



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

Facultad de Contaduría, Administración e Informática Secretaría de Investigación y Posgrado

Análisis del Clima Organizacional de un Organismo Auxiliar de
Sanidad Animal

Tesis
Para obtener el título de Maestro en Administración de
Organizaciones

Presenta:
Ing. Delmar Mendoza Hernández

Director de Tesis:
Dr. Fernando Romero Torres

Co-Director de Tesis:
Dr. Augusto Renato Pérez Mayo

Cuernavaca, Morelos, Junio del 2018

Cuernavaca, Mor., 30 de Mayo de 2018.

DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y
POSGRADO DE LA FCAel.
P R E S E N T E

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UN ORGANISMO AUXILIAR DE SANIDAD ANIMAL**. Presentado por el estudiante **Delmar Mendoza Hernández**, con número de matrícula 8520150708 para obtener el grado de Maestro en Administración de Organizaciones y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

ATENTAMENTE




DR. FERNANDO ROMERO TORRES
PROFESOR INVESTIGADOR DE TIEMPO COMPLETO
DE LA SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAel

Cuernavaca, Mor., 31 de Mayo de 2018.

DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y
POSGRADO DE LA FCAel.
P R E S E N T E

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UN ORGANISMO AUXILIAR DE SANIDAD ANIMAL**. Presentado por el estudiante **Delmar Mendoza Hernández**, con número de matrícula 8520150708 para obtener el grado de Maestro en Administración de Organizaciones y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaria tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

ATENTAMENTE



DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO
PROFESOR INVESTIGADOR DE TIEMPO COMPLETO
DE LA SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAel

Cuernavaca, Mor., 30 de Mayo de 2018.

DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y
POSGRADO DE LA FCAel.
P R E S E N T E

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UN ORGANISMO AUXILIAR DE SANIDAD ANIMAL.** Presentado por el estudiante **Delmar Mendoza Hernández**, con número de matrícula 8520150708 para obtener el grado de Maestro en Administración de Organizaciones y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

ATENTAMENTE



DR. JOSÉ ALBERTO HERNÁNDEZ AGUILAR
PROFESOR INVESTIGADOR DE TIEMPO COMPLETO
DE LA SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAel

Cuernavaca, Mor., 14 de Mayo de 2018.

DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y
POSGRADO DE LA FCAel.
P R E S E N T E

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UN ORGANISMO AUXILIAR DE SANIDAD ANIMAL**. Presentado por el estudiante **Delmar Mendoza Hernández**, con número de matrícula 8520150708 para obtener el grado de Maestro en Administración de Organizaciones y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaria tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

ATENTAMENTE



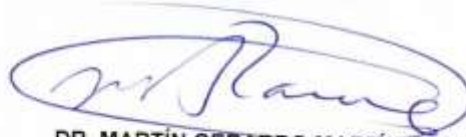
DR. HUMBERTO GARCÍA JIMÉNEZ
PROFESOR INVESTIGADOR DE TIEMPO COMPLETO
DE LA SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAel

Cuernavaca, Mor., 30 de Mayo de 2018.

DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y
POSGRADO DE LA FCAel.
P R E S E N T E

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UN ORGANISMO AUXILIAR DE SANIDAD ANIMAL**. Presentado por el estudiante **Delmar Mendoza Hernández**, con número de matrícula 8520150708 para obtener el grado de Maestro en Administración de Organizaciones y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

ATENTAMENTE



DR. MARTÍN GERARDO MARTÍNEZ RANGEL
PROFESOR INVESTIGADOR DE TIEMPO COMPLETO
DE LA SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAel

Introducción.....	1
CAPÍTULO I. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Definición del problema.....	3
1.2. Justificación.....	3
1.3. Objetivos.....	6
1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
1.4. Hipótesis.....	6
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL. La organización: Organismo Auxiliar de Sanidad Animal.....	7
2.1 Sanidad animal.....	9
2.2 Vigilancia epidemiológica.....	11
2.3 Inocuidad pecuaria.....	12
2.4 Programa nacional de control de la movilización.....	13
CAPÍTULO III. LOS PARADIGMAS PARA ESTUDIAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	14
3.1. Escuela del comportamiento organizacional.....	15
3.1.1. Orígenes y actualidad.....	15
3.2. Sociología de las Organizaciones.....	21
3.2.1. Factores Organizacionales.....	22
3.3. El Clima organizacional. Su concepto.....	31
3.3.1. Su importancia.....	34
3.3.2. Dimensiones.....	34
3.3.3 Instrumentos para medir el Clima Organizacional.....	39
3.4. La teoría de Rensis Likert.....	40
3.4.1. Conceptos, categorías y premisas teóricas fundamentales.....	42
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLOGICO.....	45
4.1. Tipo y Características del Diseño de la Investigación.....	46
4.2. Población y Muestra.....	46
4.2.1. Unidad de Análisis.....	46
4.2.2. Tamaño de la muestra.....	46
4.3. Técnicas para la recolección y análisis de datos. LIKERT.....	46
4.3.1. Validez y confiabilidad del Instrumento.....	47
4.4. Escala de Likert.....	47

CAPÍTULO V. CASO DE ESTUDIO	51
5.1. Análisis de los datos.....	52
5.2. Diagnóstico/Resultados.....	52
5.2.1. Métodos de mando.....	52
5.2.2. Motivación.....	53
5.2.3. Comunicación.....	54
5.2.4. Influencia e interacción.....	55
5.2.5. Toma de decisiones y resolución de problemas.....	56
5.2.6. Planificación.....	57
5.2.7. Control.....	58
5.2.8. Adiestramiento	59
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS	66

TABLAS

1. Resumen de los antecedentes del Clima Organizacional.....	20
--	----

FIGURAS

1. Estructura de la investigación.....	2
2. Marco Contextual.....	7
3. Los paradigmas para estudiar el Clima Organizacional.....	14
4. Iceberg de la Cultura Organizacional.....	23
5. Marco metodológico.....	45
6. Caso de estudio.....	51

GRÁFICAS

1. Resultados de la dimensión Métodos de Mando.....	52
2. Resultados de la dimensión Motivación.....	53
3. Resultados de la dimensión Comunicación.....	54
4. Resultados de la dimensión Influencia e Interacción.....	55
5. Resultados de la dimensión Toma de Decisiones Resolución de Problemas.....	56
6. Resultados de la dimensión Planificación.....	57
7. Resultados de la dimensión Control.....	58
8. Resultados de la dimensión Adiestramiento.....	59

Agradecimientos

Gracias a Dios por su gracia y su misericordia.

Gracias a mis padres, Jesús Amadeo y Rosalba por darme la vida y siempre guiarme por el buen camino.

Gracias a mis hermanos por su apoyo y consejos siempre que los he necesitado.

Gracias a mi esposa Nelly, por su amor, comprensión, por siempre creer en mí, por siempre estar a mi lado, en los buenos y en los malos momentos, porque siempre has visto lo bueno en mí.

Gracias al Dr Fernando por la correcta guía del presente trabajo, al Dr Renato por sus importantes aportes para que éste trabajo se pueda concluir, y a todos aquellos que de una u otra manera contribuyeron con el presente trabajo.

Dedicatoria

Dedico éste trabajo con todo mi amor y cariño a mis hijos:

Israel y Valeria Itzel

1. Introducción

Las organizaciones, ya sean públicas o privadas, deberían llevar a cabo la medición del clima organizacional, porque es un diagnóstico válido con fundamentos teóricos, que da un punto de partida para diseñar estrategias para mejorar el desempeño de los empleados y así contribuir al cumplimiento de los objetivos generales y específicos de las organizaciones. Por ésta razón se plantea el diagnóstico del clima organizacional en el Organismo Auxiliar de Sanidad Animal (Organismo Auxiliar).

El clima organizacional se define como el conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras como, productos, servicios, organigrama, orientación económica, los cuales son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización (Brunet, 1999).

El clima organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de las organizaciones en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella; puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran (Luna González, 2008).

Existen muchos estudios sobre clima laboral, principalmente en países de Sudamérica tales como: Colombia, Venezuela y Chile. Se ha estudiado en organizaciones del sector privado pero sobre todo del sector público y los resultados han servido de base para la toma de decisiones con el fin de mejorar la productividad, pero también para mejorar las relaciones. Ésta investigación contribuirá a generar información confiable sobre éste tema en el Estado de Morelos.

Capítulo I

Estructura de la Investigación

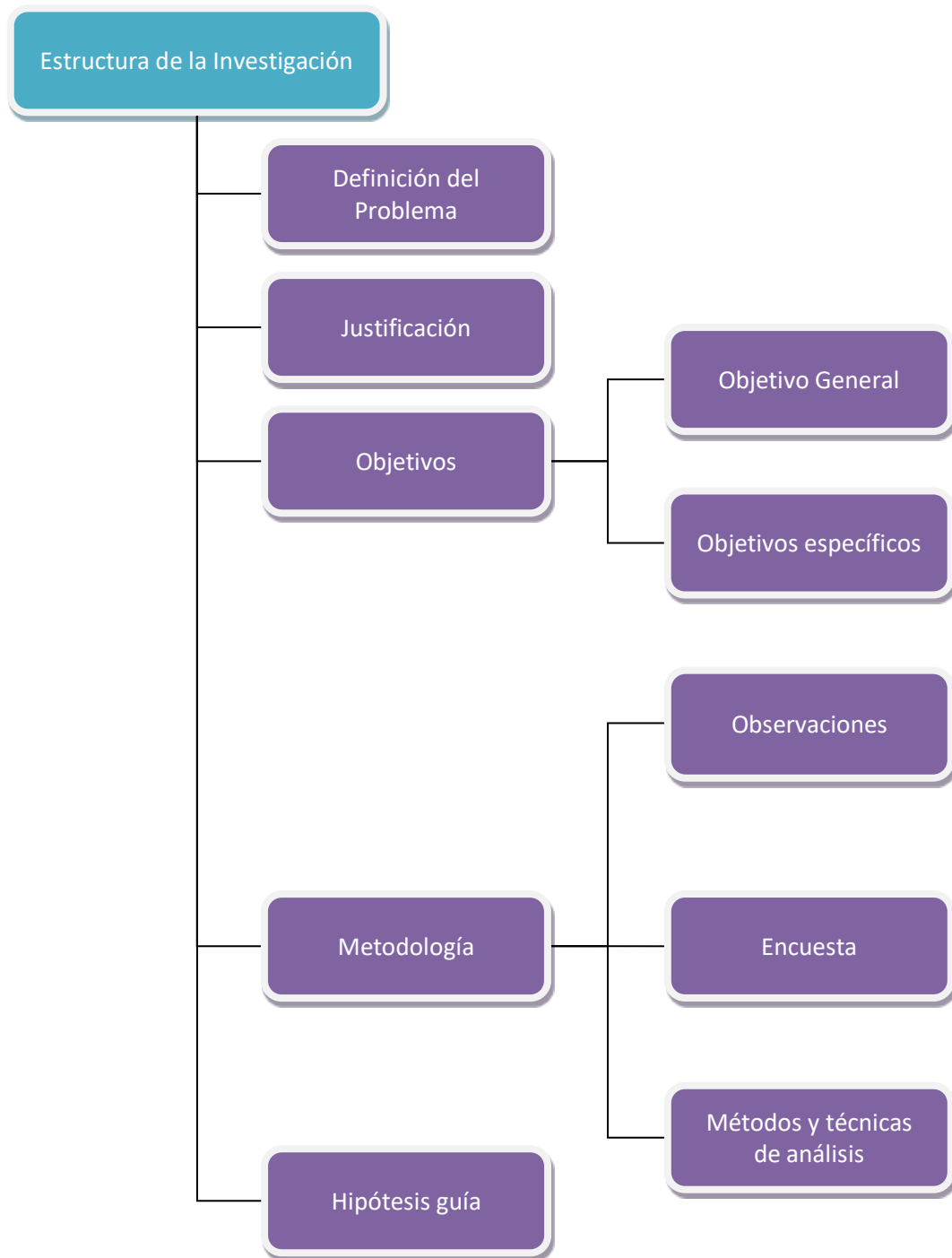


Figura 1. *Estructura de la investigación.*

1.1 Definición del problema

El Organismo Auxiliar cuenta con equipos de trabajo específicos para el manejo de cada uno de los programas, tiene una estructura bien definida y ha cumplido con las metas y objetivos de manera aceptable. En el año 2015 se observó que el personal pierde tiempo en otras actividades como son: las redes sociales, canales de música, lo que ha llevado a un bajo rendimiento en sus actividades diarias y con esto no cumplir en tiempo y forma con los informes mensuales, trimestrales y finales. Por lo que es factible un diagnóstico de clima organizacional para conocer los principales factores que están afectando el desempeño del personal. La técnica que se considera que se utiliza, partiendo de que el clima organizacional, tanto en organizaciones públicas como privadas, ha sido ampliamente estudiado, es “Aplicar soluciones conocidas a situaciones nuevas y examinar si siguen valiendo para éstas” (Bunge, 2004).

La pregunta de investigación a la que se le pretende dar respuesta es la siguiente:

¿Cuál es el tipo y sistema, según Likert, de clima organizacional que predomina en la organización estudiada?

1.2 Justificación

El activo más importante en toda institución, ya sea privada o pública, es el factor humano (Münch Galindo, 2005 (Reimp. 2014)), pero desafortunadamente se da por hecho que cuando se contrata personal su desempeño será muy bueno, sobre todo cuando tienen un buen curriculum o se desempeñaron bien en la entrevista laboral. Después de un tiempo se observa que su desempeño no es bueno y de ahí se derivan muchos problemas para la organización como son: baja productividad, rotación de personal y en general un mal ambiente de trabajo.

Las organizaciones tienden a ver al factor humano como un recurso más, comparable con los recursos financieros, recursos materiales y recursos informáticos, los cuales pueden manipularse sin mayores consecuencias. Pero el factor humano no se comporta de la misma manera que los recursos antes mencionados, es afectado por todo su ambiente, su familia, sus compañeros de trabajo, sus directivos, en fin toda persona con la que se relaciona, lo cual afecta de manera directa su comportamiento, y a su vez su desempeño laboral dentro de la organización.

Para los directivos de cualquier organización es importante diagnosticar y comprender como ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores que determinan el comportamiento de los empleados. A partir de éstos conocimientos se pueden planear las intervenciones para mejorar el comportamiento de sus empleados, mejorar su desempeño y calidad de sus actividades, favorecer las relaciones interpersonales y hacer más eficiente la organización (Brunet, 1999)

El Organismo Auxiliar fue fundado en junio de 2014, durante ese año fue contratado por el Comité de Fomento Protección Pecuaria y Salud Animal del estado de Morelos A. C. para llevar el manejo operativo de tres programas: Vigilancia Epidemiológica, Salud Animal e Inocuidad Pecuaria. Obtuvo reconocimiento como Organismo Auxiliar en Sanidad en junio de 2015. Con el reconocimiento de Organismo Auxiliar en el Estado de Morelos, del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) y de la Secretaria de Desarrollo Agropecuario del Gobierno del Estado de Morelos, fue autorizado para operar cuatro proyectos: Inocuidad Pecuaria, Sanidad Animal, Vigilancia Epidemiológica y Operación de Puntos de Verificación Interna.

Desde su fundación no se ha hecho ningún estudio o investigación en relación al clima organizacional, por lo que se considera adecuado en este momento llevar a cabo la

investigación y es importante conocer éste conjunto de indicadores para poder diseñar estrategias que contribuyan a mejorar las relaciones personales dentro de la organización, esto con el fin de mejorar su desempeño y cumplir de una mejor manera sus metas y objetivos. Se cuenta con el apoyo de los directivos y la colaboración del personal lo que permitirá poder llevar a cabo los trabajos necesarios para conocer dichos indicadores.

La Maestría en Administración de Organizaciones (MAO) pretende reforzar habilidades para desempeñar gestión, asesoramiento, consultoría, investigación-acción, diseño y evaluación de proyectos; así como identificar, analizar y desarrollar áreas de oportunidad para la toma de decisiones de las organizaciones. El diagnóstico del clima organizacional en el Organismo Auxiliar es un área de oportunidad para la misma organización, y llevarlo a cabo en el marco de la MAO permitiría aprovechar todos los conocimientos que en la misma maestría se proporcionan, a la vez que contribuye con la investigación.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar el clima organizacional que está presente en un Organismo Auxiliar de Sanidad Animal con base en la teoría del comportamiento para conocer qué factores son los que determinan el desempeño laboral de los empleados.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir el instrumento a utilizar en la medición del clima organizacional para el Organismo Auxiliar en Sanidad Animal.
- Explicar las dimensiones del clima organizacional que más influyen en el personal del Organismo Auxiliar en Sanidad Animal.

1.4 Hipótesis

Hipótesis afirmativa

Si analizamos el clima organizacional que está presente en un Organismo Auxiliar de Sanidad Animal con base en la teoría del comportamiento entonces conoceremos qué factores son los que determinan el desempeño laboral de los empleados.

Hipótesis nula

Si no analizamos el clima organizacional que está presente en un Organismo Auxiliar de Sanidad Animal con base en la teoría del comportamiento entonces no conoceremos qué factores son los que determinan el desempeño laboral de los empleados.

Capítulo II

Marco Contextual

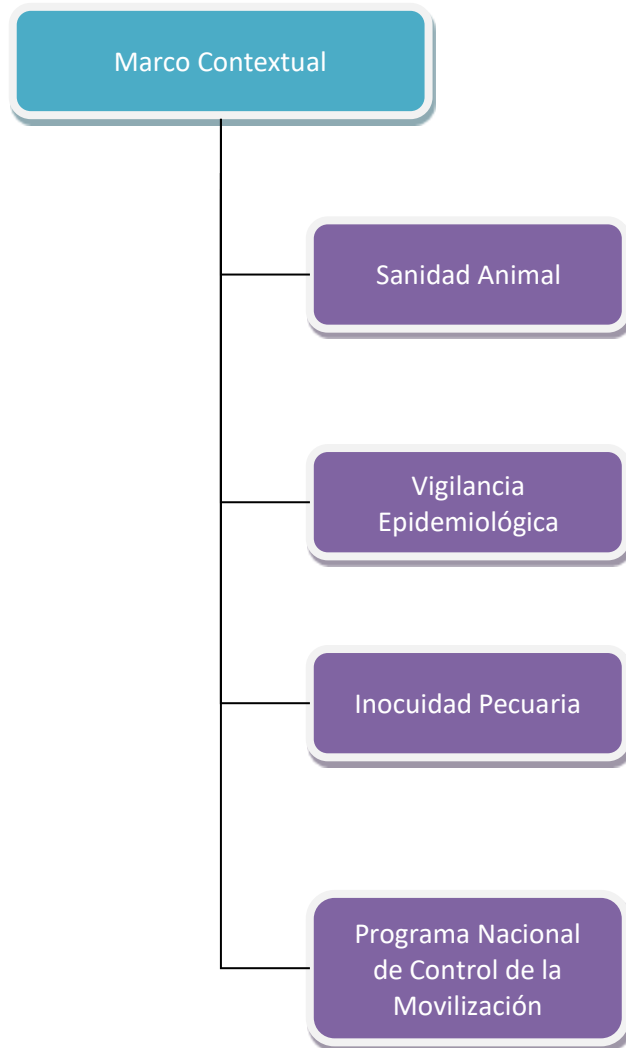


Figura 2. Marco Contextual.

El Organismo Auxiliar, fue constituido en junio del 2014, en la Notaria 9 de Cuernavaca Morelos. Dentro de sus principales objetos son los siguientes:

- Formular, administrar, operar y ejecutar los planes y programas de fomento pecuario, de salud animal, la inocuidad alimentaria y de contingencias o emergencias zoonosanitarias, así como dar seguimiento a su operación y evaluar sus resultados.
- Coadyuvar con el Gobierno del Estado de Morelos en la formulación, operación y ejecución de planes y programas de fomento pecuario, de salud animal, de inocuidad alimentaria y de contingencias o emergencias zoonosanitarias de interés estatal.
- Funcionar como organismo auxiliar de la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación a través del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria y ejecución de planes y programas de fomento pecuario, de salud animal, de inocuidad alimentaria y de contingencias o emergencias zoonosanitarias de interés nacional.
- Instrumentar y operar las campañas zoonosanitarias, mediante la implementación de diversas acciones tendientes a la prevención, control y erradicación de enfermedades, así como establecer y operar los programas permanentes relativos a la vigilancia epizootiológica y mantener coordinación con otras instituciones oficiales y con los particulares interesados.
- Planificar, instrumentar y operar, el sistema para el control sanitario en la movilización de animales, productos y subproductos agropecuarios en el Estado de Morelos, así como implementar estratégicamente sitios destinados a la instalación y

operación de puntos de verificación e inspección sanitaria a través de casetas o vehículos.

El Organismo Auxiliar obtuvo reconocimiento como Organismo Auxiliar en Sanidad Animal en junio de 2015. Con el reconocimiento de Organismo Auxiliar en el Estado de Morelos, del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) y de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Gobierno del Estado de Morelos, fue autorizado para operar cuatro proyectos: Sanidad Animal, Inocuidad Pecuaria, Vigilancia Epidemiológica y Operación de Puntos de Verificación Interna.

2.1 Sanidad animal

Las acciones de Salud Animal en México, empiezan a tener un carácter formal y organizado a partir del gran brote de enfermedad vesicular que se presentó en el estado de Tabasco el año de 1925. En 1952 por Acuerdo del Licenciado Miguel Alemán, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, se crea, la Dirección General de Sanidad e Higiene Pecuaria, misma que en el año de 1956 se transforma en la Dirección General de Sanidad Animal. Paulatinamente se fueron estableciendo programas de control de las enfermedades y parasitosis de mayor importancia económica y comercial, entre otras: contra la tuberculosis bovina y la brucelosis, la enfermedad de Newcastle y la salmonelosis aviar, la fiebre porcina clásica y la enfermedad de Aujeszky; la garrapata, la rabia paralítica bovina, la encefalitis equina venezolana y más recientemente la exitosa erradicación de la enfermedad hemorrágica viral de los conejos entre 1988 y 1993 (<http://www.senasica.gob.mx/?id=523>, 2015).

En el presente año, Profesionales Pecuarios de Morelos S. C. opera las siguientes campañas:

Tuberculosis Bovina: es una enfermedad infectocontagiosa de curso crónico causada por *Mycobacterium bovis*. Afecta a bovinos y a otros animales domésticos. Es considerada una zoonosis porque es transmisible al hombre. La erradicación de esta enfermedad es necesaria para evitar a la población humana el riesgo de contraerla, mejorar la productividad de los bovinos y, así, evitar pérdidas económicas (<http://www.senasica.gob.mx/?id=4367>, 2015).

Brucelosis de los animales: es una zoonosis que se encuentra en forma endémica en México y puede afectar a las especies domésticas. Es causada por bacterias del género *Brucella sp.*, la erradicación de la brucelosis es necesaria para evitar a la población humana el riesgo de contraerla, con lo cual se pretende mejorar la productividad de los bovinos e impedir las pérdidas económicas nacionales así como la restricción de la movilización de animales tanto nacional como internacional (<http://www.senasica.gob.mx/?id=4371>, 2015).

Rabia parálitica bovina: Esta enfermedad es catalogada como zoonosis infectocontagiosa, aguda y mortal que ataca al sistema nervioso central de los mamíferos. Es causada por un virus de la familia *Rhabdoviridae*. Las condiciones ecológicas en algunos estados del país favorecen la presencia de los murciélagos del género *Desmodus rotundus*, que es el principal transmisor de la rabia al ganado bovino y otras especies ganaderas. Esta enfermedad se controla y previene mediante acciones conjuntas entre los

sectores público, social y privado, en una Campaña en contra de esta enfermedad (<http://www.senasica.gob.mx/?id=4372>, 2015).

Garrapata *Bophilus spp*: Las garrapatas (*Boophilus spp.*) a través de su acción directa o del efecto indirecto sobre la producción animal, causan pérdidas a la ganadería bovina. La estrategia más utilizada para el control de garrapatas consiste en la aplicación de ixodicidas o garrapaticidas sobre el cuerpo de los animales infestados en intervalos específicos (<http://www.senasica.gob.mx/?id=4373>, 2015).

2.2 Vigilancia epidemiológica

En el área de Vigilancia Epidemiológica, las principales enfermedades que se vigilan son las siguientes:

Enfermedad de Aujeszky (EA): es una enfermedad contagiosa que afecta a los cerdos. Es causada por un herpes virus que ocasiona problemas en los sistemas nervioso, respiratorio y reproductivo, principalmente, en cerdos que se encuentran en la etapa predestete, con alta morbilidad y mortalidad. También puede presentarse en bovinos, perros, gatos, borregos y cabras. Esta enfermedad se puede prevenir a través de medidas de bioseguridad en la granja, las cuales deben contemplar: el control de roedores y aves silvestres (<http://www.senasica.gob.mx/?id=4374>, 2015).

Influenza Aviar: es una enfermedad vírica altamente contagiosa que afecta a varias especies de aves productoras de alimentos (pollos, pavos, codornices, gallinas de guinea, etc.), Esta es causada por un virus tipo A perteneciente a la familia *Orthomixoviridae*, Para

el combate activo de esta enfermedad , se han implementado estrategias que incluyen: la vigilancia activa y pasiva, la cual se basa en el muestreo de las parvadas comerciales, traspatios y rastros (<http://www.senasica.gob.mx/?id=4377>, 2015).

Enfermedad de Newcastle (ENC): es viral, contagiosa y letal, afecta a las aves domésticas y silvestres, causando alta morbilidad y mortalidad en las mismas, a fin de mantener el país libre SENASICA ofrece atención oportuna a los casos sospechosos de la enfermedad, realiza vacunación intensiva en unidades de producción de aves susceptibles, además de mantener una vigilancia epidemiológica activa y pasiva en todo el territorio nacional. Como medida complementaria realiza actividades de control en la movilización de aves, sus productos y subproductos, así como la implementación de medidas de bioseguridad en granjas tecnificadas.

2.3 Inocuidad Pecuaria

El programa de Inocuidad Pecuaria coadyuva en el mejoramiento de la calidad sanitaria y de inocuidad de los alimentos; induciendo la aplicación efectiva de los Sistemas de Reducción de Riesgos de Contaminación, con la participación de otras Dependencias Federales y Estatales, así como de productores, industriales y agentes comerciales de la cadena productiva.

Actualmente PPMSC maneja 3 programas:

- Inocuidad en bovinos productores de carne.
- Inocuidad en caprinos.

- Inocuidad en producción de miel de abeja.

2.4 Programa Nacional del control de la Movilización

El SENASICA desarrolla diferentes acciones para evitar o prevenir los daños ocasionados por la presencia de plagas y enfermedades en el campo mexicano, dichas campañas, se encuentran sustentadas en las Leyes Federales de Sanidad Vegetal y de Sanidad Animal, y establecidas puntualmente en Normas Oficiales Mexicanas (NOM), Acuerdos, Dispositivos Nacionales de Emergencia u otras disposiciones legales, para su cumplimiento obligatorio. Dentro de este marco regulatorio se contemplan los requisitos para la movilización agropecuaria, pues ésta significa un constante riesgo considerando que se realiza entre las diferentes regiones del territorio nacional, donde prevalecen distintas condiciones fito y/o zoosanitarias (<http://www.senasica.gob.mx/default.asp?id=4771>, 2015).

El Organismo Auxiliar opera 4 puntos de verificación interna, La Pera, Casahuatlán, Jantetelco y Atlatlahucan; y 3 sitios de verificación, el Tianguis de Yecapixtla, Tianguis de Chinameca y Tianguis de Amayuca.

Capítulo III

Los paradigmas para estudiar el Clima Organizacional

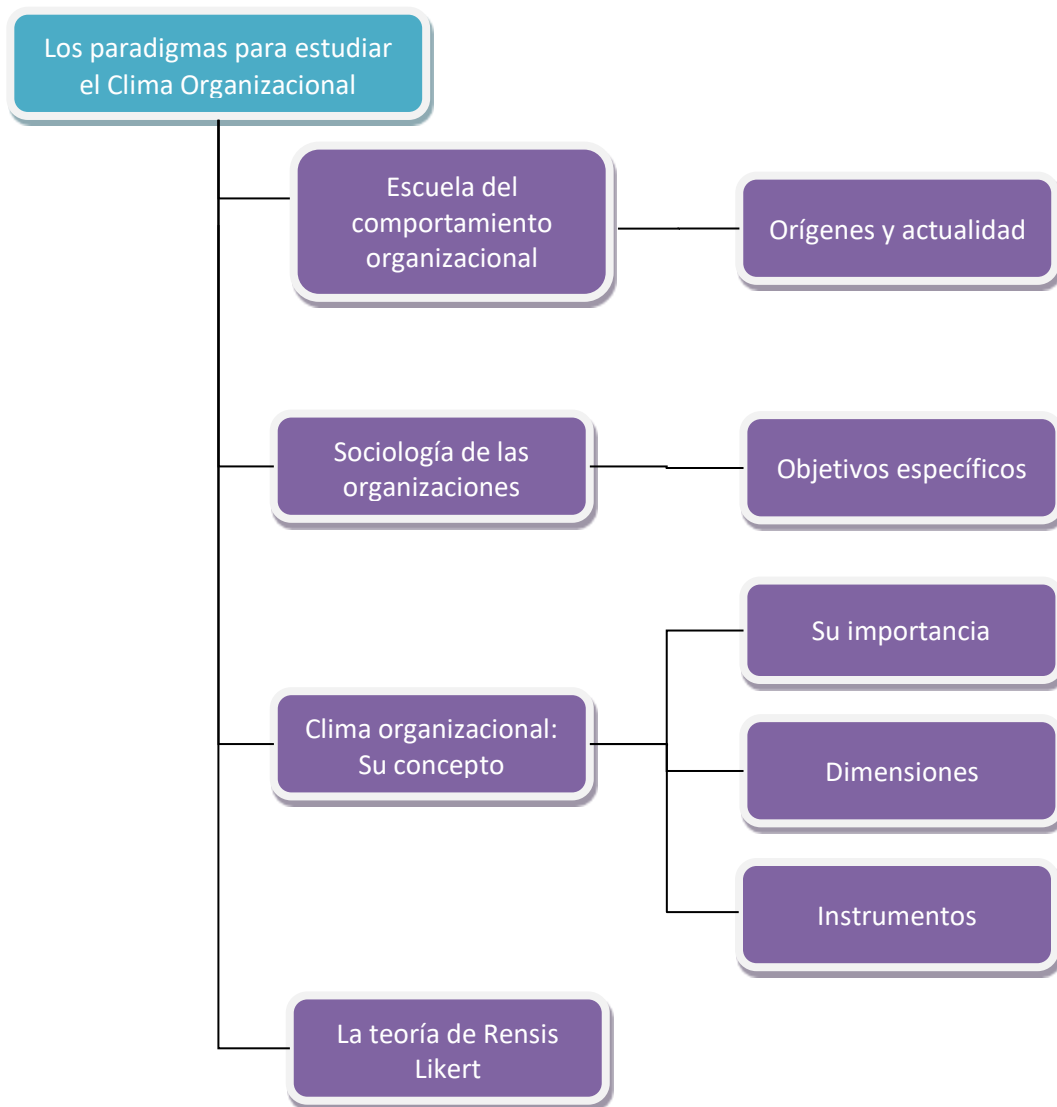


Figura 3. *Los paradigmas para estudiar el Clima Organizacional*

3.1 Escuela del comportamiento organizacional

Una organización es una entidad social conformada por personas que trabajan juntas, y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común. Una organización es una sociedad en miniatura en donde coexisten dos tipos de personas: Los líderes y subordinados. El propósito de toda organización es elaborar un producto o brindar un servicio para satisfacer las necesidades de sus clientes, que pueden ser consumidores, usuarios, asociados o contribuyentes (Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos, 2002).

El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización, y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de ésta. Hace énfasis en que el comportamiento se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración (Robbins & Judge, 2013).

El comportamiento organizacional incluye temas fundamentales como son la motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y procesos grupales, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés laboral, Chen & Klimoski citado por Robbins & Judge (2013)

3.1.1 Orígenes y actualidad

El concepto de organización toma mayor claridad a principios del siglo XX, con la organización del trabajo y la producción y por otro lado la delegación del poder a ingenieros y administradores. Es en éste tiempo donde aparecen los primeros teóricos de la organización (Castillo Girón, 2013).

Frederick W. Taylor fue quien inicio con el estudio de las organizaciones, Rivas Tovar (2009) resume el trabajo de Taylor de la siguiente manera: “la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual”.

Las principales aportaciones de la administración científica de Frederick W. Taylor (1856-1915) según Rivas Tovar, (2009) son: incorpora el método científico al estudio de la organización, aporta una visión particular del individuo y propone un conjunto de principios concretos del sistema de dirección científica. De éstas aportaciones se desprenden cuatro principios: desarrollo por parte de la dirección de una ciencia para cada elemento del trabajo, selección científica del trabajador, colaboración cordial entre los patronos con los colaboradores para asegurar la realización del trabajo de acuerdo con los principios de la ciencia, y el cuarto principio, debe de haber una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre los obreros y los miembros de la dirección.

La administración clásica de Henry Fayol (1841-1925) se distingue por destacar la estructura o forma y disposición de las diferentes secciones o personas que integran una organización y le permiten lograr la eficiencia (Castillo Girón, 2013).

Fayol aseguraba que la dirección de las organizaciones debía recaer en hombres con la capacidad de tomar decisiones para alcanzar los objetivos de la misma, basados en 14 principios que se pueden identificar, analizar y enseñar, los principios son los siguientes: la división del trabajo, la autoridad y la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, subordinación de los intereses particulares a los intereses generales, remuneración del personal, el grado de centralización de las órdenes, la jerarquía, el orden, la equidad y la justicia, la estabilidad del personal, la iniciativa y la unión del personal. Si se aplican los principios anteriores se puede ejercer los componentes de la función

administrativa: prevención, organización, dirección, coordinación y control (Castillo Girón, 2013).

Por su parte Max Weber aporta las formas de dominación, entendiendo la dominación como obediencia sin cuestionamientos por parte del que obedece. Existen tres tipos de dominación: carismática, tradicional y racional o legal. Lo más relevante de la teoría burocrática según Castillo Giron (2013) son los siguientes elementos:

1. El recurso a las estructuras jerárquicas, a las reglas, a las normas y a las convenciones formales, para la integración de los miembros de la organización.
2. La gestión basada en la autoridad, así como el el ejercicio de la autoridad y la subordinación en las empresas con base en normas compartidas entre superiores y subordinados.
3. Reclutamiento de personal en función de su experiencia y no sobre la base de relaciones personales.

En 1945, Elton Mayo publicó el libro *Los problemas humanos de la civilización*, es considerado el precursor de la teoría de las relaciones humanas. Los principales aportes, según la reseña que hace Trujillo Dávila (2010), se mencionan a continuación: En la primera parte de su libro se encuentran los terminos de sociedad establecida y sociedad adaptativa; en la sociedad establecida, la habilidad técnica se manifiesta en la manipulación de las cosas al servicio de los propósitos humanos, la habilidad social, por su parte, tiene la capacidad de recibir comunicación de los demás, la sociedad establecida, desarrolla ambas habilidades técnicas y sociales. En la sociedad adaptativa, la disciplina social nunca fue descrita como parte necesaria en la educación del individuo, por tanto el individuo pierden o no adquieren la habilidad social.

Los principales resultados de las investigaciones realizadas por Elton Mayo hacen referencia a que el cambio en las condiciones del trabajo no constituye un factor clave para el aumento de la productividad, por el contrario, la parte social, como la coordinación de esfuerzos y el tipo de liderazgo si influyen de manera directa en el desempeño de los trabajadores (Trujillo Dávila, 2010).

Elton Mayo demostró la importancia de las relaciones humanas, y que son éstas las que tienen más impacto en el desempeño de los trabajadores, sugirió que la parte social del ser humano debió de haber avanzado al mismo ritmo que las habilidades técnicas.

Abraham Maslow contribuyó a reforzar la teoría de las relaciones humanas, su principal aporte es la pirámide la jerarquía de las necesidades.

A continuación se describen las necesidades propuestas por Maslow con base en lo escrito por Elizalde Hevia, Martí Vilar, & Martínez Salvá (2006).

En primer lugar se encuentran las necesidades fisiológicas, son las necesidades más básicas, pero a su vez las menos relevantes cuando el ser humano busca su autorrealización, aquí encontramos la necesidad de satisfacer el hambre, la sed, el sueño, el sexo, descanso, entre otras.

En segundo lugar se encuentran las necesidades de seguridad, estas necesidades son las que dominan la personalidad, aquí se encuentran la necesidad de ahorrar, comprar bienes, asegurar el futuro, sobre todo garantizar los menos riesgos posibles. Se manifiestan como miedos y temor.

En tercer lugar se encuentran las necesidades de pertenencia y amor, éstas representan las necesidades de reconocer y ser reconocido por los semejantes, de sentirse parte de grupos sociales. Aquí encontramos las necesidades de familia, amigos, compañeros, grupos sociales.

En cuarto lugar se encuentran las necesidades de estima, esta es necesaria para la realización y el reconocimiento personal. Aquí se encuentra el respeto, la confianza, el amor propio, autoaceptación, entre otras. Los trastornos y déficit en ésta área generan sentimientos de inferioridad que se manifiestan con sentimientos de culpa y vergüenza.

En quinto lugar se encuentran las necesidades de autorrealización, son necesidades superiores o más subjetivas en la pirámide establecida por Maslow. Varían de un individuo a otro, aquí se encuentran las necesidades de satisfacer nuestras propias capacidades personales, de desarrollar nuestro potencial, de hacer aquello para lo cual tenemos mejores aptitudes y la necesidad de desarrollar entre otras.

Douglas McGregor (1906-1964) propuso dos divisiones de los seres humanos, una negativa, teoría X, y otra positiva, llamada teoría Y (Robbins & Judge, 2013). La teoría X supone que a los empleados les disgusta trabajar, que son perezosos por naturaleza, que no les agrada la responsabilidad y que deben ser obligados y supervisados para que puedan realizar de manera correcta sus tareas dentro de una organización. La teoría Y supone que a los empleados les gusta trabajar, que tienen creatividad, que buscan asumir la responsabilidad y que pueden dirigirse a sí mismos.

La teoría de los dos factores, también conocida como teoría de la motivación e higiene, fue propuesta por Herzberg (Robbins & Judge, 2013), ésta teoría relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y asocia factores extrínsecos con la insatisfacción. Según éste autor, lo opuesto a satisfacción no es la insatisfacción, por lo tanto, si se eliminan los factores de insatisfacción de un trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio.

Los factores intrínsecos existen y funcionan para generar satisfacción o motivación que pueden originar un buen desempeño, los factores extrínsecos, si no se tratan de manera

adecuada, pueden generar insatisfacción en los trabajadores. Por lo tanto, los factores extrínsecos (condiciones de trabajo, política y procedimientos administrativos, estilo de supervisión, las relaciones interpersonales y salario) sólo contribuyen a reducir la insatisfacción, y los factores intrínsecos (autorrealización, reconocimiento en el trabajo, el trabajo mismo, la responsabilidad y el ascenso) incrementan la satisfacción y la motivación al trabajo (Castillo Girón, 2013).

Tabla 1. Resumen de los antecedentes del clima organizacional

ESCUELA	AUTORES PRINCIPALES	APORTACIONES
Científica	Frederick W. Taylor (1856-1915)	Producción industrial, administración científica.
Clásica	Henry Fayol (1841-1925)	Principios básicos para la elaboración de estructuras.
Estructuralista	Max Weber (1854-1920)	Burocracia organizacional
Relaciones humanas	Elton Mayo (1880-1949)	Componente humano de las organizaciones, la motivación.
	Abraham Maslow (1908-1970)	Pirámide de las necesidades
	Douglas McGregor (1906-1964)	Teoría X y Teoría Y
	Frederick Herzberg (1923-2000)	Teoría de los dos factores

3.2 Sociología de las organizaciones

La organización, según Robbins & Judge (2013), es la unidad social coordinada en forma consciente que incluye a dos o más personas, las cuales funcionan sobre una base de continuidad relativa, para alcanzar metas comunes. Éstas metas comunes son su razón de ser de las organizaciones, pueden ser productos o servicios.

Según Perrow (1991) citado por Lucas Marín, García Ruíz, & Llano Aristizábal, (2013), la sociología de las organizaciones es el estudio de las colectividades en función de una organización, que se considera como un sistema de actividades o fuerzas personales y estructurales conscientemente coordinadas.

Hoy día hay conciencia de la importancia del comportamiento humano y es objeto de muchos estudios. Pero a finales de la década de 1980, dentro de los planes de estudio de las escuelas de administración, los cursos de comportamiento humano y las aptitudes de los individuos recibían poca atención, los planes de estudio se centraban en los aspectos técnicos de la disciplina, enfocándose sobre todo en la economía, la contabilidad, las finanzas y las técnicas cuantitativas (Robbins & Judge, 2013).

El objetivo primordial del análisis organizacional es describir, comprender y analizar el grado de estructuración de los procesos utilizados para asegurar la cooperación o acción organizada de individuos, a partir de su diversidad y hasta de sus divergencias (Castillo Girón, 2013). Las organizaciones en ningún momento dejan de buscar su objetivo que es la productividad, pero hacen uso de los estudios de comportamiento humano porque son las personas las que hacen la diferencia y éstos estudios son la base para que los administradores diseñen estrategias que les permitan alcanzar los objetivos de la organización pero a su vez los individuos cumplan sus objetivos personales.

Según Coriat y Weinstein (1995) citado por Castillo Girón (2013) las diversas teorías de la organización describen la conversión detallada del conflicto en cooperación y favorecen la movilización de recursos y la coordinación de esfuerzos que facilitan la supervivencia simultánea de una organización y sus miembros.

3.2.1 Factores organizacionales

Pérez Mayo (2018) define los factores organozacionales cómo elementos que existen y coexisten dentro de las organozaciones que impactan el desempeño y la productividad. Dentro de ellos se encuentran: el clima organizacional, la cultura, la confianza, el compromiso, el conflicto, síndrome de burnout. Para efectos de ésta tesis explicamos los más importantes.

Cultura organizacional

El primer paso para conocer una organización es identificar su cultura; formar parte de una organización es asimilar su cultura y vivir en una organización, trabajar en ella, actuar en sus actividades, desarrollar carrera en ella es participar íntimamente en una cultura organizacional (Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos, 2002).

Definición de Cultura Organizacional:

Existen cientos de definiciones para el concepto Cultura Organizacional, aquí solo se mencionaran algunas:

Para Geert Hofstede, citado por Peng (2015), la Cultura Organizacional es la programación colectiva de la mente, la cual distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro.

Para Schein, citado por Chiavenato (2002), la Cultura Organizacional es un patrón de asuntos básicos compartidos que un grupo aprendió para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser

considerado válido y deseable de transmitir a los nuevos miembros como manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a aquellos problemas.

Para Robbins & Judge (2013), la Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.

Chiavenato (2002), menciona que hay aspectos de la cultura organizacional que son percibidos con más facilidad y que existen otros aspectos que no se perciben, lo que asemeja un iceberg. La cultura organizacional tiene aspectos formales de fácil percepción como son: las políticas y directrices, métodos y procedimientos, objetivos, estructura organizacional y tecnología adoptada; y aspectos informales, ocultos pero existentes como son: percepciones, sentimientos, actitudes, valores, interacciones informales y normas grupales entre otros.

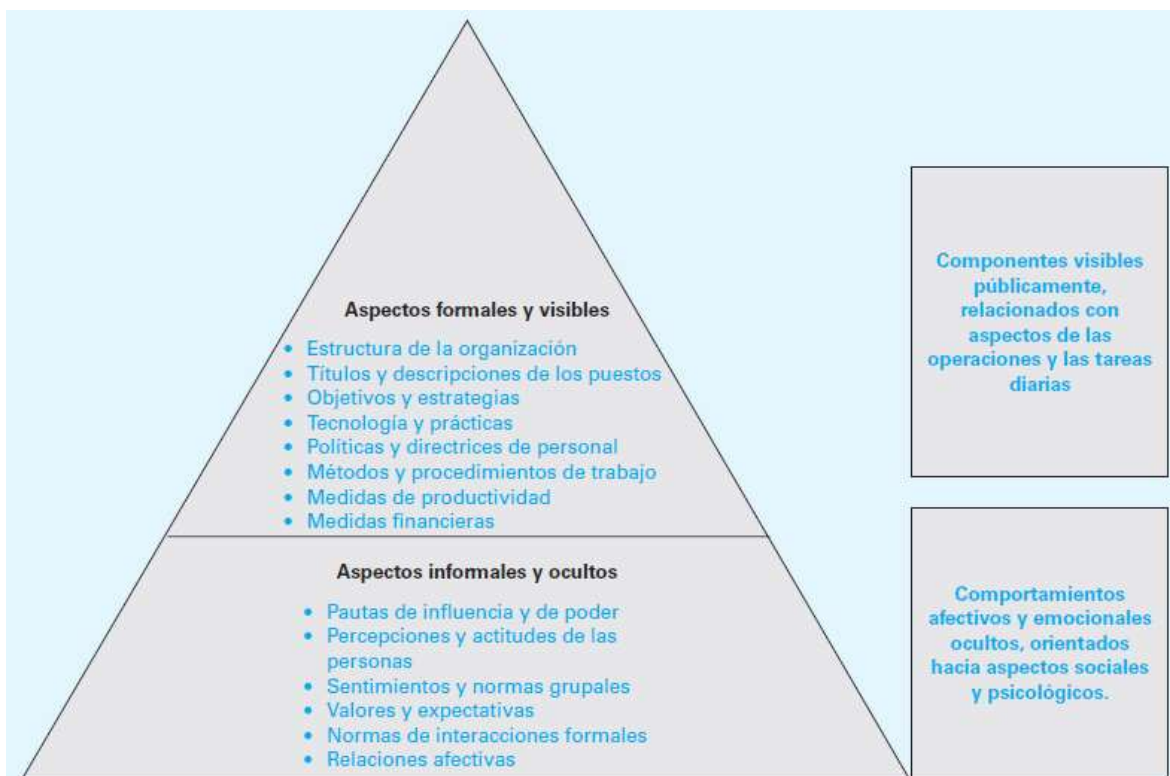


Figura 4. Iceberg de la cultura organizacional, tomado de Chiavenato (2002).

Componentes de la Cultura Organizacional

Peng (2015), menciona que el trabajo de Hofstede es el más influyente en cuanto a la identificación de las dimensiones de la Cultura Organizacional, aquí mencionamos las cinco dimensiones propuestas por dicho autor:

Distancia al poder: Grado de desigualdad de una sociedad. Es lo extendido que esperan y aceptan los miembros menos poderosos dentro de un país que el poder está distribuido de forma desigual.

Individualismo: Perspectiva de que la identidad individual se basa fundamentalmente en sus atributos individuales en lugar de considerar las características del grupo (colectivismo).

Masculinidad: nivel social relativamente fuerte que hace una diferenciación de roles de género, donde los hombres tienen ocupaciones que recompensan la asertividad, y las mujeres tienden a trabajar en profesiones relacionadas con cuidados. En el otro extremo se tiene la feminidad donde las mujeres tienen ocupaciones que recompensan la asertividad y más hombres trabajan en profesiones relacionadas con cuidados.

Evación de la incertidumbre: grado que miembros de diferentes culturas aceptan situaciones ambiguas y toleran la falta de certidumbre. Se valora más la seguridad en el empleo, los patrones de carrera y los beneficios de carrera.

Orientación a largo plazo: perspectiva que enfatiza la perseverancia y el ahorro para las mejoras a futuro. En el lado opuesto están las sociedades que prefieren resultados rápidos y gratificación instantánea.

Para Chiavenato (2002), otra forma de abordar la cultura la proporciona Schein, la cual menciona que existen tres niveles de presentación: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos. A continuación se describen estos tres niveles.

Artefactos: es el primer nivel de la cultura, es el más superficial, visible y perceptible. Es lo que cada uno ve, escucha o siente cuando llega a una organización cuya cultura desconoce. Éstos artefactos incluyen productos, servicios y patrones de comportamientos de los miembros de la organización. Otros ejemplos de artefactos son: símbolos, historias, los héroes, los lemas, las ceremonias anuales, entre otras.

Valores compartidos: son los valores pertinentes para los miembros de la organización y definen las razones que las llevan a hacer lo que hacen. En muchas organizaciones, los valores son creados por los fundadores de la organización.

Supuestos básicos: es el nivel más íntimo, profundo y oculto. Son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y supuestos dominantes de los miembros de la organización. La cultura prescribe la *manera correcta de hacer las cosas* en la organización, en muchas ocasiones éstos supuestos no están escritos y ni siquiera hablados.³

Funciones de la Cultura Organizacional

Robbins & Judge (2013) mencionan las siguientes funciones:

- Define las fronteras entre una organización y otra.
- Transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Genera compromiso con algo que va más allá del interés personal.
- Da estabilidad al sistema social.
- Es el adhesivo social que mantiene unida la organización al proveer estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores.
- Sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los miembros de la organización.

Hoy en día, la tendencia de las organizaciones descentralizadas es darle mayor importancia a la cultura pero al mismo tiempo se encuentra con la dificultad de establecer una cultura firme. Al reducir el nivel de autoridad y los sistemas de control, todos deberían caminar hacia una misma dirección, pero los equipos de trabajo pueden tener más lealtad hacia sus equipos de trabajo que hacia toda la organización (Robbins & Judge, 2013).

Liderazgo

Todo se cae o se viene abajo a causa de liderazgo (Maxwell, 2007), ese es el nivel de importancia que tiene el liderazgo en todas las organizaciones y es un tema estudiado por gran cantidad de autores desde hace ya varios años.

Definición de Liderazgo

Habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas; la fuente de ésta influencia puede ser formal, a través de jerarquía administrativa (Robbins & Judge, 2013).

Influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos (Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos, 2002).

Liderazgo es influencia (Maxwell, 2007).

Teorías del Liderazgo

Se ha estudiado el liderazgo de varias perspectivas, y no se puede decir si hay una que contenga toda la verdad o toda la información acerca del tema. Aquí se expondrán algunas de las teorías y autores de liderazgo.

Teoría de los rasgos: es aquella que considera las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de quienes no lo son (Robbins & Judge, 2013).

Para Robbins & Judge (2013) los rasgos más importantes en los líderes son los siguientes:

- Extroversión: capta el nivel de comodidad con las relaciones, los extrovertidos tienden a ser asertivos y sociables; en tanto lo introvertidos tienden a ser tímidos, reservados y callados.

- Afabilidad: se refiere a la propensión de un individuo para mostrar respeto o cortesía hacia los demás. Las personas muy afables son cooperativas, cálidas y confiables. En lado opuesto están las persona frías, inconformes y antagonistas.

- Meticulosidad: medida de la confiabilidad. Una persona meticulosa es responsable, organizada, confiable y persistente. En lado opuesto están las personas distraídas, desorganizadas y poco confiables.

- Estabilidad emocional: describe la habilidad de una persona para manejar el estrés. Los sujetos con gran estabilidad emocional, tienden a ser tranquilos, confiados de sí mismos y seguros. Por el contrario, las persona con poca estabilidad emocional, tienden a ser nerviosos, ansiosos, depresivos e inseguros.

- Apertura a la experiencia: se refiere al grado de interés y fascinación por lo novedoso. La gente abierta en extremo es creativa. Curiosa y con gran sensibilidad artística. En el extremo opuesto están las personas convencionales y que se sienten cómodos con lo que les resulta familiar.

Para Chiavenato (2002) los rasgos son los siguientes:

- Habilidad para interpretar objetivos y misiones.
- Habilidad para establecer prioridades.
- Habilidad para planear y programar actividades del equipo.

- Habilidad para solucionar problemas y conflictos.
- Facilidad para supervisar y orientar a las personas.

Para Kouzes & Posner (2013) existen cinco prácticas deseables en los líderes:

- Desafiar el proceso: los líderes son pioneros, son personas que están dispuestas a avanzar hacia lo desconocido, están preparados para aceptar los riesgos, para innovar y experimentar para encontrar nuevas formas de hacer las cosas.

- Inspirar una visión compartida: son capaces de ver más allá del horizonte del tiempo, e imaginan las atractivas oportunidades que les esperan, tanto a los líderes como a sus seguidores. Los líderes mantienen el deseo de hacer que cosas nuevas sucedan.

- Habilitar a otros para actuar: los líderes jemplares consiguen el apoyo y la ayuda de todos aquellos que deberán hacer funcionar el proyecto. El sentido de equipo va más allá de unos cuantos informes directos.

- Servir de modelo: para servir de modelo, primero lo líderes deben de tener claro sus principios orientadores. Los actos de líderes son más importantes que sus palabras, y deben de ser coherentes con ellas.

- Brindar aliento: los líderes brindan aliento a sus seguidores para seguir avanzando. El estímulo puede provenir de grandes gestos o de actitudes simples.

La teoría de los rasgos de personalidad ha sido criticada en dos aspectos principales: los rasgos de personalidad se miden de manera poco precisa y no toma en cuenta la situación en la que se ejerce el liderazgo. Algunos rasgos de personalidad son esenciales en ciertas situaciones pero no en otras (Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos, 2002).

Teorías conductuales o estilos de liderazgo: son aquellas que proponen que lo que distingue a los líderes son sus conductas específicas. La investigación de los rasgos ofrece una base para seleccionar al personal adecuado para el liderazgo, pero las teorías conductuales del liderazgo indican que es posible capacitar a los individuos para convertirlos en líderes (Robbins & Judge, 2013).

Robbins & Judge (2013), con base en dos estudios realizados en Estados Unidos, menciona las siguientes conductas:

- Estructura de iniciación: grado en que el líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. incluye un comportamiento que busca organizar el trabajo, las relaciones laborales y el objetivo.

- Consideración: grado en que el líder suele tener relaciones laborales caracterizadas por la confianza mutua, así como por el respeto hacia las ideas y los sentimientos de sus subordinados.

- Líder orientado a los empleados: aquel que hace énfasis en las relaciones interpersonales, que muestra un interés personal por las necesidades de los subordinados y acepta las diferencias individuales entre estos.

- Líder orientado a la tarea: quién hace énfasis en los aspectos técnicos o en las tareas del puesto.

White y Lippitt citados por Chiavenato (2002), mencionan tres estilos de liderazgo:

- Liderazgo autocrático: el líder centraliza totalmente la autoridad y las decisiones. Los subordinados no tienen ninguna libertad para elegir. Éste tipo de líder es dominante, impone órdenes y espera obediencia plena y ciega de sus subordinados. Los grupos con liderazgo autocrático presentan gran volumen de trabajo pero existe frustración, tensión y agresividad,

- Liderazgo liberal: el líder permite total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, participando en ellas sólo cuando el grupo lo solicita. El comportamiento del líder es evasivo y sin firmeza. Los grupos sometidos a liderazgo liberal no se desempeñan bien en cuanto a la cantidad ni en cuanto a calidad del trabajo, existe poco respeto hacia el líder.

- Liderazgo democrático: el líder es comunicativo en extremo, estimula la participación de las personas y se preocupa igualmente por el trabajo y por el grupo. Los grupos con liderazgo democrático presentan buena cantidad de trabajo y buena calidad del mismo, acompañado de satisfacción, integración grupal, responsabilidad y compromiso de las personas.

Es preciso mencionar que existen mucho más teorías que estudian el liderazgo, se pueden escribir libros y libros acerca del tema, pero para fines del presente estudio no es necesario mencionar todas las teorías del liderazgo.

Clima organizacional

Un clima organizacional adecuado es indispensable para la productividad, la armonía y el buen funcionamiento de toda organización. El ambiente organizacional es el resultado de múltiples interacciones y el área de relaciones laborales debe promover y establecer las condiciones para que éste sea idóneo (Münch Galindo, 2005 (Reimp. 2014)).

El clima organizacional constituye una variable que impacta en el comportamiento de los trabajadores, cuya importancia recién se ha intensificado para ser evaluada por empresas, dependencias gubernamentales y para obtención de certificaciones (Patlán Pérez, Definición, medición y consecuentes del clima organizacional: resultados de tres estudios en población mexicana., 2015).

El concepto de Clima Organizacional, sus dimensiones y cómo medirlo se desarrollan en el siguiente apartado.

3.3 Clima Organizacional. Su concepto

Según Chiavenato (2008), lo más importante en todas las organizaciones son las personas, proveen conocimiento, habilidades, competencias, pero sobre todo, aportan inteligencia en la toma de decisiones e imprime significado y rumbo a los objetivos.

Cada organización tiene características y propiedades únicas, el clima organizacional, influye en el comportamiento del individuo y a su vez en la productividad de la misma organización (Sandoval Caraveo, 2004).

Martin M. (1999) citado por Juárez Adauta (2012) afirman que el término clima es un concepto metafórico derivado de la metodología, que adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, si no sobre todo, la calidad de los productos y servicios.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. (García Solarte, 2009).

Cardona Echeverri & Zambrano Cruz,(2014) mencionan que Liwin, Lippit y White (1939) hicieron las primeras aproximaciones al concepto de clima organizacional, y postularon la existencia de de 6 dimensiones que dan cuenta del clima social: conformidad,

responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional y calor y apoyo.

Méndez (2006) citado por García Solarte (2009) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social.

Chiaverato I. (2001) citado por Juárez Adauta (2012) considera el clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento.

Se entiende por clima organizacional como las percepciones que comparten los miembros de una organización respecto del ambiente en que se desenvuelven (Reinoso Alarcón & Aranea Cea, 2008).

Brunet (1999), menciona que son aceptables tres diferentes enfoques para el estudio del clima organizacional, éstas son: la medida múltiple de los atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.

Medida múltiple de los atributos organizacionales: considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo, y por último, influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. El clima se convierte en sinónimo de ambiente organizacional, mide sobre todo la estructura de la organización, se puede ver como una limitación a la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de sus empleados, dejando a un lado una causa importante del comportamiento vinculada a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo (Brunet, 1999).

Medida perceptiva de los atributos individuales: representa una definición dedustiva del clima organizacional. El individuo persibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer, entonces el clima puede cambiar en función del humor de los individuos, entonces el clima se vuelve sinónimo de opiniones personales y deja totalmente fuera a los factores organizacionales (Brunet, 1999).

Medida perceptiva de los atributos organizacionales: el clima esta definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización, y que pueden ser deducidas según la forma en que la organización actúan con sus miembros y con la sociedad. Las variables de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. El instrumento de medida más utilizado es el cuestionario, que cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y las tecnologías según un cierto grado decreciente de importancia (Brunet, 1999).

Como se puede observar, la medida perceptiva de los atributos organizacionales, es la óptica que contempla tanto la organización, como a los individuos. Brunet, (1999), considera a partir de aquí, dos aspectos improtantes para formar el concepto de clima organizacional, el primero, tiene que ver con características relativamente estables en el tiempo, que describen una organización y la distinguen de otras, e influyen en el comportamiento de los empleados. El segundo aspecto, hace referencia a que el clima emerge de los sistemas y de los procedimeintos como el estilo de gestión, las políticas organizacionales, los procedimientos generales de operación tal como son percibidos por los empleados.

En resumen, se puede decir que el clima organizacional es la percepción que tienen los individuos de una organización con características propias, tales como aptitud, actitud y

motivación; acerca del estilo de gestión, políticas organizacionales y procedimientos; que da como resultado un nivel de satisfacción y productividad de los individuos y la organización.

3.3.1 Su importancia

El clima organizacional representa una radiografía de la empresa, información que permite conocer que piensan los individuos de la organización a la que pertenece. Con ésta información los directivos pueden planear y tomar decisiones para mejorar la organización.

El clima refleja valores, actitudes y creencias de sus miembros, los cuales se reflejan en elementos del clima, pero es importante que el administrador sea capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones (Brunet, 1999):

- ✓ Las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que dan como resultado actitudes negativas frente a la organización.
- ✓ Para proponer un cambios de mejora, pero con los elementos específicos donde enfocar la intervención.
- ✓ Prever los problemas antes que sucedan en la organización.

La importancia del clima organizacional radica en el efecto que tiene en los trabajadores, en su conducta y en su desempeño en la organización a la que pertenece (Patlán Pérez, 2015) .

3.3.2 Dimenciones

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

Diferentes autores han propuesto evaluar diferentes dimensiones del clima organizacional, Brunet, (1999) menciona a los siguientes:

Forehand y Gilmer:

1. Tamaño de la organización.
2. Estructura organizacional.
3. Complejidad sistemática de la organización.
4. Estilo de liderazgo.
5. Orientación de fines.

Friedlander y Margulies

1. Empeño.
2. Obtáculos o trabas.
3. Intimidad.
4. Espíritu de trabajo.
5. Actitud.
6. Acento puesto sobre la producción.
7. Confianza.
8. Consideración.

Gavin

1. Estructura organizacional.
2. Obstáculo.
3. Recompensa.
4. Espíritu de trabajo, confianza y consideración de parte de los administradores.
5. Riesgos y desafíos.

Lowler et al

1. Competencia eficacia.
2. Responsabilidad.

3. Nivel práctico concreto.
4. Riesgo.
5. Impulsividad.

Likert

1. Método de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación. Procedimientos para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Naturaleza de los procesos de comunicación. Tipos de comunicación en la empresa y la manera de ejercerlos.
4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción. La importancia de la interacción subordinado para establecer los objetivos en la organización.
5. Toma de decisiones. Pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Fijación de los objetivos o de las directrices. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos.
7. Proceso de control. El ejercicio del control entre las instancias organizacionales.
8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer

1. Estructura organizacional. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad. Sentimiento de autonomía.

3. Recompensa. Persepción de equidad en la remuneración cuando se hace bien el trabajo.
4. Riesgo. Percepción de reto y riesgo y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Sentimietos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Normas.
7. Conflicto. Como asimilar sin riesgo las diferencias de opinión.

Meyer

1. Conformidad.
2. Responsabilidad.
3. Normas.
4. Recompensa.
5. Claridad organizacional.
6. Espíritu de trabajo.

Poyne et al

1. Tipo de organización.
2. Control.

Pritchard y Karasick

1. Autonomía.
2. Conflicto contra cooperación.
3. Relaciones sociales.
4. Estructura organizacional.
5. Recompensa.
6. Relación entre rendimiento y remuneración.

7. Niveles de ambición de la empresa.
8. Estatus.
9. Flexibilidad e innovación.
10. Centralización.
11. Apoyo.

Schneider y Bartlett

1. Apoyo proveniente de la dirección. Como apoyan los superiores a sus agentes en sus esfuerzos y como mantienen el espíritu amistoso de cooperación.
2. Interés por los nuevos empleados. Interés en la selección de nuevos empleados y la formación de los nuevos agentes.
3. Conflicto. Se refiere a los grupos de individuos que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.
4. Independencia de los agentes. Grado de autonomía de los agentes en el trabajo.
5. Satisfacción. Grado de satisfacción que sienten los empleados dentro de la organización.
6. Estructura organizacional. Presión de los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos y acaparen más clientes.

Steers

1. Estructura organizacional.
2. Refuerzo.
3. Centralización del poder.
4. Posibilidad de cumpliminetos.
5. Formación y desarrollo.
6. Seguridad contra el riesgo.

7. Apertura contra rigidez,
8. Estatus de morl.
9. Reconocimiento y retroalimentación.
10. Competencia y flexibilidad organizacional.

Halpin y Croft

1. Cohesión entre el cuerpo docente.
2. Grado de compromiso del cuerpo docente.
3. Moral de grupo.
4. Apertura de espíritu.
5. Consideración.
6. Nivel efectivo de las relaciones con la dirección.
7. Importancia de la producción.

3.3.3 Instrumentos para medir el clima organizacional

García Solarte (2009) hace un recuento de los principales instrumentos que se han diseñado para medir el clima organizacional en diferentes tipos de organizaciones, menciona el cuestionario de Litwin y Stringer, el cual se utilizó para medir la influencia del liderazgo en el clima organizacional. El cuestionario de Rensis Likert, el cual está compuesto por ocho dimensiones. Otro instrumento es el TECLA (Test de Clima Organizacional) de Jonh Sudarsky, consta de ocho dimensiones. El modelo de Octavio García basado en 17 preguntas. Modelo de Fernando Toro que mide ocho factores. Modelo de Hernán Alvarez Lodoño mide 24 factores incidentes en el clima organizacional. Modelo de medición de Carlos Mendez, Instrumento para Medir Clima Organizacional en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) conformado por 45 preguntas. Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional de Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez, es una

actualización, adaptación y complementación del modelo de Hernán Álvarez Lodoño, mide 27 dimensiones.

Patlán Pérez, (2015) reporta más recientemente los siguientes instrumentos, el Cuestionario de Clima de Laboral (CLA) de Corral y Pereña (2010), La Escala de Clima Organizacional basada en percepciones y expectativas de Reinoso y Araneda (2007), la Escala de Clima Organizacional en función del Modelo de Valores en Competencia de Hernández, Méndez y Contreras (2013) y la Escala de Clima Organizacional (CLIOR) de Peña-Suarez, Campiño-Álvarez y Fonseca-Pedrero (2013).

Los líderes auténticos saben quienes son, lo que creen y valoran, y actúan de buena fe con base en esos valores y creencias, sus seguidores los consideran personas éticas, por tanto, la primera cualidad que produce el liderazgo es la confianza (Robbins & Judge, 2009).

Quienes desean ser líderes pueden intentar generar la percepción de que son inteligentes, amigables, con capacidad verbal, agresivos, trabajadores y consistentes en su estilo. Al hacerlo así incrementan la probabilidad de que sus jefes, colegas y empleados los ven como líderes eficaces (Robbins & Judge, 2009)

3.4 La teoría de Rensis Likert.

La Teoría de Likert es también conocida como la Teoría de los Sistemas de Likert. Rensis Likert debe su reputación a la elaboración de cuestionarios y a sus investigaciones sobre los procesos administrativos (Brunet, 1999).

Descripción de la teoría de sistemas según Brunet, (1999): el comportamiento de los subordinados en una organización, es causado por el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que éstos perciben, pero también influye la formación que

cada uno de ellos tiene, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante un problema o situación dada, está en función de como el individuo percibe la información y no necesariamente lo que es la realidad; es decir, para la misma situación, dos personas pueden percibir cosas totalmente diferentes, cada individuo tiene su propio lente através del cual ve y analiza la información. En este orden de ideas se pueden separar cuatro factores que influyen sobre la percepción individual:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

Variables causales: son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Pueden ser modificadas por los miembros de la organización y pueden agregar nuevos componentes. Son variables de causa y efecto, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Variables intermedias: reflejan el estado interno y salud de la organización, aquí entran las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

VARIABLES FINALES: son las variables dependientes que resultan del efecto de las variables causales e intermedias. Reflejan el resultado obtenido, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional.

3.4.1. Conceptos, categorías y premisas teóricas fundamentales

Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada en tres tipos de variables: causales, intermedias y finales. En su conjunto componen ocho dimensiones y permiten identificar cuatro sistemas de clima diferentes (Brunet, 1999), los cuales son los siguientes:

1. Autoritario explotador.

En este sistema la dirección no le tiene confianza a sus subordinados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados trabajan en una atmósfera de miedo, de castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. El miedo y la desconfianza predominan en las interacciones de los superiores y los subordinados. Tiende a formarse una organización informal que se opone a la organización formal. Este clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrumentos específicos (Brunet, 1999).

2. Autoritario paternalista.

En este sistema la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. Algunas de las decisiones se toman en los escalones inferiores, pero la mayoría se toman en la cima. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por

excelencia para motivar los trabajadores. Las interacciones se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Los procesos de control permanecen siempre en la cima y algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. En este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado (Brunet, 1999).

3. Consultivo.

En éste sistema la dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay interacción moderada de tipo superior subordinado, existe un alto grado de confianza. Los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse a los fines de la organización (Brunet, 1999).

4. Participación de grupo.

En éste sistema la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no sólo se hace de manera ascendente o descendente, sino también de manera lateral. Los empleados están

motivados por la participación y la implicación. Por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los empleados y los subordinados. Hay responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. Se forma un equipo entre los subordinados y la dirección en función de los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Capítulo IV

Marco Metodológico

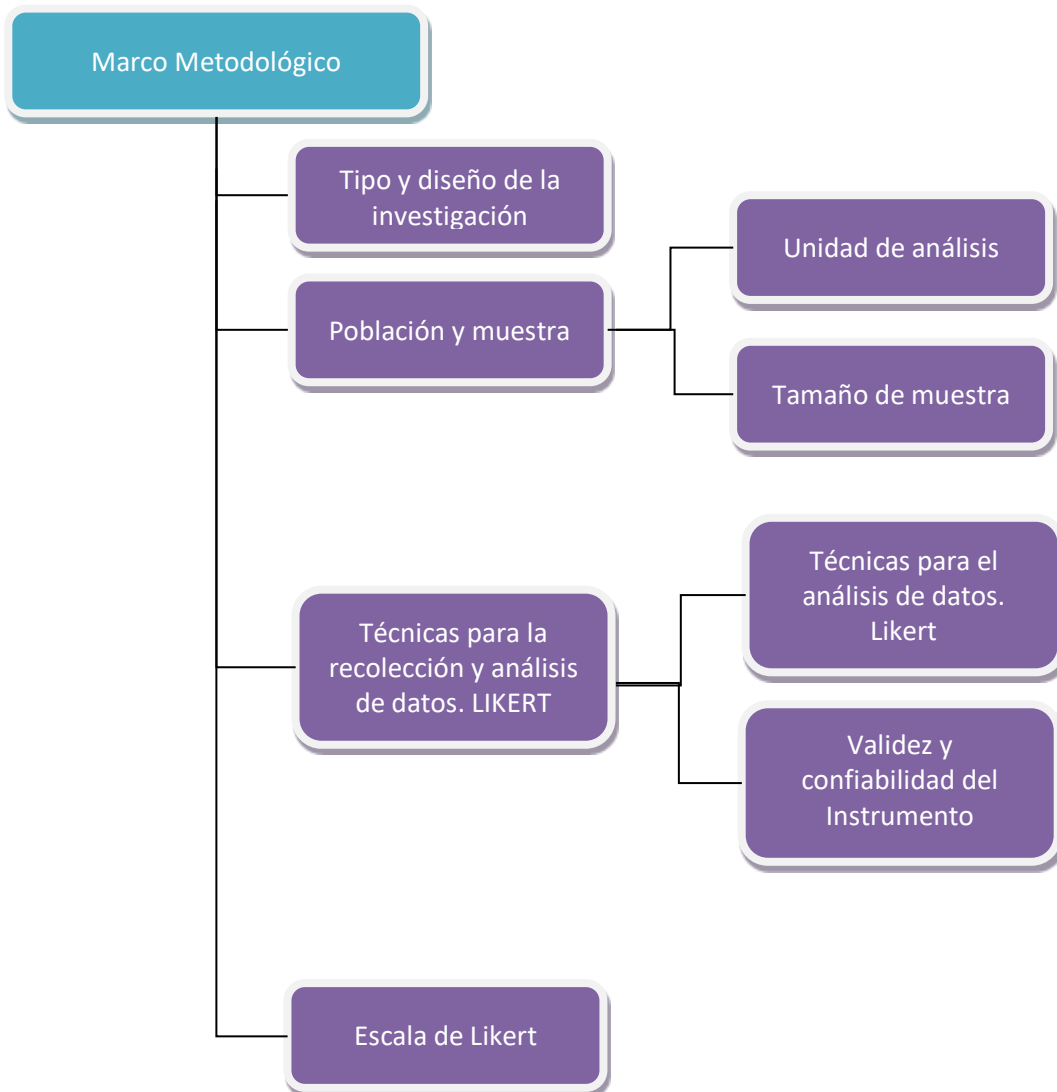


Figura 5. Marco Metodológico

4.1 Tipo y Características del Diseño de la Investigación

La presente investigación es de tipo cuantitativo, ya que se utilizó la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003).

La presente investigación es un preexperimento (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003), ya que el diseño consta de un solo grupo, cuyo grado de control es mínimo, y es un primer acercamiento al problema de investigación.

4.2 Población y muestra

4.2.1 Unidad de análisis

La población total está conformada por 45 personas, de las cuales, es 1 gerente técnico, 4 coordinadores, 3 jefes de programa y 37 personal de campo.

4.2.2 Tamaño de muestra

Dado que el total de la población no es muy numerosa, se decidió tomar el total de población para el trabajo.

4.3 Técnicas para la recolección de datos. LIKERT

Las organizaciones que están conscientes que su principal activo es el ser humano, se ocupan de medir el clima organizacional, por lo que diseñan instrumentos acordes a cada organización, lo que hace que haya un gran número de instrumentos para evaluar clima organizacional.

Para el caso de este trabajo se utilizó el cuestionario Perfil Organizacional de Likert (POL), el cual fue adaptado y contextualizado para su utilización en el trabajo. Se utilizó el cuestionario propuesto por Likert para que exista coherencia entre la teoría en que se basa la investigación y el instrumento utilizado.

Dicho cuestionario mide un total de ocho factores que para el caso de la investigación, son los que se necesitan conocer.

4.3.1 Validez y confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad del instrumento es 0.94 del alfa de cronbach.

4.4 Escala de Likert

Construcción de Escalas

Las escalas son instrumentos de medición o pruebas psicológicas que frecuentemente son utilizadas para la medición de actitudes. Summers (1982) define el término actitud como la “... suma total de inclinaciones y sentimientos, prejuicios o distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores, amenazas y convicciones de un individuo acerca de cualquier asunto específico,” (p. 158). La actitud se expresa por medio de opiniones, por ejemplo una persona que expresa su opinión sobre la caída del muro de Berlín y la reciente desintegración de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, refleja una actitud específica sobre los hechos referidos.

En una escala de medición de actitudes no interesa propiamente la opinión o el conjunto de palabras que expresa la persona. Lo que en realidad es importante es la actitud de quién opina. La escala de medición de actitudes analiza los pensamientos y sentimientos de la persona hacia los hechos ya especificados.

Las actitudes pueden medirse a través de diversos tipos de escalas entre las que destacan la escala de actitudes tipo Likert y el escalograma de Guttman.

a) Escala de Likert.

La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

La unidad de análisis que responde a la escala marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en el ítem. Los ítem por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa.

Por ejemplo el ítem:

Los menonitas son un grupo étnico con excelentes valores hacia el trabajo

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente

- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

Manifiesta una dirección positiva, en cambio si se expresará en la forma:

Los menonitas son un grupo étnico que tiene aversión al trabajo.

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Indiferente
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

El ítem tiene una dirección negativa. La calificación o puntuación se asigna de acuerdo a la dirección del ítem, si tiene una dirección positiva la puntuación es:

- (+2) Totalmente de acuerdo
- (+1) De acuerdo
- (0) Indiferente
- (-1) En desacuerdo
- (-2) Totalmente en desacuerdo.

En el caso de que el ítem posea una dirección negativa, la calificación se invierte. Los ítems se presentan en forma de enunciados cuyo grado de acuerdo o desacuerdo se solicita a la unidad de análisis. La cantidad de enunciados que integra una escala Likert varía de

acuerdo a la naturaleza de la variable operacionalizada. Los pasos a seguir para la construcción de la escala son:

1. Definición de la variable a medir.
2. Operacionalización de la variable, es decir, se determina como se habrá de medir y se señalan los indicadores.
3. Diseño de una cantidad suficiente de ítems favorables y desfavorables a la variable que se pretende medir. Weiers (1986) sugiere elaborar alrededor de 50 ítems, balanceando la escala con igual cantidad de enunciados favorables y desfavorables.
4. Depuración de la escala por medio de un estudio piloto con el propósito de seleccionar los ítems que habrán de integrarse a la versión final de la escala.
5. Administración de la versión final de la escala a las unidades de análisis que integran la unidad muestral del estudio.
6. Asignación de una puntuación a cada ítem de acuerdo al procedimiento descrito con anterioridad.
7. Obtención de la puntuación total de cada unidad muestral, reflejando la actitud global hacia la variable medida.

Es recomendable realizar un análisis de los ítems con el propósito de ser selectivos. Entre las técnicas de análisis se encuentran la correlación ítem-escala por medio del coeficiente de correlación de Pearson, el coeficiente gamma o el método de Edwards (Ver Briones, 1995).

Capítulo V

Caso de Estudio

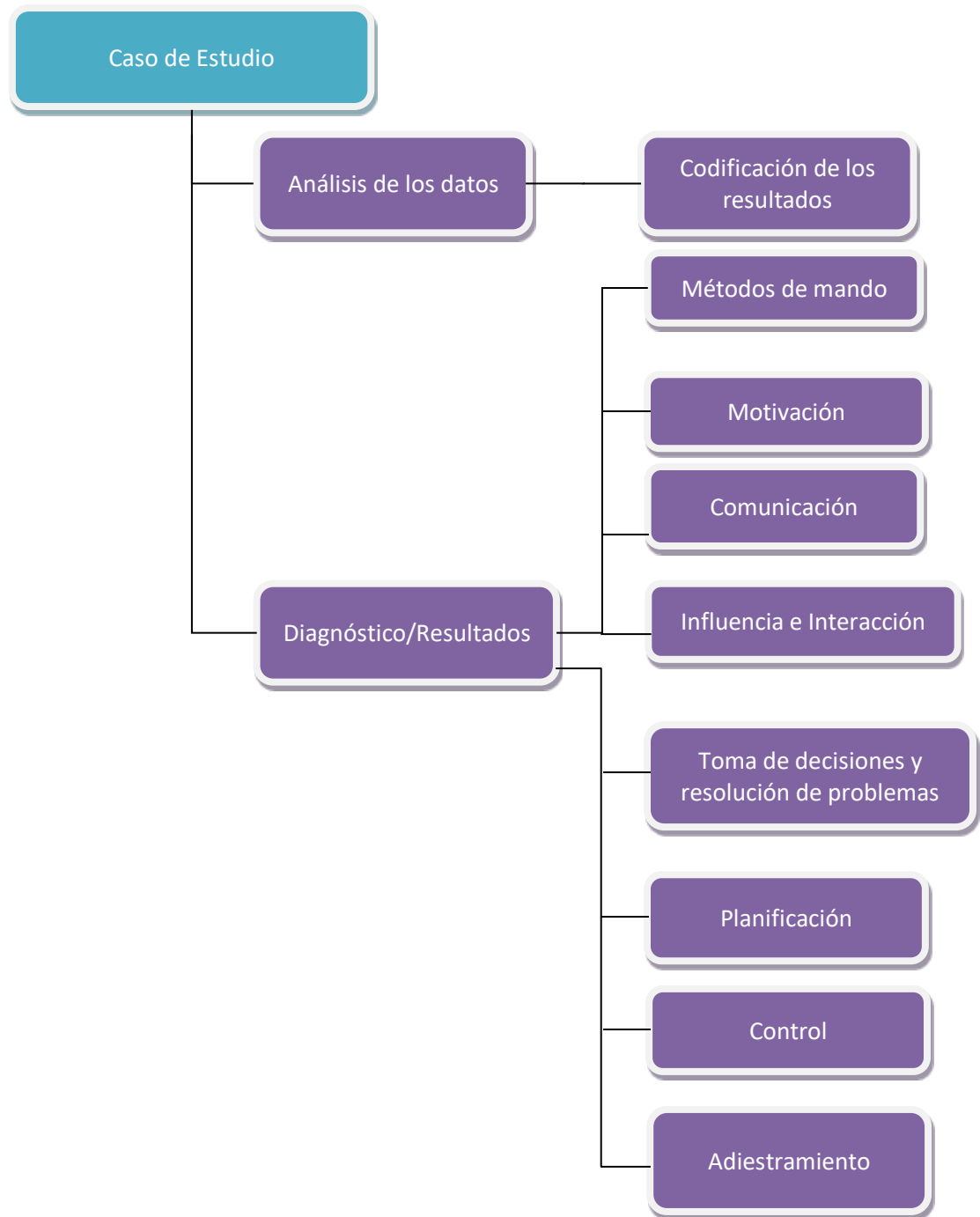


Figura V. Caso de estudio.

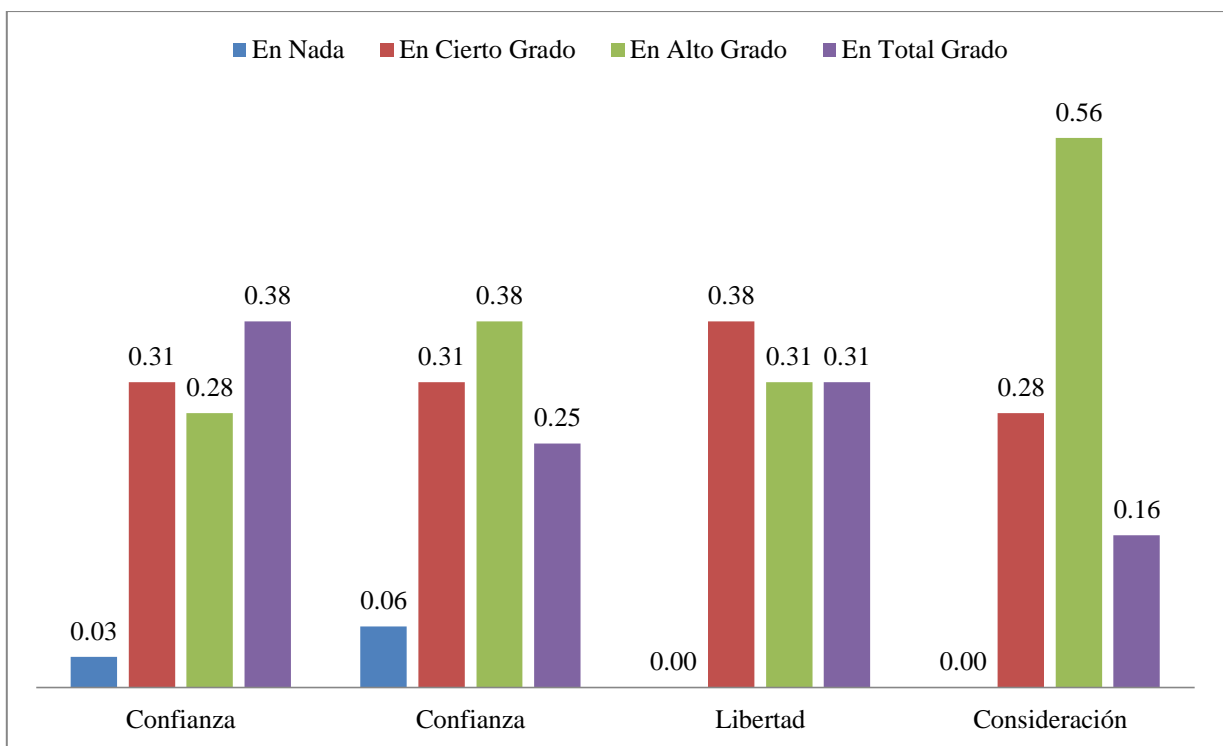
5.1 Análissi de resultados

Los datos recopilados fueron analizados a través de estadísticos de tipo cuantitavo, proporciones y porcentajes, primero se analizaron variables por dimención, para tener los resultados generales. Posteriormente se analizarán cada uno de los items.

5.2 Diagnóstico/Resultados

5.2.1 Métodos de mano.

Gráfica 1. Resultados de la dimensión Métodos de Mando.

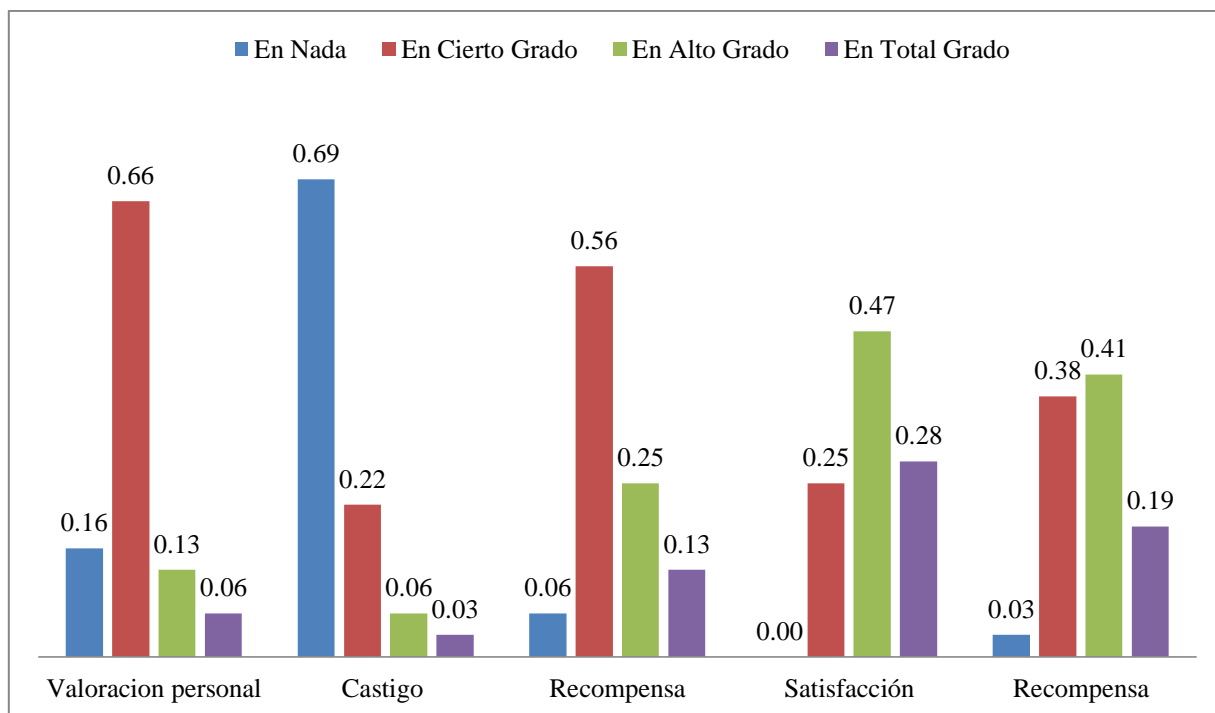


El gráfico es poco claro de cual es el sistema que domina, pero es muy claro en mostrar que el sistema autoritario explotador no está presente en la organización. Se observa que los supervisores tienen total confianza en los empleados (0.38), y los empleados tienen alto grado de confianza en sus supervisores (0.38). En cuanto a la libertad, se percibe cierto grado de confianza (0.38), aunque las respuestas en alto grado y total grado, en conjunto

son mayores (0.62), lo que refleja que si existe libertad para discutir asuntos importantes de la organización entre supervisores y empleados. Por último, se observa que las opiniones de los integrantes de la organización son aceptadas en alto grado por los superiores (0.56).

5.2.2 Motivación

Gráfica 2. Resultados de la dimensión Motivación.

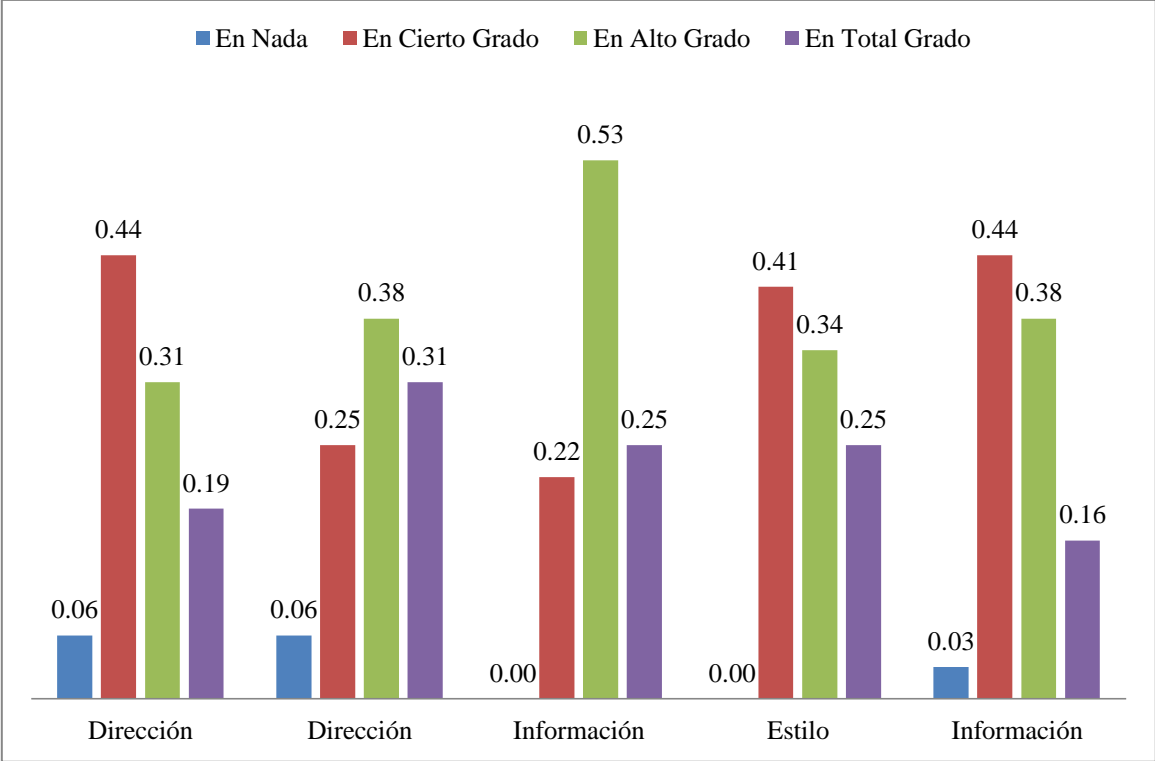


Se observa que solo en cierto grado los integrantes de la organización perciben que su trabajo bien realizado es valorado a través de ascensos (0.66). Algo importante es que no se percibe amenazas y castigos como forma de motivación para cumplir con los objetivos y metas de la organización (0.69). En relación a la recompensa, la parte económica solo motiva en cierto grado (0.56), lo que se puede interpretar que los integrantes de la organización no se sienten motivados por los salarios recibidos; en cuanto a las condiciones físicas y ambientales donde se realiza su trabajo, la diferencia entre cierto grado (0.38) y

alto grado (0.41), es muy poca, para algunos es motivante el lugar donde se realiza el trabajo y para otros no. En relación a la satisfacción, en alto grado los integrantes de la organización se sienten identificados con la misma (0.47).

5.2.2 Comunicación

Gráfica 3. Resultados de la dimensión Comunicación.

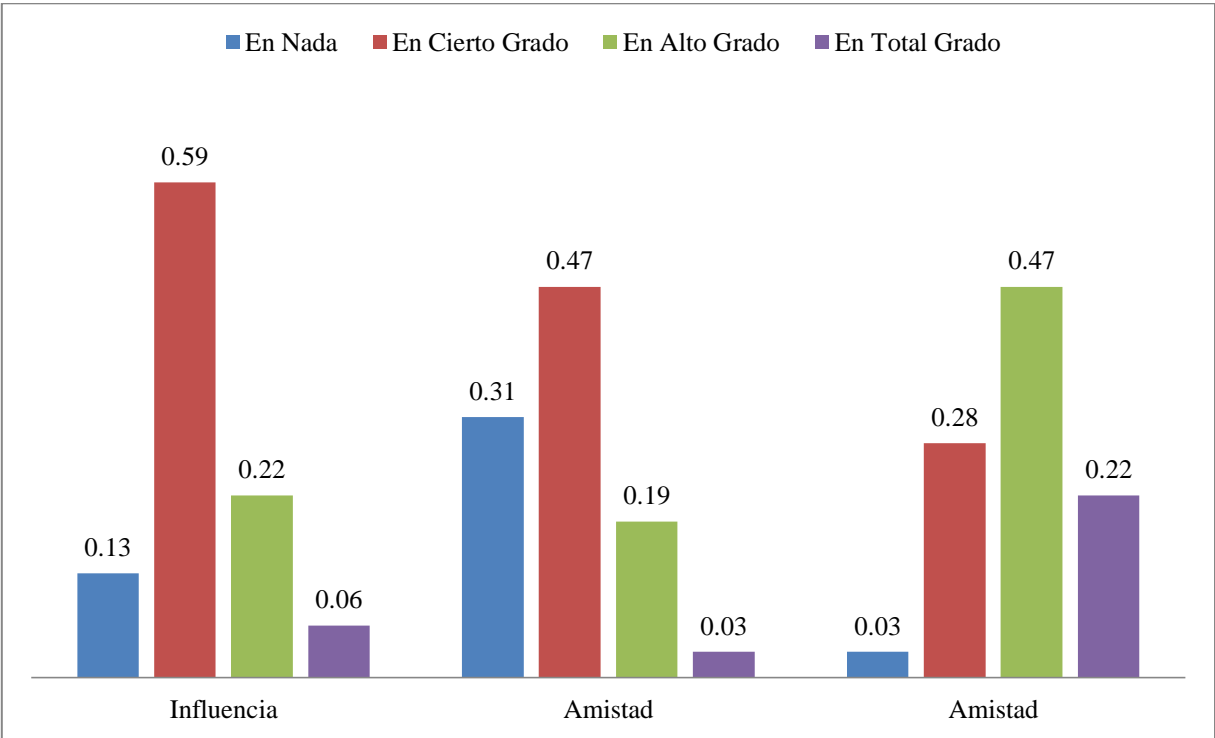


La comunicación que proviene de los superiores es percibida en cierto grado como la más importante (0.44), lo que confirma que la comunicación que existe en todas direcciones y que es libre y espontánea es la más aceptada por los integrantes de la organización (0.38). La información que los coordinadores comunican es percibida en alto grado como suficiente para que se desempeñe de mejor manera el trabajo (0.53); la información que se dirige de los niveles inferiores hacia los superiores, es tomada en cuenta solo en cierto grado (0.44), aunque una proporción importante considera que ésta información en alto

grado es tomada en cuenta. En cuanto al estilo, en cierto grado se percibe que las quejas son escuchadas y se pueden expresar libremente (0.41).

5.2.4 Influencia e Interacción

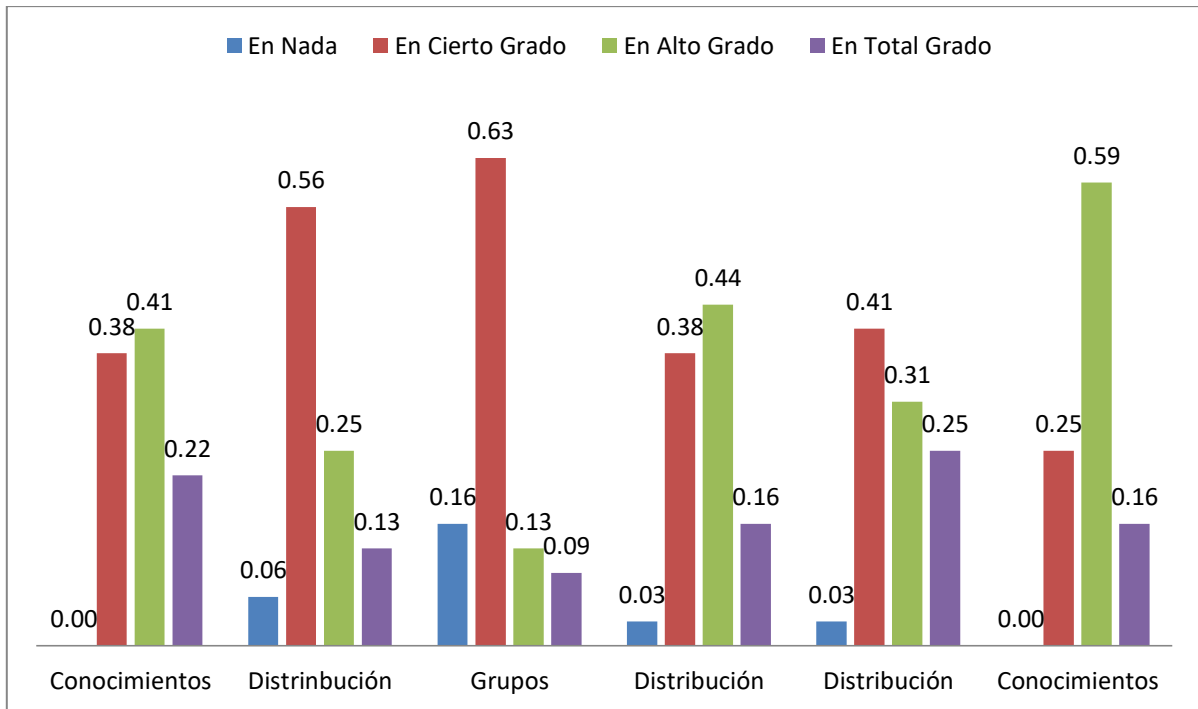
Gráfica 4. Resultados de la dimensión Influencia e Interacción.



Los empleados influyen en cierto grado en el planteamiento de objetivos, métodos y en cómo realizar las actividades de sus departamentos (0.59). La interacción de los miembros de la empresa solo en cierto grado es escasa y llega a dificultar las acciones para alcanzar los objetivos (0.47); lo que confirma, que en alto grado los miembros de la organización cooperan para alcanzar los objetivos y metas. Se percibe un alto grado de cooperación y suma de esfuerzos para alcanzar objetivos y metas (0.47).

5.2.5 Toma de Decisiones y Resolución de Problemas

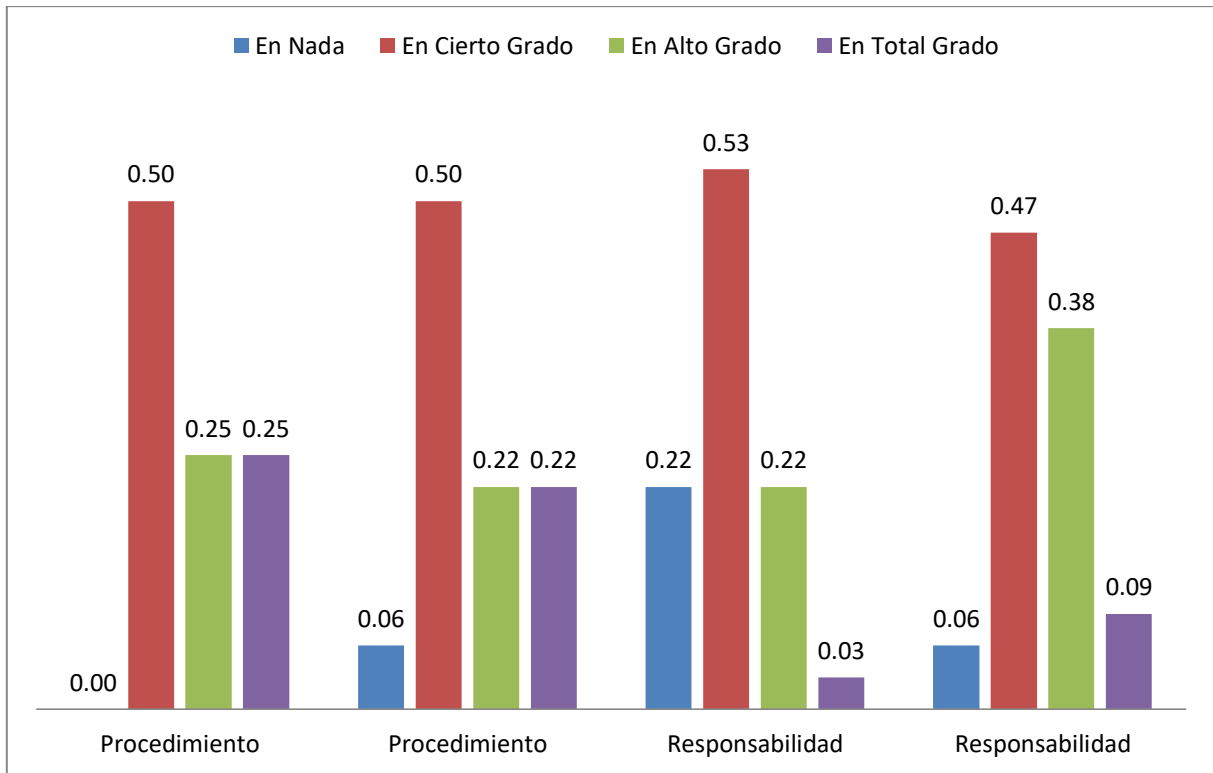
Gráfica 5. Resultados de la dimensión Toma de Decisiones y Resolución de Problemas.



Las decisiones y la solución de problemas favorecen en alto grado (0.41) el trabajo en equipo, aunque también el nivel jerárquico influye en alto grado (0.59) la toma de decisiones y la solución de problemas. La toma de decisiones y la solución de problemas, en cierto grado (0.56), son prácticas únicas y exclusivas de la gerencia, los conocimientos de quienes están cerca de los problemas, en alto grado (0.44), son tomados en cuenta para su solución, lo que representa que todos pueden participar, en cierto grado (0.41), en la solución de problemas, pero si tiene más peso la gerencia. Lo que confirma que la solución de problemas, en cierto grado (0.63), se realiza consultando a todos los miembros de la empresa.

5.2.6 Planificación.

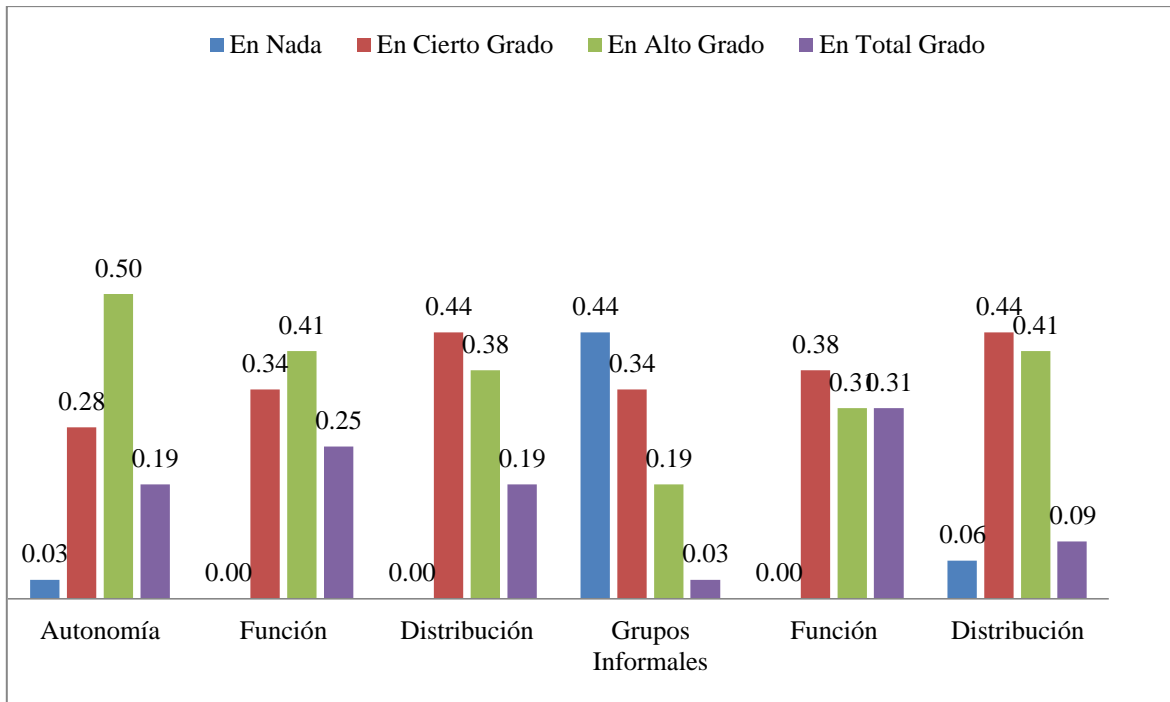
Gráfica 6. Resultados de la dimensión Planificación.



A diferencia de las gráficas anteriores, en ésta se observa una clara tendencia hacia cierto grado de aceptación de la planificación. Los objetivos y metas planeadas solo en cierto grado (0.50) son aceptados por todos los trabajadores de la empresa. También se percibe que solo en cierto grado (0.50) los objetivos y las metas se establecen en la gerencia y se comunican hacia abajo en forma de órdenes que deben ser obedecidas. Los trabajadores perciben que solo en cierto grado (0.53) participan en la planificación de los objetivos y metas, lo que tiene coherencia, si los trabajadores no sienten que participan (0.47) en la fijación de metas y objetivos, no las aceptan de manera cordial, ya que perciben que son impuestas por la gerencia.

5.2.7 Control

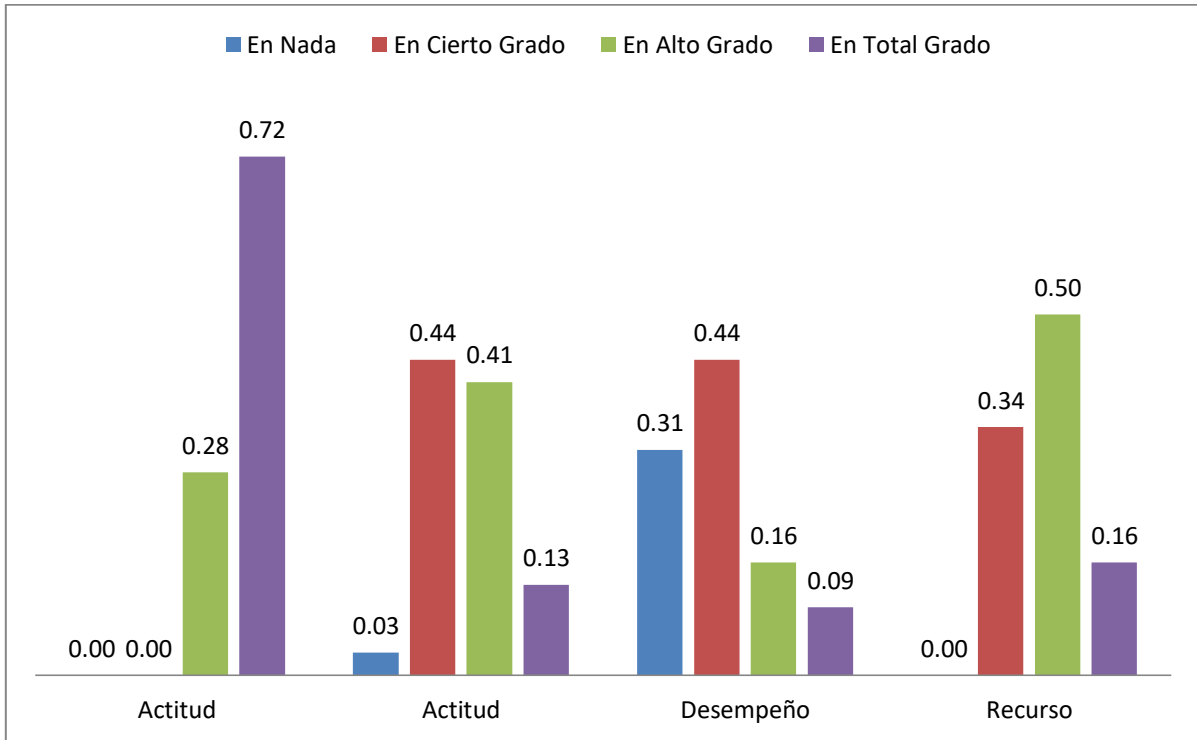
Gráfica 7. Resultados de la dimensión Control.



La información que se comunica de los niveles superiores a los niveles inferiores, en alto grado (0.50), es percibida como clara, oportuna y que facilita el trabajo, es decir, permite autonomía a los empleados para realizar sus funciones. Los trabajadores perciben en alto grado (0.41) autonomía para cumplir con sus funciones, pero solo en cierto grado (0.38) se sienten libres de discutir con sus supervisores asuntos importantes relacionados al trabajo. Solo en cierto grado (0.44) los trabajadores perciben que la gerencia los controle de manera estricta para que cumplan con sus obligaciones. En nada (0.44) se percibe la presencia de grupos informales que se opongan y resistan a las políticas y normativas de la empresa.

5.2.8 Adiestramiento

Gráfica 8. Resultados de la dimensión Adiestramiento.



En total grado (0.72) los trabajadores perciben que la capacitación y adiestramiento son importantes para su trabajo, pero solo en cierto grado (0.44) se proporciona adiestramiento y capacitación que ayude a mejorar el desempeño de sus funciones, y se considera en cierto grado (0.44) que la empresa da poca importancia a éstos temas, es decir, es importante para la empresa y los trabajadores, aun así ofrece en poca medida; podría suponerse que es debido a la poca disponibilidad de recursos, pero la percepción es en alto grado (0.50), los trabajadores perciben que si hay recursos suficientes para la capacitación y adiestramiento.

CONCLUSIONES

Como lo menciona Brunet (1987) y otros autores, el clima organizacional es una percepción que tienen todos los individuos de una misma organización, que se toma en determinado momento, es decir, como si fuera una fotografía de la organización en determinado momento. No quiere decir que no puede cambiar. Es una herramienta para la toma de decisiones, buscando siempre que los objetivos de la organización se cumplan pero que también los objetivos personales de los individuos también se cumplan.

Es una realidad que cada organización tiene un clima organizacional en particular y que no existen recetas universales del clima organizacional ideal, se debe buscar el clima en relación a los objetivos de la empresa, es decir, habrá empresas que se desempeñen mejor con clima de tipo autoritario, como puede ser caso de las fuerzas armadas u organizaciones que se desempeñen mejor con clima tipo participativo, como puede ser organizaciones enfocadas en el mercado de la diversión y de la comunicación.

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas de la investigación, caracterizando el clima organizacional en función de las dimensiones y sistemas propuestos por Likert, y se concluye con el tipo de clima organizacional existente en la organización estudiada.

Métodos de Mando.

Aunque no se muestra una clara tendencia hacia un sistema en particular, es evidente que hay ausencia del sistema autoritario explotador. Se observa que existe confianza de los superiores hacia los subordinados y viceversa. Los subordinados se sienten, hasta cierto grado, libres de expresar sus opiniones y discutir libremente con sus superiores temas importantes relacionados con su trabajo y el resultado de éstas discusiones pueden ser o no tomadas en cuenta por los supervisores.

Motivación.

La organización no satisface de forma adecuada a los empleados, se aprecia que sólo en cierto grado se asciende a los trabajadores dependiendo de lo bien que realizan sus labores, aunque aquí puede estar relacionado al tipo de giro de la organización, ya que por su naturaleza no hay ascensos constantes y no existe un proceso de escalafón. Las remuneraciones económicas, así como las condiciones físicas de la organización solo son motivantes en cierto grado, es decir, los trabajadores no les motivan el sueldo y tampoco el lugar donde trabajan. Algo importante es que en ningún momento se utilizan las amenazas o castigos como forma de motivación. Los trabajadores en alto grado se sienten identificados con la organización. De acuerdo con Brunet (1987) se observa una satisfacción media, donde hay responsabilidad de los trabajadores por lo que hacen y no hay presencia de amenazas o castigos como motivación principal.

Comunicación.

la comunicación que proviene de los niveles superiores en cierto grado es la única que es aceptada o que tiene valor, es congruente con la comunicación que existe entre los miembros de la organización que es libre y espontánea aunque esto puede ocasionar que en algunas veces ésta información se distorsione o se filtre información a conveniencia. Los trabajadores reciben en alto grado información suficiente lo que les permite tener claro cómo hacer de manera correcta sus actividades, a su vez, los empleados perciben que la información que ellos transmiten a sus superiores solo en algunas ocasiones es tomada en cuenta. Sus quejas son escuchadas aunque no necesariamente son atendidas o tienen un efecto en la toma de decisiones.

Influencia e Interacción.

Es poca la influencia que tienen los empleados en el planteamiento de objetivos y métodos para realizar sus actividades, esto está relacionado directamente al giro de la organización, ya que se le asignan las actividades, así como la normatividad en la que se debe basar para cumplir con lo solicitado, es decir, no dependen de la organización ni los métodos de trabajo. Se observa que la interacción entre los miembros es moderada, así como la interacción entre los subordinados y los superiores y existe un nivel de cooperación aceptable para cumplir con metas y objetivos de la organización.

Toma de decisiones y resolución de problemas.

Cómo ya se ha venido comentado, el tipo de organización en la que se llevó a cabo el presente estudio, tiene ciertas características por su tipo de giro. Se percibe que el nivel jerárquico influye en la toma de decisiones, pero no es el nivel jerárquico, sino que muchas de las decisiones no se toman en la organización, son indicaciones por parte de quienes emplean a la organización. Los problemas que surgen al interior de la organización si son solucionados al interior y por lo general no se toma en cuenta a todos los integrantes de la misma. En general, las políticas se deciden en la alta gerencia y solo algunas se toman en niveles inferiores, se hace sobre bases individuales y por lo general se percibe un desaliento al trabajo en equipo.

Planificación.

La percepción en el apartado de planificación, es coherente con lo descrito anteriormente. La percepción es que los empleados no tienen influencia en el planteamiento de los objetivos, y que éstos son órdenes de sus superiores y que deben ser acatados como tal, los cuales son aceptados, pero hay una resistencia poco visible, pero esto puede ocasionar que

los objetivos no sean cumplidos, y puede ser una de las causas de la pérdida de tiempo laboral, que puede ser en redes sociales o en pláticas excesivas entre compañeros, y puede causar un bajo rendimiento del personal.

Control.

En la dimensión de control la información no ayuda de mucho, hay poca evidencia de grupos informales que se oponen y se resisten a las políticas de la organización, se evidencia comunicación de los niveles superiores hacia los inferiores la cual facilita el trabajo, pero la percepción es de que la gerencia ejerce un control hasta cierto punto estricto y los trabajadores no se sienten en total confianza de discutir con sus superiores asuntos relacionados con su trabajo y sienten poca libertad para realizar su trabajo, lo que supondría la formación de los grupos informales, pero los datos no arrojaron la presencia de grupos informales.

Adiestramiento.

Es evidente que para los trabajadores es importante la capacitación, pero se considera que ésta capacitación es poca, lo que puede hacer evidente que no hay un proceso de detección de necesidades de capacitación que valla acorde a los objetivos de la empresa o a mejorar el desempeño del personal. Se percibe poco recurso destinado a capacitación, esto es congruente con la poca capacitación que ofrece la organización a sus empleados.

Se considera las dimensiones de “Toma de decisiones y resolución de problemas y Planificación” como las que más influye en el Clima Organizacional de la organización estudiada, debido a la poca claridad e información que la alta gerencia proporciona a los subordinados en relación a las decisiones y resolución de problemas, es decir los subordinados desconocen el funcionamiento de un OASA, que muchas de las actividades y

objetivos son indicaciones de quienes aportan recursos a la organización, y que en muchas de esas decisiones la alta gerencia no es más que un subordinado y que debe acatar indicaciones y cumplir con los objetivos a los que se comprometió.

En general los resultados expresan un clima organizacional, de acuerdo a los sistemas de Likert, Clima de tipo Participativo Consultivo, identificado como sistema III, donde el método de mando se consulta entre los superiores, existe confianza elevada hacia los empleados, se motiva con recompensas y en ocasiones castigos, existe responsabilidad por las actividades asignadas y hasta cierto punto hay satisfacción con el trabajo, con los compañeros de trabajo y la alta gerencia. Hay moderada interacción entre subordinados y superiores y un elevado nivel de confianza. Los objetivos se establecen después de consultar a todos los involucrados y son aceptados abiertamente por los subordinados aunque se puede observar cierta resistencia. Hay disponibilidad al adiestramiento. Hay mucha comunicación de los mandos superiores hacia los subordinados, es frecuente la comunicación de subordinados hacia superiores y comunicación entre compañeros de trabajo, aunque la información en ocasiones es distorsionada o filtrada de manera negativa. Las decisiones importantes se toman en la alta gerencia pero se permite participación de subordinados sobre todo en decisiones de más bajo nivel. El control es descendente, se delega de arriba abajo con responsabilidad en todos los niveles, puede desarrollarse una organización informal que se resista a la alta gerencia o dificulte el cumplimiento de objetivos.

RECOMENDACIONES

Se consideran las siguientes recomendaciones como las más importantes a atender por la alta gerencia de la organización estudiada.

* Facilitar información a todos los integrantes de la organización en relación a la “Toma de Decisiones y Resolución de Problemas y Planificación”, haciendo hincapié de cuales decisiones puede tomar la organización y cuales no dependen de la organización.

* Hacer un diagnóstico integral de capacitación el cual dará como resultado un plan de capacitación integral, en donde se cubran las necesidades de capacitación relacionadas al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa, pero también que cubra el desarrollo integral de todos los integrantes de la organización.

* Revisar sistemas de motivación más eficientes para mejorar el desempeño del personal, con lo se cumplirían los objetivos de la organización y disminuiría los tiempos perdidos por el personal.

* Mejorar las dimensiones del Clima Organizacional que influyen en la organización.

REFERENCIAS

- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias* (Tercera reimpresión ed.). (L. P. Villalpando, Trad.) México, México: Trillas.
- Bunge, M. (2004). *La investigación científica*. Distrito Federal, México: Siglo XXI Editores sa de cv.
- Cardona Echeverri, D. R., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*(30), 184-189.
- Castillo Girón, V. M. (2013). *Teorías de las organizaciones* (1ra ed.). México, México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos* (Segunda ed.). México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (Tercera edición ed.). (E. E. Ltda, Ed., & P. Mascaró Sacristán, Trad.) México, Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
- Claude, G., & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México, México: Pearsons Educación.
- Cortés Jiménez, N. M. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón"*. Tesis de Maestría, Universidad Veracruzana, Xalapa.
- Elizalde Hevia, A., Martí Vilar, M., & Martínez Salvá, F. A. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en las Personas. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, 5(15).
- García Solarte, M. (Julio-Diciembre de 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 43-61.

Garza Puente, D. G. (2010). *El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública de Tamaulipas*. Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Cd. Victoria, Tamaulipas.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003).

Metodología de la Investigación (3ra edición ed.). México: Mc Graw Hill.

<http://www.senasica.gob.mx/?id=4367>. (18 de Noviembre de 2015). Obtenido de

<http://www.senasica.gob.mx/?id=4367>:

<http://www.senasica.gob.mx/?id=4367>

<http://www.senasica.gob.mx/?id=4371>. (18 de Noviembre de 2015). Obtenido de

<http://www.senasica.gob.mx/?id=4371>:

<http://www.senasica.gob.mx/?id=4371>

<http://www.senasica.gob.mx/?id=4372>. (15 de Noviembre de 2015). Obtenido de

<http://www.senasica.gob.mx/?id=4372>:

<http://www.senasica.gob.mx/?id=4372>

<http://www.senasica.gob.mx/?id=4373>. (18 de Noviembre de 2015). Obtenido de

<http://www.senasica.gob.mx/?id=4373>:

<http://www.senasica.gob.mx/?id=4373>

<http://www.senasica.gob.mx/?id=4374>. (18 de Noviembre de 2015). Obtenido de

<http://www.senasica.gob.mx/?id=4374>:

<http://www.senasica.gob.mx/?id=4374>

<http://www.senasica.gob.mx/?id=4377>. (18 de Noviembre de 2015). Obtenido de

<http://www.senasica.gob.mx/?id=4377>:

<http://www.senasica.gob.mx/?id=4377>

<http://www.senasica.gob.mx/?id=523>. (18 de Noviembre de 2015). Obtenido de

<http://www.senasica.gob.mx/?id=523>: <http://www.senasica.gob.mx/?id=523>

<http://www.senasica.gob.mx/default.asp?id=4771>. (18 de Noviembre de 2015).

Obtenido de <http://www.senasica.gob.mx/default.asp?id=4771>:

<http://www.senasica.gob.mx/default.asp?id=4771>

Ibarra Colado, E. (1999). Administración y organización en el final de milenio:

racionalismo, irracionalismo y gobernabilidad. México.

- Juárez Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista médica del IMMS*, 3(50), 307-314.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2013). *El desafío de liderazgo* (Primera ed.). Naucalpan, Estado de México, México: Ediciones Granica México SA de CV.
- León González, A. (2000). Clima Organizacional. Antesala del aseguramiento de la Calidad. *Ingeniería y Desarrollo*(8), 25.32.
- Lucas Marín, A., García Ruíz, P., & Llano Aristizábal, S. (2013). *Sociología de las Organizaciones*. (A. Lucas Marín, Ed.) Madrid: Fragua.
- Luna González, A. (2008). *Proceso Administrativo*. México: Patria.
- Magretta, J. (2004). *Que es el management*. Empresa activa.
- Maxwell, J. c. (2007). *Desarrolle el lider que está en usted*. Nashville, Tennessee, Estados Unidos de América: Grupo Nelson.
- Miklos Ilkovics, T. (2001). Transición del paradigma directivo al paradigma directivo. En B. Ramirez, *Administración y sustentabilidad*. México, México: UAM-Azcapotzalco.
- Montaño Hirose, L. (1999). La investigación en Administración. Reflexiones para el caso México. México.
- Münch Galindo, L. (2005 (Reimp. 2014)). *Administración de capital humano: la gestión del activo más valioso de la organización*. México, México: Trillas.
- Patlán Pérez, J. (2015). Definición y consecuentes del clima organizacional: resultados de tres estudios en población mexicana. En J. F. Uribe Prado, *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales* (1a Edición ed., pág. 248). Distrito Federal, México: Manual moderno.
- Patlán Pérez, J. (2015). Definición, medición y consecuentes del clima organizacional: resultados de tres estudios en población mexicana. En J. F. Uribe Prado, *Clima y ambiente organizacional*. Distrito Federal, México: Manual Moderno.
- Peng, M. W. (2015). *Estrategia global* (Tercera ed.). (J. Reyes Martínez, Ed.) Distrito Federal, México: Cengage Learning Editores SA de CV.

- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcatégui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Investigación y Posgrado*, 21(2).
- Reinoso Alarcón, H., & Aranea Cea, B. G. (2008). Diseño y validación de un modelo de medición de clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*(1), 39-54.
- Rivas Tovar, L. A. (Julio-Diciembre de 2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*(17), 11-32.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed., & J. Enríquez Brito, Trad.) Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson. Recuperado el 07 de Octubre de 2016
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15 ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed., & L. E. Pineda Ayala, Trad.) México, México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta ed.). (F. Hernández Carrasco, Ed., & L. E. Pineda Ayala, Trad.) México: Pearson.
- Sandoval Caraveo, M. d. (27 de Marzo de 2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 78-82.
- Silva Vela Vava, A. (01 de Diciembre de 2007). <http://hdl.handle.net/11285/568155>. Recuperado el 06 de Junio de 2016, de <http://hdl.handle.net/11285/568155>: <http://hdl.handle.net/11285/568155>
- Trujillo Dávila, M. A. (2010). Reseña de "The social problems of an industrial civilization" de Elton Mayo. *Innovar Journal*, 20(38), 257-259.
- Ucrós Brito, M., Blanco Martes, C., & Miquilena, M. (2008). Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional. *Omnia*, 14(2), 105-129.
- Visbal Pérez, E. T. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *ORBIS Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*(29).