá de las fronteras de un país y, también de tipo nacional, regional o local. Por la actividad a la que se dedica puede ser industrial, comercial, agrícola, escolar, hotelera, hospitalaria, etc.

Un organismo es privado cuando:

- No intervienen personas que realizan actos de autoridad, sino más bien actos de gestión.
- Busca el logro de un beneficio económico particular.

CAPÍTULO I

- Procede directamente de un contrato o convenio y las obligaciones se fijan deliberadamente entre individuos.

La tabla 1.6, se presenta el orden y clasificación que Rodríguez (2006), da a la Administración:

Tabla 1.6 - Tipos de administración y clasificación.

TIPOS DE ADMINISTRACIÓN	POR SU ÁMBITO	POR SU ACTIVIDAD	POR SU OPERATIVIDAD
Administración pública	<ul style="list-style-type: none">• Internacional• Federal• Estatal• Municipal	<ul style="list-style-type: none">• Ejecutiva• Legislativa• Jurídica	<ul style="list-style-type: none">• Administración del personal• Finanzas publicas• Administración de materiales
Administración privada	<ul style="list-style-type: none">• Trasnacional• Nacional• Regional• Local	<ul style="list-style-type: none">• Industrial• Comercial• De servicios• Agrícola	<ul style="list-style-type: none">• Administración de personal• Administración financiera• Administración de materiales• Administración comercializadora

Fuente: elaboración propia a base de Rodríguez (2006).

Características de la administración pública y privada:

Ramírez (2007), quien cita a Weber (1947), Waldo (1953), Woodrow (citado por Waldo), y Millet (1954), señala una serie de características por igual para las empresas pública y privada que, aunque son el mismo concepto, su significado y entendimiento difiere en gran medida.

- Conformación.- Se integran por el conjunto de organismos que hacen parte del Estado y que configuran las ramas del poder público: rama jurisdiccional, rama

CAPÍTULO I

legislativa y rama ejecutiva. Aunque en todas ellas se presenta el fenómeno administrativo, a la rama ejecutiva se le llama popularmente la Administración Pública.

- Régimen legal.- Los actos de la administración pública se rigen por leyes de derechos público, todos sus actos son reglamentados por la ley y están encaminados a la presentación de servicios de interés general.
- Medición de resultados.- Los resultados de la administración pública no se miden en términos de utilidades o ganancias que se reparten en beneficio de particulares, sino por el grado de eficiencia del servicio que lleva a la comunidad: educación, salud, seguridad, comunicaciones, energía, etc.
- Relación entre inversión y resultados.- En la administración pública no existe una exacta relación entre inversión y utilidades. El costo de la inversión debe reportar cierto grado de satisfacción o bienestar del pueblo.
- Mercado y precios.- En la administración pública no hay mercados con precios económicamente planificados que deban aumentarse o disminuirse según costos de operación. El objetivo es el buen servicio aun con altos costos.
- Control.- Los administradores públicos están sometidos al control fiscal y social que, en nombre de la sociedad en general, ejercen ciertos órganos creados para este fin, como por ejemplo: contralorías, procuradurías, etc. El control fiscal verifica que los fondos públicos sean gastados de acuerdo con la ley y eficiencia administrativa. Las procuradurías velan por el buen desempeño de los funcionarios públicos.
- Régimen laboral público.- Los empleados públicos se rigen por las normas del servicio civil: su vinculación se hace por nombramiento y la aceptación de un empleo tiene las características de contrato de adhesión.

CAPÍTULO I

- Duración.- La administración pública no puede suspenderse por voluntad de las personas que están a su cargo. Los órganos de la administración y los servicios que se hacen establecido deben continuar mientras la Ley no autorice la suspensión de ellos.

En cuanto a las empresas del tipo privado, el mismo autor señala las siguientes características:

- Conformación.- Se integra por el conjunto de empresas y negocios de la grande, mediada y pequeña empresa, y por micro empresas dedicadas a la producción de bienes y prestación de servicios. Están distribuidas en todos los sectores de la economía.
- Régimen legal.- Los actos de las empresas y negocios se rigen por leyes civiles y mercantiles. Sus actos son discrecionales y prima la voluntad de los particulares en su forma de ejecución y en los objetivos que se persiguen.
- Medición de resultados.- Los resultados de la administración privada se miden en términos de las utilidades que se obtienen las cuales se distribuyen entre los dueños y quienes aportan el capital.
- Relación entre inversión y resultados.- En la administración privada debe haber una relación directa entre la inversión y utilidades. Cuando no hay utilidades generalmente se acaban las empresas.
- Mercado y precios.- En la administración privada se establecen precios del mercado los cuales aumentan o disminuyen de acuerdo a los costos de operación. El objetivo siempre será obtener más ganancias.

CAPÍTULO I

- Control.- Los administradores privados solamente están controlados por los dueños de las empresas mediante auditores privados. El control de la empresa privada tiene el propósito de velar por el capital para que no se desperdicie ni se produzcan pérdidas.
- Régimen laboral privado.- Los empleados de la administración privada se rigen por las normas del derecho laboral. Su vinculación se hace por contrato de trabajo y las partes pactan las condiciones. El estado garantiza que los pactos se cumplan mediante la ley de derecho laboral.
- Duración.- Las empresas y negocios pueden suspenderse y terminarse por voluntad de sus dueños.

Si tomamos como criterio dentro de la ciencia del trabajo para distinguir y diferenciar una función propia del derecho público y otra del privado, surgen los siguientes aspectos:

Figura 1.5 - Ciencia del trabajo como criterio.



Fuente: elaboración propia a base de Reyes (2004).

CAPÍTULO I

Donde, el criterio de fuente inmediata resulta un factor que se puede agregar a las características previamente mencionadas ya que este aspecto mira al medio jurídico del que emana el acto administrativo. Cuando éste deriva inmediatamente de la ley, sin necesidad de ninguna aceptación o convenio, sino que aquélla se impone unilateralmente por la autoridad a sus subordinados, se trata de un acto de administración pública. Cuando, por el contrario, la fuente inmediata obliga a un acto dentro de un organismo social es el hecho de haber celebrado, expresa o tácitamente, un convenio, contrato, convención etc., el acto será de orden privado, aunque la fuerza de exigibilidad coactiva de este contrato o convenio esté garantizada y se funde en una ley (Reyes, 2004).

Dicho lo anterior, es posible canalizar una serie de diferencias usando algunos de los puntos anteriores. Para Thompson (2009), entre las diferencias más significativas se hallan los siguientes:

- La administración pública y privada son diferentes en su estructura, como en materia de personal.
- La administración pública tiene objetivos de servicio a la comunidad, mientras que la privada tiene objetivos de lucro.
- La administración pública actúa tuteladamente sobre la privada porque es un sistema que incluye a toda la comunidad en cambio la privada es un sistema que requiere de la administración pública para su subsistencia.
- La administración pública tiene como caracteres distintivos la amplitud del radio de acción y el contenido político de los actos ejecutados: cosas que no ocurren en la administración privada.
- La administración privada utiliza eficientemente los métodos y técnicas de la ciencia administrativa, en cambio la pública no, porque difícilmente acepta cambio.

CAPÍTULO I

- El personal de la administración pública generalmente está sometida a los cambios e influencias políticas, este fenómeno casi no se presenta en la administración privada.
- Otra diferencia está en la tendencia legalista del administrador público, la ley le sirve para hacer lo que se crea conveniente a la vez es facultada, en cambio el administrador privado la ley le dice aquello que no debe hacer.

Recordando el hecho que se plantea al inicio de esta investigación al considerar que el tipo de empresa influirá significativamente en la percepción del ambiente organizacional por aquellos trabajadores de las respectivas empresas es de suma importancia, como se ha estudiado, aunque la administración puede considerarse universal en su aplicación en las organizaciones, aquellas características que presentan las empresas, como conformación, régimen legal, evaluación, etc. son base fundamental para la formación de un estilo de trabajo, lo cual conlleva un desarrollo de las organizaciones donde estas mismas características provocan que los trabajadores perciban diferentes elementos que establecen un ambiente como tal.

1.3 Marco contextual

Tlaxcala es uno de los estados con mejor comunicación en el país. Su ubicación geográfica estratégica cerca de la ciudad de México y junto con la ciudad de Puebla, forma un mercado de más de 20 millones de consumidores. El estado cuenta con una gran infraestructura que permite trasladarse a las principales vías de acceso como: aeropuertos internacionales de la Ciudad De México y Puebla, y al puerto marítimo de mayor tráfico en el país, el puerto de Veracruz (SE, 2013).

La actividad económica tradicional agrícola de Tlaxcala ha dado paso, como en muchos otros estados del país, a la industrialización y sector servicios. En la edición

CAPÍTULO I

2006 del Sistema de Cuentas Nacionales de México conducido por el INEGI, el Producto Interno Bruto del estado está conformado en un 50% por la industria manufacturera, destacando los giros de alimentos y bebidas; y el sector de servicios comunales, sociales y personales. El sector comercio y de servicios turísticos; así como los servicios inmobiliarios y financieros contribuyen con un 14% y un 12.4% respectivamente. Mientras que el agro, a pesar de su reducida participación económica, genera la mayor producción de espinas y hierbabuena del país, además de ser un importante proveedor de rosas, durazno criollo, cebada y trigo en grano (Explorando México, 2013).

De una manera más explícita, INEGI presenta los siguientes datos de las principales actividades económicas del estado de Tlaxcala:

Tabla 1.7 - Principales sectores de actividad en el estado de Tlaxcala.

ACTIVIDAD	Porcentaje de aportación al PIB estatal (año 2009)
Actividades primarias	4.72
Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	4.72
Actividades secundarias	29.97
Minería	0.01
Construcción y Electricidad, agua y gas	3.91
Industrias Manufactureras	26.05
Actividades terciarias	65.31
Comercio, restaurantes y hoteles	13.30
Transportes e Información en medios masivos	14.07
Servicios financieros e inmobiliarios (Servicios financieros y de seguros, Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles)	16.81
Servicios educativos y médicos (Servicios educativos, Servicios de salud y de asistencia social)	10.95
Actividades del Gobierno	6.52
Resto de los servicios* (Servicios profesionales, científicos y técnicos, corporativos y empresas, apoyo a los negocios y manejo de desechos, servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos.)	3.66

Fuente: INEGI. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa, 2005-2009.

CAPÍTULO I

En lo que se refiere a las organizaciones de orden público, Tlaxcala cuenta con las siguientes dependencias:

Cuadro 1.1 - Dependencias en el estado de Tlaxcala.

Organismos Centralizados

COORDINACIÓN DE RADIO, CINE Y TELEVISIÓN
COORDINACIÓN GENERAL DE ECOLOGÍA DEL ESTADO
COORDINACIÓN GENERAL DE INFORMACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS.
OFICIALÍA MAYOR DE GOBIERNO
PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA DEL ESTADO
SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES DEL ESTADO
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SECRETARÍA DE FINANZAS
SECRETARÍA DE FOMENTO AGROPECUARIO
SECRETARÍA DE GOBIERNO
SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS, DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA
SECRETARÍA DE SALUD
SECRETARÍA DE TURISMO
CONSEJERÍA JURÍDICA DEL EJECUTIVO

Organismos Descentralizados

COLEGIO DE EDUCACIÓN PROFESIONAL TÉCNICA DEL ESTADO DE TLAXCALA
CONSEJO ESTATAL DE POBLACIÓN
FIDEICOMISO COLEGIO DE HISTORIA DE TLAXCALA
FIDEICOMISO FONDO DE LA CASA DE LAS ARTESANÍAS DE TLAXCALA
FIDEICOMISO PARA LA PREVENCIÓN DE LAS ADICCIONES
FONDO MACRO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE TLAXCALA
INSTITUTO DEL DEPORTE DE TLAXCALA
INSTITUTO INMOBILIARIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA DEL ESTADO DE TLAXCALA
INSTITUTO TLAXCALTECA DE LA CULTURA
INSTITUTO TLAXCALTECA DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA EDUCATIVA
INSTITUTO TLAXCALTECA DE LA JUVENTUD
INSTITUTO TLAXCALTECA PARA LA EDUCACIÓN DE LOS ADULTOS
INSTITUTO TLAXCALTECA PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD
CENTRO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL Y ESCUELA DE TERAPIA FÍSICA
DIRECCIÓN DE PENSIONES CIVILES DE TLAXCALA
SISTEMA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA DE TLAXCALA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TLAXCALA E INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TLAXCALA

Organismos Desconcentrados

CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA Y A DISTANCIA DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL TLAXCALA
CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE COMUNICACIÓN EDUCATIVA DE TLAXCALA
COLEGIO DE BACHILLERES TLAXCALA
COMISIÓN ESTATAL DE ARBITRAJE MEDICO DE TLAXCALA

COMISIÓN ESTATAL PARA LA PROTECCIÓN CONTRA RIESGOS SANITARIOS DEL ESTADO DE TLAXCALA
COMITÉ DE PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL ESTADO DE TLAXCALA
COORDINACIÓN DEL SISTEMA ESTATAL DE PROMOCIÓN DE EMPLEO Y DESARROLLO COMUNITARIO
INSTITUTO ESTATAL DE LA MUJER
INSTITUTO ESTATAL DE PROTECCIÓN CIVIL
INSTITUTO TLAXCALTECA DE ASISTENCIA ESPECIALIZADA A LA SALUD
INSTITUTO TLAXCALTECA DE DESARROLLO MUNICIPAL
INSTITUTO TLAXCALTECA DE DESARROLLO TAURINO
SECRETARIADO EJECUTIVO DEL SISTEMA ESTATAL DE SEGURIDAD PÚBLICA

DIRECCIÓN DE ATENCIÓN A MIGRANTES
COORDINACIÓN DEL SERVICIO SOCIAL ESTUDIANTES DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Fuente: Página de internet oficial del estado de Tlaxcala, (2013).

Según datos presentados por el gobierno estatal, el 27% de los tlaxcaltecas no reciben ingreso alguno o reciben un salario mínimo, es decir, viven en estado de marginación muy alto. La concentración de esta población se da principalmente en las zonas rurales y en aquellas comunidades dedicadas al agro. Además, el 36% de la población recibe apenas entre 1 y 2 salarios mínimos, lo que significa ingresos de marginación para más de la mitad de los tlaxcaltecas.

Cabe mencionar que en cuanto al empleo, el gobierno trabaja para ampliar la oferta laboral ya que alrededor de un 40% de la población trabaja en “empleos no formales”; el 18% está ocupado en el campo con ingresos menores a los dos salarios mínimos en la mayoría de los casos.

En el cuadro 1.2, INEGI muestra la cantidad de personas que ocupan un puesto de trabajo ya sea en organizaciones de tipo Público y/o Privado:

Cuadro 1.2 - Unidades económicas y personal ocupado.

Tlaxcala
<ul style="list-style-type: none">• Cuenta con 49 425 unidades económicas, el 1.3 % del país• Emplea 168 938 personas, el 0.8 % del personal ocupado de México.• Del total del personal ocupado en la entidad, el 55% (93 322) son hombres y el 45% (75 616) son mujeres.• En promedio, las remuneraciones que recibe cada trabajador al año en Tlaxcala son de \$69 016, el promedio nacional es de \$99 114.

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009.

Para fines de esta investigación, de las empresas existentes en el estado de Tlaxcala, se han seleccionado dos dependencias públicas y una empresa privada, de las cuales se presentarán sus características a continuación.

1.3.1 Dependencia pública “A”

La Dependencia de tipo público donde se realizó parte del estudio de la presente investigación, cuenta con las siguientes características:

Misión

Ser una institución que promueve e instrumenta políticas públicas y programas orientados a crear más y mejores empleos, empresas, y emprendedores.

Visión

La Secretaría será la dependencia del Gobierno Federal que promueva la generación de empleos de calidad y el crecimiento económico del país, mediante el impulso e

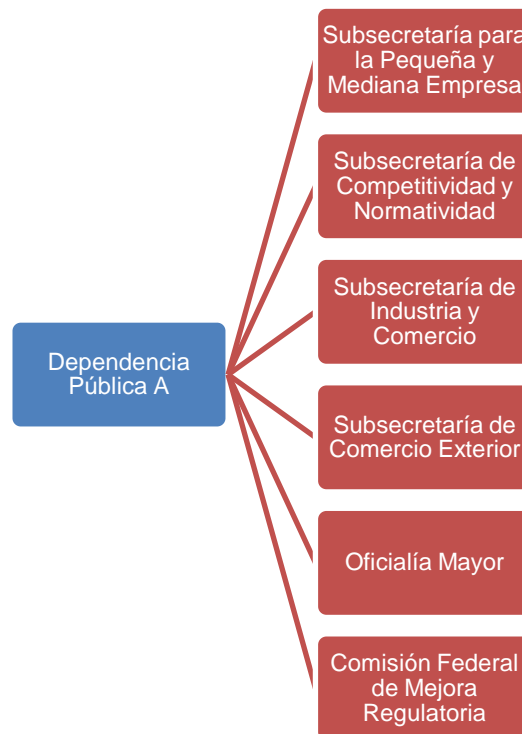
CAPÍTULO I

implementación de políticas públicas que detonen la competitividad y las inversiones productivas.

Organigrama

Para llevar a cabo dichas funciones, la empresa del sector público cuenta principalmente con las siguientes unidades:

Figura 1.6 - Organigrama dependencia pública "A".



Fuente: Elaboración propia a base de los datos brindados por la dependencia pública "A".

Funciones

- Formular y conducir, regular y controlar las políticas generales de industria, comercio exterior, interior, abasto y precios del país; con excepción de los precios de bienes y servicios de la Administración Pública Federal.

CAPÍTULO I

- Fomentar, en coordinación con la Secretaría de Relaciones Exteriores, el comercio exterior del país.
- Estudiar, proyectar y determinar los aranceles y fijar los precios oficiales, escuchando la opinión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; estudiar y determinar las restricciones para los artículos de importación y exportación, y participar con la mencionada Secretaría en la fijación de los criterios generales para el establecimiento de los estímulos al comercio exterior.
- Estudiar y determinar mediante reglas generales, conforme a los montos globales establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los estímulos fiscales necesarios para el fomento industrial, el comercio interior y exterior y el abasto, incluyendo los subsidios sobre impuestos de importación, y administrar su aplicación, así como vigilar y evaluar sus resultados.
- Establecer la política de precios, y con el auxilio y participación de las autoridades locales, vigilar su estricto cumplimiento, particularmente en lo que se refiere a artículos de consumo y uso popular, y establecer las tarifas para la prestación de aquellos servicios de interés público que considere necesarios, con la exclusión de los precios y tarifas de los bienes y servicios de la Administración Pública Federal; y definir el uso preferente que deba darse a determinadas mercancías.
- Regular, orientar y estimular las medidas de protección al consumidor.
- Normar y registrar la propiedad industrial y mercantil; así como regular y orientar la inversión extranjera y la transferencia de tecnología.
- Establecer y vigilar las normas de calidad, pesas y medidas necesarias para la actividad comercial; así como las normas y especificaciones industriales, entre otras funciones.

Cabe mencionar que el estudio aplicado se enfoca a la delegación que se encuentra en el estado de Tlaxcala, que cuenta con un personal fijo de 14 miembros y 2

CAPÍTULO I

trabajadores por medio de outsourcing, los cuales brindan el servicio de seguridad e higiene.

1.3.2 Dependencia pública “B”

La dependencia pública B es una institución que se desarrolla mediante un programa coordinado que articula incentivos para la educación, para la salud y para la nutrición, con el fin de promover el desarrollo de capacidades de las familias en extrema pobreza.

Su prioridad es fortalecer la posición de las mujeres en la familia y dentro de la comunidad. Por tal razón, son las madres de familia las titulares de los apoyos que brinda la dependencia y quienes reciben las transferencias monetarias correspondientes. Así mismo en el ámbito educativo desarrolla becas escolares donde es mayor para las mujeres, dado que su índice de deserción aumenta a partir de ese grado. En el cuidado de la salud, las mujeres embarazadas reciben una atención especial, con un protocolo de consultas para cuidar el desarrollo del embarazo, la salud de la madre y prevenir partos con riesgo.

Los apoyos monetarios se entregan de manera directa a las familias, sin la intermediación de funcionarios, autoridades o líderes, por medio de instituciones liquidadoras, garantizando la transparencia en su distribución.

Con la finalidad de acercar cada vez más la entrega de los apoyos monetarios a las familias, se han buscado nuevas acciones como la transferencia vía bancaria, con lo que se les abre la posibilidad de ahorrar.

Para el ejercicio de atribuciones la dependencia, cuenta con un Comité Técnico que está integrado por representantes de las secretarías de Desarrollo Social; de Hacienda y Crédito Público; de Educación, y de Salud, así como del Instituto Mexicano del Seguro Social. Entre las funciones que tiene encomendadas dicho

CAPÍTULO I

Comité, se encuentra la de plantear, discutir y aprobar las modificaciones a las reglas de operación vigentes.

Esta organización se desprende de otra dependencia pública de renombre a la que le corresponde la dirección y el aporte de ideas para el combate de la pobreza, además de la coordinación de los diferentes organismos para trabajar todos en la misma línea de interés del Estado.

Mediante la coordinación de los otros organismos de la administración pública busca el desarrollo de planes de construcciones de viviendas para el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos. Establecido lo anterior se comprende el hecho de la necesidad de realizar programas que cumplan cada uno de los objetivos específicos de la misma.

El desarrollo de esta investigación se realizó en una de las delegaciones con las que cuenta esta dependencia pública ubicada en el municipio de Apizaco Tlaxcala.

Misión

Coordinar acciones interinstitucionales para contribuir a la superación de la pobreza, mediante el desarrollo de las capacidades básicas de las personas y su acceso a mejores oportunidades de desarrollo económico y social.

Visión

Hacia el 2030, los mexicanos vemos a México como un país con igualdad de oportunidades para todos, donde los mexicanos ejercen plenamente sus derechos sociales y la pobreza se ha erradicado.

Organigrama:

Figura 1.7 - Organigrama dependencia pública “B”.



Fuente: Información brindada por la dependencia pública “B”.

1.3.3 Empresa privada “A”

La empresa privada "A" tiene el objetivo de solucionar el problema de falta de financiamiento para desarrollar las actividades comerciales, profesionales y particulares, así como para fomentar el ahorro entre todos sus socios; partiendo de la premisa de que el ahorro propio es una fuente de financiamiento accesible y económico, formando así las bases para el desarrollo de una Cooperativa de Ahorro y Préstamo que sea líder en su ramo, y que marque la pauta a seguir a las demás organizaciones de este tipo, además de estar en posibilidades de competir con las instituciones bancarias por su fácil acceso y enfoque centrado en las masas.

Cuya misión y visión son las siguientes:

Misión

Proporcionar un mejor bienestar para los socios de Caja Santa María S.C.L. mediante el otorgamiento de créditos oportunos para la realización de proyectos que eleven el nivel de vida y promover una cultura financiera por medio del ahorro;

CAPÍTULO I

soportado a través de una adecuada administración financiera por parte de la Sociedad.

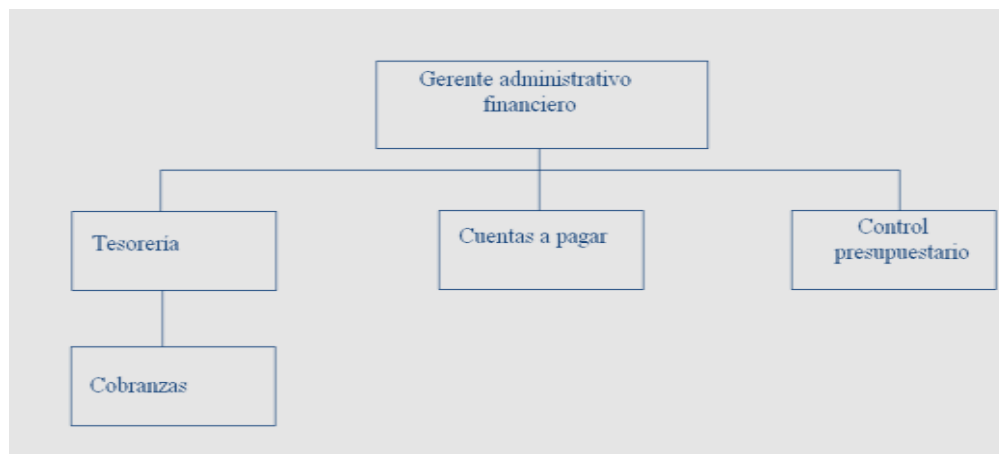
Visión

Ser una sociedad cooperativa líder en el estado de Tlaxcala; que contribuya al desarrollo económico de nuestros socios; mediante un proceso de mejora continua para garantizar un servicio de calidad.

Contando con un personal de 15 trabajadores de base, de los cuales uno de ellos cumple las funciones de higiene de las instalaciones.

Organigrama:

Figura 1.8. Organigrama empresa privada "A".



Fuente: Información brindada por la empresa privada "A".

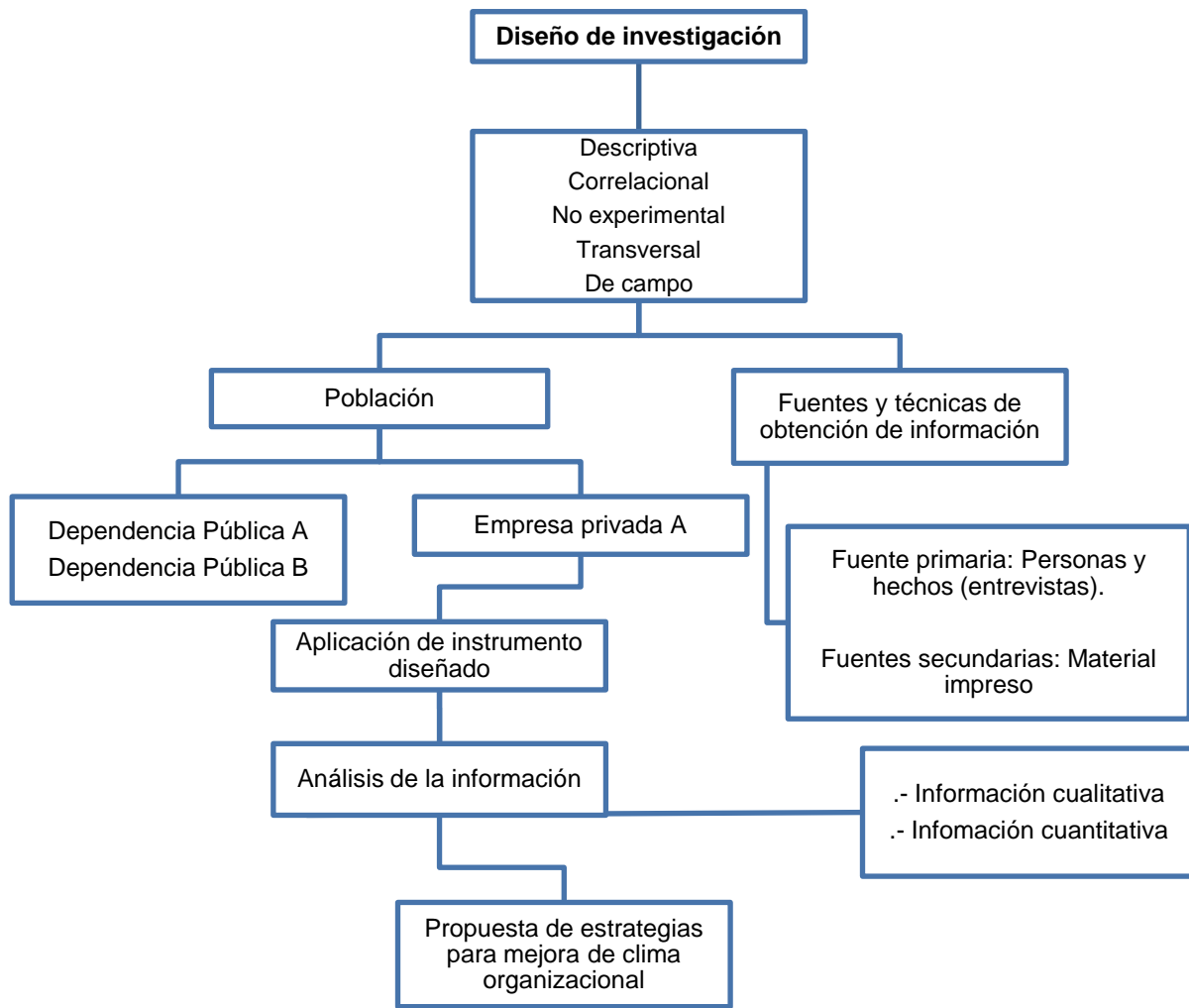
En definitiva, se ha hecho un análisis de aquellos aspectos teóricos que fundamentan y aumentan la comprensión del clima organizacional, abarcando desde un estudio de publicaciones referentes al tema que nos han otorgado el conocimiento de aspectos importantes tanto para definir objetivos como para la forma de ejecución. Seguido de algunas teorías que dan sentido a los ejes epistemológicos del objeto de estudio y finalizando con la descripción del contexto en el que se lleva a cabo la presente investigación.

Capítulo 2.- Metodología de la investigación

En este capítulo se presenta la manera en la que se desarrolló la investigación, definiendo el tipo, la población a estudiar, el origen, estructura, validación y confiabilidad del instrumento, así como el diseño del análisis cuantitativo y cualitativo de la información.

2.1 Diseño de investigación

Figura 2.1 - Metodología de investigación para la elaboración de estrategias de mejora de clima.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II

El método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación (Bunge, 1979, citado por Bernal, 2010).

A continuación se presenta el diseño de investigación que se siguió dentro de este trabajo:

- Descriptiva.- Se ha realizado una investigación detallando los aspectos específicos y particulares de las empresas a estudiar en cuanto a su ambiente de trabajo.
- Correlacional.- Dado que se muestra la relación entre las variables o resultados de las variables y poblaciones. Un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro (Salkind 1998), citado por Bernal, 2010.
- No experimental.- Ya que no se alterarán los aspectos fácticos a estudiar, simplemente se explicará la situación actual del clima organizacional de las empresas.
- Transversal.- Los resultados de la investigación no son constantes en el tiempo, son resultados temporales del espacio y momento en que se lleva a cabo la investigación.
- Práctica de campo.- Se aplicaron encuestas a los trabajadores de las empresas a estudiar.

Población:

La investigación se desarrolló con los trabajadores de dos dependencias del sector público y una empresa del sector privado, los cuales fueron seleccionados previamente. Por parte del sector público, se cuenta con la empresa "A", con un total de 16 trabajadores, de los cuales 14 personas tienen plaza fija y 2 trabajadores están subcontratados cubriendo funciones de seguridad e higiene. Esta es una empresa ubicada en el estado de Tlaxcala, que en términos generales, busca promover el desarrollo económico mediante políticas públicas y programas orientados a crear más y mejores empleos, empresas, y desarrollo/mejoramiento de emprendedores.

CAPÍTULO II

Por otra parte, la empresa pública “B” cuenta con un total de 18 trabajadores, 17 de base y 1 de higiene. Esta empresa busca coordinar acciones interinstitucionales para contribuir a la superación de la pobreza, mediante el desarrollo de las capacidades básicas de las personas y su acceso a mejores oportunidades de desarrollo económico y social. También ubicada dentro del estado de Tlaxcala.

Respecto a la empresa privada, esta es una organización dedicada al otorgamiento de créditos oportunos para la realización de proyectos que eleven el nivel de vida y promover una cultura financiera por medio del ahorro en el estado de Tlaxcala, cuenta con un total de 15 trabajadores con contratos de tiempo indefinido donde 1 de ellos cumple la labor de higiene en las instalaciones.

Censo:

Debido a la cantidad de personal con las que cuentan las 3 empresas a estudiar, se realizó un censo, esto quiere decir que se ocupará el 100% de la población, brindando un estudio más exacto de la percepción del clima organizacional que tienen los trabajadores de dichas empresas.

2.1.1 Diseño de Investigación Cuantitativa

Diseño del instrumento:

Se seleccionó como base un instrumento utilizado en Chile en una investigación del clima organizacional de Bustamante, et al, (2009) titulada “Análisis del clima organizacional en el hospital regional de Talca”, el cual originalmente contaba con 71 ítems repartidos en 14 variables del clima. Para fines de esta investigación, se utilizaron 2 instrumentos más, extraídos de investigaciones de clima realizados en la Universidad de las Américas, cuyos títulos son: “Análisis del clima laboral de la tesorería general de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla”, de González y Sosa (2003) y “Diagnóstico de clima laboral: Caso Sabormex Puebla”, de Meza y Meza (2006), debido a los instrumentos con los que contaba cada investigación. Donde se seleccionaron y extrajeron aquellos ítems que se consideraron

CAPÍTULO II

indispensables para obtener información más precisa a la hora de establecer un modelo de medición. El nuevo instrumento final consta de 70 ítems repartidos en 17 variables, como son: *estructura, responsabilidad, riesgo, apoyo, calidez, administración del conflicto, identidad, estabilidad laboral, estilo de supervisión, oportunidad de desarrollo, comunicación, trabajo en equipo, equipos y distribución de personas y materiales, capacitación, satisfacción del trabajador, recompensa y motivación laboral*; esto, usando escala de Likert que va del 1 (completamente en desacuerdo) hasta 5 (completamente de acuerdo) para poder establecer valores a la percepción individual de las afirmaciones en el instrumento. Ver anexo 1 (Estructura del instrumento cuantitativo).

Validación y confiabilidad:

El instrumento fue validado de dos formas: Primero se elaboró una matriz de validación la cual fue analizada y evaluada por 5 expertos en el área de investigación, donde, una vez ajustado y comprobado que no existía una disparidad significativa en su opinión y criterio, se consideró válido. La segunda forma de validación constó de una prueba piloto aplicada a 5 de los trabajadores de la dependencia pública "A", siendo ajustado el modelo de aplicación para que no existieran dudas o malos entendidos a la hora de establecer un valor en las respuestas a cada ítem por parte del personal. Posteriormente para la confiabilidad, se sometió a una prueba de Alfa de Cronbach, cuyo valor obtenido fue de .944 como se muestra en la tabla 2.1, considerando al instrumento como altamente confiable.

Tabla 2.1- Fiabilidad del instrumento.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N° de elementos
.944	.952	70

Fuente: Elaboración propia mediante SPSS 18.

CAPÍTULO II

Recolección de datos:

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas a cada uno de los trabajadores de las empresas. Se contempló un tiempo máximo de veinte minutos de aplicación ya que no se busca perjudicar las actividades que tienen cada miembro en su puesto de trabajo. Este proceso de recolección fue desarrollado en tres tiempos diferentes, cada uno de aproximadamente dos meses durante el año 2013, debido a que cada momento fue específico para cada organización.

Al ser entrevistas interpersonales se presentaron varios hechos adjuntos a la información de las encuestas. Es considerable mencionar que los trabajadores en su mayoría se sentían cómodos a la hora de contestar el instrumento, derivado del acercamiento previo a cada uno de ellos, cuyo fin era generar cierta confianza y empatía, además del el apoyo total brindado por los jefes de cada organización. El tiempo de aplicación cada entrevista fue muy variado, puesto que los trabajadores se sentían muy interesados en el tema y les generaba cierta necesidad el hablar de los aspectos tanto positivos como negativos de su área de trabajo. Esto nos permitió comparar y corroborar si existía o no alguna alteración por determinados factores externos en cuanto a los puntajes otorgados a cada variable.

Análisis de la información:

Esta parte del proceso de investigación consistió en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo. Teniendo como finalidad generar los resultados (datos agrupados y ordenados) a partir de los cuales se realiza el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de investigación.

Esto se realizó mediante el uso de herramientas estadísticas utilizando los programas SPSS 18, MINITAB 15 y EXCEL 2010 en el siguiente orden:

Una vez obtenidos los datos de las encuestas aplicadas se capturaron los datos en el programa EXCEL generando 3 tablas de datos, una por cada empresa.

CAPÍTULO II

Estandarización.- Teniendo los datos en tabla, se calcularon los puntajes totales por indicador, los cuales fueron sumados dependiendo el número de aplicaciones de encuesta por empresa. Con los totales se identificaron los números de indicadores por variable ya que entre cada una existe una variación. Esto, con el fin de poder dividir el valor total de los puntajes obtenidos por variable entre el número de indicadores generando una estandarización de los resultados totales por variable, obteniendo un valor en escala de 0 a 100.

Ejemplo: En la tabla 2.2 se presentan los valores otorgados por los 16 trabajadores de la “dependencia pública A” a los indicadores de las variables *estructura* y *responsabilidad*. La primera con 5 indicadores y la segunda con 4.

Tabla 2.2 - Resultados por indicador de las variables: estructura y responsabilidad.

ESTRUCTURA					RESPONSABILIDAD			
4	5	5	1	5	5	5	5	5
5	5	5	5	1	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	2	5	5
4	5	5	4	1	5	2	5	4
5	1	1	1	4	4	5	2	1
4	5	5	5	2	2	4	5	5
4	4	5	2	2	4	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	5	5
5	5	5	4	5	5	4	5	5
5	5	3	4	1	1	1	1	5
1	1	4	5	5	2	5	2	1
5	5	5	5	1	5	5	5	5
5	5	5	2	3	4	4	3	5
5	5	5	5	1	5	4	5	5
2	3	2	1	1	2	5	3	3
5	5	5	3	2	4	3	2	4
69	69	70	57	42	61	63	63	68

Fuente: Elaboración propia.

Dado que la variable *estructura* cuenta con 5 indicadores cuyo valor máximo de respuesta es 5, el valor más alto posible por obtener son 25 puntos (5 x 5), a esto se le multiplica el número de aplicaciones (16) y da un total de 400. Para la variable *responsabilidad* son 4 indicadores por el valor máximo de respuesta 5 dando un total

CAPÍTULO II

de 20 puntos. De igual manera se le multiplica el número de aplicaciones (16) dando un total de 320 puntos.

Tabla 2.3 - Resultados totales por variable de estructura y responsabilidad.

ESTRUCTURA			
Valor por indicador	Aportación	Valor máximo	Valor total por variable
69	17.25	400	76.75
69	17.25		
70	17.50		
57	14.25		
42	10.50		
RESPONSABILIDAD			
Valor por indicador	Aportación	Valor máximo	Valor total por variable
61	19.063	320	79.688
63	19.688		
63	19.688		
68	21.250		

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2.3, se muestran ya los *valores máximos* obtenidos así como el *valor por indicador* de cada variable. Respecto a la *aportación*, esta se obtiene del resultado de la división del *valor por indicador* entre el *valor máximo*. Para el caso del primer indicador de *estructura* cuyo valor es de 69 puntos, se divide entre el *valor máximo* 400 y se multiplica por 100 dando un total de 17.25 puntos como se muestra. Esto, por indicador de cada variable. Por último se suman las *aportaciones* por indicador de cada variable y se obtiene el *valor total por variable*, siendo en el caso de *estructura* 76.75 puntos de 100 y para *responsabilidad* 79.688 puntos de 100.

Resultado general de clima.- Una vez obtenido un valor en escala de 0 a 100 por variable, se sumaron las 17 variables que conforman el instrumento y este valor fue dividido entre el mismo número de variables para así poder obtener el valor total de clima de cada organización.

En la tabla 2.4 se muestra el valor obtenido por cada variable de la dependencia pública "A", donde el total representa la suma de todas dividida entre el total de estas.

Tabla 2.4 - Valores por cada variable de la dependencia pública "A".

VARIABLE	VALOR POR VARIABLE
ESTRUCTURA	76.750
RESPONSABILIDAD	79.688
RIESGO	77.500
APOYO	82.500
CALIDEZ	78.438
ADMN. CONFLICTO	75.313
IDENTIDAD	83.250
ESTABILIDAD	67.813
SUPERVISIÓN	65.938
DESARROLLO	63.750
COMUNICACIÓN	70.313
TRABAJO EN EQUIPO	81.563
MATERIALES	70.417
CAPACITACIÓN	64.063
SATISFACCIÓN	65.625
RECOMPENSA	47.083
MOTIVACIÓN	68.929
TOTAL	72.30

Fuente: Elaboración propia.

Estadística descriptiva.- Una vez obtenido el valor total del clima, se procedió a someter cada grupo de datos a estadística descriptiva obteniendo las medidas de tendencia central media y moda así como las medidas de dispersión como son la desviación estándar y varianza para tener los valores superiores e inferiores respecto a la media del grupo de datos.

Contando con los datos anteriores, los cuales fueron tabulados, se ordenaron los valores de mayor a menor obtenidos por cada variable de cada grupo de datos, para generar una tabla donde estas se clasificaron en fortalezas, oportunidades y/o amenazas y debilidades, que es uno de los objetivos planteados desde un principio.

En la tabla 2.5 se muestran los parámetros para la clasificación previamente mencionada; donde las variables son consideradas como *debilidades* si son menores a 69 puntos, para las *oportunidades/amenazas* entre 70 y 79 puntos y las variables con puntajes superiores a 80 unidades son consideradas como *fortalezas*.

Tabla 2.5 - Parámetros de clasificación.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES/AMENAZAS	FOTALEZAS
0-69	70-79	80-100

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenido este conjunto de tablas, se generó una gráfica radial (presentada en el capítulo III para cada organización) donde se graficó en forma circular los resultados obtenidos por cada variable de cada grupo. Con esto se observan las variaciones y similitudes de los resultados obtenidos ya que es un contraste entre cada empresa.

Pruebas estadísticas.- Los resultados de las variables por cada empresa fueron sometidos a la prueba t de Student utilizando el programa SPSS dado que esta es una prueba estadística para evaluar hipótesis cuando los tamaños de la muestra n son menores de 30 mediciones ($n < 30$) y se quiere saber si existe diferencia significativa entre la media de la muestra y la media poblacional. En nuestro caso las dependencias públicas entre si y una dependencia pública contra la empresa privada.

Con esto se nos permite establecer si realmente las características de cada empresa nos llevan a establecer una tendencia en cuanto a los resultados plasmados en los niveles de clima que presenta cada una como lo señala la teoría.

El valor t se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$t = \frac{(\text{media de la muestra}) - (\text{media poblacional según hipótesis nula})}{\text{error estándar estimado de la media}}$$

CAPÍTULO II

O si es t de student calculada:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{N_1} + \frac{S_2^2}{N_2}}}$$

Donde

\bar{x}_1 es la media del primer conjunto de datos

\bar{x}_2 es la media del conjunto de datos

S_1^2 es la desviación estándar del conjunto de datos

S_2^2 es la desviación estándar del conjunto de datos

N_1 es el número de elementos en el conjunto de datos

N_2 es el número de elementos en el primer conjunto de datos

La hipótesis nula se refiere a que no existe una diferencia significativa en cuanto a ambos conjunto de datos.

Para poder saber si se acepta o se rechaza la hipótesis nula, es necesario comparar el valor t estimado o calculado con el valor t crítico o valor t de tablas.

En caso de que no se aceptara la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alternativa la cual se refiere a que si existe una diferencia significativa en el conjunto de datos.

Componentes principales:

Si consideramos que los indicadores en conjunto generan y establecen un clima en particular, la técnica de componentes principales nos permitiría explicar que indicadores específicos son las que determinan o son indispensables para generar dicho clima; es decir, explicar y buscar una mejora del fenómeno con un grupo menor de indicadores y por ende variables.

CAPÍTULO II

Los nuevos componentes principales o factores serán una combinación lineal de las variables originales, y además serán independientes entre sí. Terrádez (2002), señala las siguientes Fases del análisis de componentes principales:

- *Análisis de la matriz de correlaciones*

Un análisis de componentes principales tiene sentido si existen altas correlaciones entre las variables, ya que esto es indicativo de que existe información redundante y, por tanto, pocos factores explicarán gran parte de la variabilidad total.

- *Selección de los factores*

La elección de los factores se realiza de tal forma que el primero recoja la mayor proporción posible de la variabilidad original; el segundo factor debe recoger la máxima variabilidad posible no recogida por el primero, y así sucesivamente. Del total de factores se elegirán aquéllos que recojan el porcentaje de variabilidad que se considere suficiente. A éstos se les denominará componentes principales.

- *Análisis de la matriz factorial*

Una vez seleccionados los componentes principales, se representan en forma de matriz.

Cada elemento de ésta representa los coeficientes factoriales de las variables (las correlaciones entre las variables y los componentes principales). La matriz tendrá tantas columnas como componentes principales y tantas filas como variables.

- *Análisis de la matriz de componentes rotados*

Los factores rotados explican cada una de las variables originales de tal manera que tengan una correlación lo más próxima posible a uno que sea posible con cada uno de los factores. Con esto se consigue que cada componente rotado presente correlaciones sólo con unas cuantas variables y bajas con el resto, es decir, un resultado más exacto.

CAPÍTULO II

- *Interpretación de los factores*

Para que un factor sea fácilmente interpretable debe tener las siguientes características, que son difíciles de conseguir:

- Los coeficientes factoriales deben ser próximos a 1.
- Una variable debe tener coeficientes elevados sólo con un factor.
- No deben existir factores con coeficientes similares.

- *Cálculo de las puntuaciones factoriales*

Son las puntuaciones que tienen los componentes principales para cada caso, que nos permitirán su representación gráfica.

Para poder determinar qué factores agrupados en el nuevo número de variables son los que tienen mayor peso y relación se siguieron los siguientes pasos:

- Una vez realizadas las encuestas para medir el clima de las empresas estudiadas, se vacía la información en el programa SPSS.
- Como se mencionó, la dependencia pública “A” cuenta con 16 trabajadores, obteniendo el mismo número de respuestas por cada una de los 70 indicadores. Siendo para la dependencia pública “B” 18 trabajadores y 15 trabajadores para la empresa privada.
- Del primer análisis de estos datos se clasificaron las variables en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazadas de acuerdo a los valores obtenidos por cada variable.
- Obtenidas estas clasificaciones, las variables junto con sus indicadores que representaban fortalezas y debilidades (de mayor impacto), se someten al análisis de componentes principales en donde se genera de primera instancia la matriz factorial de los componentes.

CAPÍTULO II

- Seguido de esto, se obtiene la matriz de componentes rotados, la cual se presenta por cada análisis individual de los datos de cada empresa.
- De la obtención de esta matriz, se extraen de cada una de las nuevas variables los tres indicadores con valores más altos positivamente, siendo tabulados posteriormente. Se considera tomar esta acción ya que se espera que estos indicadores seleccionados (considerados como los que tienen mayor relación hacia los demás) permitan establecer estrategias entorno a ellos para elevar y por efecto mejorar el clima organizacional de las empresas estudiadas. Estas estrategias estarán divididas en tres fases o líneas de acción (de aquí que se elijan los 3 valores más altos).
- Posteriormente se seleccionan aquellos indicadores con los puntajes negativos superiores a $-.600$ (de mayor puntaje negativo). Esto nos permitirá determinar que indicadores son los que menos se deben aumentar para que en un efecto de dualidad o inverso, permitan elevar los demás indicadores.
- Se presenta el gráfico de componentes rotados en el espacio (presentada en el capítulo III dentro del análisis de información cuantitativa).

2.1.2 Diseño de Investigación cualitativa

Para la obtención de la información cualitativa, se decidió utilizar de base la técnica TKJ (Team Kawakita Jiro) debido a su gran utilidad y versatilidad, siendo aplicable de manera simple y sofisticada, dependiendo de qué tan comprometido se tenga a las personas involucradas en dichos ambientes de trabajo.

Para entender un poco de lo que se pretendió, la técnica TKJ es una herramienta útil para la formulación y solución de problemas. Se inicia con la identificación de los

CAPÍTULO II

hechos superficiales y concluye con la definición de las causas de origen y las soluciones de los participantes para la acción.

Esta técnica estimula la colaboración y pone en sinergia los intereses y opiniones de los integrantes del grupo, de tal modo que motiva a los involucrados a crear un compromiso de llevar a cabo ciertas acciones de soluciones concretas y definidas. El ambiente participativo entre los miembros del grupo, permite su concientización y sensibilización ante el problema analizado transformando al grupo en un equipo de trabajo que busca una meta compartida.

Se realizó una adaptación de esta técnica donde se llegó a la conclusión de que la misma solución o implementación de las estrategias debía venir de las personas especializadas que día a día están en contacto con el desarrollo del ambiente de trabajo mediante la toma de decisiones, es decir los jefes o gerentes, quienes nos pueden dar un tipo de tratamiento para los problemas que afectan a cada organización.

El desarrollo de esta adaptación se divide en tres fases (similares a la técnica original) como se muestra en la figura 2.2:

Figura 2.2 - Fases de la adaptación de la técnica TKJ.



Fuente: Elaboración propia.

Identificación de la problemática

Para el primer paso, se reunió a cada uno de los jefes o gerentes de manera individual en un espacio que permitiera el desarrollo de un ambiente tranquilo donde

CAPÍTULO II

se explicó el procedimiento de la técnica a ejecutar. Posteriormente el investigador y el jefe o gerente hicieron relucir los problemas de análisis. Para esto fue prudente realizar de manera precisa un documento o informe en donde se plasmaron la situación actual de cada organización para un futuro análisis. Es importante que en este paso se generara confianza e interés a la persona entrevistada.

Posteriormente se le pidió al jefe que anotara en hojas individuales los hechos identificados como importantes acerca de los problemas que acechan a su organización considerando lo siguiente:

- Deben ser hechos reales y recientes.
- Ser breve y comprensible respecto al hecho.
- No generalizar un problema cuando es específico.
- No considerar en este punto causas y soluciones.
- Anotar el área al que podría pertenecer el hecho.

Aunado a esto, se analizó cada uno de los hechos en conjunto con el jefe y se compararon con lo obtenido de la información cuantitativa, lo ideal era que existieran coincidencias respecto a ambos análisis.

Diseño de estrategias

El investigador y el jefe analizaron y describieron cada uno de los problemas identificados y se anotaron en cada hoja que contuviera un problema identificado la posible solución de esta. Este proceso conduce a la formulación de acciones plasmadas en una tabla donde se clasificaron los problemas con su solución y a la variable e indicadores que pertenece. Es de consideración que una estrategia puede tratar de solucionar y/o mejorar dos o más problemas a la vez.

Control y evaluación

En este punto se buscaba generar conciencia a los jefes sobre el compromiso de llevar a cabo las acciones para la solución de las problemáticas y la importancia de

CAPÍTULO II

las estrategias. Así mismo considerar de qué manera se llevará a cabo un control de los avances que se logren en caso de llevar a cabo el plan de acción.

Como se menciona en el apartado de la información cuantitativa, las acciones serán llevadas mediante tres tiempos. Cada una con estrategias específicas donde una vez llevadas a cabo se considera prudente una nueva evaluación de clima a seis meses de la primera implementación de estrategia esperando un incremento en los valores que se obtengan por cada variable. Posteriormente se deben llevar a cabo las estrategias de la segunda línea de acción con igual seis meses de desarrollo y posteriormente una nueva medición. Lo mismo para la tercera línea de acción.

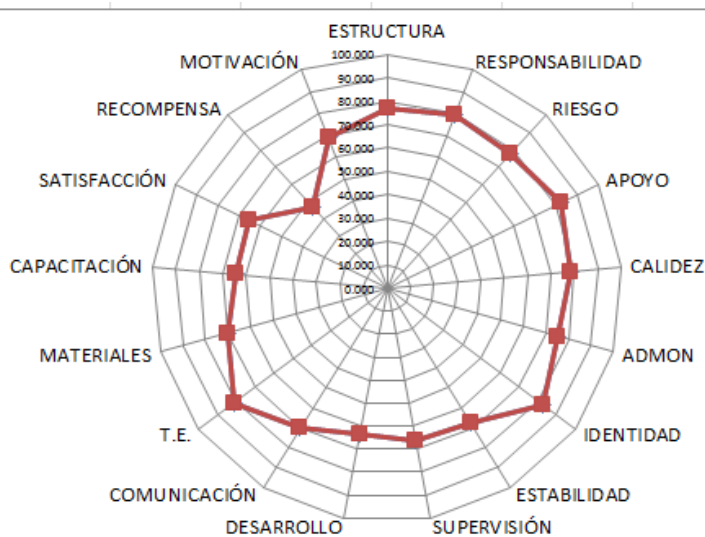
Capítulo 3.- Resultados

Dentro de este capítulo se presentan los resultados del análisis de la información diseñada dentro de la metodología de investigación, esta, se ha realizado por medio de dos etapas: Primero un análisis individual por empresa donde se ha analizado cada una de ellas mediante estadística descriptiva y segundo, un análisis de los datos en conjunto como a continuación se presentan.

3.1 Dependencia pública “A”

En cuanto a la dependencia pública “A” se presentan los siguientes resultados:

Figura 3.1 - Clima radial dependencia pública “A”.



**SE OBTUVO UN CLIMA
GENERAL DEL 72.33 %**

**CALIFICADO COMO
REGULAR.**

En la figura 3.1 se representa

el resultado obtenido

mediante un delineado, contemplando que el círculo perfecto es el clima ideal, permitiendo ver las áreas más benéficas y perjudiciales al clima de la organización

Como complemento, se presenta en la tabla 3.1 el resultado individual por variable ordenado de acuerdo a la forma de aplicar en el instrumento:

Tabla 3.1- Resultados por variable clima dependencia pública “A”.

VARIABLE	RESULTADO	VARIABLE	RESULTADO
ESTRUCTURA	76.750	DESARROLLO	63.750
RESPONSABILIDAD	79.688	COMUNICACIÓN	70.313
RIESGO	77.500	T.E.	81.563
APOYO	82.500	MATERIALES	70.417
CALIDEZ	78.438	CAPACITACIÓN	64.063
ADMON	75.313	SATISFACCIÓN	65.625
IDENTIDAD	83.250	RECOMPENSA	47.083
ESTABILIDAD	67.813	MOTIVACIÓN	68.929
SUPERVISIÓN	65.938		

Fuente: elaboración propia.

Se detectaron las fortalezas y debilidades del clima, situando en posición intermedia aquellas variables que representan oportunidades y/o amenazas que de acuerdo al desarrollo que tenga la empresa y puedan clasificarse como amenaza o fortaleza.

TABLA 3.2 - Clasificación de variables dependencia pública “A”.

DEBILIDADES		OPORTUNIDADES AMENAZAS		FORTALEZAS	
Recompensa	47.083	Comunicación	70.313	T.E.	81.563
Desarrollo	63.750	Materiales	70.417	Apoyo	82.500
Capacitación	64.063	Admon.	75.313	Identidad	83.250
Satisfacción	65.625	Estructura	76.750		
Supervisión	65.938	Riesgo	77.500		
Estabilidad	67.813	Calidez	78.438		
Motivación	68.929	Responsabilidad	79.688		

Fuente: elaboración propia.

Se establece que las variables *Recompensa*, *Desarrollo*, *Capacitación*, *Satisfacción*, *Supervisión*, *Estabilidad* y *Motivación*, son las que representan las debilidades del constructo del clima.

Las variables *Trabajo en Equipo*, *Apoyo* e *Identidad*, son las variables consideradas como fortalezas.

CAPÍTULO III

Por otra parte, el resto de las variables como son *Comunicación, Equipos y Distribución de Personas y Materiales, Administración del Conflicto, Estructura, Riesgo, Calidez y Responsabilidad*, representan el área de oportunidad y/o amenaza del clima en general.

La tabla 3.3 muestra la estadística descriptiva de los datos, en donde se hace mención especial de la media del censo así como la desviación estándar y sus valores mayores y menores respecto a la media; que sirven como parámetros de los datos obtenidos respecto a los puntajes de las variables vistas independientemente como se aprecia en la tabla 3.2, que se muestra las variables que son inferiores y superiores a los parámetros establecidos por la desviación estándar respecto a la media.

Tabla 3.3 - Estadística descriptiva de la dependencia pública "A".

N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Est.
17	47.08	83.25	71.7019	9.19481

Fuente: elaboración propia.

Resultados por indicador:

A continuación en la tabla 3.4, se presenta a diferencia de las tablas anteriores el resultado obtenido por grupo de indicadores que conforman las 17 variables estableciendo un valor de aporte, permitiendo conocer que tanto afecta cada uno de estos.

Tabla 3.4 - Resultados por indicador de la dependencia pública "A".

VARIABLE	APOORTE	VALOR	VARIABLE	APOORTE	VALOR
ESTRUCTURA		76.75	ADMON CONF.		75.3125
Autoridad	17.25		Acuerdos	18.44	
Estándares	17.25		Estímulo	18.75	
Orden	17.50		Comunicación	21.25	

CAPÍTULO III

Asignación	14.25		Flexibilidad	16.88	
Manual	10.50		IDENTIDAD		83.25
RESPONSABILIDAD		79.6875	Individualismo	12.50	
Independencia	19.06		Perfil de puesto	18.00	
Capacidad	19.69		Sinergia	18.00	
Seguimiento	19.69		Orgullo	18.25	
Compromiso	21.25		Lealtad	16.50	
RIESGO		77.5	ESTABILIDAD		67.8125
innovación	20.31		Compromiso	16.56	
Flex./ apertura	18.13		Miedo	16.25	
Aceptación	19.69		Estabilidad	18.75	
desarrollo	19.38		Inestabilidad	16.25	
APOYO		82.5	SUPERVISIÓN		65.9375
Compañerismo	20.00		Respeto	19.06	
Apoyo vertical	21.25		Desconfianza	16.25	
Empatía	19.69		Retroalimentación	18.75	
Confianza	21.56		Centralización	11.88	
CALIDEZ		78.4375	DESARROLLO		63.75
Amistad	20.63		Mejora continua	27.92	
Tensión	18.13		Limitantes	15.00	
Indiferencia	18.44		Superación/formación	20.83	
Respeto	21.25				

VARIABLE	APORTE	VALOR	VARIABLE	APORTE	VALOR
COMUNICACIÓN		70.31	SATISFACCIÓN		65.62
Clara	18.75		Plan de vida	16.56	
Comunicación vertical	20.00		Valoración	16.25	
Rumores /c. cerrada	12.19		Satisfacción	21.56	
Abierta	19.38		Equidad	11.25	
TRABAJO EQUIPO		81.56	RECOMPENSA		47.08
Relaciones	19.69		Reconocimiento	17.50	
Equipo	21.25		Igualdad	13.75	
Aceptación	20.94		Reconocimiento	15.83	
Participación	19.69		MOTIVACIÓN		68.93
MATERIALES		70.42	Interés	11.61	
Equidad	16.67		Compromiso	11.07	
Materiales	24.58		Igualdad	7.68	
Entorno físico	29.17		Equidad	6.96	
CAPACITACIÓN		64.06	Valor personal	10.71	
Oportunidades	17.50		Desigualdad	8.39	
Igualdad	11.56		Satisfacción	12.50	
Mejora continua	18.13				
Desarrollo	16.88				

Fuente: Elaboración propia

Resultados individuales de fortalezas y debilidades:

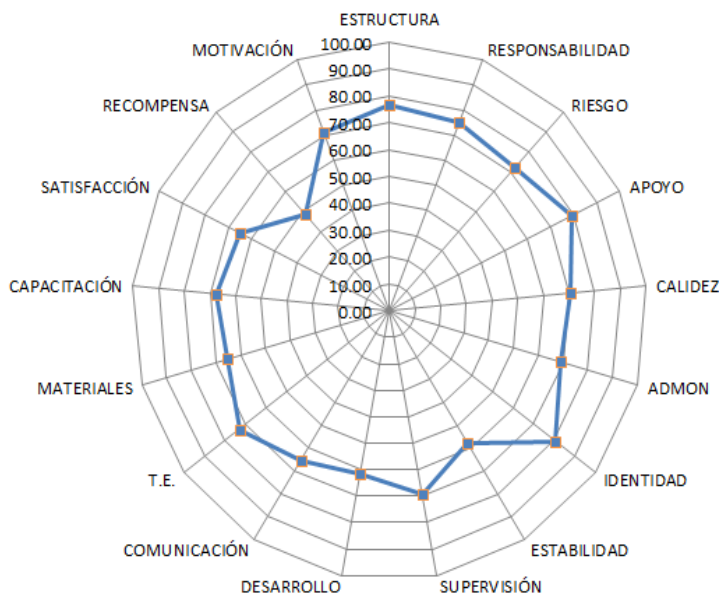
Fortalezas.- Como se observó en la tabla anterior, las variables consideradas como fortalezas se subdividen en indicadores donde podemos observar de qué manera estos indicadores en conjunto generan el valor obtenido de la variable global. Siendo para *Trabajo en Equipo* el indicador equipo, para *Apoyo* el indicador confianza y para *Identidad* los indicadores perfil del puesto, sinergia y orgullo, los que genera un mayor valor en las variables como tal.

Debilidades.- En cuanto a las variables que representan las debilidades del clima también se subdividen en indicadores donde la variable *Recompensa* se ve afectada principalmente por el indicador igualdad. Por su parte la variable *Desarrollo* con el indicador limitantes, *Capacitación* con igualdad, *Satisfacción* con equidad, *Supervisión* con centralización, *Estabilidad* con miedo e inestabilidad y *Motivación* con Equidad e igualdad.

3.2 Dependencia pública “B”

En cuanto a la dependencia pública “B” se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 3.2 - Clima radial de la dependencia pública “B”.



SE OBTUVO UN CLIMA GENERAL DEL 69.51 %

CALIFICADO COMO REGULAR.

La figura 3.2 representa el resultado obtenido mediante un delineado en color azul, contemplando que el círculo perfecto es el clima ideal, permitiendo ver las áreas más

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

benéficas y perjudiciales al clima de la organización.

Como complemento, se presenta en la tabla 3.5 el resultado individual por variable ordenado de acuerdo a la forma de aplicar en el instrumento y ordenado.

Tabla 3.5 - Resultado por variables dependencia pública “B”.

VARIABLE	RESULTADO	VARIABLE	RESULTADO
Estructura	76.67	Supervisión	69.17
Responsabilidad	75.28	Desarrollo	61.85
Riesgo	72.22	Comunicación	65.28
Apoyo	78.89	T.E.	73.06
Calidez	70.56	Materiales	65.56
Admon.	69.17	Capacitación	67.50
Identidad	80.67	Satisfacción	65.00
Estabilidad	57.78	Recompensa	48.52
		Motivación	70.79

Fuente: Elaboración propia.

Se detectaron las fortalezas y debilidades del clima, situando en posición intermedia aquellas variables que representan oportunidades y/o amenazas que de acuerdo al desarrollo que tenga la empresa puedan clasificarse como amenaza o fortaleza.

Tabla 3.6 - Clasificación de variables dependencia pública “B”.

<i>DEBILIDADES</i>		<i>OPORTUNIDADES-AMENAZAS</i>		<i>FORTALEZAS</i>	
SUPERVISIÓN	69.17	APOYO	78.89	IDENTIDAD	80.67
ADMON. CONFLICTO	69.17	ESTRUCTURA	76.67		
CAPACITACIÓN	67.50	RESPONSABILIDAD	75.28		
MATERIALES	65.56	TRABAJO EN EQUIPO	73.06		
COMUNICACIÓN	65.28	RIESGO	72.22		
SATISFACCIÓN	65.00	MOTIVACIÓN	70.79		
DESARROLLO	61.85	CALIDEZ	70.56		
ESTABILIDAD	57.78				
RECOMPENSA	48.52				

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

Se establece que las variables *Recompensa, Estabilidad, Desarrollo Personal, Satisfacción, Comunicación, Materiales, Capacitación, Administración del Conflicto y Supervisión*, son las que representan las debilidades del constructo del clima.

La variable *Identidad*, es la considerada como fortaleza.

Por su parte el resto de las variables como son *Calidez, Motivación, Riesgo, Trabajo en Equipo, Responsabilidad, Estructura y Apoyo*, representan el área de oportunidad y/o amenaza del clima en general.

La tabla 3.7 muestra la estadística descriptiva de los datos, en donde se hace mención especial de la media del censo así como la desviación estándar y sus valores mayores y menores respecto a la media; que sirven como parámetros de los datos obtenidos respecto a los puntajes de las variables vistas independientemente como se aprecia en la tabla 3.6, que muestra las variables que son inferiores y superiores a los parámetros establecidos por la desviación estándar respecto a la media.

Tabla 3.7- Estadística descriptiva de la dependencia pública “B”.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
PUBLICA B	17	48.52	80.67	68.7041	7.92027
N válido (según lista)	17				

Fuente: elaboración propia.

Resultados por indicador:

A continuación se presenta el resultado obtenido por grupo de indicadores que conforman las 17 variables estableciendo un valor de aporte, permitiendo conocer que tanto afecta cada uno de ellos.

CAPÍTULO III

Tabla 3.8- Resultados (1) por indicador de la dependencia pública “B”.

VARIABLE	V.U.	TOTAL	VARIABLE	V.U.	TOTAL
ESTRUCTURA		76.67	CALIDEZ		70.56
Autoridad	16.89		Amistad	17.22	
Estándares	18.89		Tensión	15.83	
Orden	16.22		Indiferencia	17.22	
Asignación	16.22		Respeto	20.28	
Manual	8.44		ADMON C.		69.17
RESPONSABILIDAD		75.28	Acuerdos	17.5	
Independencia	19.72		Estímulos	16.94	
Capacidad	20		Comunicación	20.83	
Seguimiento	21.94		Flexibilidad	13.89	
Compromiso	13.61		IDENTIDAD		80.67
RIESGO		72.22	Individualismo	14.67	
Innovación	18.89		Perfil puesto	16.89	
Apertura	18.61		Sinergia	16.89	
Aceptación	18.06		Orgullo	18.67	
Desarrollo	16.67		Lealtad	13.56	
APOYO		78.89	ESTABILIDAD		57.78
Compañerismo	21.39		Compromiso	16.39	
Apoyo vertical	21.11		Miedo	15.83	
Empatía	17.78		Estabilidad	13.33	
Confianza	18.61		Inestabilidad	12.22	

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.9 - Resultados (2) por indicador de la dependencia pública “B”.

VARIABLE	V.U.	TOTAL	VARIABLE	V.U.	TOTAL
SUPERVISIÓN		69.17	CAPACITACIÓN		67.5
Respeto	20.83		Oportunidades	16.94	
Desconfianza	15.83		Igualdad	11.11	
Retroalimentación	20.28		Mejora continua	19.72	
Centralización	12.22		Desarrollo	19.72	
DESARROLLO		61.85	SATISFACCIÓN		65
Mejora continua	27.04		Plan de vida	17.22	
Limitantes	17.78		Valoración	16.67	

CAPÍTULO III

Formación	17.04		Satisfacción	15.28	
COMUNICACIÓN		65.28	Equidad	15.83	
Oportunidades	17.78		RECOMPENSA		48.52
Igualdad	17.78		Reconocimiento	18.89	
Mejora continua	14.44		Igualdad	15.19	
Desarrollo	15.28		Gratitud	14.44	
TRABAJO EQUIPO		73.06	MOTIVACIÓN		70.79
Relaciones	17.78		Interés	10.32	
Equipo	17.5		Compromiso	10.48	
Aceptación	18.61		Igualdad	8.73	
Participación	19.17		Equidad	9.37	
MATERIALES		65.56	Valor personal	9.84	
Igualdad	26.3		Desigualdad	9.37	
Materiales	18.52		Satisfacción	12.7	
Entorno físico	20.74				

Fuente: elaboración propia.

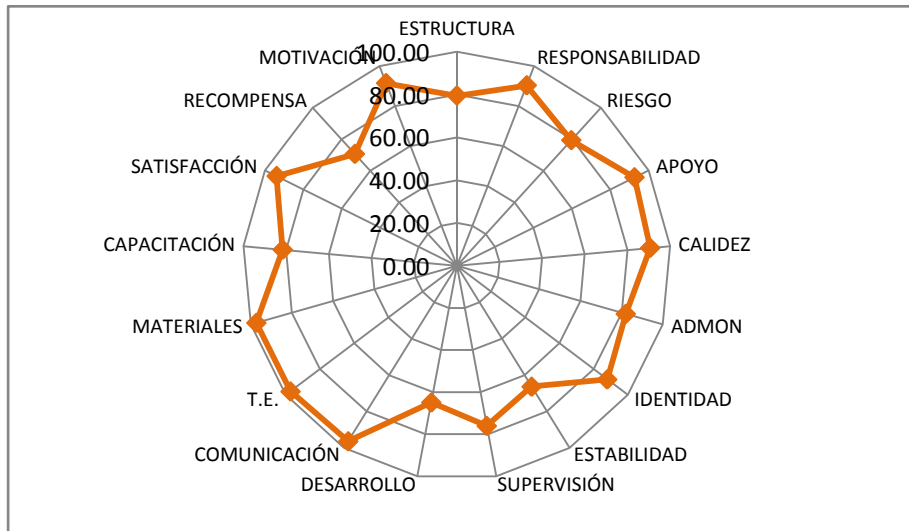
Fortalezas.- La variable considerada como fortaleza se subdivide en indicadores donde se conoce como está compuesta. En las figuras 3.8 y 3.9, podemos observar de qué manera estos indicadores en conjunto generan el valor obtenido de la variable global. Siendo *Identidad* el indicador que genera un mayor valor en las variables como tal. Sin embargo, cabe mencionar que todos los indicadores de esta variable cuentan con un nivel significativo existiendo poca diferencia entre valor y valor obtenido.

Debilidades.- En cuanto a las variables que representan las debilidades del clima también se subdividen en indicadores donde: La variable *Recompensa* se ve afectada principalmente por el indicador igualdad. Por su parte la variable *Desarrollo* con el indicador limitantes, *Capacitación* con igualdad, *Satisfacción* con equidad, *Supervisión* con centralización, *Estabilidad* con miedo e inestabilidad y *Motivación* con Equidad e igualdad.

3.3 Empresa privada “A”

Respecto a la empresa de tipo privado se ha realizado el mismo análisis de las empresas anteriores dando los siguientes resultados:

Figura 3.3 - Clima total radial de la empresa privada “A”.



Fuente: Elaboración propia.

**SE OBTUVO UN CLIMA GENERAL DEL 85.20 %
CALIFICADO COMO BUENO.**

Como complemento, se presenta el resultado individual por variable en la tabla 3.10 ordenado de acuerdo a la forma de aplicar en el instrumento.

Tabla 3.10 - Resultado por variables empresa privada “A”.

VARIABLE	RESULTADO	VARIABLE	RESULTADO
Estructura	79.47	Supervisión	76.00
Responsabilidad	90.33	Desarrollo	64.89
Riesgo	79.33	Comunicación	96.33
Apoyo	92.67	T.E.	97.33
Calidez	90.67	Materiales	97.33
Admon.	82.00	Capacitación	81.67
Identidad	88.00	Satisfacción	94.00
Estabilidad	66.33	Recompensa	70.67
		Motivación	91.43

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO III

Se detectaron las fortalezas y debilidades del clima, situando en posición intermedia aquellas variables que representan oportunidades y/o amenazas que de acuerdo al desarrollo que tenga la empresa y puedan clasificarse como amenaza o fortaleza.

Tabla 3.11 - Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del clima organizacional de la empresa privada.

DEBILIDADES		OPORTUNIDADES AMENAZAS		FORTALEZAS	
Desarrollo	64.89	Supervisión	76	Capacitación	81.67
Estabilidad	66.33	Riesgo	79.33	Admon. del conflicto	82
Recompensa	70.67	Estructura	79.47	Identidad	88
				Responsabilidad	90.33
				Calidez	90.67
				Motivación	91.43
				Apoyo	92.67
				Satisfacción	94
				Comunicación	96.33
				Trabajo Equipo	97.33
				Materiales	97.33

Fuente: Elaboración propia.

Se establece que las variables *Desarrollo*, *Estabilidad* y *Recompensa* son las que representan las debilidades del constructo del clima.

Las variables *Capacitación*, *Administración del Conflicto*, *Identidad*, *Responsabilidad*, *Calidez*, *Motivación*, *Apoyo*, *Satisfacción*, *Comunicación*, *Trabajo en Equipo* y *Materiales* son consideradas como las fortalezas, siendo el grupo con la mayor cantidad de estas.

Respecto al resto de las variables como son *Supervisión*, *Riesgo* y *Estructura*, representan el área de oportunidad y/o amenaza del clima en general.

La tabla 3.12 muestra la estadística descriptiva de los datos, en donde se hace mención especial de la media del censo así como la desviación estándar y sus valores mayores y menores respecto a la media; sirven como parámetros de los datos obtenidos referente a los puntajes de las variables vistas independientemente

CAPÍTULO III

como se aprecia en la tabla 3.11, que las variables que son inferiores y superiores a los parámetros establecidos por la desviación estándar respecto a la media.

Tabla 3.12 - Estadística Descriptiva de la empresa privada “A”.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
PRIVADA	17	64.89	97.33	84.61	10.61
N válido (según lista)	17				

Fuente: Elaboración propia.

Resultados por indicador:

A continuación se presenta el resultado obtenido por grupo de indicadores que conforman las 17 variables estableciendo un valor de aporte, permitiendo conocer que tanto afecta cada uno de ellos.

Tabla 3.13 - Resultados (1) por indicador de la empresa privada “A”.

VARIABLE	V.U.	TOTAL	VARIABLE	V.U.	TOTAL
ESTRUCTURA		79.47	CALIDEZ		90.67
Autoridad	19.73		Amistad	23.67	
Estándares	19.73		Tensión	22.33	
Orden	15.20		Indiferencia	20.33	
Asignación	16.00		Respeto	24.33	
Manual	8.80		ADMON C.		82.00
RESPONSABILIDAD		90.33	Acuerdos	22.67	
Independencia	22.33		Estímulos	19.33	
Capacidad	21.67		Comunicación	24.00	
Seguimiento	23.33		Flexibilidad	16.00	
Compromiso	23.00		IDENTIDAD		88.00
RIESGO		79.33	Individualismo	10.40	
Innovación	18.33		Perfil puesto	19.20	
Apertura	21.00		Sinergia	18.67	

CAPÍTULO III

Aceptación	21.00		Orgullo	20.00	
Desarrollo	19.00		Lealtad	19.73	
APOYO		92.67	ESTABILIDAD		66.33
Compañerismo	24.33		Compromiso	11.33	
Apoyo vertical	24.00		Miedo	10.67	
Empatía	21.67		Estabilidad	23.67	
Confianza	22.67		Inestabilidad	20.67	

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.14 - Resultados (2) por indicador de la empresa privada A.

VARIABLE	V.U.	TOTAL	VARIABLE	V.U.	TOTAL
SUPERVISIÓN		76.00	CAPACITACIÓN		81.67
Respeto	24.67		Oportunidades	22.67	
Desconfianza	24.00		Igualdad	9.33	
Retroalimentación	19.67		Mejora continua	24.67	
Centralización	7.67		Desarrollo	25.00	
DESARROLLO		64.89	SATISFACCIÓN		94.00
Mejora continua	33.33		Plan de vida	22.67	
Limitantes	21.78		Valoración	24.33	
Formación	9.78		Satisfacción	25.00	
COMUNICACIÓN		96.33	Equidad	22.00	
Oportunidades	25.00		RECOMPENSA		70.67
Igualdad	24.33		Reconocimiento	28.00	
Mejora continua	23.67		Igualdad	26.22	
Desarrollo	23.33		Gratitud	16.44	
TRABAJO EQUIPO		97.33	MOTIVACIÓN		91.43
Relaciones	24.33		Interés	12.00	
Equipo	24.00		Compromiso	14.29	
Aceptación	25.00		Igualdad	13.14	
Participación	24.00		Equidad	12.95	
MATERIALES		97.33	Valor personal	14.10	
Igualdad	31.11		Desigualdad	11.43	
Materiales	32.89		Satisfacción	13.52	
Entorno físico	33.33				

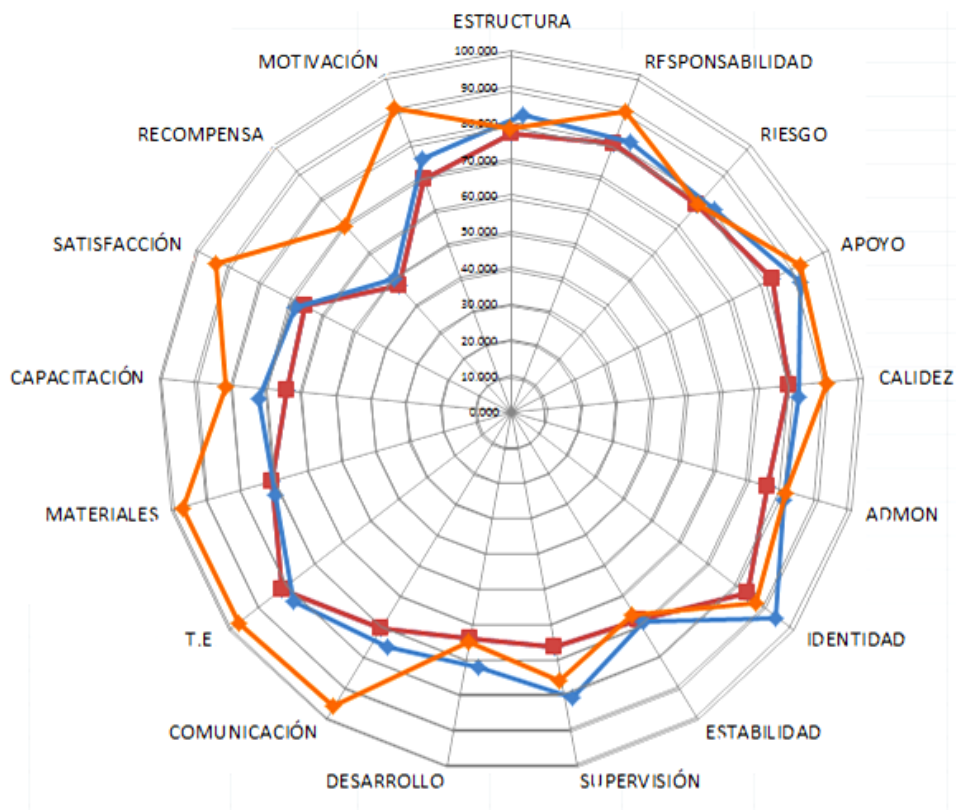
Fuente: Elaboración propia.

3.4.- Análisis de la información con los datos de las empresas en conjunto

Como se menciona previamente, en esta parte del análisis se hace el uso de la información obtenida por las 3 empresas, la cual fue sometida a la prueba de hipótesis t de Student así como a la técnica de componentes principales.

De primera instancia, se comparan las gráficas radiales obtenidas por cada grupo de datos dando como resultado la figura 3.4; donde el delineado azul representa a la dependencia pública “A”, el delineado rojo a la dependencia pública “B” y el delineado naranja a la empresa privada “A”:

Figura 3.4 - Clima radial de las empresas en conjunto.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

Así como los datos obtenidos por variable de las tres empresas, que nos permite hacer una comparación más específica de las similitudes y diferencias significativas.

Tabla 3.15 - Resultado por variables en conjunto de las empresas.

VARIABLES	PÚBLICA "A"	PÚBLICA "B"	PRIVADA "A"
ESTRUCTURA	76.75	76.67	79.47
RESPONSABILIDAD	79.69	75.28	90.33
RIESGO	77.50	72.22	79.33
APOYO	82.50	78.89	92.67
CALIDEZ	78.44	70.56	90.67
ADMON. CONFLICTO	75.31	69.17	82.00
IDENTIDAD	83.25	80.67	88.00
ESTABILIDAD	67.81	57.78	66.33
SUPERVISIÓN	65.94	69.17	76.00
DESARROLLO	63.75	61.85	64.89
COMUNICACIÓN	70.31	65.28	96.33
TRABAJO EN EQUIPO	81.56	73.06	97.33
MATERIALES	70.42	65.56	97.33
CAPACITACIÓN	64.06	67.50	81.67
SATISFACCIÓN	65.63	65.00	94.00
RECOMPENSA	47.08	48.52	70.67
MOTIVACIÓN	68.93	70.79	91.43

Fuente: Elaboración propia.

3.4.1 Prueba t para las dependencias públicas en conjunto

La prueba t de Student se utiliza para contrastar hipótesis sobre medias en poblaciones con distribución normal, además, proporciona resultados aproximados para los contrastes de medias en muestras suficientemente grandes cuando estas

CAPÍTULO III

poblaciones no se distribuyen normalmente como se mencionó previamente en el diseño de la investigación.

Ya que es de interés conocer si existe o no una diferencia entre los climas de las empresas públicas, se ha aplicado esta prueba a los datos obtenidos por cada una.

Usando los datos de las dependencias públicas con un nivel de significancia de 0.05 y 31 grados de libertad se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3.16 - Resultados de la prueba t de Student de las dependencias públicas.

DATOS	Dependencia pública A	Dependencia pública B
Media	71.70	68.70
Varianza	84.54	62.73
Observaciones	17	17
Grados de libertad	31	
Estadístico t	1.02	
Valor crítico de t	1.70	

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al análisis de datos por MINITAB, se obtuvo lo siguiente:

$$\underline{\text{Valor } t = 1.02 \text{ Valor } P = 0.316 \text{ GL} = 31}$$

La teoría señala que una vez obtenido el estadístico t, se debe hacer uso de las tablas de la distribución t de Student.

Con 31 grados de libertad y una confiabilidad del 95 % se obtiene lo siguiente:

Al ser el valor de tablas 1.6955 (valor crítico = 1.70) y el valor obtenido de 1.02, se acepta la hipótesis nula lo que significa que ambos grupos de datos son iguales,

CAPÍTULO III

confirmando que las empresas públicas estudiadas presentan el mismo resultados en cuanto a su ambiente de trabajo.

3.4.2 Prueba t para dependencia pública y empresa privada

Otro de los objetivos de esta investigación es establecer si existe una diferencia significativa entre los climas organizacionales de las empresas públicas y privada estudiadas. Anteriormente, se llevó a cabo la prueba t para las empresas públicas, donde se encontró que no existe una diferencia en ambos grupos señalando que ambas empresas públicas cuentan con un clima organizacional similar.

Sin embargo, en esta parte del análisis, se someten los datos obtenidos del clima de la dependencia pública "A" (seleccionada aleatoriamente) y la empresa privada "A" dando los siguientes resultados:

Utilizando la prueba t de Student y planteado este problema con un nivel de significancia de 0.05 y 31 grados de libertad se obtuvieron los resultados de la tabla 3.17:

Tabla 3.17 - Resultados de la prueba t de Student (dependencia pública y la empresa privada).

DATOS	Empresa privada	Dependencia pública
Media	84.61	71.70
Varianza	112.69	84.54
Observaciones	17	17
Grados de libertad	31	
Estadístico t	3.79	
Valor crítico de t	1.70	

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

Como el valor t estimado (3.79) es superior al valor t crítico (1.70) (el mismo de las tablas presentado en el análisis de las dependencias públicas) se acepta la hipótesis indicando que existe una diferencia significativa entre los climas de la dependencia pública y la empresa privada.

3.5.- Componentes principales

Se han sometido los datos originales de los 70 indicadores divididos en las 17 variables a esta técnica; a continuación se presentan los resultados obtenidos por cada empresa.

- DEPENDENCIA PÚBLICA “A”

Tabla 3.18 - Matriz de componentes rotados dependencia pública “A”.

VARIABLES	INDICADORES	Componente									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recompensa	Reconocimiento	.240	.268	.161	.828	.136	.086	.155	-.013	-.051	.040
	Balance/otorgamientos	-.768	-.394	-.199	-.262	.017	.140	.222	-.134	.091	-.140
	Equivalencia de otorgamiento	-.838	-.115	-.242	-.248	.052	.182	.020	.042	.049	.101
Desarrollo	Mejora continua	.300	.313	.069	.192	.209	-.004	.812	-.177	-.087	.061
	Limitantes	.084	.370	.618	-.121	.474	-.397	.129	.090	-.026	-.012
	Formación en el trabajo	-.457	-.378	-.637	.109	.194	.264	.268	-.112	.029	-.076
Capacitación	Oportunidades	.306	.746	.148	.288	-.153	-.210	.274	.040	.000	-.272
	Igualdad	-.423	-.154	-.207	-.272	.059	.149	-.084	.333	.692	-.034
	Mejora del personal	.615	.215	.054	.126	-.182	-.089	.605	.212	-.107	-.004
	Desarrollo personal	.174	.753	.078	.402	-.058	-.013	.252	.075	.070	.051
Supervisión	Acatamiento	.369	.748	.036	.443	-.163	-.076	-.049	-.015	-.252	.028
	Desconfianza	.197	.824	.259	.130	.085	-.011	.142	-.066	-.032	-.004
	Retroalimentación	.516	.116	.350	.049	-.132	-.107	.159	.356	.029	.618
	Centralización	.285	.483	.293	.103	.226	-.450	-.232	-.419	.029	.203
Satisfacción	Plan de vida	.153	.815	.133	.015	-.218	-.133	.293	.355	-.120	.037
	Valoración	.137	.641	.277	.455	.017	-.170	.281	.035	.326	.089
	Satisfacción	.511	.662	.022	-.052	-.041	-.086	-.180	.160	.440	-.057
	Equidad	.177	.155	-.434	.341	.285	-.061	.499	.405	.093	.014
Motivación	Proactivo	.281	.585	.544	-.045	.063	.321	-.044	.147	-.333	-.077
	Igualdad	.113	.851	.277	-.132	.264	.110	-.115	.114	-.156	-.061
	E. otorgamientos	.257	.366	-.068	.684	.322	-.017	.133	.123	-.104	-.380
	Valor personal	.307	.307	.133	.594	.203	-.246	.262	.425	-.121	.083

CAPÍTULO III

	Desigualdad	.480	.577	.312	.386	-.155	-.024	.064	.075	.085	-.381
	M. extrínseca	.383	-.050	.020	-.016	-.189	.770	-.055	-.028	-.328	-.132
	Proactivo	.822	.219	-.031	.046	-.164	.399	.268	.040	.070	-.072
Estabilidad	Deber	-.236	.053	-.200	.123	.894	-.139	-.110	.007	.177	-.037
	Miedo	-.023	-.169	-.151	.135	.896	-.165	.207	.126	-.123	.002
	Estabilidad E.	.139	.282	-.006	.111	.148	.008	-.105	.900	.139	.080
	Inestabilidad	-.298	.116	-.173	-.384	-.482	-.076	-.209	-.416	.440	.061
Identidad	Individualismo	.093	-.034	.105	-.048	-.113	.950	-.024	-.011	.210	.085
	Perfil puesto	.882	.231	.147	.055	.207	.239	-.035	.004	-.020	.069
	Sinergia	.816	.261	.009	.166	-.063	.157	.323	-.020	-.087	-.066
	Orgullo	.819	.510	.007	.098	.050	.152	.071	.109	.089	.007
	Lealtad	.405	.851	-.032	.099	.048	.058	.152	-.024	.154	.192
Apoyo	Compañerismo	.844	.087	.290	.262	-.087	.054	.212	.042	-.069	.028
	Apoyo vertical	.805	.265	.334	.039	-.058	.128	.129	.034	-.143	.276
	Empatía	.650	-.008	.155	.578	.104	-.183	-.162	.041	-.244	.267
	Confianza	.682	.475	.114	.074	-.127	.023	.210	.143	-.276	.000
Equipo	Relaciones sociales	.350	.281	.820	.132	-.022	.214	.070	.048	-.027	-.133
	T. Equipo	.143	.080	.845	.261	-.361	-.014	.036	-.036	-.014	.151
	Admisión	.259	.304	.663	.258	-.134	.174	-.007	-.346	-.144	.360
	Participación	.171	.667	.129	.441	-.246	-.038	-.397	.078	-.096	.175

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3.18 de la Matriz de componentes rotados para la dependencia pública “A”, se muestra el nombre de los indicadores que se agrupan en las variables denominadas fortalezas y debilidades del clima.

Siendo para el caso de las primeras: “Trabajo en Equipo”, “Apoyo” e “Identidad”. Para las segundas: “Recompensa”, “Desarrollo”, “Capacitación”, “Satisfacción”, “Supervisión”, “Estabilidad” y “Motivación”. Estos indicadores, que originalmente eran 42, se pudieron agrupar en 10 nuevas variables.

De estas diez variables se extrajeron los tres valores más altos de los indicadores por grupo, marcados dentro de la tabla en color amarillo que, fueron clasificados en la tabla 3.19:

Tabla 3.19 – Valores más altos obtenidos por indicador de la dependencia pública “A”.

Número de Componente	Indicador	Valor
1	Perfil puesto	.882
	compañerismo	.844
	Proactivo	.822
2	Igualdad	.851
	Desconfianza	.824
	Plan de vida	.815
3	T. equipo	.845
	Relaciones sociales	.820
	Admisión	.663
4	Reconocimiento	.828
	Equivalencia en otorgamientos	.684
	Valor personal	.594
5	Miedo	.896
	Deber	.894
	Limitantes	.474
6	Individualismo	.950
	Motivación Extrínseca	.770
	Proactivo	.321
7	Mejor continua	.812
	Mejora del personal	.605
	Equidad	.499
8	Estabilidad	.900
	Valor personal	.425
	Equidad	.405
9	Igualdad	.692
	Satisfacción	.440
	Inestabilidad	.440
10	Retroalimentación	.618
	Admisión	.360
	Apoyo vertical	.276

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, los indicadores más altos por cada variable son: “perfil de puesto”, “igualdad”, “trabajo en equipo”, “reconocimiento”, “miedo”, “individualismo”, “mejora continua”, “estabilidad”, “igualdad” y “retroalimentación”. Estos indicadores forman la base de las estrategias a diseñar para una mejora en el clima de la dependencia pública “A”.

CAPÍTULO III

En la tabla 3.20, se muestran los indicadores con el mayor valor negativo obtenido, marcados con color rojo en la tabla de matriz de componentes rotados, los cuales al incrementar su valor, se esperaría que afectara directamente a las demás variables propiciando una mejora de clima.

Tabla 3.20 - Indicadores con el valor negativo más alto.

Número de variable	1	1	3
Nombre del indicador	Balance en otorgamientos	Equivalencia de otorgamientos	Formación en el trabajo
Valor obtenido	-.768	-.838	-.637

Fuente: Elaboración propia.

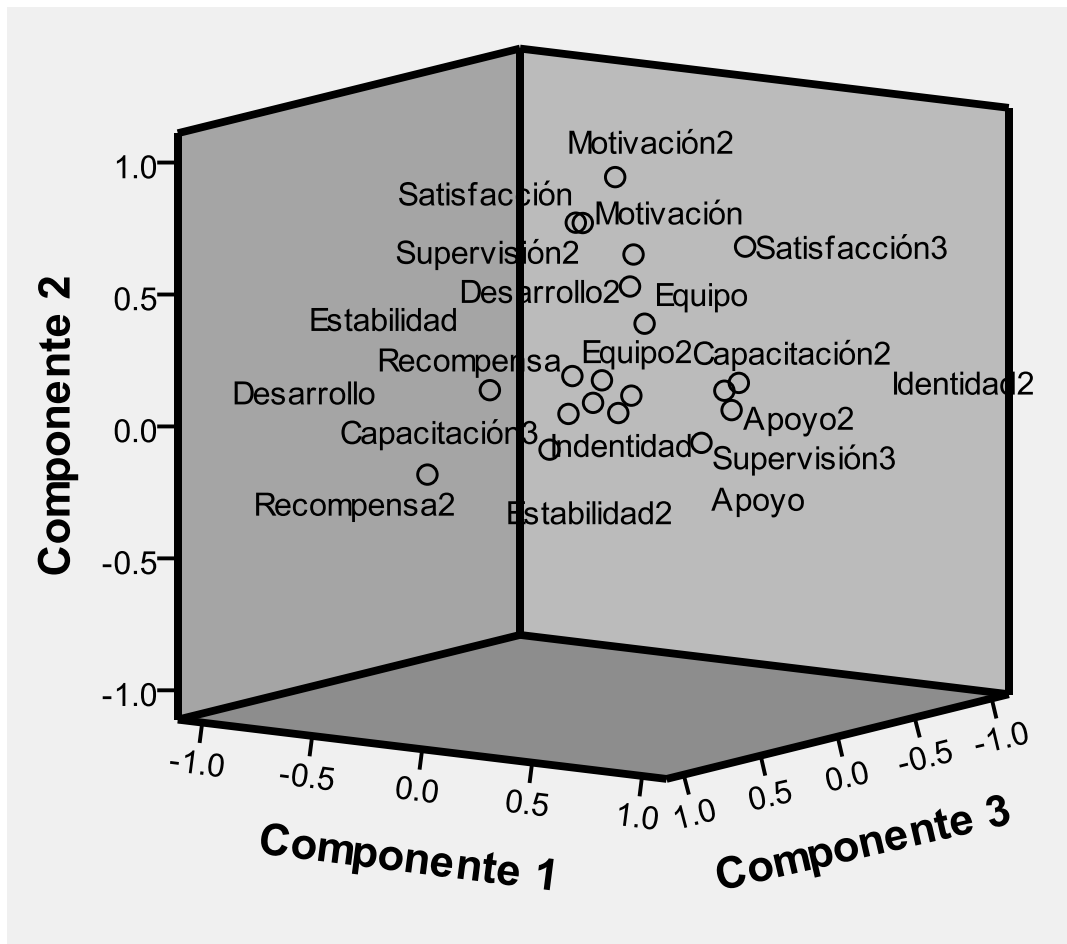
Siendo estas: “balance en otorgamientos” ubicado en la variable 1, “equivalencia de otorgamientos” de la misma variable y “formación en el trabajo” de la variable 3. Estos indicadores correspondientes a las variables originales de “Recompensa” en el caso de los primeros dos y de “Desarrollo” del tercer indicador, variables consideradas como debilidades dentro del clima de dicha empresa.

Cabe mencionar que de la variable “Motivación” se extrae el mayor número de indicadores para formular las estrategias de mejora, considerándose variable de mayor importancia.

Como complemento del análisis, se presenta la figura 3.5 denominada de componentes en espacio rotado, que permite observar los indicadores y la manera en que se aglutinan respecto a su relación unos con otros, complementando la idea de que una variable con indicador impacta en dos o más variables.

Esta figura es tridimensional por lo que muestra el agrupamiento de los tres componentes con la mayor saturación de indicadores; esto, con los parámetros 1/-1.

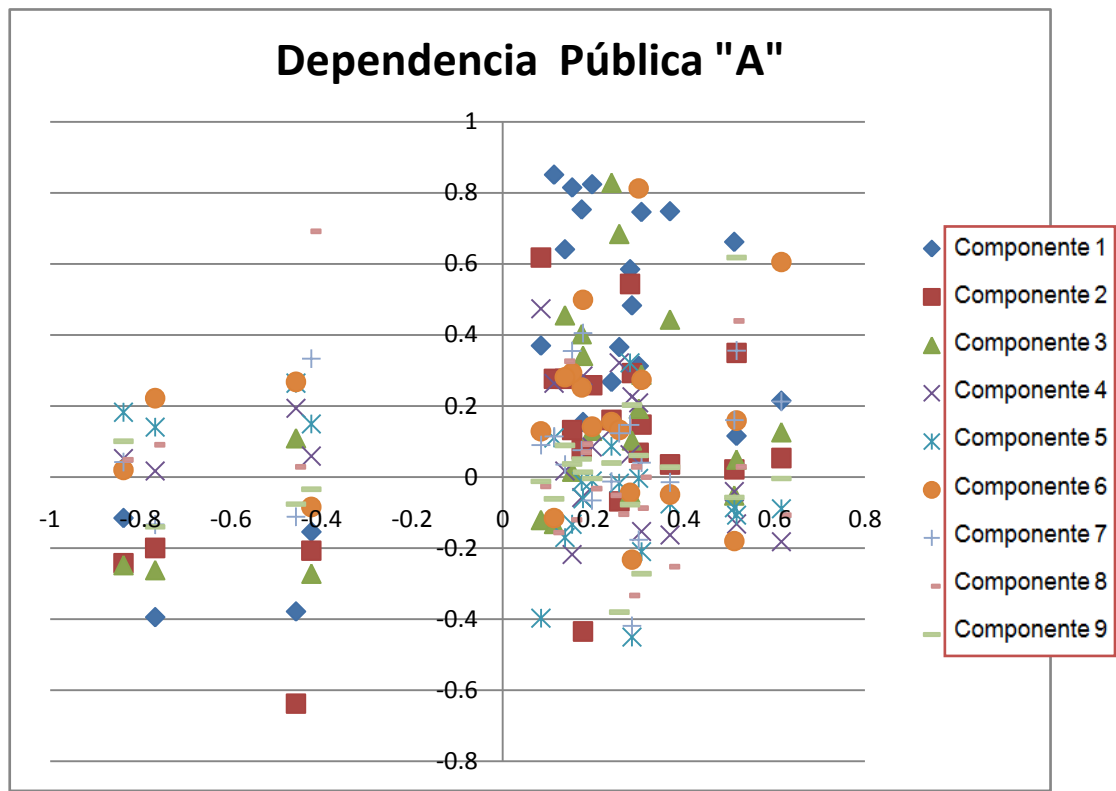
Figura 3.5 - Componentes en espacio rotado.



Fuente: Elaboración propia a base del programa SPSS 18.

Así mismo, se presenta la figura 3.6 que esquematiza a manera más detallada los indicadores de los nuevos componentes interactuando entre sí sin importar el orden que lleven; como se puede apreciar cada uno de estos es representado con una figura específica para su diferenciación. Esto nos permite corroborar la idea de que una variable o indicador impacta directamente en alguna otra u otras, señalado en la figura anterior. Cabe señalar que el gráfico sólo incluye los componentes más relevantes omitiendo al componente 10.

Figura 3.6 – Dispersión de componentes dependencia pública “A”.



Fuente: Elaboración propia a base del programa Excel 2010.

- DEPENDENCIA PÚBLICA “B”

Respecto a la dependencia pública “B”, la Matriz componentes rotados (ver Anexo II), muestra los indicadores que se agrupan en las variables denominadas debilidades como son: “Supervisión”, “Administración del Conflicto”, “Materiales”, “Comunicación”, “Satisfacción”, “Desarrollo”, “Estabilidad” y “Recompensa”. Respecto a las fortalezas solo se obtuvo una fortaleza como es “Identidad”.

CAPÍTULO III

De estos indicadores, que originalmente eran 37, se generaron 10 nuevas variables, de las cuales se extrajeron los tres valores más altos de los indicadores por grupo, siendo clasificados en la siguiente tabla:

Tabla 3.21 – Valores más altos obtenidos por indicador.

Número de Componente	Indicador	Valor
1	Acatamiento	.910
	Estimulo	.813
	Retroalimentación	.768
2	Orgullo	.889
	Perfil puesto	.876
	Sinergia	.706
3	Comunicación vertical	.921
	Oportunidades	.855
	Valoración	.768
4	Centralización	.926
	Limitantes	.813
	Estabilidad	.695
5	Acuerdos	.734
	Mejora del personal	.647
	Equidad materiales	.372
6	Deber	.844
	Miedo	.739
	Reconocimiento	.607
7	Desconfianza	.730
	Rumores	.629
	Satisfacción	.373
8	Mejora continua	.812
	Flexibilidad	.800
	Plan de vida	.432
9	Materiales	.812
	Satisfacción	.415
	Igualdad	.304
10	Individualismo	.806
	Reconocimiento	.367
	Plan de vida	.305

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 3.21, los indicadores más altos por cada variable son: “Acatamiento”, “Orgullo”, “Comunicación vertical”, “Centralización”, “Acuerdos”, “Deber”, “Desconfianza”, “Mejora continua”, “Materiales” e “Individualismo”. Estos

CAPÍTULO III

indicadores forman la base de las estrategias a diseñar para una mejora en el clima de la dependencia pública “B”.

En la tabla 3.22, se muestran los indicadores con el mayor valor negativo obtenido, los que al incrementar su valor, se esperaría que afectara directamente a las demás variables propiciando una mejora de clima.

Tabla 3.22 - Indicadores con el valor negativo más alto.

Número de variable	3	5	7
Nombre del indicador	FORMACIÓN	INESTABILIDAD	BALANCE DE OROGAMIENTOS
Valor obtenido	-.675	-.946	-.667

Fuente: Elaboración propia.

Siendo el indicador “Inestabilidad” el valor negativo más alto con **-.946** puntos, perteneciente a la variable original “Estabilidad”. Cabe mencionar que esta, fue el segundo valor más bajo obtenido por el análisis de cada variable que construye el clima, indicio de que este indicador es de alta consideración ya que es uno de los que propicia la percepción negativa.

Al igual que en los resultados de la dependencia pública “A”, se genera el gráfico de componentes en espacio rotado que muestra la manera en que los indicadores seleccionados se relacionan entre sí (Anexo III) y la gráfica de dispersión (Anexo IV) complementando esto.

- **EMPRESA PRIVADA “A”**

A diferencia de las dependencias públicas previamente analizadas, para la empresa privada solo se obtienen seis nuevas variables a partir de la matriz de componentes

CAPÍTULO III

rotados (ver Anexo II), producto de que solo las variables que presentan variabilidad fueron analizadas.

Tabla 3.23 – Valores más altos obtenidos por indicador empresa privada “A”.

Número de Componente	Indicador	Valor
1	Confianza	.957
	compañerismo	.934
	independencia	.912
2	Tensión	.886
	Empatía	.860
	Apoyo vertical	.734
3	Indiferencia	.802
	Limitantes	.783
	Diálogo	.752
4	capacidad	.925
	Seguimiento	.860
	Respeto	.800
5	Inestabilidad	.790
	Flexibilidad	.671
	Mejora continua	.657
6	Compromiso	.777
	Indiferencia	.449
	Diálogo	.447

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los indicadores más altos con valores negativos, se clasifican en la tabla 3.24:

Tabla 3.24 - Indicadores con el valor negativo más alto empresa privada “A”.

Número de variable	1	3	5	6
Nombre del indicador	Miedo	Equivalencia de otorgamientos	Deber	Balance de otorgamientos
Valor obtenido	-.664	-.906	-.805	-.651

Fuente: Elaboración propia.

Siendo los indicadores “Miedo”, “Equivalencia de otorgamientos”, “Deber” y “Balance de otorgamientos” los que obtuvieron un valor más alto negativamente; de los cuales “Equivalencia en los otorgamientos” representa el indicador más negativo de todos con un resultado de -.906, ubicado originalmente en la variable “Recompensa”, una de las tres variables que representaron las debilidades del clima obtenido de esta entidad.

Por último, en el Anexo III se muestra el gráfico de componentes en espacio rotado, esquematizando la manera en los indicadores se aglomeran de acuerdo a que tanta relación tengan unos con otros complementado con la gráfica de dispersión (Anexo IV).

Capítulo 4.- Modelo de Estrategias para mejora del Clima Organizacional

Se establece en un principio de esta investigación que la idea de una evaluación del clima organizacional es identificar cuáles son las variables que conforman el constructo de este, como afectan directamente al clima y por ende desempeño de los trabajadores de las empresas.

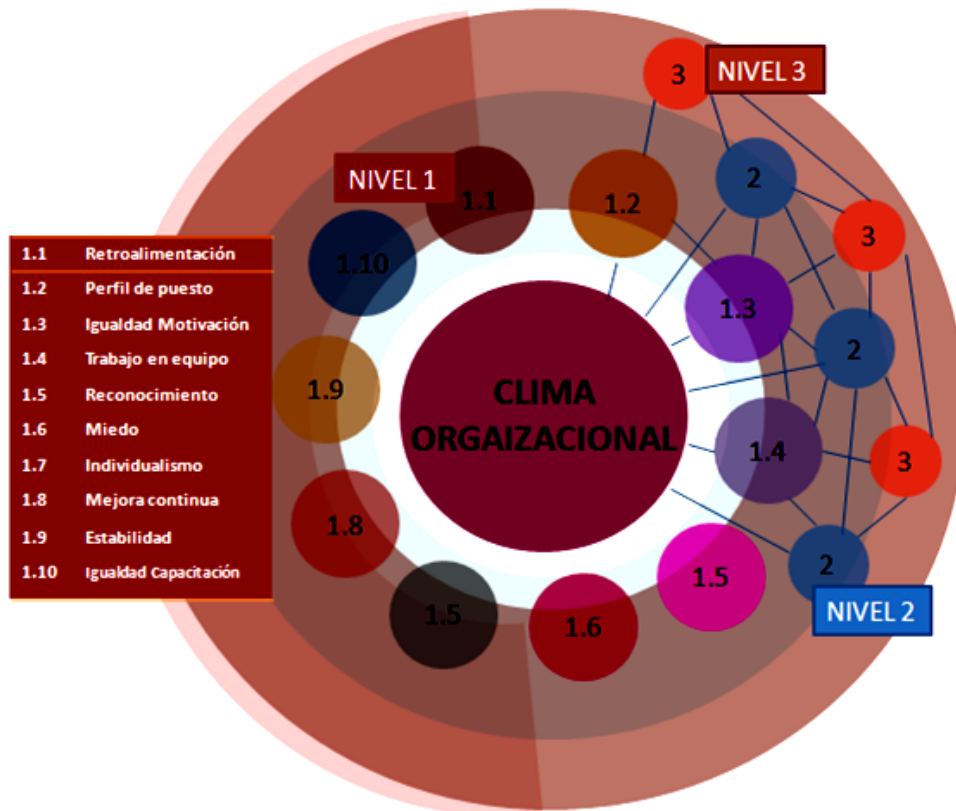
Realizado el proceso de investigación se han obtenido valores desde estadística general o descriptiva, prueba de hipótesis comparando las dependencias públicas entre si y pública contra privada, hasta un análisis por medio de la técnica de componentes principales cuyo fin fue explicar el fenómeno de clima con el menor número posible de variables. De esto, se generó una síntesis de los 70 indicadores integrados en las 16 variables del modelo inicial de clima, permitiendo establecer una reducción de estas obteniendo los indicadores que tienen mayor impacto a este tanto positiva como negativamente.

Estos componentes que agrupan determinados indicadores se dividieron en diez grupos para las dependencias públicas y seis para la empresa privada; de los cuales, como anteriormente se explica, se seleccionaron aquellos con mayor relación positiva y negativa hacia todos los demás ya que explican la mayor varianza detectada; siendo posible generar un nuevo modelo de mejora basado en estrategias.

Para llevar a cabo esta parte de la investigación, se ha tomado la decisión de utilizar la adaptación de la técnica TKJ, descrita en la metodología de investigación, para establecer acciones en tres tiempos, considerando que los indicadores con valores más altos de cada nuevo grupo de variables son los que influyen en mayor medida estableciendo acciones referentes a estos.

En la figura 4.1 se presenta la manera en que se desarrollan las acciones respecto al clima:

Figura 4.1 – Diseño y acción de estrategias.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, se desarrollan tres niveles de acción; cada uno presentando los diez indicadores mencionados de los que se han elaborado estrategias a seguir para la mejora del clima. La tabla a un costado del círculo presenta el nombre de los diez indicadores del nivel uno a seguir.

Una vez aplicadas y desarrolladas estas estrategias se recomienda una nueva medición que, a partir de esta, se puedan observar resultados positivos de mejora. Lo siguiente sería un nuevo desarrollo de estrategias de los indicadores del nivel dos y el procedimiento es el mismo hasta llegar al nivel tres.

CAPÍTULO IV

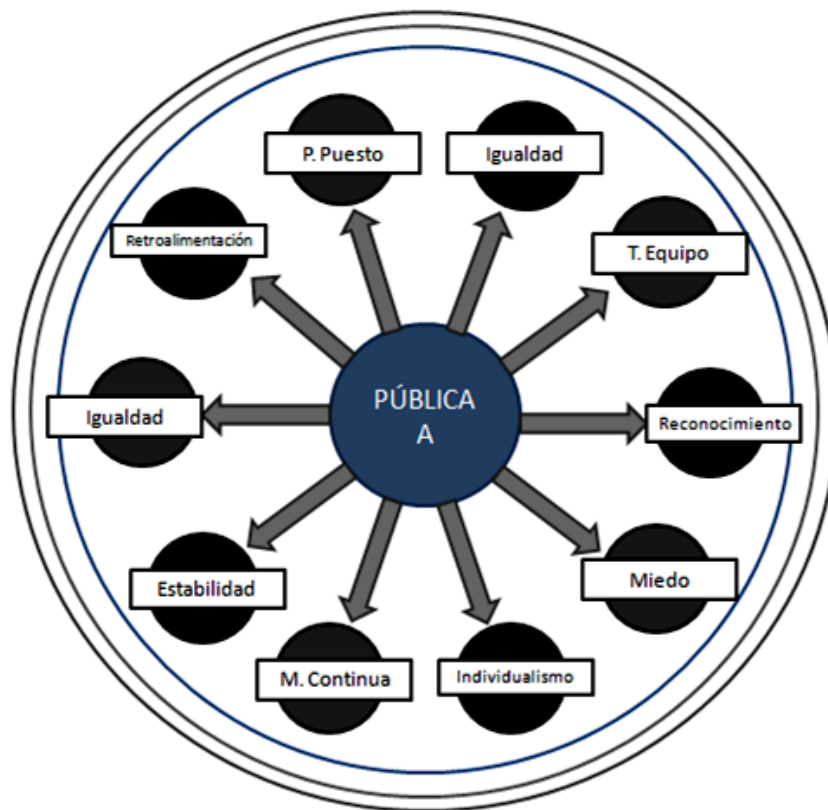
No olvidemos que todas las variables y sus indicadores interactúan entre sí, por ello se grafican líneas que asemejan a una red en la figura anterior. Ninguna variable/indicador trabaja ajena a las demás, ya sea positiva o negativamente siempre existirá un impacto en el clima en general.

A continuación, se presenta el desarrollo de esta técnica por cada organización.

4.1 Descripción de indicadores

- EMPRESA PÚBLICA “A”

Figura 4.2 – Estrategias por indicador dependencia pública “A”.



Fuente: Elaboración propia.

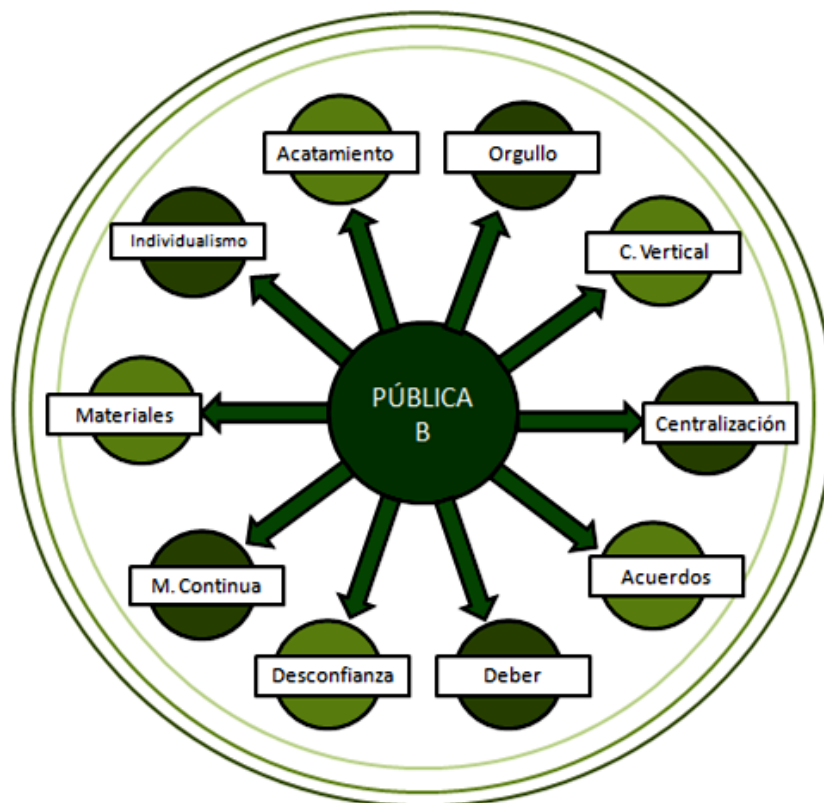
CAPÍTULO IV

Para la dependencia pública “A” los indicadores son: *Igualdad en Motivación, Trabajo en Equipo, Reconocimiento, Miedo, Individualismo, Mejora Continua, Estabilidad, Igualdad en Capacitación y Retroalimentación.*

Por otra parte, los indicadores negativos de mayor peso son: *Balance en Otorgamientos, Equivalencia de Otorgamientos y Formación en el Trabajo.*

- EMPRESA PÚBLICA “B”

Figura 4.3 – Estrategias por indicador dependencia pública “B”.



Fuente: Elaboración propia.

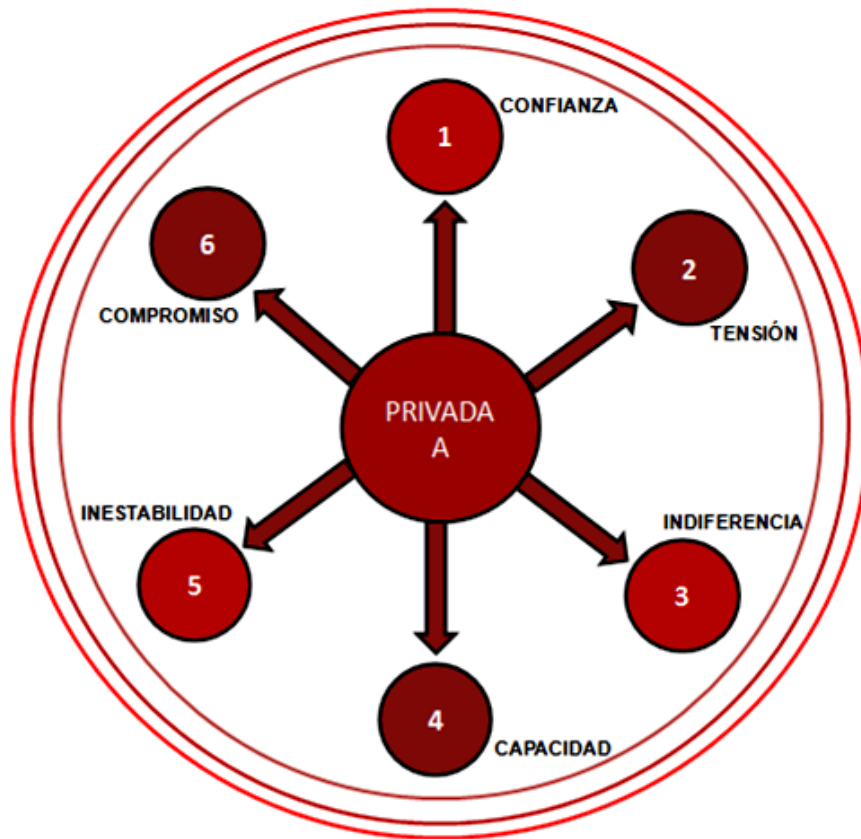
Para la dependencia pública “B” los indicadores que forman la primera línea de estrategias son: *Acatamiento, Orgullo, Comunicación Vertical, Centralización,*

CAPÍTULO IV

Acuerdos, Deber, Desconfianza, Mejora Continua, Materiales e Individualismo. Por el contrario, los indicadores que tienen mayor peso de manera negativa son: Formación, Inestabilidad y Balance de Otorgamientos.

- EMPRESA PRIVADA "A"

Figura 4.4 – Estrategias por indicador empresa privada "A".



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la figura, los indicadores positivos de los que parten las estrategias son *Confianza, Tensión, Indiferencia, Capacidad, Inestabilidad y Compromiso.*

CAPÍTULO IV

Por otra parte, los indicadores que influyen de manera negativa son *Miedo, Equivalencia de otorgamientos, Deber y Balance de otorgamientos*.

A continuación se presenta los resultados obtenidos de la adaptación de la técnica TKJ aplicada a los gerentes de las organizaciones; dividida en los siguientes pasos:

- 1.- Identificación de la problemática.
- 2.- Diseño de estrategias.
- 3.- Control y evaluación.

4.2.- Paso 1: Identificación de la problemática

Se presentan enlistados los problemas identificados durante la aplicación de la adaptación de la técnica TKJ los cuales van acompañados de un código para cada organización. Para el caso de la dependencia pública "A", los problemas son asignados con la clave DA, acompañada del número de problema. Para la dependencia pública "B" se asigna la clave DB acompañada del número del problema y, para la empresa privada "A", la clave EP de igual manera acompañada con el número del problema. Esto, con el fin de clasificar en las tablas del diseño de estrategias.

Dependencia pública "A":

Problemas

DA1.- Alta rotación del personal (incluyendo al delegado) y actividades.

DA2.- La rotación tiene una gran influencia en la manera en que se rompe el ambiente de trabajo ya que los trabajadores no llegan a adoptar e influir en la cultura de trabajo.

CAPÍTULO IV

DA3.- El jefe considera que hay choque de egos. Esto, principalmente con las personas que llevan más tiempo dentro de la dependencia.

DA4.- En algunos departamentos aunque un trabajador cometa determinado error no hay un castigo como tal, existe flexibilidad en las sanciones a los trabajadores.

DA5.- Existe un alto grado de comunicación entre pasillos, muchas veces con mayor peso que la comunicación formal entre trabajadores.

DA6.- Por la forma en que se contrata y finalizan las relaciones laborales (hay trabajadores que se jubilan y la plaza desaparece) actualmente hay mucho trabajo en determinadas áreas y personas ya que no se llena el espacio vacío sino se reparte el trabajo.

DA7.- Se considera que el sexo influye en la forma de llevar a cabo el trabajo y los puestos a ocupar.

DA8.- Aunque hay personal capacitado, estos no se desarrollan en el puesto con el perfil que más se acomode a sus características causando un rendimiento deficiente.

DA9.- Existe capacitación pero por la forma en que se imparte (medios electrónicos) y la actitud de los trabajadores esta no es aprovechada.

DA10.- Aunque es una dependencia pequeña, hay tres líneas de mando.

DA11.- Los intereses de los trabajos no son compartidos por lo que no van en un mismo rumbo para cumplir los objetivos de la dependencia (hay programas o proyectos que tienen diferente grado de interés en la dependencia).

DA12.- Son mínimas las sanciones que puedan llevar al trabajador a perder su trabajo.

DA13.- Alto grado de desecho en los programas de la dependencia ya que hay momentos en los que no se les da continuidad o se deja pasar mucho tiempo para atender los casos.

CAPÍTULO IV

DA14.- Hay trabajadores que llegan a desempeñar prácticamente las mismas actividades y su remuneración no es la misma.

Dependencia pública “B”:

Problemas

DB1.- Constante movimiento: Alta rotación en las actividades delegadas de trabajo.

DB2.- Por los niveles de mando, los subordinados tienen problemas a la hora de dirigirse a los jefes.

DB3.- Todos los trabajadores llegaron a aprender, no sabían la mecánica de su trabajo al ingresar a la dependencia.

DB4.- Los trabajadores no cuentan con los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo, esto genera que los despidan dado que el rendimiento no es el adecuado.

DB5.- Falta de comunicación vertical ya que existe miedo al preguntar la forma adecuada de llevar a cabo su trabajo.

DB6.- Recursos Humanos selecciona a los nuevos trabajadores, lo que genera una duda de los filtros existentes para la contratación del personal ya que no se conoce el procedimiento real como tal.

DB7.- Actitud del trabajador no proactiva.

DB8.- Muchos trabajadores no desempeñan bien su trabajo, no muestran un real interés hacia este. Se considera que su ingreso se da por cuestiones de necesidad económica no por vocación.

DB9.- Los problemas rotan junto con los trabajadores ya que con faltas simplemente mueven a los mismos de las áreas de trabajo o dependencia.

CAPÍTULO IV

DB10.- No hay una adecuada optimización de los recursos y malos presupuestos por área.

DB11.- Mala organización en las visitas para apoyos del programa.

DB12.- El jefe considera que hay una falta en la honestidad de sus trabajadores.

DB13.- El jefe, al ser una persona de menor edad que todos los subordinados siente que su edad genera un problema en el ambiente de trabajo determinando considerando que alguien tan joven (25 años) no tiene esa imagen de mando respecto a los subordinados.

DB14.- En muchas ocasiones se preparaban reportes innecesarios que eran pedidos por la administración general.

Empresa privada "A":

Problemas

EP1.- Al paso del tiempo son pocas las personas que han tenido determinado crecimiento por lo que no se fomenta el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.

EP2.- No hay planes de carrera ni se gestiona el talento para conseguir la mejor adecuación persona-puesto.

EP3.- Trabajo considerado como monótono.

EP4.- Poca comunicación entre áreas.

EP5.- Falta de retroalimentación sobre el desempeño de los empleados (excepto cuando los resultados no son satisfactorios).

CAPÍTULO IV

EP6.- El sistema de puestos de trabajo no está bien definido, por lo que el trabajador no sabe qué se espera exactamente de él en su puesto de trabajo.

EP7.- Ceder clientes o asignar los casos más fáciles siempre a las mismas personas, en lugar de hacer un reparto rotativo.

EP8.- Ciertos trabajadores perciben que deben hacer más esfuerzo que otros para obtener la misma retribución/compensación, o que incluso no pueden acceder a determinadas ventajas.

EP9.- Falta de expresiones de reconocimiento y motivación.

EP10.- Se considera que algunos de los trabajadores son contratados por medio de influencias lo que lleva a que estos no cuenten con las capacidades necesarias para desempeñar su trabajo.

4.3.- Paso 2: Diseño de estrategias

Después de hacer un análisis de los indicadores en conjunto de la identificación de la problemática, se ha generado una tabla donde se establecen las estrategias a seguir, las variables que involucran y clasificar en cuál de las tres organizaciones existentes es aplicable.

OBJETIVO.- Incrementar el porcentaje obtenido por variable/indicador de la previa medición del clima organizacional para que en conjunto sea obtenga un mayor resultado de la evaluación, procedente de las mejores prácticas administrativas que abarquen las áreas (variables) contempladas.

CAPÍTULO IV

Tabla 4.1 - Estrategias de mejora.

ESTRATEGIAS	VARIABLES	DEPENDENCIA PÚBLICA A	DEPENDENCIA PÚBLICA B	EMPRESA PRIVADA A	Número de problema
Motivar a las personas a una competencia sana y hacer comprender la importancia del aporte de cada uno a la organización y no sólo al crecimiento individual. Esto basado en antecedentes para mostrar a los trabajadores de que manera han colaborado en el accionar de la empresa	Apoyo Equipo Desarrollo Recompensa	X	X	X	DA3, DA11, DB8, EP8.
Capacitación para el jefe en la búsqueda de ser mejor líder. Actualmente se busca el desarrollo de habilidades necesarias para que no solo se piense en los grandes logros sino también en reconocer el progreso, aprender habilidades por medio de la repetición para hablar no de los beneficios de la organización, sino de los beneficios para los subordinados, para su desarrollo personal, para su crecimiento, creciendo juntos.	Supervisión Desarrollo Conflicto Motivación	X	X	X	DA13, DB2, DB5, DB12.
Desarrollar por parte de los trabajadores un genuino interés en la organización. De esta idea parte el concepto de mejora.	Identidad	X	X	X	DA11, DB7, EP3, EP10.
Acciones en función de que si se ha identificado que el personal no es apto, se busque su desarrollo hasta llegar al punto de poder dejar libertades de trabajo que genere un mayor rendimiento.	Capacitación Desarrollo Identidad	X	X	X	DA9, DB3, DB8.
Delegar funciones dividido en asignación de obligaciones, autoridad, derechos formales, responsabilidad, creación de compromiso por los resultados, siguiendo la idea de que mientras la responsabilidad implica que el empleado realice la tarea asignada, el compromiso por los resultados significa que debe desempeñar la tarea de forma satisfactoria.	Responsabilidad Capacitación Identidad Apoyo	X	X	X	DB11, DB14, EP7.
Proponer rotar el trabajo que permita un conocimiento de diversas áreas a los trabajadores y a su vez el acercamiento con otras personas del área de trabajo. Con el fin de una generación de nuevos lazos de compañerismo y romper el trabajo monótono.	Apoyo Equipo Capacitación	X	X	X	DA9, DB4, EP3.
Instalaciones con el espacio y distribución necesaria. (Es algo que actualmente está buscando la dependencia pública B).	Materiales Motivación		X		DB10.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS	VARIABLES	DEPENDENCIA PÚBLICA A	DEPENDENCIA PÚBLICA B	EMPRESA PRIVADA A	Número de problema
Impulsa una actividad social o pro-ambiental ya que no es algo que viene haciendo la empresa y eso generaría integración y desarrolla la lealtad del trabajador con esta. (Empresa privada).	Identidad Apoyo Equipo			X	EP3, EP8.
Impulsar por parte de la gerencia actividades de esparcimiento pero a la vez actividades que beneficien la salud de los trabajadores mediante ejercicio y alimentación sana.	Conflictos Motivación	X		X	DB7, DA10.
Generar una nueva visión de trabajo la cual tenga el fin de no verlo como algo completamente serio. La combinación entre disfrutar y ser responsable en el aspecto laboral ha llevado a determinadas empresas a una mejora extraordinaria en su ambiente de trabajo.	Calidez Desarrollo Responsabilidad	X	X	X	DA10, DB3, DB5, EP1.
Hacer mesas de trabajo en donde los empleados de acuerdo a lo vivido en cada periodo planteen en que medida sienten que se logró el objetivo, del porque hubo puntos buenos pero también porque hubo malos. Muchas ocasiones los objetivos que pretende alcanzar la empresa no están ligados a las capacidades, funciones y fines de los trabajadores.	Apoyo Equipo Conflicto Comunicación Calidez	X	X	X	DA5, EP4, EP5.
En base a críticas constructivas hacer ver a los trabajadores el porqué de ciertas acciones en su trabajo no están realizadas de la manera correcta y cuales sí, es decir, retroalimentación de intervención. Esto con el fin de ayudar al trabajador a buscar la causa de sus errores y del mismo modo encontrar la manera de corregirlo.	Conflicto, Comunicación Responsabilidad Apoyo Supervisión	X	X	X	DB1, DB9, EP5.
Reestructurar la misión y visión por medio de objetivos S.M.A.R.T. y, una vez logrado esto, fortalecerlos en la organización para caminar por el mismo rumbo.	Desarrollo Identidad	X	X		DA10, DA13, DB9, EP6.
Realizar prácticas de colaboración que permitan integrar más a los trabajadores para generar un trabajo en cooperación.	Equipo Motivación Apoyo	X		X	DA1, DA2, DB2.

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS	VARIABLES	DEPENDENCIA PÚBLICA A	DEPENDENCIA PÚBLICA B	EMPRESA PRIVADA A	Número de problema
Técnicas que nos permitan conocer que están haciendo bien las demás dependencias/ empresas y tratar de aplicar ciertos conceptos a la organización (Benchmarking).	Desarrollo Comunicación	x	x	x	DA11, DB2.
Sistema de capacitación integral basado en “Aprendemos más cuando lo enseñamos”. Esto funciona capacitando a determinados trabajadores que posteriormente lleven ese nuevo conocimiento a los demás trabajadores de la empresa. Una capacitación de este tipo nos lleva a fomentar la confianza y aumenta la satisfacción de quienes brindan los conocimientos, quien en un tiempo es capacitado después logra ser capacitador.	Capacitación Desarrollo Identidad Satisfacción Motivación Apoyo	x	x	x	DA8, DA9, EP2.
Adecuar las políticas y la forma de administración para que no representen una traba en el desarrollo de los trabajadores.	Desarrollo Estabilidad Identidad	x	x	x	DA2, DB1, DB6, EP1, EP2.
Al ser un trabajo por áreas, ir de una motivación individual seguida del reconocimiento de grupo.	Motivación	x			DA8, DB8, EP9.
Tener un poco más de apertura en las ideas y opiniones de los miembros de la dependencia sea cual sea su puesto aunque algunas de estas no sean realmente tomadas en cuenta.	Comunicación Satisfacción	x	x	x	DB2, DB5, DB14, EP4.
Brindar el material necesario. Por el tipo de trabajo el uso de carpetas personalizadas beneficia en los tiempos de trabajo.	Materiales	x			DB10.
El uso de sistemas donde se cuente con el folio de cada familia a la que brinda apoyo la Dependencia Pública B. Se espera que gracias a eso los agentes puedan tener datos más cercanos y ahorrar tiempo, con esto no se posterga información. Es una forma de hacer eficiente el trabajo.	Materiales		x		DB10.
Hacer un calendario para saber qué actividades realizarán cada mes. División de trabajo programada por actividades respecto a este calendario.	Materiales Conflictos Responsabilidad	x	x	x	DA6, DA14, EP7.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.- Paso 3: Control y evaluación

Una vez que se ha llegado a un entendimiento por parte de los líderes de cada organización de que hay áreas por trabajar en sus organizaciones se procede al punto de control y evaluación.

Según lo planteado en un comienzo, son tres tiempos y líneas de acción a seguir.

Se ha presentado las estrategias propuestas adecuadas a la primera línea de acción de cada organización. Una vez llevadas a cabo, se plantea el hecho de evaluar nuevamente el clima con un tiempo estimado de 6 meses considerando que con este periodo ya existan efectos de las estrategias aplicadas. Esto con el fin de identificar si efectivamente existió un incremento en el valor a obtener del nivel de clima organizacional por empresa. Posteriormente, se recomienda llevar a cabo estrategias específicas de la segunda línea de acción, siendo los siguientes indicadores:

- Dependencia pública “A”: *Compañerismo, Desconfianza, Relaciones Sociales, Equivalencia en Otorgamientos, Deber, Motivación Extrínseca, Mejora del Personal, Valor Personal, Satisfacción y Admisión.*
- Dependencia pública “B”: *Estímulo, Perfil de Puesto, Oportunidades, Limitantes, Mejora del Personal, Miedo, Rumores, Plan de Vida, Igualdad, Reconocimiento.*
- Empresa privada “A”: *Compañerismo, Empatía, Limitantes, Seguimiento, Flexibilidad, Indiferencia.*

El procedimiento a seguir es el mismo, identificar un incremento por medio de una nueva evaluación y posteriormente acciones correspondientes a la tercera línea de acción. Como se sabe, quien es la persona a cargo de cada organización es la que toma la decisión de llevar a cabo estas estrategias y son ellos quienes tienen la facultad de llevar un control y evaluación del mismo.

Conclusiones

Como resultado de la investigación presente se ha llegado a las siguientes conclusiones:

En relación al objetivo general, se logra medir y comparar el Clima Organizacional de cada una de las empresas estudiadas. Los resultados nos muestran que el clima de la empresa privada obtuvo un valor superior respecto a las dependencias públicas, indicando que la forma de administrar de esta, impacta de manera más positiva en la percepción de sus trabajadores.

Respecto a los objetivos específicos, se analizaron artículos del mismo campo de estudio, clasificándose en internacionales y nacionales por sus características. Donde se encontró que en Latinoamérica llevan varios años con un profundo interés respecto al tema; países como Venezuela y Chile son los que encabezan las investigaciones en esta área de estudio aportando información valiosa para entender y abordar de mejor manera el fenómeno como tal. Respecto a México, es un tema considerado de reciente interés, contando con escasas investigaciones que lo desarrollan, brindando un área de oportunidad para quienes se interesen en estudios de esta índole.

Estos mismos hallazgos nos permitieron generar un instrumento a partir de ítems extraídos de las investigaciones mencionadas, siendo validado mediante una matriz de expertos y prueba piloto con una confiabilidad de alfa de Crombach de .940 (altamente confiable) y escala Likert, que nos sirvió para medir la percepción de los trabajadores.

Aunado a esto, la base teórica que fundamenta esta investigación se centra en los ejes epistemológicos: *Desarrollo Organizacional, Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional, Clima Organizacional, Percepción y Administración*

CAPÍTULO IV

Pública y Privada. Permitiendo conocer las principales teorías y enfoques del clima organizacional mostrando un amplio conocimiento en el campo, logrando entender el problema, su desarrollo, la manera en la que era posible abordarse y solución del tema.

Por otra parte, la medición del Clima Organizacional se realizó aplicando el instrumento mencionado a cada uno de los trabajadores de las tres organizaciones. Estas entrevistas nos brindaron la información cualitativa y cuantitativa necesaria para poder establecer un valor de clima como tal. Respecto a lo cuantitativo para la empresa privada “A”, se obtuvo un valor general de clima de 85.20 puntos, considerado como un clima *Bueno*; para la dependencia pública “A” de 72.33 puntos considerado como *Regular* y para la dependencia pública “B” de 69.50 puntos también considerado como *Regular*; todas en escala de 0 a 100 puntos. De estos resultados ya se encontraba una diferencia en cuanto a la percepción que tienen los trabajadores de las organizaciones.

Así mismo, para lograr obtener un valor general de clima, se obtuvieron los valores de cada una de las variables que lo conforman, los que fueron clasificados en fortalezas, debilidades, oportunidades y/o amenazas, cumpliendo con la identificación de las variables más significativas.

Para aceptar o rechazar la hipótesis formulada se utilizó la técnica t de Student en donde los valores nos confirmaron que si existe una diferencia significativa entre el clima organizacional de la empresa privada y las dependencias públicas, por ende, no existió una diferencia significativa entre las mismas dependencias públicas. Con esto, se acepta la hipótesis “*El clima organizacional de las dependencias públicas y empresa privada varía significativamente, debido a la percepción que tienen los trabajadores que forman parte de dichas organizaciones*”.

Complementando el análisis estadístico de la investigación y para poder formular las estrategias de mejora, se utilizó la técnica de componentes principales donde se

CAPÍTULO IV

sometieron las fortalezas y debilidades de cada clima para tratar de explicar el fenómeno con el menor número de variables posibles. Gracias a esto, se pudieron identificar las variables que tiene mayor impacto tanto positiva como negativamente en todo el clima. Dado que cada variable se compone de tres o cuatro indicadores y estos son más específicos, se seleccionaron los indicadores para establecer las estrategias.

Al finalizar esta técnica y en conjunto con el primer análisis de la información, se determinó que las variables *Desarrollo*, *Recompensa*, *Estabilidad*, *Riesgo* y *Estructura* presentan la menor diferencia en sus valores obtenidos en las tres organizaciones y aportan gran número de indicadores extraídas de componentes principales, siendo variables clave y un indicio de que estas pueden ser percibidas por las características específicas de las personas en la zona donde se llevó a cabo la investigación.

Con el resultado e identificación de los indicadores, se elaboraron las líneas de acción para las estrategias divididas en tres tiempos de acción, siendo diez indicadores para las empresas públicas y seis indicadores para la empresa privada.

Respecto a la información cualitativa, esta se comenzó a obtener mediante el contacto directo con el personal durante las entrevistas para la recolección de la información. Esta dinámica es muy favorable para proceder a una interpretación mayor, el hecho de tener cara a cara a la persona, recibir su comunicación verbal y no verbal, es un punto a favor para confirmar si realmente lo que contestan es lo que proyectan, su sentir respecto al espacio en el que se desempeñan, así como la sugerencias que brindan para corregir algunas deficiencias de su área de trabajo. Además, para una amplia obtención de este tipo de información y, basados en la idea de que muchas ocasiones la solución a los problemas empresariales puede estar dentro de su misma empresa, se utilizó una adaptación de la técnica TKJ donde los mismos gerentes identificaron en conjunto los problemas de sus

CAPÍTULO IV

organizaciones y propusieron la manera de abordar y solucionar estos mismos, así mismo corroborar y fortalecer sus puntos fuertes.

Es prudente mencionar que gracias la información cualitativa y cuantitativa obtenida durante el proceso de la investigación, se propone un conjunto estrategias sólidas para cada organización cuyo objetivo es elevar los valores de cada variable, traducido en elevar un valor general de clima.

Recomendaciones

De inicio, se recomienda a las tres organizaciones estudiadas aplicar el modelo de estrategias propuesto en esta investigación, así mismo tener un seguimiento de los tres niveles, ya que de ello depende una mejora real de los tres climas. Aunado a esto, es posible generar nuevas investigaciones que nos muestren el efecto de la aplicación como tal.

No olvidemos que si bien se logró el cumplimiento de los objetivos establecidos así como la comprobación de la hipótesis, es una realidad que quienes están al mando de las organizaciones son quienes realmente hacen el cambio mediante su gestión.

Por nuestra parte se brinda un diagnóstico, una manera de mejorar y reducir los problemas que viven hoy las empresas estudiadas en su clima, principalmente las dependencias públicas, puesto que sus valores que no superan las tres cuartas partes del máximo valor a obtener; pero las decisiones de implementación deben partir del mismo compromiso que los trabajadores tengan en sus organizaciones contemplando todas las áreas y niveles jerárquicos. Es a partir de ellos que surge el cambio, un cambio del que hoy en día no siempre se tiene la noción total de lo que podría representar en el desempeño de los trabajadores y por ende para toda la empresa.

Referencias bibliográficas

Libros:

- Alcantar, V. M. (2012). *“Medición del clima laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad”*. Revista internacional administración y finanzas, volumen 5, numero 3, Universidad Autónoma de Baja California, México.
- Alles, M. (2007). *“Comportamiento organizacional”*, Ediciones Granica, Argentina, 540 p.
- Amoros E. (2007), *“Comportamiento organizacional”*. Perú. USAT. 271 p.
- BERNAL, César A., *Metodología de la investigación*, 3ª edición, Pearson, México, 2010, 305 págs.
- Cantú D., H. (2006). *“Desarrollo de una cultura de calidad”*. Mcgrawhill, 3ra. Edición. México. 466 p.
- Da Silva, R. (2002). *“Teorías de la Administración”*. Ed. Económico, Brasil.
- Dessler, G. (2001). *“Administración del personal”*. 8ª edición, Pearson. México. 728 p.
- Fleitman, J. (2007). *“Evaluación integral para implementar modelos de calidad”*. Editorial Pax, 1ra ed. México.
- Gan, F., Berbel, G. (2007). *“Manual de Recursos Humanos”*. Editorial UOC, 1ra Edición. Barcelona España.
- García F., D. (2008). *Metodología del trabajo de investigación: Guía Práctica*, Trillas. México. 92 p.
- Garza P., D. G. (2010). *“El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas”*. Tesis para obtener el grado de maestro en dirección empresarial con énfasis en recursos humanos. Julio. pp. 1-96
- Garzón C., M. A. (2005). *“El desarrollo organizacional y el cambio planeado”*. Centro editorial Universidad del Rosario. 207 p.
- Hellriegel, D., Slocum Jr, J. W. (2009). *“Comportamiento organizacional”*. Cengage Learning Editores 12a edición. México.
- Kast E., F., Rosenzweig, E. (1988). *“Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias”*. Segunda Ed. En español. McGraw-Hill. México, 754 p.
- Kinicki, A, Kreitner, R. (2003). *“Comportamiento Organizacional: Conceptos, problemas y prácticas”*. McGraw-Hill, 1ra Ed. México. 469 p.
- Litwin G.H., Stinger, R.A. (1978). *“Motivación y clima organizacional”*. New York.

- Marshak, R. J., Traducción Carlos Ganzinelli G. (2007). *“Cambio organizacional: trabas, contratiempos y dificultades más habituales”*. España, Ediciones Deusto.
- Martínez G., M. Del C. (2003). *“La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores”*. Ed. Díaz de Santos, Madrid España.
- Méndez A., C. E. (2006). *“Clima organizacional en Colombia”*. Universidad del Rosario, Colombia.
- Mujica, M., Pérez, I. (2005). *“Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad”*. Laurus, volumen 13, N° 24. pp. 290-304.
- Peraza, R., García R., M. (2002). *“Clima organizacional: conceptos y experiencias”*. En CETRA.
- Ramírez C., C. (2007). *“Fundamentos de Administración”*. ECOE Ediciones. Bogotá Colombia.
- Reyes P., A. (2004). *“Administración Moderna”*, Limusa. México. 480 p.
- Robbins S., P. (2004). *“Comportamiento organizacional.”* 10ª edición, Pearson, México. 704 p.
- Rodríguez M., D. (1999). *“Diagnóstico Organizacional”*. Alfaomega, 3ª Edición. México.
- Rodríguez D., (2004). *“Diagnóstico Organizacional”*, 6ª ed., Ediciones universidad católica de Chile. Chile.
- Rodríguez, V., J. (2006). *“Administración I”*. Thompson, México.
- Soto, E. (2001). *“Comportamiento Organizacional: impacto de las emociones”*. Editorial Thompson. México. 251 p.

Publicaciones:

- Acosta, B. & Venegas G. C. (2004). *“Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio”*. Universidad de Papaloapan, en Revista IIPSI, volumen 13, N° 1, México, pp. 163-172.
- Bustamante U., M., et al. (2009). *“Análisis del clima organizacional en el hospital regional de Talca”*. Revista Estudios Seriadados en Gestión de Salud; año 5, N° 11. Chile.
- Cuadra P., A. A., Veloso B., C. B. (2010). *“Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional”*. Volumen 18, N° 1. pp.15-25.
- Chiang V., M. M. et al. (2010). *“Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad”*. Revista Panorama Socioeconómico, año 28, n.40. Chile. pp. 92-103.
- Chiang V., M. M., et al. (2007). *“Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1”*. Revista Theoria, vol. 16, n. 2, Chile. pp 61-76.

- Chiang, N., et al (2007). *“Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior”*. ICADE, n. 72, pp.49-74
- García H., C., et al. (2011). *“Evaluación del clima organizacional en profesores universitarios de ciencias económico-administrativas”*. Culcyt, año 8, número 42, enero abril.
- González, A. L. (2000). *“Clima Organizacional: Antesala del aseguramiento de la calidad”*. Revista Ingeniería y desarrollo. Universidad del Norte, 8:25-32.
- González D. P., E. M., et al. (2006). *“Clima organizacional y control de gestión en el centro de capacitación de la industria azucarera cubana”*. Centro Azúcar. N. 33, vol.1. Cuba.
- Pons V., F., Ramos L., J. (2012). *“Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación”*. Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones, vol. 28, n.2, Valencia. pp. 81-98.
- Raineri B., A. (2006). *“Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile”*. Revista Abante de la Pontifica Universidad Católica de Chile, vol. 6, n.1. Chile. pp.3-33.
- Reinoso A., H., Araneda C., Blas Germán. (2007). *“Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas”*. Revista Ingeniería Industrial, año 6, n. 1. Chile.
- Reyes H., J. (2003). *“Estudio sociopsicológico del clima organizacional: una propuesta de intervención desde el análisis del fenómeno del liderazgo”*. Revista Santiago, vol. 101. Cuba.
- Salazar E., J. G. et al. (2009). *“Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral”*. ACIMED, volumen 20, N° 4. Cuba. pp. 67-75.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO I

INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Se ha elaborado este cuestionario cuyo fin es la evaluación del clima organizacional de la organización de tipo público el año 2013; sirviendo de parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Además, se dará una retroalimentación de este, que pueda servir para el desarrollo del clima, donde se pueda mejorar la percepción y las condiciones de trabajo en áreas que sean necesarias.

Instrucciones:

De acuerdo a sus vivencias dentro de la organización, responder con una X en la escala su percepción respecto a las afirmaciones (ítems).

A continuación se interpreta el valor de cada unidad en la escala (Likert):

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

ANEXOS

Valor					Ítem
1 Muy en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Indeciso	4 Algo de acuerdo	5 Muy de acuerdo	1.- Cuando inicié a laborar me explicaron el funcionamiento de la institución; quien es mi jefe (s) inmediato y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	2.- Tengo claro los objetivos, funciones, responsabilidades y tareas a mi cargo.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	3.- Dentro de su área de trabajo suele trabajar en forma desorganizada y sin planificación
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	4.- La capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	5.- Me asignan otros trabajos o actividades que no corresponden a mi tarea.
1 Muy en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Indeciso	4 Algo de acuerdo	5 Muy de acuerdo	6.- En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se delega a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	7.- Para que un trabajo de buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	8.-Damos seguimiento a que los objetivos del departamento cumplan los objetivos de la organización en general.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	9.- Uno de los problemas existentes en esta institución, es que el personal no es responsable en el trabajo.
1 Muy en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Indeciso	4 Algo de acuerdo	5 Muy de acuerdo	10.- Las nuevas ideas que aporta el personal son aceptadas o consideradas por los jefes.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	11.- Se le brinda facilidad al personal para que cualquiera pueda presentar una idea nueva.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	12.- Las buenas ideas que surgen, se realizan.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	13.- En la institución se les permite a los empleados tener un crecimiento dependiendo de la iniciativa que muestren.
1 Muy en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Indeciso	4 Algo de acuerdo	5 Muy de acuerdo	14.- Cuando se me asigna hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	15.- Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s).
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	16.- La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	17.- Mi jefe inmediato fortalece la confianza del equipo.
1 Muy en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Indeciso	4 Algo de acuerdo	5 Muy de acuerdo	18.- En esta institución, entre el personal existe un ambiente de tranquilidad y amistad.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	19.- Dentro de la institución hay un ambiente de trabajo tenso.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	20.- Aquí la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	21.- En esta institución existe un alto respeto por las personas.
1 Muy en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Indeciso	4 Algo de acuerdo	5 Muy de acuerdo	22.- En esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente posible.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	23.- En esta institución nos brindan la confianza para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.

ANEXOS

Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	24.- Se repite la información a los empleados cuando es necesario.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	25.- En esta institución es posible decir que "No" cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo.
1 Muy en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Indeciso	4 Algo de acuerdo	5 Muy de acuerdo	26.- En esta institución, la mayoría de las personas están preocupadas por sus propios intereses.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	27.- El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses personales
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	28.- En la medida que esta institución se desarrolla siento que yo también me desarrollo.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	29.- Usted se siente orgulloso de pertenecer a esta institución y se identifica con la misma.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	30.- El personal que labora dentro de esta institución muestra lealtad hacia la misma.
1 Muy en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Indeciso	4 Algo de acuerdo	5 Muy de acuerdo	31.- Me preocupan los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de métodos de trabajo y la automatización en esta institución.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	32.- Me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	33.- La empresa brinda estabilidad laboral.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	34.- Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución.
1 Muy en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Indeciso	4 Algo de acuerdo	5 Muy de acuerdo	35.- Los jefes de esta institución tratan con respeto a las personas que están a su cargo y promueven las buenas relaciones.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	36.- El jefe desconfía del grupo de trabajo.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	37.- Los jefes entregan información a su personal respecto de su desempeño laboral.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	38.- Los jefes de los niveles superiores toman todas las decisiones.
1 Muy en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Indeciso	4 Algo de acuerdo	5 Muy de acuerdo	39.- Esta institución se caracteriza por una preocupación constante acerca de la mejora y capacitación del personal.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	40.- En esta institución existen muy pocas posibilidades de ascenso.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	41.- En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.
1 Muy en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Indeciso	4 Algo de acuerdo	5 Muy de acuerdo	42.- Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	43.- Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores, buscando el cambio y la mejora.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	44.- Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho, que en la información oficial.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	45.- Existe comunicación abierta entre los distintos departamentos.
1 Muy en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Indeciso	4 Algo de acuerdo	5 Muy de acuerdo	46.- Dentro de esta institución se mantiene una buena relación interpersonal con los compañeros.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	47.- En esta institución se trabaja en equipo.

ANEXOS

Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	48.- Soy aceptado por mi grupo de trabajo.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	49.- El grupo de trabajo valora y toma en cuenta mis aportes.
1 Muy en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Indeciso	4 Algo de acuerdo	5 Muy de acuerdo	50.- El número de personas que trabajan en esta institución es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	51.- En esta institución hay disponibilidad de materiales del tipo y cantidad requeridos.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	52.- El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la realización de mi trabajo.
1 Muy en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Indeciso	4 Algo de acuerdo	5 Muy de acuerdo	53.- En esta institución se les brinda la oportunidad de crecer profesionalmente.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	54.- considero que existen preferencias en la impartición de los cursos de capacitación.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	55.- Esta institución se caracteriza por una capacitación constante acerca de tener una mejora tanto institucional como profesional.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	56.- La capacitación que recibo me ayuda a alcanzar las nuevas demandas de mi trabajo.
1 Muy en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Indeciso	4 Algo de acuerdo	5 Muy de acuerdo	57.- Creo que tengo un buen futuro a largo plazo en esta institución.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	58.- Esta institución valora a sus empleados.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	59.- Estoy satisfecho con el espacio de mi trabajo.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	60.- Mi salario actual es reflejo de mi desempeño.
1 Muy en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Indeciso	4 Algo de acuerdo	5 Muy de acuerdo	61.- En esta institución el que desempeña mejor su trabajo obtiene un mayor reconocimiento por parte de sus superiores.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	62.- En esta institución a quien comete un error dentro de su trabajo se le aplica un castigo o una sanción.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	63.- No importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo reconoce.
1 Muy en desacuerdo	2 Algo en desacuerdo	3 Indeciso	4 Algo de acuerdo	5 Muy de acuerdo	64.- Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	65.- En esta institución la gente está comprometida con su trabajo, por lo que se esfuerzan constantemente.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	66.- Es equivalente el otorgamiento de estímulos.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	67.- Los tabuladores (salariales) constituyen un balance entre las funciones que se realizan y las correspondientes a su remuneración.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	68.- En la institución se es valorado el trabajo que se realiza.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	69.- Hay posibilidad de preferencia y autonomía en las tareas que realiza.
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	70.- La percepción que se tiene sobre el trabajo realizado es que es útil e importante.

ANEXOS

ANEXO II

Matriz de componentes rotados.

1. Dependencia pública "B"

VARIABLES	INDICADORES	Componente									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Supervisión	Acatamiento	.910	-.001	-.016	-.215	.085	-.019	.009	-.037	.247	-.007
	Desconfianza	.175	.026	-.141	.080	.318	-.254	.730	.116	.245	.163
	Retroalimentación	.768	.092	.081	-.412	-.238	.067	.267	-.014	-.146	.061
	Centralización	-.092	.063	.086	.926	.123	-.105	.018	-.107	-.061	.112
Conflicto	Acuerdos	.332	.293	-.221	-.104	.734	.144	.293	.053	.168	.079
	Estímulo	.813	.321	.251	.210	-.012	.147	-.036	.213	-.030	-.049
	Diálogo	.723	-.256	.215	-.100	.158	.458	-.201	.039	.014	-.039
	Flexibilidad	.055	.144	.139	-.150	.227	.139	.093	.800	.083	-.329
Capacitación	Oportunidades	.025	.286	.855	.219	-.242	-.199	-.008	-.042	.053	.028
	Igualdad	-.494	-.176	-.619	-.156	-.268	-.044	.139	-.204	.304	-.192
	Mejora del personal	-.044	.284	.174	.246	.647	.001	-.127	-.022	.288	.412
	Desarrollo personal	.248	-.052	.718	-.422	-.124	.367	.009	-.054	.028	.124
Materiales	Equidad materiales	.212	.562	.146	.387	.372	-.050	-.509	-.036	-.132	-.027
	Materiales	.180	.243	.084	.073	.146	.002	.133	.173	.812	.212
	Entorno físico	-.126	.568	.216	-.176	-.120	.241	-.135	.191	-.542	.161
Comunicación	C. clara	.636	-.238	.420	-.425	.173	.162	.246	-.098	.041	.016
	C. vertical	.186	-.106	.921	.125	-.031	.139	-.083	.184	-.007	.064
	Rumores	-.503	.162	.171	.202	.061	-.305	.629	.116	.142	.076
	C. abierta	.645	-.121	.392	.328	.100	.012	.153	-.061	.211	-.238
Satisfacción	Plan de vida	-.397	.608	.050	.305	.094	.087	.097	.432	.089	.305
	Valoración	.145	.203	.768	.001	.255	.073	-.177	.387	.106	-.239
	Satisfacción	-.018	.459	-.097	.209	-.401	-.150	.373	-.375	.415	.024
Desarrollo	Mejora continua	.132	-.058	.256	.358	-.084	.067	.005	.840	.013	.202
	Limitantes	-.272	.274	.055	.813	.088	-.127	.045	.112	.187	-.092
	Formación	-.211	-.466	-.675	-.319	.173	-.217	-.162	-.158	.082	.133
Estabilidad	Deber	.215	.389	.108	-.149	.062	.844	-.092	.134	-.048	-.002
	Miedo	-.061	.300	.068	-.420	.340	.739	.031	.194	.014	-.118
	Estabilidad	-.330	.328	.226	.695	-.123	.057	.014	.169	.284	.028
	Inestabilidad	-.161	.010	.103	.540	.041	-.242	-.667	.113	.108	.063
Recompensa	Reconocimiento	.402	.215	.306	.272	.094	.607	-.189	-.004	-.123	.367
	Balance/otorgamientos	-.030	.020	.087	-.208	-.946	-.145	-.079	-.084	.017	-.032
	Equivalencia de otorgamiento	-.413	-.127	-.044	-.702	-.448	.055	.179	-.217	.106	.009
Identidad	Individualismo	-.136	.297	-.019	-.023	.172	.009	.144	-.067	.135	.806
	Perfil puesto	-.022	.876	-.020	.194	.053	.149	.002	-.004	.190	.064
	Sinergia	.313	.706	.423	.014	.041	.202	.051	.063	-.187	.104
	Orgullo	.045	.889	.092	.149	.231	.147	.053	-.009	.150	.170
	Lealtad	.660	.170	.340	-.156	.246	-.016	-.094	.224	.049	-.105

ANEXOS

2. Empresa privada “A”

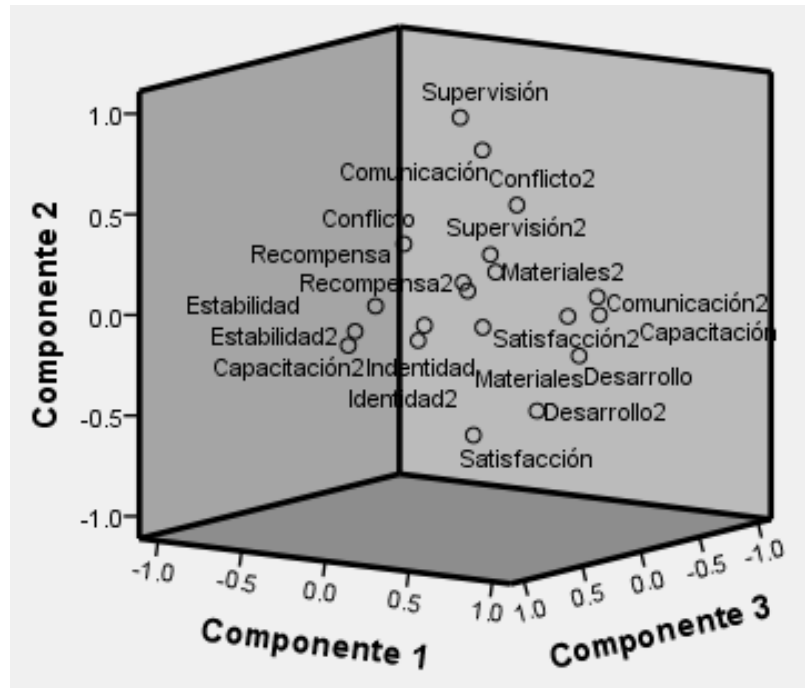
VARIABLE	INDICADORES	Componente					
		1	2	3	4	5	6
RESPONSABILIDAD	Independencia	.912	.108	-.052	-.196	-.094	.078
	Capacidad	-.189	.057	-.075	.925	.158	-.246
	Seguimiento	.291	.248	-.050	.860	-.198	.212
	Compromiso	.284	-.181	.182	-.010	-.315	.777
APOYO	Compañerismo	.934	-.059	.183	-.003	.021	.142
	Apoyo vertical	.551	.734	.193	.277	.043	-.094
	Empatía	-.155	.860	.129	.151	-.140	.216
	Confianza	.957	.238	.128	.059	-.016	.055
CALIDEZ	Amistad	.910	.078	.212	.256	.017	.058
	Tensión	.117	.886	.418	.072	.059	.024
	Indiferencia	.217	.117	.802	-.121	.106	.449
	Respeto	.013	.418	.105	.800	-.008	-.247
CONFLICTO	Acuerdos	-.130	.317	.137	.533	.273	-.641
	Estímulo	.523	.685	.229	.080	.202	.104
	Diálogo	.362	-.094	.752	-.178	.034	.447
	Flexibilidad	.476	.356	-.264	.031	.671	-.105
DESARROLLO	Mejora continua	-.061	-.212	-.138	.018	.657	-.141
	Limitantes	.267	.405	.783	.196	-.168	-.140
	Formación	-.190	-.889	-.137	-.326	-.040	.179
RECOMPENSA	Reconocimiento	-.039	.701	-.186	.434	.210	-.366
	Paridad otorgamientos	.230	-.083	-.005	.234	-.450	-.651
	Ecuanimidad	.205	-.148	-.906	-.040	.244	.203
ESTABILIDAD	Deber	-.464	.125	.178	-.206	-.805	.034
	Miedo	-.664	.224	.360	.264	-.312	.156
	Estabilidad	-.105	.702	-.180	-.026	-.216	-.356
	Inestabilidad	-.316	.300	.332	-.118	.790	.177

ANEXOS

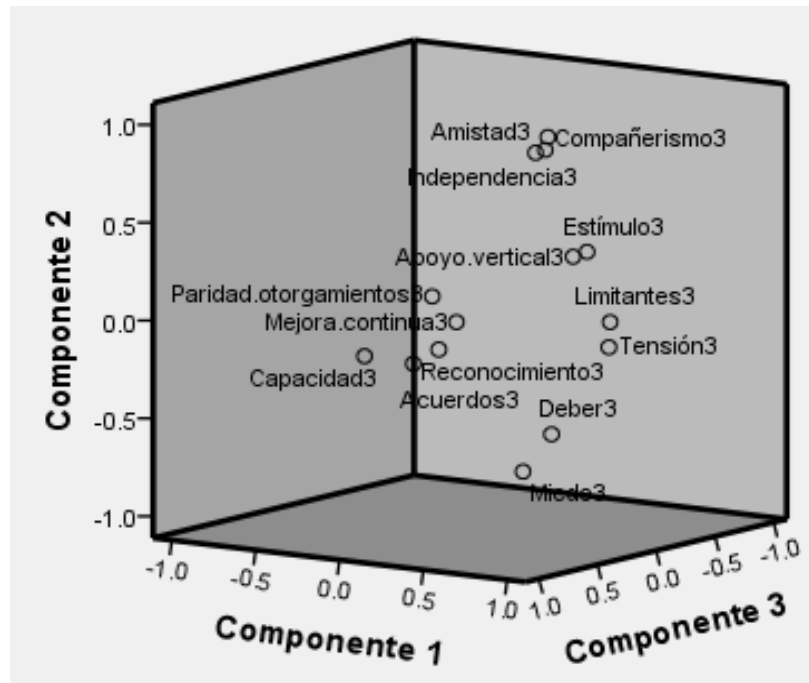
ANEXO III

Gráficos de Componentes en espacio rotado.

1. Dependencia pública "B"



2. Empresa Privada A

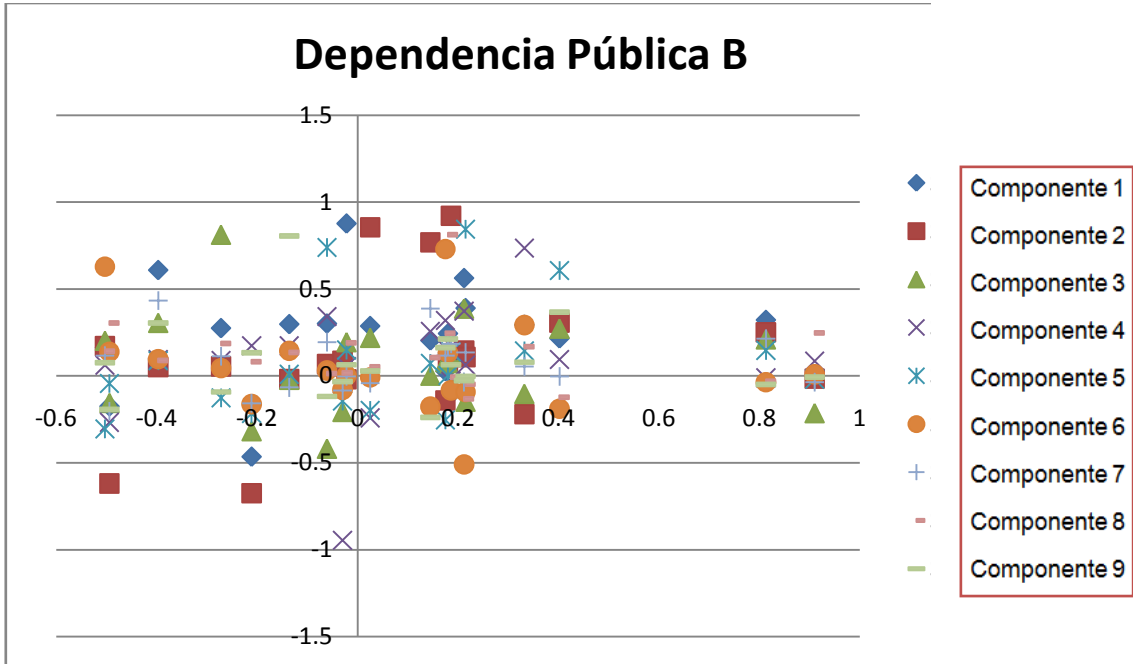


ANEXOS

ANEXO IV

Gráficos de dispersión de indicadores

1. Dependencia pública "B"



2.- Empresa privada "A"

