



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



ITESCA[®]
*Instituto Tecnológico
Superior de Cajeme*

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE CAJEME

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
CORPORATIVO DE UNA EMPRESA COMERCIAL DEL SUR
DE SONORA.**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

CINTHYA VIRIDIANA ACEVIZ GONZÁLEZ

**DIRECTOR DEL PROYECTO
DR. LUIS ALBERTO LIMÓN VALENCIA**

CD. OBREGÓN, SON.

NOVIEMBRE 2020.

Fecha

25/08/2020

No. de Registro

MPADM-020

DR. MARTIN VILLA IBARRA
SUBDIRECTOR DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
PRESENTE

A través de este documento, me permito comunicarle que el alumno CINTHYA VIRIDIANA ACEVIZ GONZÁLEZ cuyo trabajo de innovación o tesis:

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CORPORATIVO DE UNA EMPRESA COMERCIAL DEL SUR DE SONORA.

Cumple satisfactoriamente con los Lineamientos para la Operación de Estudios de Posgrado en el Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica, por lo que ha sido aceptado para la obtención del grado:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Sin más por el momento, quedo de Usted.

DR. LUIS ALBERTO LIMÓN VALENCIA

Nombre y Firma del Director de Tesis

Director de Tesis

10/09/2020

Fecha

DICTAMEN DE ACEPTACION - COMISIÓN REVISORA

PRESIDENTE

DR. LUIS ALBERTO LIMÓN VALENCIA

Nombre



Firma

12/10/2020

Fecha

MIEMBRO 1

DRA. KARINA ALEJANDRA HINOJOSA TAOMORI

Nombre



Firma

20/10/2020

Fecha

MIEMBRO 2

MTRA. MANUELA RUIZ CASTRO

Nombre



Firma

29/10/2020

Fecha

AGRADECIMIENTOS

Un corazón agradecido es la respuesta apropiada a la generosidad de ciertas personas e instituciones que facilitaron el desarrollo de ésta investigación. Por su gracia y apoyo llegó a su término un trabajo arduo y lleno de dificultades en todos sus aspectos. Por lo que me gustaría expresar el más sincero agradecimiento a cada uno de ellos; por sus atenciones y aportes, mismos que resultaron fuente de motivación.

Principalmente a Dios, por brindarme la fuerza necesaria para obtener uno de mis anhelos. Por ser el inspirador y guía a lo largo de nuestra existencia. Por ser apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y por bendecirnos toda la vida con los medios necesarios para cumplir nuestros objetivos.

Debo agradecer de manera especial al Dr. Luis Alberto Limón Valencia, quien con sus conocimientos y apoyo me guió a través de cada una de las etapas de este proyecto para alcanzar los resultados. Su dirección ha sido un aporte invaluable no sólo en el desarrollo del presente, sino también en mi formación profesional y personal. Le agradezco el haberme facilitado los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas.

Un sincero agradecimiento a todos los maestros que compartieron conmigo sus conocimientos, compromiso y apoyo durante la matrícula. Debo destacar su disponibilidad y paciencia a nivel profesional y personal. Gracias por permitirme vivir una experiencia tan importante para mi formación a pesar de las dificultades que se presentaron. Mención especial para la Dra. Karina Alejandra Hinojosa Taomori y la Mtra. Manuela Ruiz Castro.

Resulta importante reconocer al Instituto Tecnológico Superior de Cajeme por brindarme todos los recursos y herramientas necesarias para lograr obtener el grado profesional. Por todas las oportunidades que me ha brindado desde la carrera de licenciatura. Por cumplir con su objetivo de desarrollar profesionales de alta calidad académica y moral.

A mi núcleo familiar; madre, padre y hermano. Mi más sincero y amoroso agradecimiento, se han convertido en mi todo, en mi apoyo y compañía a lo largo de este viaje. Siempre han estado conmigo y otorgado palabras de apoyo. Brindado un abrazo reconfortante para

renovar energías. Suponen los cimientos de vida en cada decisión, riesgo u oportunidad que tomo a través de valores. Han estado siempre presentes y les debo todos mis logros. Su fortaleza es inquebrantable y admirable.

Al resto de mi familia, estoy muy agradecida con dos tías, particularmente, que han estado apoyándome. Siempre me han alentado a perseguir mis sueños. En memoria de mi tía quien siempre estuvo a mi lado y fue como una madre para mí. Tristemente, no logró terminar conmigo este proyecto por voluntad de Dios, sin embargo, su ejemplo de fortaleza nos permite seguir adelante. Nuestro ángel de la guardia.

A mi novio, tus manifestaciones de afecto y cariño han sido una gran bendición. La ayuda que me has brindado ha sido muy importante. Estuviste a mi lado apoyándome en los momentos más difíciles. Más que cualquiera sabes que no fue sencillo culminar con éxito este proyecto, sin embargo, fuiste fuente de motivación y esperanza.

Estoy agradecida con el padre, los doctores y amigos que me apoyaron durante las dificultades de salud. Gracias por forjar mi camino en el sendero de Dios y buscar alternativas que mejoraron mi estado de salud, permitiéndome concluir.

A todos los mencionados, mis más sinceros agradecimientos.

RESUMEN

La presente investigación ofrece resultados sobre el diagnóstico de Clima Organizacional preferido por el Corporativo de una Empresa Comercial del Sur de Sonora. La investigación tuvo por objetivo diagnosticar el Clima Organizacional que se desea tener asumiendo que las respuestas con mayor valoración corresponden al clima existente. Por lo que la muestra comprendió a toda la población del Corporativo. Para ello, se aplicó un cuestionario validado con elementos de clima organizacional donde se destacaron aquellos que consideraban imprescindibles, con mayor o menor importancia.

El instrumento que se utilizó para evaluar el Clima Organizacional fue un cuestionario validado diseñado por distintos componentes del clima organizacional para indicar aquellas variables de mayor importancia de acuerdo a la escala de Likert, tales como; objetivos, estructura, liderazgo, relaciones de trabajo, recompensas, mecanismos de apoyo y propensión al cambio. El 97.5% de los encuestados señaló los componentes como muy importantes. Por lo que se puede aceptar que el clima organizacional que prevalece es favorable, sin embargo, hay elementos o aspectos que se deben mejorar. Los ítems valorados como imprescindibles corresponden a las dimensiones de Mecanismos de Apoyo, Liderazgo y Propensión al Cambio. De acuerdo a los resultados obtenidos es primordial coordinar todos los esfuerzos y alinearlos. Un Clima Organizacional positivo promueve la mejora de la productividad y el compromiso hacia el logro de los objetivos.

ABSTRACT

This article reports the results of a study of the organizational climate preferred by the Corporate of a Commercial Company in the South of the state of Sonora. The objective of this research was determine the climate desired assuming that the results with the highest value correspond to the current climate. Therefore, the sample included the entire population of the Corporate. Then, was applied a approved survey with different elements that included organizational climate in which was indicated those elements that they consider indispensable with the highest or the lowest significance.

The instrument that was applied is a questionnaire approved designed by diferents elements of the organizational climate to indicate those variables with the highest value according with Likert scale, as: objectives, structure, leadership, work relationships, rewards, support mechanisms, and tendency change. The 97.5% of the survey respondent indicated the elements as important. As well, can be accepted that the organizational climate is positive, however, there are elements that must be improved. The most important items indicated were the dimensions of Support Mechanisms, Leadership and tendency change. According to the results obtained is necessary to conduct the efforts and line up. A positive Organizational Climate promotes productivity improvement and commitment towards achievement objectives.

ÍNDICE

Capítulo I. Introducción.	ix
1.1 Antecedentes.	9
1.2 Planteamiento del Problema.	13
1.3 Justificación.	14
1.4. Objetivo.	16
1.5 Alcance.	16
1.6 Limitaciones.....	16
Capítulo II. Fundamentación Teórica.	17
2.1 Empresa.	17
2.1.1 Concepto.....	17
2.1.2 Tipos de empresa.....	17
2.1.3 Empresas en crecimiento.....	18
2.1.4 Importancia de las empresas.	19
2.1.5 Áreas de operación de la empresa.	19
2.2 Diagnóstico Organizacional.....	20
2.2.1 Métodos y Técnicas de Diagnóstico.....	20
2.2.2 Elementos del Diagnóstico Organizacional.	21
2.3. Cultura Organizacional.	22
2.3.1 Funciones de la Cultura Organizacional.	22
2.3.2 Tipos de Cultura Organizacional.....	23
2.4. Clima Organizacional.	24
2.4.1 Características del Diagnóstico de Clima Organizacional.	24
2.4.2 Teorías del Clima Organizacional.....	25
2.4.3 Dimensiones del Clima Organizacional.....	25
2.4.4 Importancia del Capital Humano en la Organización.	27

2.4.5 Satisfacción Laboral.....	27
2.5 Comportamiento Organizacional.....	28
2.5.1 Importancia del Comportamiento Organizacional.....	28
2.5.2 Factores del Comportamiento Organizacional.....	29
2.6 Desempeño Organizacional.....	30
2.6.1 Medición del Desempeño.....	31
2.6.2 Relaciones entre sistemas de control de gestión y desempeño organizacional....	32
2.7 Motivación.....	32
2.7.1 Teorías sobre la Motivación.....	32
2.7.2 Compensación Emocional.....	35
2.7.3 Asesinos de la Motivación.....	35
2.8 Tendencias de la Administración de Capital Humano y su relación con el Clima Organizacional.....	36
2.8.1 Cambio de Paradigmas.....	37
2.8.2 Empowerment.....	37
2.8.3 Mejora Continua.....	38
2.9 Estudios relacionados con Clima Organizacional.....	38
2.9.1 Diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: el caso de las universidades de São Paulo y Antioquia.....	38
2.9.2 Clima Organizacional y Desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso.....	39
2.9.3 Factores y Prácticas de alto desempeño que influyen en el Clima Laboral: Análisis de un caso.....	39
Capítulo III. Método.....	40
3.1 Sujeto.....	40
3.1.1 Objeto de estudio.....	40

3.1.2 Población y Muestra.....	41
3.2 Materiales.....	41
3.3 Procedimiento.	44
Capítulo IV. Resultados y Discusión.....	47
4.1 Resultados.....	47
4.1.1 Resultado General.	47
4.1.2 Resultados sobre los elementos preferidos de Clima Organizacional.....	48
4.1.3 Resultados de los elementos más valorados en el ambiente de trabajo influenciados por la Cultura Organizacional que prevalece.....	53
4.2 Discusión sobre la correlación y fiabilidad de los aspectos evaluados.....	60
4.3 Discusión sobre el nivel de importancia de las dimensiones de Clima Organizacional.	62
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.	65
5.1 Conclusiones.....	65
5.2 Recomendaciones.	66
Referencias Bibliográficas.	68
ANEXOS	87
Anexo I: Cuestionario sobre Clima Organizacional.	87
Apéndice	89
Apéndice A: Distribución de Frecuencias y Gráficas por ítem.	89

Capítulo I. Introducción.

Actualmente son muchas y muy variadas las situaciones que se presentan en una empresa, en particular cuando trata del recurso humano, ya que generalmente estos problemas obstaculizan la realización de los objetivos organizacionales. Uno de los principales problemas que enfrentan cotidianamente las empresas es la falta de interés, motivación y compromiso hacia el logro de los objetivos derivado de las condiciones laborales y dirección.

La presente investigación tiene como finalidad conocer el Clima Organizacional en el Corporativo o área administrativa de una Empresa Comercial del Sur de Sonora que permita identificar el actual ambiente de trabajo y los factores que definen el desempeño del capital humano.

La organización se encuentra ubicada en Cd. Obregón, Sonora y cuenta con un Corporativo de aproximadamente 40 empleados que incluyen el área de administración, contabilidad y finanzas, entre otras.

El proyecto se basa en una investigación de tipo descriptivo debido a que se explican conceptos y antecedentes de Clima Organizacional. A partir del diagnóstico de las variables se espera realizar recomendaciones en cuanto a cambios y mejoras en la organización.

1.1 Antecedentes.

El proceso de globalización y la configuración de bloques comerciales han generado gran competencia, cambios rápidos y permanentes, por lo que la supervivencia de una organización depende en gran medida de su capacidad para generar valor agregado, lo cual será la base de su competitividad y posicionamiento. Asimismo, su capacidad de innovación, adaptabilidad al cambio y habilidad para detectar las necesidades de los participantes de la cadena de valor. Actualmente, las empresas no son las mismas de antes, diariamente surgen cambios en el mundo que influyen en el accionar diario de cada empresa. Nos encontramos en una época de grandes cambios, particularmente para aquellas empresas que buscan el crecimiento. Esto ha permitido reconocer los beneficios que se obtienen al invertir en la formación del capital humano y mantener un área propicia de trabajo. Juntos constituyen un factor competitivo y de progreso para las empresas en vías de crecimiento.

El capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello, la competitividad. El recurso humano tiene características distintivas de cualquier otro tipo de recurso, sin importar su jerarquía, ubicación y condición; poseen habilidades, conocimientos, actitudes y valores que se vinculan estrechamente con el éxito de una empresa. El recurso humano representa una ventaja competitiva para las organizaciones, por lo que es importante que estas identifiquen el valor que cada individuo tiene en la organización y tratar de potenciarlo, con el fin de captar y conservar a las mejores personas y reducir el riesgo de transferibilidad de un activo tan valioso como es el capital humano. El clima organizacional se refiere a esas fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio, es decir, todas aquellas emociones y percepciones colectivas o individuales que son influenciadas por las variables psicológicas y las condiciones laborales.

México ocupa el lugar 64 de 157 países en el ranking 2018 de capital humano que presentó el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI). En una escala del 0 al 1, al país le corresponde una calificación de 0.61, similar a la de Argentina, Trinidad y Tobago, Georgia y Qatar. Este índice que fue dado a conocer en Bali, Indonesia, en el marco de la reunión anual del FMI-Banco Mundial (Morales & González, 2018). Este indicador

pretende medir y comparar las diferencias entre los países respecto a educación, salud y posibilidades de supervivencia. Por tanto, paulatinamente medirá las consecuencias de no invertir en capital humano y mejores condiciones de trabajo que propicien un adecuado ambiente laboral.

De acuerdo con Hernández, G. (2018), Manuel de la Vega Director de Recursos Humanos de Coca Cola Company México durante su participación en Expo Capital Humano comentó que las compañías pueden tener la misma infraestructura y procesos de trabajo, pero los colaboradores son el activo que siempre las diferenciará. Si el personal tiene buenas experiencias en su trabajo, esto significará que la empresa está dando prioridad al aspecto humano. Un empleado motivado tendrá la mejor actitud, disponibilidad y trato hacia sus compañeros lo cual propiciará un clima idóneo de trabajo.

No se trata de personalizar, si no de que en una misma área de trabajo cada colaborador encuentre algo que lo motive generando emociones positivas y vínculos con su labor diaria. Un cambio genera no sólo un impacto positivo en las personas, sino en la compañía. Sin un capital humano productivo y afín a los objetivos, las empresas y países no pueden mantener su crecimiento económico, no contarán con una fuerza laboral preparada para afrontar a la economía mundial.

El Banco Mundial ha estado trabajando y poniendo en marcha proyectos que reconozcan la importancia del capital humano en las organizaciones. Actualmente, alrededor de 30 países piloto están trabajando con el Banco Mundial en enfoques estratégicos para transformar sus resultados en materia de capital humano. Se prevé que este proyecto ayudará a propiciar las inversiones transformativas en el capital humano contribuyendo a la satisfacción laboral.

La encuesta de replanteamiento de recursos humanos en un mundo cambiante, realizada por la Consultora de Auditoria Kpmg entre más de 400 directivos de Asia, Europa, América del Norte y América Latina, reveló que solo 17% de los directivos sostienen que los recursos humanos agregan valor al negocio, lo que se contrapone a un 81% que piensa que la administración de talento es clave para el éxito de una empresa (Gómez J. H., 2015). Los últimos reconocen que un trabajador que se desenvuelve en un buen ambiente de trabajo y donde sus objetivos van acordes a los de la empresa serán más productivos y como resultado, la empresa tendrá mayores rendimientos.

Un término que ha estado revolucionando a las compañías es la Tendencia de Industria 4.0 o Industria Inteligente. Esta nueva modalidad pretende lograr formas de producción mejor organizadas para obtener mayor capacidad de adaptación ante las necesidades y eficiencia en la asignación de recursos. América Latina aún está lejos de la frontera tecnológica, sin embargo, países como Estados Unidos, algunos países de Europa y Corea están marcando la línea a seguir y están descubriendo la importancia de un capital humano motivado en la cadena de valor de los procesos productivos.

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la revolución 4.0 representa un cambio estructural progresivo centrado en el conocimiento y la innovación, es decir, en el capital humano. Peralta Quezada (2018), menciona que no es recomendable seguir con el modelo de desarrollo actual, es ambientalmente insostenible para las empresas y no ha permitido el fortalecimiento del capital humano que América Latina tiene en abundancia. Por lo que la conexión entre un buen Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral estarán vinculadas con un cambio social.

El movimiento de las relaciones humanas en la industria comenzó con la investigación del psicólogo australiano, profesor de la Universidad de Harvard, Elton Mayo y sus colaboradores, con una serie de estudios llevados a cabo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company (Estados Unidos), entre 1927 y 1932. Los estudios fueron realizados por un equipo de investigadores que trabajaban en los problemas de productividad, dirigidos por Mayo. Fue ahí que se descubrió el factor humano. De ahí en adelante, en aras de la productividad, la administración estaría obligada a tener en cuenta los aspectos socioemocionales en los grupos de trabajo (Valencia, 2005). La investigación reconoció la condición de ser social de las personas y de generar habilidades, capacidades, aptitudes y conocimientos necesarios para optimizar su desempeño organizacional. Cada individuo tiene personalidad, expectativas, valores y motivaciones distintas que en forma colectiva conforman el clima organizacional de una compañía.

El concepto y valor del capital humano como factor económico primario se reconoció ampliamente por primera vez en 1964 con la publicación del libro de Gary S. Becker ganador del Premio Nobel, con el acertado título de CAPITAL HUMANO. Hoy en día, el capital humano está reconocido ampliamente como la fuente principal para la creación de la

riqueza en esta “Era del Conocimiento” en la que vivimos y trabajamos (Valencia, 2005). El capital Humano es el factor más complejo puesto que experimenta sentimientos respecto a su trabajo y los diferentes aspectos del trabajo.

Para algunas empresas el área de Recursos Humanos se enfoca más en la administración de personal que en ser un agente estratégico dentro de la organización. No obstante, esta área debe posicionarse en la dirección y realizar su rol estratégico, no solo de manera operativa, sino de manera activa potenciando el capital humano como ventaja competitiva y al mismo tiempo, propiciar un adecuado ambiente laboral.

De acuerdo con Bertrand y Guillemet (1988), el concepto de Clima Organizacional incluye “todas las características psicosociales de la organización que son aprendidas por sus miembros”, cuyo comportamiento influyen directamente con los resultados de la organización. Por tanto, Clima Organizacional se refiere a todas las fuerzas que interactúan en el sistema psicosocial, los comportamientos y las motivaciones de los individuos, sus papeles, la dinámica de los grupos, los sistemas de influencia y la forma de liderazgo.

En la actualidad, las empresas en proceso de crecimiento y mejora de imagen corporativa realizan constantemente esfuerzos por conocer los resultados de sus equipos de trabajo, sin embargo, para ello es necesario primero conocer al equipo: sus motivaciones y aspiraciones. Asimismo, las compañías buscan desarrollar ambientes atractivos de trabajo brindando las herramientas necesarias para realizar las responsabilidades, una buena comunicación, innovaciones tecnológicas, promover y transmitir la misión y objetivos corporativos, entre otros. La adaptación a un ambiente o clima organizacional a mayor escala empresarial constituye un gran movimiento y nueva concepción en el estilo de gestión, como factor principal, las personas. Las organizaciones están integradas por personas, la unidad básica de la empresa. Por tanto, las empresas deben identificar las oportunidades que van a ofrecer a su personal ante el cambio organizacional que presenten.

1.2 Planteamiento del Problema.

Actualmente, las organizaciones presentan gran incertidumbre por conocer su posición en el entorno. Algunos consideran que la clave se encuentra en el servicio. Otros reconocen que las compañías se han tenido que adaptar a los cambios de una sociedad moderna intercomunicada para conocer mejor los gustos y necesidades de los clientes.

La globalización implica cambios económicos y sociales a gran velocidad e interconexión donde la diversidad y el bienestar de las personas es prioridad. Por tanto, las organizaciones actuales deben ser más competitivas debido a que los clientes poseen una infinidad de alternativas de compra. Esto obliga a las organizaciones a innovar tanto sus productos como sus procesos. Las empresas requieren de mayor integración y coordinación en sus equipos de trabajo.

En ocasiones, a las compañías se les olvida que para alcanzar la satisfacción de los clientes externos se debe lograr antes la satisfacción de los clientes internos, es decir, los trabajadores. Se trata de conocer sus expectativas profesionales y personales, reclamaciones y sugerencias con relación al trabajo que realizan, a la supervisión que reciben de sus superiores, comunicación existente en la empresa, estabilidad, posibilidades y aspiraciones profesionales, proceso de toma de decisiones, beneficios, entre otros.

La gran mayoría de las organizaciones, en distintos momentos, atraviesan por situaciones de conflicto. Con respecto a Clima Organizacional, los empleados suelen presentar falta de interés ante estos cambios por lo que es importante sensibilizar al personal sobre su contribución de forma efectiva en el esquema competitivo y desarrollar afinidad entre los objetivos organizacionales y los de superación personal.

En el presente proyecto se abordará la problemática con respecto al tema de Clima Organizacional en el Corporativo de una Empresa Comercial del Sur de Sonora, como una necesidad imperante para el logro de los objetivos.

Por lo anterior, surge la siguiente problemática:

¿Cuál es el Clima Organizacional que prevalece en el Corporativo de la Empresa Comercial del Sur de Sonora?

1.3 Justificación.

Uno de los principales retos de la globalización es el desarrollo del Capital Humano. Un recurso valioso para las organizaciones en vísperas de crecimiento. Es el principal activo de una organización debido a que hacen realidad la misión y estrategia. El proceso de globalización trajo consigo complejidad, por lo que las empresas requieren de profesionales que comprendan y sepan desenvolverse en situaciones adversas. Por tanto, la lucha por reclutar y retener a los mejores talentos no será una tarea sencilla, no obstante, si primordial.

Los responsables de recursos humanos deberán enfrentar las nuevas condiciones y demandas. En consecuencia, proveer con un recurso de acuerdo con las necesidades imperantes en la organización y el entorno. Es imprescindible que las áreas dedicadas a la gestión del Capital Humano agreguen valor a la empresa y encaminen a sus líderes al cumplimiento de las metas estratégicas. Para ello, es necesario invertir tiempo e identificar los factores que promuevan el desarrollo del recurso humano y su ambiente de trabajo. Es necesario reconocer que nos encontramos en una nueva era donde la sociedad ha presentado un cambio de mentalidad, conciencia, creencias y valores y que hay que adoptar una visión organizacional más humanista promoviendo ambientes de calidad, buenas relaciones y buscar el bienestar colectivo. Así, las compañías podrán enfrentar la competencia actual.

Cada uno de los integrantes de la empresa es un talento que puede dar lo mejor de sí y con ello, potenciar los resultados de la organización. Por ello, el capital humano es fundamental aunado a la productividad, satisfacción del cliente e innovación. Los líderes de la organización serán los responsables de guiar las nuevas generaciones hacia el logro de los objetivos bajo los nuevos comportamientos de los consumidores. Por tanto, los líderes deben ser diferentes, con una nueva visión, deben saber adaptarse mejor a los tiempos y cambios y poseer un estilo de liderazgo menos jerárquico.

El Clima Organizacional ha tomado interés para los especialistas en los últimos años, quienes han mostrado especial interés en el ambiente organizacional que prevalece en las compañías para explicar la naturaleza del mismo e intentar medirlo. El concepto de Clima Organizacional que ha tenido mayor validez o aceptabilidad es el que muestra correlación

con las percepciones que tiene el personal con las estructuras y procesos presentes en la empresa.

Su importancia radica en el hecho de que el comportamiento de las personas en el área de trabajo depende en gran medida de las percepciones que tengan de los factores organizacionales existentes y de las interacciones y experiencias de cada miembro de la empresa. Por tanto, la valoración de Clima Organizacional involucra la interacción entre las características personales y organizacionales. Como consecuencia, es importante estudiar los factores de liderazgo, prácticas de dirección, sistema formal, la estructura de la organización, los mecanismos de apoyo, relaciones de trabajo, comunicación, promociones, remuneraciones y en general el comportamiento organizacional.

Por lo que las áreas de recursos humanos deben generar una buena experiencia para los colaboradores. De lo contrario, la fuerza laboral pierde el interés por prestar sus servicios de la mejor manera posible y se traduce en un perjuicio para la empresa. La administración del capital humano no es un asunto de inversión económica sino de atención diaria que desarrolle una vida digna para el trabajador y contribuya de forma productiva a la sociedad. Se considera a la organización como un todo, donde los vínculos y fortalezas del capital humano se traducen en el mayor de los capitales. Las mejores empresas para trabajar consiguen resultados relevantes gracias al capital humano, creando valor, negocios sostenibles y excelentes relaciones de trabajo.

Diversas organizaciones y organismos internacionales han hecho un llamado de acción para impulsar la importancia del fortalecimiento del capital humano en el área de trabajo y superar la brecha que existe en el mundo. Las tendencias lo han denominado *Excelencia en la Administración del Capital Humano* (Hernández G. , 2018), es decir, el éxito al contratar y retener la mezcla ideal de capital humano para generar una ventaja competitiva. Para ello, es necesario que las empresas consideren ofrecer un buen ambiente de trabajo que permita alcanzar los objetivos tanto organizacionales como personales desarrollando lazos que fortalezcan a la empresa.

El panorama actual conlleva cambios en los procesos productivos, las tareas rutinarias y repetitivas serán relegadas a la tecnología. Por consiguiente, el factor humano se encaminará hacia la responsabilidad, iniciativa, capacidad de razonamiento y autonomía. El trabajo

deberá proporcionar al individuo una sensación de pertenencia al sector productivo de la sociedad debido a su contribución y valor. Por lo que la investigación deberá apoyar a la empresa en la solución del problema a partir del análisis de datos y generación de propuestas.

1.4. Objetivo.

Elaborar un Diagnóstico de Clima Organizacional en el Corporativo de una Empresa Comercial del Sur de Sonora mediante la aplicación de un instrumento que permita identificar la situación que prevalece en la empresa y poder contribuir con elementos necesarios para apoyar la toma de decisiones.

1.5 Alcance.

La presente investigación se aplicará en el Corporativo de una Empresa Comercial ubicada en Cd. Obregón, Sonora, en cuanto a Clima Organizacional. El estudio se realizará en los departamentos de Administración: Nóminas, Fiscal, Pagos, Compras, Auditoría, Contabilidad y Finanzas que en estructura conforman parte del Corporativo de la Organización.

La investigación comprende un diagnóstico de Clima Organizacional que apoye la toma de decisiones sobre administración de capital humano. Para ello, se aplicará un instrumento que establezca la situación actual en la empresa a nivel Corporativo.

1.6 Limitaciones.

Durante el desarrollo del proyecto de investigación se encuentra la limitante sobre la privacidad de manejo de la información, es decir, toda información deberá ser aprobada por parte de la empresa. Lo que limita la presentación de los resultados de investigación a la aprobación del departamento de Recursos Humanos. Asimismo, se solicitó que la aplicación del instrumento de evaluación dispusiera del menor tiempo posible, ya que el personal del Corporativo generalmente se encuentra ocupado realizando actividades de servicio para todas las sucursales del país.

Capítulo II. Fundamentación Teórica.

El Marco teórico representa una descripción de los elementos planteados por uno o varios autores, permite establecer las bases que sustentan la investigación. Identifica las fuentes sobre las cuales se diseña el estudio. Cumple la función de ser eje integrador de todo el proceso de investigación y dar sentido a los hechos (Daros, 2002).

2.1 Empresa.

Actualmente la economía de los países depende en gran medida de las empresas, en su mayoría del tipo productivo consideradas como una realidad socio-económica, por lo que en el ámbito de las ciencias sociales resulta de gran interés su estudio. Por consiguiente, es importante delimitar el término empresa (García, 1994).

2.1.1 Concepto.

El concepto de empresa comprende una serie de elementos coordinados cuyo fin es producir. Por lo que puede definirse como un conjunto de factores tanto materiales como humanos coordinados en diversas tareas de producción, comercialización, financiación, dirección y planificación con un fin económico (Sánchez , 2008).

A criterio de Gil & Giner de la Fuente (2007), la empresa puede definirse desde varios puntos de vista como institución, unidad de beneficio, explotación de producción independiente y unidad jurídica y financiera. Por otra parte, para Catarina (2010) la empresa es una entidad económica cuya finalidad es producir bienes, venderlos y obtener un beneficio.

2.1.2 Tipos de empresa.

De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación (2017), las empresas pueden clasificarse de la siguiente forma:

Tabla 1

Clasificación de las empresas.

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de venta anual (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2017). Reglas de Operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal 2018.

La clasificación de las empresas es un método que busca agrupar a las empresas con respecto a sus cualidades. Como puede observarse en la tabla 1, las clasificaciones se pueden realizar de acuerdo al tamaño, sector, número de trabajadores, registro de ventas anuales o tope máximo. Este último se determina con la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

Asimismo, las empresas también pueden ser clasificadas de distintas maneras tales como la forma jurídica y la procedencia del capital (Enciclopedia de Clasificaciones, 2017). Por otra parte, en México es común el término de empresa familiar, en la que los dueños y los que operan la unidad toman decisiones estratégicas y operativas, y son miembros de la familia (Catarina, 2010). Es importante conocer la clasificación a la que pertenece cada empresa para establecer cómo opera y brindar información para la toma de decisiones, organismos y público en general.

2.1.3 Empresas en crecimiento.

Para Amat, Fontrodona, Hernández & Stoyanova (2012) una empresa en crecimiento es una entidad pública o privada, dedicada a la industria o al servicio que ha experimentado un crecimiento rápido y sostenido a partir de la obtención de beneficios o rendimientos. La mayor parte de las empresas de alto crecimiento son pequeñas y medianas generando oportunidades de empleo.

Forbes (2019) señala que las empresas en crecimiento impulsan las economías mediante la creación de empleos, productividad e ingresos. La mayoría de las empresas logran su mayor crecimiento durante los primeros 25 años de su creación.

2.1.4 Importancia de las empresas.

La importancia de las empresas radica en los beneficios que aportan al desarrollo socioeconómico de los países, tales como incremento del producto interno bruto, generación de empleo, mejora de la productividad, y la posibilidad de competir en los mercados internacionales (Ramos Ruíz, Moreno Cuello, & Gómez Núñez, 2012).

Otras de las razones por las cuales la mayor parte de los países estimulan el crecimiento de las empresas es debido a la sensibilidad al cambio o competitividad, a que son fuente de innovación y que crean puestos de trabajo (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007).

2.1.5 Áreas de operación de la empresa.

Las actividades que desarrolla una empresa pueden ser ordenadas en áreas funcionales de acuerdo a las características de cada organización. Las áreas funcionales son aquellas que permiten el adecuado funcionamiento de la empresa. Las áreas o departamentos de una empresa permiten trabajar de manera conjunta para alcanzar los objetivos de la organización (Chao, 2012).

En la mayoría de los casos se pueden identificar al menos las siguientes áreas funcionales; marketing, finanzas, recursos humanos y operaciones:

- El área de *marketing* se concentra en todas las actividades relacionadas con la compra y venta de insumos y productos.
- La función del área de *finanzas* es asignar los recursos financieros de la empresa, así como el registro y cuantificación.
- El área de *recursos humanos* realiza actividades de administración del personal de la empresa, tales como desarrollo y capacitación.
- El departamento de *operaciones y producción* efectúa actividades relacionadas con los procesos productivos de la empresa (Barrera & Levy, 1997).

2.2 Diagnóstico Organizacional.

El Diagnóstico Organizacional define como un análisis que permite evaluar la situación actual de la empresa; es decir, sus problemas, potenciales y vías de desarrollo. Se considera una disciplina profesional tomando gran importancia en el proceso de consultoría. La productividad, eficiencia y calidad han ocupado un lugar central en la preocupación de los empresarios derivado del proceso de globalización. Por tanto, surge la necesidad de desarrollar organizaciones con mayores niveles de calidad y conciencia para efectuar diagnósticos sobre los sistemas organizacionales (Valenzuela, Ramírez, González Navarro , & Celaya Figueroa, 2010).

El Diagnóstico apoya tanto a consultores como a clientes debido a que guía las acciones de cambio y transformación organizacional permitiendo seleccionar las técnicas de intervención más convenientes para resolver los problemas o áreas de oportunidad detectadas. A partir de ello, los directivos pueden mejorar su gestión de manera fundamentada metodológica y teóricamente (UACJ).

2.2.1 Métodos y Técnicas de Diagnóstico.

Para Avendaño Pachón (2018) existen distintos métodos para realizar diagnósticos organizacionales con diferentes enfoques, tales como procesos productivos, mercados y consumidores. Los métodos cuantitativos se basan en números mediante el análisis y comparación de la información entre ellos documentos y encuestas. Los métodos cualitativos buscan realizar un proceso de comprensión a problemas puntuales de la organización a través de entrevistas, observación y análisis.

Un Diagnóstico Organizacional debe comprender al menos los siguientes pasos y técnicas (UACJ):

- 1) Determinar los aspectos y problemas de la realidad a investigar.
- 2) Estudio y comprensión del problema.
- 3) Elaborar el marco teórico.
- 4) Definir el tipo de investigación.
- 5) Seleccionar las variables y formular las hipótesis.
- 6) Seleccionar las unidades de análisis de la investigación
- 7) Seleccionar la muestra.

- 8) Recolección de datos.
- 9) El análisis de datos.
- 10) Presentación de los resultados.

2.2.2 Elementos del Diagnóstico Organizacional.

El Diagnóstico Organizacional implica evaluar el comportamiento de las siguientes variables y sus interrelaciones (UACJ):

- 1) *Insumos*: Grado de dependencia con los proveedores.
- 2) *Productos*: Nuevos productos y servicios como factor de crecimiento.
- 3) *Tecnología*: Acceso a tecnologías e innovación.
- 4) *Medio ambiente organizacional*: Evaluación del entorno, dependencia con los proveedores y fidelidad de los clientes.
- 5) *Objetivos*: Misión, visión y estrategias organizacionales.
- 6) *Procesos y Comportamientos*: Procesamiento del sistema de poder, decisiones, desafíos, oportunidades, innovación y cambio organizacional.
- 7) *Subsistemas de Comunicación*: Formas de circulación de la información, problemas de comunicación y toma de decisiones.
- 8) *Cultura Organizacional*: Historia de la organización, valores, comportamientos, normas, creencias, rituales, lenguaje, entre otros.
- 9) *Estructura Organizacional*: división del trabajo, coordinación, actividades, roles de poder, etcétera.
- 10) *Dinámica del sistema*: ventas, ciclo de venta, grado de innovación, calidad, productividad.

Las necesidades de diagnóstico tienen diversos orígenes entre ellos: las necesidades de crecimiento, el deterioro de la organización, cambios organizacionales, complejidad del entorno, mejora del clima laboral, entre otros. Por lo que el estudio de las variables se enfocará más en aquellas que estén vinculadas con el origen de la necesidad de diagnóstico (Valenzuela, Ramírez, González Navarro , & Celaya Figueroa, 2010).

2.3. Cultura Organizacional.

Barnard, Delgado & Voutssás (2016) definen el concepto del Cultura Organizacional como un sistema de valores y supuestos explícitos o implícitos. Por tanto, la Cultura Organizacional involucra la interacción de valores y supuestos múltiples trayendo consigo conocimientos y experiencias que influyen en la manera de actuar de los individuos en la empresa. La importancia de la Cultura Organizacional radica en su interrelación con el comportamiento empresarial, puesto que concibe como la conducta aprendida es compartida y transmitida a los miembros a través de creencias, valores, reglas, símbolos, entre otros (Luna & Pezo, 2005).

2.3.1 Funciones de la Cultura Organizacional.

La Cultura Organizacional contiene aspectos que están interrelacionadas y que cumplen varias funciones en el ámbito de una organización (Luna & Pezo, 2005). Por lo tanto, la cultura:

- Define los comportamientos diferenciales de unos y otros.
- Transmite sentido de identidad a sus miembros.
- Facilita la creación de compromisos.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Vincula y ayuda a mantener integrada a la organización al proporcionar normas.

Figura 1

Funciones de la Cultura Organizacional.



Wick, K. (2014). *La Cultura Organizacional*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2019.

La Cultura Organizacional se manifiesta a través de indicadores como el clima organizacional, valores, presunciones, normas, interacciones, símbolos, subculturas, medio físico y relaciones con el entorno (Wick, 2014). La figura 1 muestra como la cultura organizacional se expresa a través de estrategias, estructuras y sistemas. Como los grupos e individuos de una organización con valores y normas claras promueven conductas positivas que se traducen en el logro de los objetivos. Asimismo, la cultura organizacional es una forma de comunicación puesto que provee de información sobre la estructura organizacional para apoyar a los líderes en la toma de decisiones en el contexto.

2.3.2 Tipos de Cultura Organizacional.

Para las organizaciones es importante determinar con exactitud el tipo de cultura predominante y sus características para identificar necesidades de cambio. Luna & Pezo (2005) consideran los siguientes tipos de cultura:

- La *cultura rutinaria* se dedica la mayor parte del tiempo a tareas de rutina, las decisiones se toman a nivel directivo sin objetivos claros y sin creatividad.
- La *cultura burocrática* se presenta en empresas que alcanzan un crecimiento desmedido, por lo que es común el incremento del control, normas, procedimientos, rutinas y obstáculos para la creatividad.
- La *cultura soñadora* predomina en las empresas que consideran la voluntad y disponibilidad para aprovechar las oportunidades del contexto rompiendo lo rutinario y con frecuencia confundiendo la creatividad con la ilusión de cambiar.
- La *cultura innovadora* basa su trabajo sostenido en programas de mejoramiento continuo y una permanente preocupación por el desarrollo humano y alta incorporación de tecnología.

Barnard, Delgado & Voutssás (2016) clasifican la cultura organizacional en cinco tipos: 1) poder: común en las empresas familiares, 2) del puesto: predominante en los organismos gubernamentales, 3) de la tarea: relacionada con institutos de investigación, 4) de la persona: se refiere a profesionales independientes y emprendedores y 5) de mercado: frecuente en las instituciones financieras.

2.4. Clima Organizacional.

El Clima Organizacional es la manifestación más visible de la cultura, constituye el medio interno de una organización. Se refiere al conjunto de percepciones que los individuos y grupos de tienen con respecto a la organización (Mendez, 2006).

Según Chiavenato (2011), “El clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, éste último influye en el primero” (Rodríguez, 2016).

Para Litwin & Stinger (1978) es un filtro por el cual pasan los objetivos de la empresa y que permiten comprender lo que está ocurriendo en la organización, así como las repercusiones sobre las motivaciones, comportamientos y reacciones de sus miembros (Can & Berbel, 2007).

2.4.1 Características del Diagnóstico de Clima Organizacional.

Conocer el Clima Organizacional proporciona retroalimentación sobre los procesos que determinan el comportamiento, permitiendo a la empresa producir intervenciones o cambios planificados para la modificación de actitudes o conductas de los miembros y estructuras de una organización (González & González, 2010).

De acuerdo con la Universidad de las Américas el clima organizacional se caracteriza por lo siguiente:

- Las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral bajo ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son influenciados por el clima organizacional.
- El clima ejerce compromiso e identificación con los trabajadores.
- Los trabajadores pueden modificar el clima organizacional.
- Las variables estructurales de la empresa afectan el clima.
- El ausentismo y la rotación son determinantes de un mal clima organizacional.

2.4.2 Teorías del Clima Organizacional.

El clima organizacional es un factor de gran relevancia para las empresas puesto que se considera como un elemento importante para precisar como un individuo percibe su entorno laboral, productividad, desempeño y satisfacción dentro de la organización. Existen teorías del clima organizacional que permiten generar aportes significativos bajo distintas percepciones (Rodríguez, 2016).

2.4.2.1 La Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert.

La teoría de Clima Organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los miembros depende de las condiciones de la organización. Por lo que afirma que la relación está determinada por la percepción del clima organizacional, tales como: el contexto, la estructura, actitudes, nivel de satisfacción, entre otros. La teoría de Likert es una de las más explicativas del clima organizacional, ya que establece un clima participativo en el que facilita la eficacia y eficiencia individual y organizacional (Rodríguez, 2016).

2.4.2.2 Teoría de las Relaciones Humanas.

La teoría de las Relaciones Humanas desarrollada por Elton Mayo consiste en un estudio en la planta de Hawthorne de la Electric Company, entre 1927 y 1932 donde demostró que no existe relación entre la eficacia y las condiciones de trabajo, sino con aspectos como la atención, motivación, cero rutina y trabajo en equipo mejorando la productividad. La lógica de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés de los obreros para mejorar la moral y la satisfacción laboral (Catarina).

2.4.3 Dimensiones del Clima Organizacional.

Existen diferentes definiciones sobre las dimensiones de clima organizacional, por lo que existen algunos modelos, la mayoría coinciden en las dimensiones. El modelo de Likert mide la percepción del clima en ocho dimensiones (Noboa):

- 1) *Métodos de mandos*: se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- 2) *Características de las fuerzas motivacionales*: se refiere a los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

- 3) *Características de los modelos de comunicación*: los tipos de comunicación y la manera de ejercerla.
- 4) *Características de los procesos de influencia*: incluye la interacción jefe/subordinado para establecer los objetivos organizacionales.
- 5) *Características de los procesos de toma de decisiones*: establecimiento de información y reparto de funciones.
- 6) *Características de los procesos de planeación*: forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos.
- 7) *Características de los procesos de control*: distribución del control en la organización.
- 8) *Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento*: formación deseada.

De acuerdo (Bordas, 2016) con las principales dimensiones del clima laboral son las siguientes:

- 1) *Autonomía*: Grado en que los miembros de la empresa pueden tomar decisiones y solucionar problemas.
- 2) *Cooperación y apoyo*: Grado en que los miembros perciben el compañerismo y desarrollo.
- 3) *Reconocimiento*: Grado de percepción que tienen los miembros sobre el reconocimiento a su trabajo.
- 4) *Organización y estructura*: Grado de percepción de los procesos de trabajo, como están organizados y coordinados.
- 5) *Innovación*: Grado de recepción para implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos.
- 6) *Transparencia y Equidad*: Grado en que los miembros de la organización perciben las prácticas y políticas corporativas.
- 7) *Motivación*: Grado de énfasis, buen desempeño, productividad y compromiso.
- 8) *Liderazgo*: Forma en que los miembros perciben las prácticas y políticas organizacionales.

2.4.4 Importancia del Capital Humano en la Organización.

El Capital Humano se refiere a la capacidad productiva de las empresas, juega un papel importante en la realización de las tareas imprescindibles para el éxito de la empresa. Por lo tanto, mientras el capital humano posea más capacidades y habilidades con mayor eficiencia y eficacia se realizarán las actividades productivas dentro de la organización. Asimismo, la comprensión de los objetivos y valores por parte del recurso humano mejora el rendimiento y desarrolla un mejor clima laboral creando un sentido de pertenencia y compromiso por parte de los trabajadores (ESAN, 2015).

Derivado de la globalización, la competencia ha adquirido más fuerza en el ámbito empresarial. Por tanto, lograr ser una empresa de clase mundial implica mayor presión para obtener resultados óptimos obligando a las empresas a incluir prácticas de capacitación, evaluación, remuneración, un ambiente seguro y trato justo para los trabajadores (Morales González, Medina Medina, & Ulibarri Benítez, 2016).

2.4.5 Satisfacción Laboral.

La satisfacción laboral está relacionada directamente con el clima organizacional. A criterio Márquez (2001) citado por (Noboa), la satisfacción laboral se define como la actitud del trabajador hacia su propio trabajo, basada en creencias y valores. Son actitudes determinadas por características del puesto como percepciones que tiene el trabajador de lo que “debería ser”.

Para Robbins (1998) la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Si el empleado está satisfecho con su puesto de trabajo tendrá actitudes positivas, de lo contrario, negativas. Los trabajadores buscan puestos que les brinden oportunidades para aplicar sus habilidades y capacidades. De igual forma, empleos que ofrezcan variedad de tareas, libertad y retroalimentación, es decir, que el trabajo posea estímulos intelectuales. Asimismo, sistema de pagos y políticas de ascenso que les parezcan justos. Se preocupan por un ambiente de trabajo seguro, cómodo, limpio, de amistad y respaldo que les brinde bienestar.

2.5 Comportamiento Organizacional.

Según Alvarado Ruíz (2017), el Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura en la forma de actuar de la organización. Se refiere a todas las conductas relacionadas con el Capital Humano dentro de las empresas. Estudia las distintas formas del comportamiento humano en el área de trabajo, tanto individual como grupal, incluyendo el análisis de las interrelaciones y las conductas frente al cambio (Alles, 2007). La figura 2 muestra el proceso que siguen las organizaciones al afrontar las nuevas tendencias; concluyendo que la fuerza que permite a las organizaciones al alcanzar un cambio cultural, es la relación que se logre entre el comportamiento organizacional y los subsistemas de Recursos Humanos.

Figura 2

Comportamiento Organizacional frente al cambio.



Fuente: Alles, M. A. (2007). Comportamiento Organizacional. Buenos Aires: Granica.

2.5.1 Importancia del Comportamiento Organizacional.

El Comportamiento Organizacional (CO) ayuda a describir a las personas en determinadas circunstancias puesto que analiza las conductas y comportamientos futuros del capital humano. Asimismo, el comportamiento organizacional permite relacionar los subsistemas de Recursos Humanos con el accionar sobre la Cultura y Clima Organizacional para controlar o predecir cierto comportamiento (Alles, 2007).

El CO se encuentra estrechamente ligado con las situaciones relacionadas con el empleo, es decir, con el rendimiento de la organización, la conducta de los empleados, el trabajo, el ausentismo, la rotación, productividad, rendimiento del recurso humano y la gerencia. Incluye temas vinculados con: motivación, comportamiento del líder y poder, comunicación interpersonal, estructura de grupos y procesos, aprendizaje, actitud de desarrollo, percepción y procesos de cambio, conflictos, diseño de trabajo y estrés (Catarina, 2018).

Para Hernández Riaño (2016) la importancia del Comportamiento Organizacional radica en lo siguiente:

- Ayudar a predecir los comportamientos del recurso humano.
- Estudiar la conducta de los individuos, los grupos y estructura de la empresa.
- Comprender al capital humano.
- Conocer las habilidades de los individuos y los grupos para que trabajen con mayor eficiencia y productividad.
- Reemplazar la intuición por el estudio sistemático.
- Adaptar los recursos humanos con la tecnología de punta.

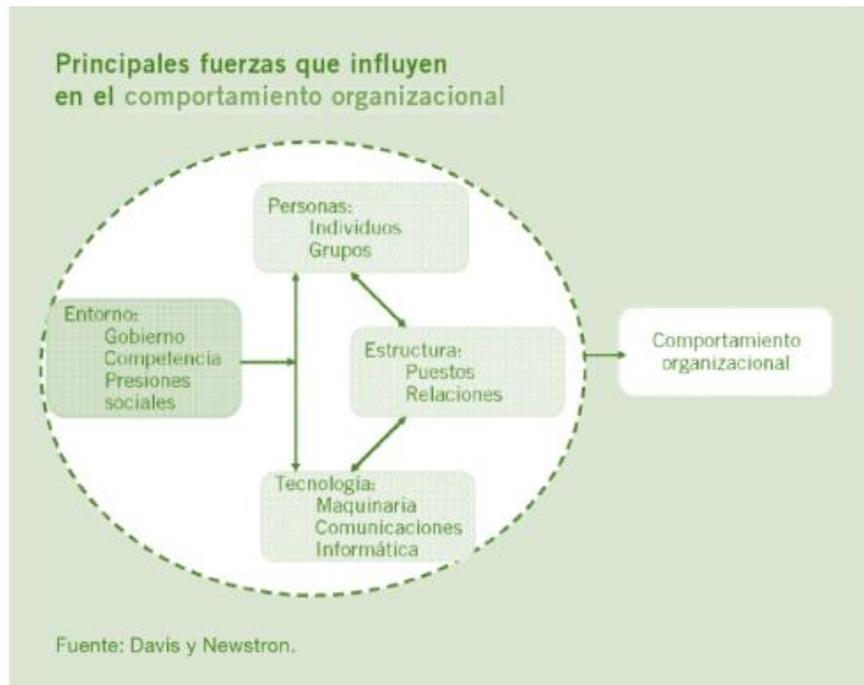
2.5.2 Factores del Comportamiento Organizacional.

De acuerdo con ESAN (2016) & Alles (2007) los factores clave del comportamiento organizacional se clasifican en cuatro áreas:

- Las *personas* forman parte del sistema social interno; individuos y grupos. Por lo que la fuerza laboral está compuesta por grupos formales e informales con distintos niveles de educación, cultura, conocimientos y habilidades.
- La *estructura* se refiere a las relaciones de trabajo coordinadas, tales como puestos y jerarquía.
- La *tecnología* incrementa la productividad de los trabajadores afectando la eficiencia en la realización de las actividades y relaciones laborales.
- El *entorno* incluye la influencia del ambiente externo, el cual afecta el comportamiento de las personas que laboran en la empresa.

Figura 3

Fuerzas del Comportamiento Organizacional.



Fuente: Alles, M. A. (2007). Comportamiento Organizacional. Buenos Aires: Granica.

En la figura 3 se puede observar como mediante el estudio del comportamiento organizacional se facilita la comprensión de las relaciones entre los individuos y las relaciones interpersonales en las que interactúan. Asimismo, como reciben la influencia de su ambiente externo, lo cual afecta el comportamiento de las personas que laboran en esta permitiendo a la organización tomar decisiones en cuanto a eficiencia.

2.6 Desempeño Organizacional.

En la actualidad, las empresas han prestado especial interés por comprender su eficiencia. Esto conduce a evaluar desde distintas perspectivas los resultados en cuanto a características estructurales, procesos y ambientes de trabajo. El desempeño organizacional es un importante criterio a evaluar debido a que permite la medición sistemática de las variables de la empresa para conocer si las acciones que se están realizando conducen a los resultados esperados y si estos se sostienen en el tiempo (Coaquira Tuco, 2018).

El éxito de una organización depende del buen desempeño de sus empleados. La mayoría de las empresas desarrolla técnicas de reclutamiento y selección de capital humano aunado

a un proceso de adaptación, no obstante, esto no garantiza un desempeño satisfactorio. El desempeño de un individuo se da en función de su habilidad para realizar su trabajo y de su disposición para hacerlo. Una persona motivada se esfuerza más por llevar a cabo una tarea de manera satisfactoria que aquella que no lo está. Para que el esfuerzo de un individuo sea aprovechable debe dirigirse hacia un fin que le permita percibir que su esfuerzo lo conducirá hacia su propio éxito y satisfacción a través de la organización. A medida que las demandas de la organización coincidan con las percepciones del individuo mayor será su desempeño (Hernández Quintero , 2007).

2.6.1 Medición del Desempeño.

La mayoría de las organizaciones tienden a considerar como eficiente la productividad y el desempeño, refiriéndose a características como el clima laboral, estilo de supervisión, capacidad organizacional, desarrollo y comportamiento del personal. De esta manera, se puede medir el desempeño organizacional a través de componentes de motivación como: esfuerzo realizado por el empleado, metas organizacionales por alcanzar y necesidades individuales satisfechas. Aunque es obligación de la organización proveer al individuo de herramientas y condiciones adecuadas para trabajar, es muy importante hacerle saber cuál es el desempeño que la organización requiere para alcanzar sus metas mediante su esfuerzo y, en consecuencia, satisfacer sus propias necesidades individuales. Por lo tanto, en la medida que las demandas de la organización coincidan con las percepciones del individuo respecto a la aplicación de su esfuerzo mejor será su desempeño. Es importante el establecimiento de estándares de desempeño para darlos a conocer al individuo (Hernández Quintero , 2007).

Los sistemas de control abarcan medidas de desempeño tanto financieras como no financieras. La primera se centra en los resultados de rentabilidad y la segunda abarca aspectos como la calidad de los productos y servicios, participación en el mercado, satisfacción de los clientes, satisfacción laboral, entrega a tiempo, entre otros. Los indicadores que miden el desempeño no se encuentran exclusivamente en la información financiera, sino también en la posibilidad de establecer patrones de comparación sobre elementos internos y externos orientados a introducir mejoras. La necesidad de controlar y gestionar el desempeño organizacional recae en una retroalimentación y mejora continua,

por ello, es considerable elaborar evaluaciones de desempeño a nivel general y en las unidades de negocio de la organización (Salgado Castillo & Calderón Pinzón, 2014).

2.6.2 Relaciones entre sistemas de control de gestión y desempeño organizacional.

El control de gestión se relaciona estrecha y positivamente con el mejoramiento y desempeño, ya que permite a los directivos de la organización evaluar el cumplimiento de los objetivos y de la estrategia. Y a partir de ello, determinar el rendimiento y asegurar la retroalimentación de los factores que impulsan el desempeño, para moldear las metas que contribuyen a alcanzar los objetivos (Salgado Castillo & Calderón Pinzón, 2014).

Varios estudios demuestran que existe una relación entre la innovación tecnología y los sistemas de control con el desempeño organizacional, concluyen que las empresas más rentables generalmente adoptan innovaciones y sistemas que incrementan la competitividad (Ortega Muñoz, 2013).

2.7 Motivación.

A criterio de Peña Estrada & Jaén Díaz (2015), el recurso humano es uno de los principales elementos que determina la eficacia y eficiencia de las organizacionales actuales. Mediante la correcta gestión del capital humano es posible mejorar el rendimiento de la empresa, es decir, a través de estrategias, herramientas y estímulos con relación a la motivación laboral.

La Motivación Laboral se define como un estado emocional que genera un individuo como consecuencia de la influencia que ejercen determinados comportamientos (Chaparro Espitia, 2006). Para que la motivación del personal tenga éxito, es importante que los intereses empresariales coincidan con los personales. Si una persona no está interesada en la tarea no le dedicará atención, por lo que para lograr una buena motivación laboral se debe conocer a profundidad los factores vinculados a sus necesidades (López Díaz, 2013).

2.7.1 Teorías sobre la Motivación.

Los elementos motivadores de los trabajadores han evolucionado a lo largo del tiempo, según el trabajador son sus necesidades y deseos. Para motivar a los trabajadores hay que tener en cuenta sus características personales, tales como la escala de valores, nivel cultural, situación económica, entre otros (García Sanz, 2012).

2.7.1.1 Teoría de las Necesidades de Maslow.

Maslow plantea una jerarquía de necesidades y factores que motivan al recurso humano, la cual está integrada por cinco categorías jerarquizadas ordenadas de manera ascendente (Peña Estrada & Jaén Díaz, 2015). De acuerdo con Chaparro Espitia (2006), generalmente, la teoría de Maslow se utiliza para interpretar los motivos que impulsan la conducta de las personas (figura 4):

- *Necesidades Fisiológicas*: incluyen hambre, sed, abrigo, el descanso, el ejercicio y otras necesidades corporales.
- *Necesidades de Seguridad*: protección contra daños emocionales y materiales.
- *Necesidades Sociales*: afecto, sentimiento de pertenencia y amistad.
- *Necesidades de ego o estima*: logro, estatus, fama, responsabilidad o reputación, entre otros.
- *Necesidades de Autorrealización*: superación personal.

Figura 4

Pirámide de la Teoría de las necesidades de Maslow.



Fuente: González García, M. J. (2012). *Habilidades Directivas*. España: INNOVA.

2.7.1.2 Teoría de la satisfacción de las necesidades McClelland.

Esta teoría describe tres necesidades importantes de la motivación. Este enfoque facilita la comprensión de las características del comportamiento humano (Chaparro Espitia, 2006). McClelland estableció tres tipos de necesidades de acuerdo al perfil del individuo y de su ambiente cultural (González García, 2012):

- *Necesidades de logro o realización:* se basan en el deseo que tiene el individuo por realizar tareas de la mejor manera posible.
- *Necesidades de poder:* se basan en el interés que tiene el individuo en ejercer autoridad sobre los demás.
- *Necesidades de afiliación:* se basan en el anhelo que posee el individuo de ser aceptado y de agradar.

2.7.1.3 Teoría de los dos factores de Herzberg.

Explica que existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, así como los factores extrínsecos y la insatisfacción. La teoría de Herzberg se refiere a los incentivos y eventos externos que pueden reforzar el desempeño y la satisfacción en relación con el trabajo (Chaparro Espitia, 2006).

A criterio de González García (2012), los factores de la teoría de Herzberg se dividen en:

- *Factores de Higiene o Extrínsecos:* estos factores satisfacen las necesidades biológicas primarias, entre ellos: las remuneraciones, ambiente laboral, seguridad, etcétera.
- *Factores Motivadores o Intrínsecos:* influyen en el individuo haciendo que su labor sea ejecutada eficazmente. Por lo que podemos encontrar: responsabilidad, promoción, autorrealización, entre otros.

2.7.2 Compensación Emocional.

Todos los individuos tienen una concepción distinta sobre el trabajo; ya que poseen percepciones, necesidades, expectativas, personalidad y cultura diferentes. Percepciones que cambian constantemente a medida que van adquiriendo experiencia y madurez. Para Gómez C. (2011), la compensación emocional se define como todas aquellas razones no monetarias por las que el recurso humano trabaja contento y el cual es el elemento clave para que los individuos se sientan seguros, comprendidos y alineados con sus respectivos trabajos.

A criterio de Poelmans (2006) el salario o compensación emocional es un conjunto de retribuciones no monetarias que recibe el trabajador y que complementan su sueldo a través de elementos intrínsecos y extrínsecos, como la satisfacción laboral y el reconocimiento.

2.7.3 Asesinos de la Motivación.

La insatisfacción laboral es frecuente por parte de los trabajadores, por lo que las empresas deben preocuparse por el ambiente de trabajado, clima laboral, prestaciones y beneficios que brindan al personal. Estos factores ayudan a que el trabajador no sienta insatisfacción laboral (Medina Giacomozzi, Gallegos Muñoz, & Lara Hadi, 2008). De acuerdo con Taylor (2019), la falta de motivación afecta la productividad por lo que es importante para las empresas identificar los asesinos de la motivación y erradicarlos tan pronto sea posible.

Entre los principales elementos podemos encontrar:

- Recompensas inadecuadas.
- Espacio de trabajo inapropiado.
- Falta de crecimiento.
- Colaboración ineficiente.
- Ambiente negativo.
- Miedo al fracaso.
- Falta de objetivos claros.
- Jefes controladores.
- Juntas sin sentido.
- Pérdida de tiempo.

2.7.3.1 Fuga de Talentos.

La migración de talentos se produce dentro de un mercado global de competencias donde México no se encuentra bien ubicado, esto derivado de las carencias de orden social y económica. Esta desventaja ha incrementado debido a las condiciones geopolíticas y la cercanía con Estados Unidos y Canadá. México cuenta con profesionistas de orden mundial, sin embargo, este movimiento se ha generado debido a la tendencia y necesidad de vincularse a nivel internacional; trayendo consigo la fuga de cebreros, lo que se traduce en una pérdida para las empresas mexicanas a través de la migración calificada. Asimismo, México recibe inmigrantes calificados de países latinoamericanos (Tigau, 2013).

El fenómeno tiene una larga historia y se presenta de manera cíclica. Personas altamente calificadas en diversas áreas del conocimiento, en edad productiva y en plenitud, deciden partir de México para incorporarse a la vida profesional de otro país debido a mejores oportunidades y crecimiento profesional (Ochoa Tinoco , 2005). Se han realizado diversas investigaciones sobre las causas y consecuencias de la fuga de cerebros y se ha conciliado como factores determinantes los siguientes: demográficos, amplio conocimiento de las actividades productivas, oferta abundante de estudiantes extranjeros, políticas selectivas para trabajos calificados, empresas multinacionales que estimulan la internacionalización, desarrollo de tecnologías de la información, profesionales con posibilidades de carreras exitosas y ofertas del exterior y condiciones de trabajo (Martuscelli & Martinez Leyva, 2007).

2.8 Tendencias de la Administración de Capital Humano y su relación con el Clima Organizacional.

Las empresas líderes alrededor del mundo están reinventándose, tomando como punto principal el factor humano; buscando mejorar la experiencia de las personas en el ambiente de trabajo, creando súper trabajos, dando significado a su trabajo y rediseñando equipos de trabajo, entre otros. Estas tendencias de Capital Humano se basan en el aprendizaje, renovación y adaptación hacia los requerimientos de trabajo y la sociedad en general (Ponga, 2019) .

Las empresas mexicanas presentan nuevas perspectivas y evidencias importantes para quienes toman decisiones a partir tres macro tendencias: el poder del individuo, la

contribución social y el aprovechamiento de la tecnología y crecimiento sostenible (Fernandez, 2018).

2.8.1 Cambio de Paradigmas.

Para Fleitman (2013) un paradigma es el comienzo de un nuevo camino, es decir, una nueva forma de ver y hacer las cosas. Actualmente, las organizaciones intentan acabar con ciertos paradigmas con los que han trabajado durante cierto tiempo. Un cambio de paradigma no es inmediato.

A consecuencia de la globalización las empresas han sufrido grandes cambios, que los han llevado a tener nuevos paradigmas. Los paradigmas de la sociedad moderna intercomunicada involucran la incorporación de nuevas generaciones, cambios en los comportamientos de los consumidores y la sociedad en general. Por lo que las empresas han apostado por un cambio de paradigma empoderando a sus trabajadores (Cabané Rovira, 2016).

2.8.2 Empowerment.

El éxito empresarial se encuentra en función con los objetivos de la empresa. El empowerment es una herramienta de gestión utilizada por las organizaciones para el manejo de responsabilidades y autoridad. Los empleados tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí, bajo el liderazgo de un superior que los oriente y les permita participar en la toma de decisiones. Lo que permite un ambiente de trabajo participativo, de desarrollo y contribuir al éxito de la empresa (Cálix, Martínez, Vigier, & Núñez, 2016).

Para Álvarez Jiménez (2006), el empowerment se refiere a la delegación de poder y autoridad por parte de un directivo hacia el equipo de trabajo. Con ello, incrementando la responsabilidad, compromiso, autonomía y autoridad de los trabajadores. Asimismo, facilitando la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos.

2.8.3 Mejora Continua.

La mejora continua en las empresas es una de las herramientas básicas para incrementar la competitividad en las organizaciones. La mejora continua se conceptualizado como un modo de vida dentro de las organizaciones (Marin García, Bautista Poveda, & Garcia Sabater, 2014).

A criterio de Aguirre Vara (2014), la mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como terminado, si no a un proceso de cambio dinámico en constante evolución. Para que una empresa pueda tener un adecuado nivel de desarrollo requiere aprovechar las oportunidades mediante un nivel de mejora continua.

2.9 Estudios relacionados con Clima Organizacional.

Es importante analizar otros trabajos de investigación previamente aprobados por instituciones educativas y revistas especializadas.

2.9.1 Diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: el caso de las universidades de São Paulo y Antioquia.

Artículo de la revista Redalyc (Delgado Torres, 2006), que ofrece resultados de un diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional aplicado a los bibliotecarios brasileños y colombianos de las Universidades de São Paulo y de Antioquia. El diagnóstico forma parte de una amplia investigación sobre motivación y clima organizacional para la obtención del grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación. La investigación consistió en el análisis de distintos elementos del clima organizacional donde de acuerdo a la escala de Likert, se indicó como imprescindible aquellos componentes que consideraban tenían mayor importancia. El instrumento utilizado fue un cuestionario compuesto por 35 situaciones vinculadas con los siguientes componentes: objetivos, estructura, liderazgo, relaciones de trabajo, recompensas, mecanismos de apoyo y propensión al cambio.

2.9.2 Clima Organizacional y Desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso.

Investigación de la revista Redalyc (Caligiore Corrales & Díaz Sosa, 2003), se refiere a un diagnóstico de clima organizacional y de desempeño de los docentes de las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes (ULA) en Venezuela. Se encuestaron alrededor de 86 docentes de una población de 311 individuos, con una escala de cinco categorías de respuestas. La categoría con mayor valoración en la escala de desacuerdo fue la variable de funcionamiento organizacional, calificándola como ineficiente. Por lo que se señaló la necesidad de adecuar la estructura de la organización en cuanto a funciones, coordinación y ejecución de las decisiones.

2.9.3 Factores y Prácticas de alto desempeño que influyen en el Clima Laboral: Análisis de un caso.

Estudio de la revista Redalyc (Zenteno Hidalgo & Duran Silva, 2016) que revisa los conceptos implicados en la medición de clima organizacional, vinculándolos con prácticas de recursos humanos de altos desempeño. La investigación se realizó en una empresa de recursos naturales en Chile, a partir de una encuesta de clima organizacional aplicada a 84 trabajadores. El cuestionario evalúa factores tales como satisfacción, desempeño y motivación; a partir de técnicas estadísticas. Los resultados consideraron como factores relevantes a la remuneración, justicia, equipos autogestionados, trabajo en equipo, liderazgo y efectividad.

Capítulo III. Método.

El presente capítulo describe los instrumentos que se utilizaron para desarrollar la investigación. Para obtener información se utilizaron fuentes primarias a través de la investigación de campo. Asimismo, de acuerdo a una investigación cuantitativa ya que se valoraron elementos de Clima Organizacional y de forma descriptiva debido a que se expone la situación actual de la empresa.

Se aplicó una encuesta previamente validada de Clima Organizacional. Se describe como investigación tanto cuantitativa como descriptiva, debido a que se recolectaron datos a partir de un instrumento cuyo enfoque se basa en la medición y análisis estadístico. Por lo que a continuación se describe la empresa donde se llevó a cabo la investigación y el procedimiento que se siguió para medir el Clima Organizacional que prevalece en el Corporativo o Área Administrativa de la empresa sujeta a estudio.

3.1 Sujeto.

La investigación se desarrolló en el Corporativo de una Empresa Comercial ubicada en Cd. Obregón, Sonora, México. La empresa ofrece productos y servicios relacionados con la agroindustria. Cuenta con más de 100 sucursales alrededor del país, no obstante, su sede Matriz se localiza en Cd. Obregón, Sonora. Actualmente, la empresa continúa ampliando sus centros de trabajo en toda la república lo que genera más trabajo para el Corporativo, es decir, el área administrativa de la empresa que se concentra en la sucursal de estudio localizada en el Parque Industrial, en Cd. Obregón, Sonora.

La empresa pertenece a un Grupo de filiales que ofrecen productos en el sector de agroindustria, tales como: fertilizantes, protección a cultivos, semillas, mezclas; y servicios tecnológicos: Agrosat, laboratorio, agricultura por contrato, aplicación (agricultura de precisión y soporte técnico), servicios financieros y crédito comercial (Parafinanciera y Sociedad de Fomento).

3.1.1 Objeto de estudio.

El objeto de estudio es conocer el Clima Organizacional que prevalece en el Corporativo de la Empresa Comercial en Crecimiento del Sur de Sonora para apoyar la toma de decisiones

en cuanto Imagen Corporativa a fin de coadyuvar a la administración del recurso humano durante el proceso de expansión.

Para Forbes (2019), el término Corporativo se refiere a empresas comprometidas con la responsabilidad que ayudan a visualizar tendencias de mejores prácticas otorgando un valor agregado. Por tanto, el Corporativo de la Empresa se define como el área administrativa concentrada en una sola entidad. Está constituido por las áreas o departamentos de Nóminas, Fiscal, Contabilidad, Pagos, Tesorería, Auditoría, Compras, Barcos, Seguros, Auditoría, Compras, Jurídico, Recursos Humanos, Mercadotecnia, entre otros. Es un Corporativo bastante grande que presta servicios administrativos a todas las sucursales del país. No obstante, el personal que pertenece al Corporativo se encuentra físicamente en la sede Matriz y sucursal Parque Industrial en Cd. Obregón; esto debido al crecimiento del Grupo, no obstante, se tiene proyectado concentrar nuevamente al Corporativo.

3.1.2 Población y Muestra.

Para fines de esta investigación se aplicó un cuestionario a todo el personal del Corporativo de la Empresa Comercial del Sur de Sonora. Por lo que la muestra comprende a toda la población del Corporativo localizada en el Parque Industrial, en Cd. Obregón, Sonora. Considerando como población un total de 40 empleados pertenecientes a los departamentos de Nóminas, Fiscal, Contabilidad, Pagos, Tesorería, Auditoría, Compras, Barcos, Seguros, Auditoría y Compras.

3.2 Materiales.

El instrumento que se utilizó para evaluar el Clima Organizacional fue un cuestionario validado en un caso de estudio aplicado en Bibliotecas Universitarias de São Paulo, Brasil y Antioquia, Colombia ([Anexo1](#)) donde se diagnosticó las preferencias de Clima Organizacional (Delgado Torres, 2006). La encuesta analiza todos los factores que se esperan evaluar, asimismo, es práctica de responder y recopilar en una base de datos a diferencia de otro instrumento.

De acuerdo con Yuni & Urbano (2006), la encuesta se define como la “técnica de obtención de datos mediante la interrogación a sujetos que aportan información relativa al área de la realidad a estudiar”. La finalidad del cuestionario es obtener información de manera sistemática y ordenada para conocer puntos de vista, sentimientos, aprobaciones o

desaprobaciones del objeto de la investigación. La encuesta es un método de múltiple aplicación y gran alcance en las ciencias sociales de la conducta a criterio de Festinger & Katz (2008).

La encuesta pretende diagnosticar el clima que se desea tener en el centro de trabajo, por lo que está integrada o diseñada por distintos componentes del clima organizacional para indicar aquellas variables imprescindibles o de mayor importancia mediante la escala de Likert, la cual permite conocer la actitud de los individuos a partir de conjuntos de frases representativas del estímulo estudiado (García Ferrer, 2005).

Como puede observarse en la tabla 2, el instrumento está compuesto por 35 cuestionamientos o ítems vinculados a las siguientes dimensiones de clima organizacional: objetivos, liderazgo, relaciones de trabajo, recompensas, mecanismos de apoyo, estructura y propensión al cambio. Este último elemento de gran importancia debido a que la empresa se encuentra en un periodo de crecimiento con respecto a la apertura de centros de trabajo, lo cual no ha sido proporcional al crecimiento del Corporativo, sin embargo, si de las actividades de trabajo, de acuerdo al diagnóstico preliminar.

Tabla 2
Descripción de las variables.

Dimensión	Variable
Objetivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los objetivos de la empresa fuesen claramente delineados. 2. Estuviera personalmente de acuerdo con los objetivos establecidos para mi unidad de trabajo. 3. Comprendiera los objetivos de la empresa. 4. Las prioridades de la empresa fuesen comprendidas por sus empleados. 5. No hubiese evidencia de conflictos no-resueltos.
Liderazgo.	<ol style="list-style-type: none"> 6. Mi jefe inmediato apoyará mis esfuerzos. 7. El papel del líder y su estilo de liderazgo contribuyeran a crear las condiciones básicas para el progreso de la organización. 8. Los esfuerzos de los líderes se encaminarán al logro de sus objetivos de la empresa.

	<p>9. Percibiera con claridad todas las veces que mi jefe intentará dirigir mis esfuerzos en el trabajo.</p> <p>10. Existieran pocas injerencias en la decisión de los objetivos de mi unidad de trabajo.</p> <p>11. Comprendiera los esfuerzos de mi jefe para influenciarme a mí y a otros miembros de la unidad de trabajo.</p>
Relaciones de Trabajo.	<p>12. Mis relaciones con mi jefe fueran armoniosas.</p> <p>13. Hubiera siempre alguien con quien hablar si tuviera algún problema con mi trabajo.</p> <p>14. Mantuviera unas buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo, tanto en lo personal como en lo profesional.</p> <p>15. Tuviera establecidas las relaciones necesarias para hacer mi trabajo adecuadamente.</p>
Recompensas.	<p>16. Sintiera una buena dosis de realización personal en lo que estuviera haciendo.</p> <p>17. El sistema de salarios y beneficios de la empresa tratase a cada empleado con equidad.</p> <p>18. Existieran oportunidades de promociones y de crecimiento profesional.</p> <p>19. El salario que percibiera fuera compatible con el trabajo que realizará.</p> <p>20. Todas las tareas por realizar estuviesen vinculadas a incentivos.</p>
Mecanismos de Apoyo.	<p>21. Mi jefe inmediato tuviera ideas que fueran útiles a mí y a mi grupo de trabajo.</p> <p>22. Dispusiera de las informaciones necesarias para hacer un buen trabajo.</p> <p>23. Hubiera mecanismos adecuados de integración.</p> <p>24. Las otras áreas o departamentos ayudarán a la mía siempre que hubiera necesidad de asistencia.</p> <p>25. Ocasionalmente yo pudiera cambiar las cosas en mi trabajo.</p>

	26. Las actividades de planeamiento y control de la empresa fuesen útiles para su crecimiento y desarrollo.
Estructura.	27. La división del trabajo fuera flexible. 28. La división de trabajo en la empresa propiciara que fuesen alcanzados sus objetivos. 29. Se introdujeran, en un grado adecuado, nuevas políticas y procedimientos. 30. La manera en la se dividieran las tareas y trabajos fuese lógica. 31. La estructura de mi unidad de trabajo fue bien delineada. 32. La división de trabajo en la empresa ayudará a alcanzar sus objetivos.
Propensión al Cambio.	33. Existiera flexibilidad y predisposición para efectuar innovaciones y un intercambio dinámico de ideas. 34. La empresa tiene la capacidad para el cambio. 35. La empresa se adapta favorablemente a los cambios.

3.3 Procedimiento.

De acuerdo con Heinemann (2003), la investigación es un proceso de resolución de problemas, por lo que cada paso sirve para responder al planteamiento del estudio. Una vez que se determinó el tema, se analizaron los antecedentes, se estableció el estudio y se desarrolló la bibliografía relacionada con el problema de investigación, se tomaron en cuenta los siguientes pasos para realizar el trabajo de investigación:

- 1) En primera instancia, se identificó el *diseño del instrumento* de medición. Por lo que para fines de esta investigación se utilizó la encuesta de un caso de estudio aplicado en Bibliotecas Universitarias de São Paulo, Brasil y Antioquia, Colombia donde se diagnosticó las preferencias de Clima Organizacional por Delgado Torres (2006). Un instrumento confiable con validez para medir las variables de clima organizacional esperadas.

- 2) En segundo lugar, se realizó la ***aplicación de la encuesta*** de manera directa debido a que son breves y prácticas en cuestión de tiempo, lo cual permitió cumplir con la solicitud del departamento de Recursos Humanos con la limitante de disponer del menor tiempo posible del personal del Corporativo, evitando el entorpecimiento de sus actividades operativas diarias. Al iniciar la aplicación de la encuesta, se explicó a cada elemento de la muestra-población del Corporativo los objetivos de la investigación y la particularidad del cuestionario. Así como el carácter anónimo para garantizar la tranquilidad necesaria para que el Corporativo respondiera con sinceridad el cuestionario. Para su aplicación se entregó una encuesta a cada elemento un día sábado, día en que la actividad operativa de trabajo es más tranquila. Se fijó un horario de inicio y terminación para realizar la encuesta desde su cubículo de trabajo, los cuales son independientes. El cuestionario se entregó al propio investigador, sin intermediarios.

- 3) En tercer lugar, los ***resultados del cuestionario*** se basaron en afirmaciones positivas para el clima organizacional, no obstante, la muestra-población debía indicar aquellas que de acuerdo a su criterio eran imprescindibles para que estuvieran presentes o tuvieran mayor importancia en su ambiente de trabajo. Asimismo, aquellas que consideraran indiferentes para ellos.

- 4) En cuarto lugar, para el ***procesamiento y análisis de los datos*** obtenidos se utilizaron las técnicas de análisis estadístico ofrecidas por las herramientas de Excel y S.P.S.S. (Statistical Package for Social Sciences), instrumentos y programas informáticos muy usados en las ciencias sociales adecuados a los objetivos de la investigación y con los cuales se elaboraron tablas de frecuencia analizadas. El análisis de los datos se realizó bajo los siguientes criterios: 1) importancia de los elementos de Clima Organizacional; 2) establecimiento de los elementos preferidos de Clima Organizacional y 3) valoración de la influencia que podría tener la cultura en la preferencia del clima.

- 5) Por último, para determinar los ***resultados*** o elementos de clima organizacional preferidos por el Corporativo de la Empresa Comercial del Sur de Sonora se optó

por seleccionar aquellos elementos indicados como imprescindibles por el mayor porcentaje del personal, resaltados en orden de importancia.

Una vez determinados los resultados se continuó con la discusión y comentarios de los resultados obtenidos. Asimismo, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones basadas en la información obtenida comparada con el marco teórico y otros estudios empíricos relacionados.

Capítulo IV. Resultados y Discusión.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación a través de gráficos donde se puede observar el porcentaje de cada ítem y el promedio general de cada elemento o variable de Clima Organizacional, acompañado de su respectiva interpretación.

4.1 Resultados.

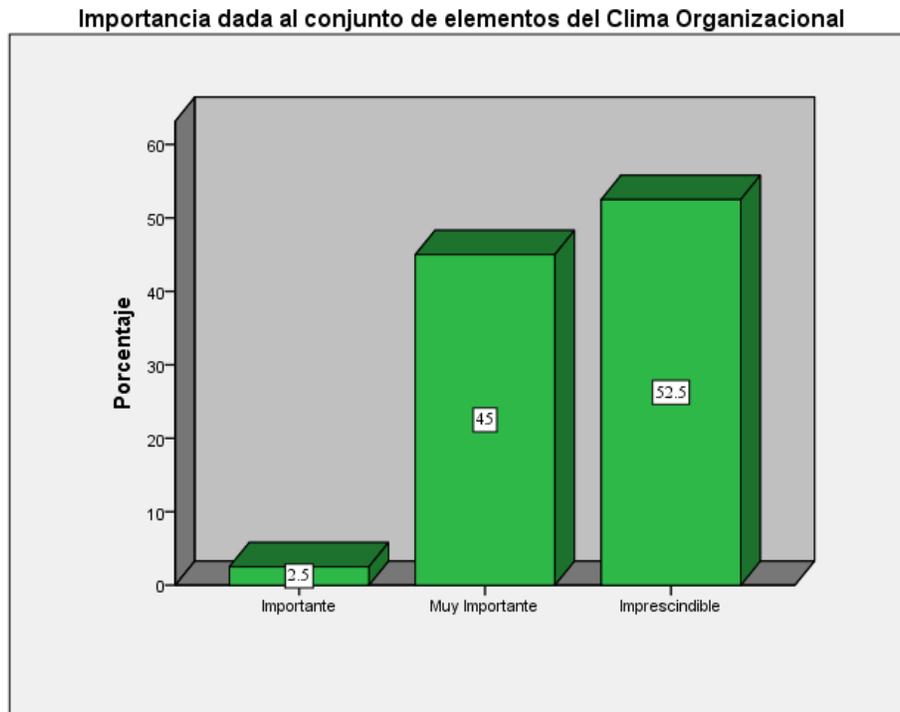
Se presentan los resultados obtenidos del procesamiento de la información. En primer lugar, se presenta el resultado general sobre la importancia que el Corporativo de la Empresa Comercial del Sur de Sonora concede al conjunto de variables de Clima Organizacional que se evaluaron. En segundo lugar, se evidencian los elementos preferidos de Clima Organizacional. En tercer lugar, se exponen los resultados de los elementos más valorados en el ambiente de trabajo influenciados por la Cultura Organizacional que prevalece. En cuarto lugar, se discute la correlación y fiabilidad de los aspectos evaluados; y por último, la clasificación o nivel de importancia de las dimensiones. Esta información permitirá a la empresa tomar decisiones en cuanto a imagen corporativa para apoyar a la administración del recurso humano a ofrecer oportunidades de promoción y crecimiento profesional, es decir, un clima organizacional que considere a las personas, particularmente, en el proceso de expansión.

4.1.1 Resultado General.

Se obtuvo que en promedio el 100% de la muestra-población le dio importancia a los elementos de Clima Organizacional presentados, en distintos grados. Como puede observarse en el gráfico 1, el 97.5% de los encuestados los señala como muy importantes, inclusive imprescindibles. Por lo que se puede aceptar que el clima organizacional es favorable, sin embargo, hay elementos o aspectos que se deben considerar de mayor importancia en el proceso de cambios que está sufriendo la empresa. Cabe mencionar que si el Clima Organizacional es favorable, es debido a que satisface las necesidades personales influyendo en el estado emocional de las personas y permitiéndoles comprender los objetivos de la empresa (Rodríguez, 2016).

Gráfico 1

Importancia del conjunto de elementos de Clima Organizacional estudiado.

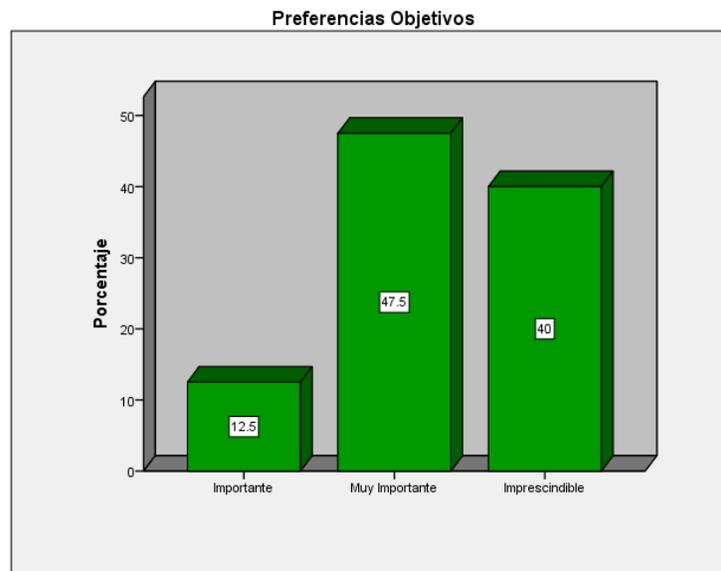


4.1.2 Resultados sobre los elementos preferidos de Clima Organizacional.

El segundo criterio de investigación fue conocer cuáles son los elementos preferidos de Clima Organizacional del Corporativo de la Empresa Comercial del Sur de Sonora, por lo que se realizó un análisis sobre el conjunto promedio de las respuestas de cada dimensión para identificar cual se consideró imprescindible. De acuerdo con el análisis de agrupación de variables, la dimensión de Mecanismos de Apoyo fue el elemento preferido de Clima Organizacional, como puede visualizarse detalladamente en los siguientes gráficos:

Gráfico 2

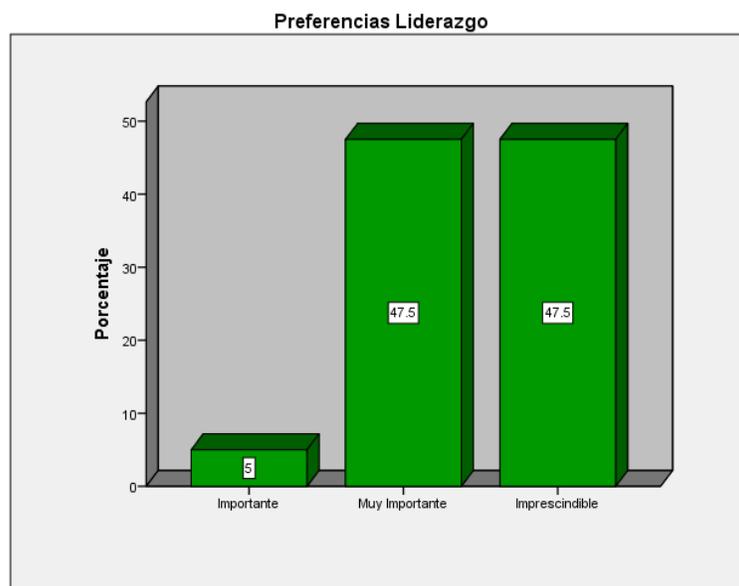
Preferencias de Clima Organizacional sobre los Objetivos.



Como puede observarse en el gráfico 2, los Objetivos fueron reconocidos por un 87.5% de los empleados del Corporativo de la Empresa Comercial del Sur de Sonora como un aspecto importante de Clima Organizacional puesto que persiguen los esfuerzos de la organización de manera eficaz.

Gráfico 3

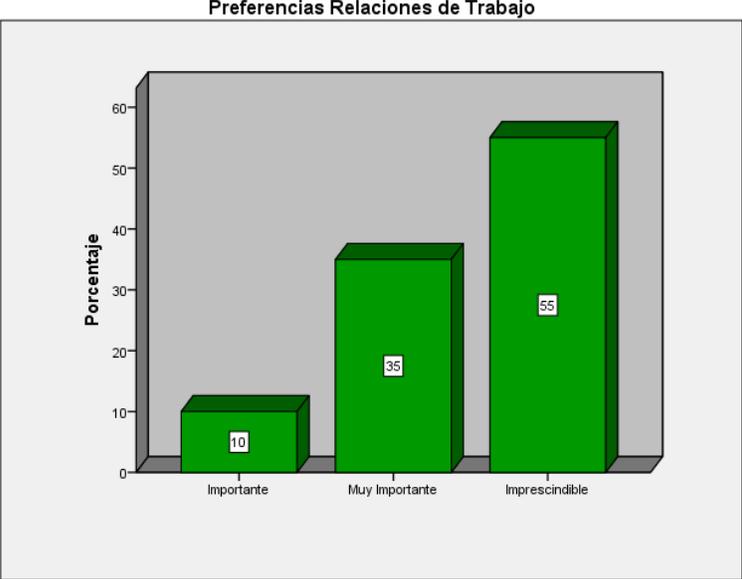
Preferencias de Clima Organizacional sobre el Liderazgo.



De acuerdo con el gráfico 3, el 95% de los trabajadores del Corporativo de la Empresa Comercial del Sur de Sonora determinaron la importancia del Liderazgo, principalmente, como táctica para motivar a otros en la toma de decisiones y en la ejecución de las acciones alineadas con la visión de la organización; tales como objetivos y estrategia.

Gráfico 4

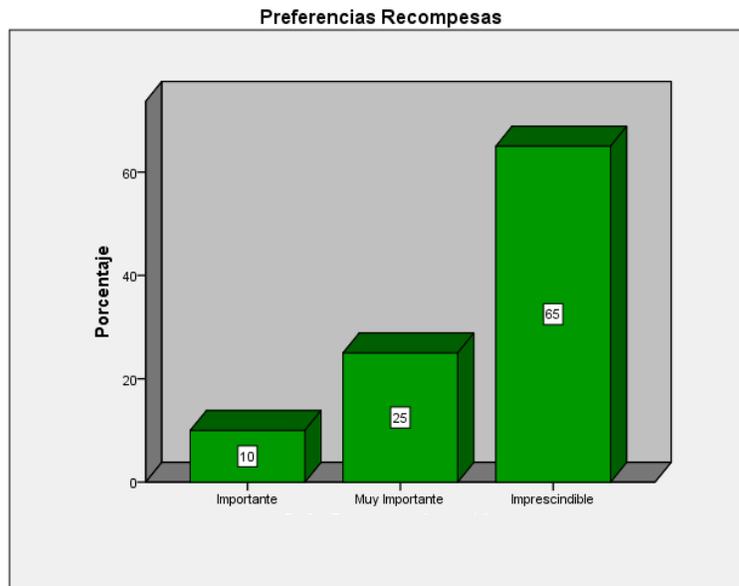
Preferencias de Clima Organizacional sobre las Relaciones de Trabajo.



El gráfico 4 muestra la importancia de las Relaciones de Trabajo en el Clima Organizacional, el 90% del personal del Corporativo de la Empresa Comercial del Sur de Sonora calificó en su mayoría esta dimensión como imprescindible. Este factor adquiere gran importancia en una organización, ya que esto puede repercutir no solo a nivel personal sino también a la productividad de la empresa.

Gráfico 5

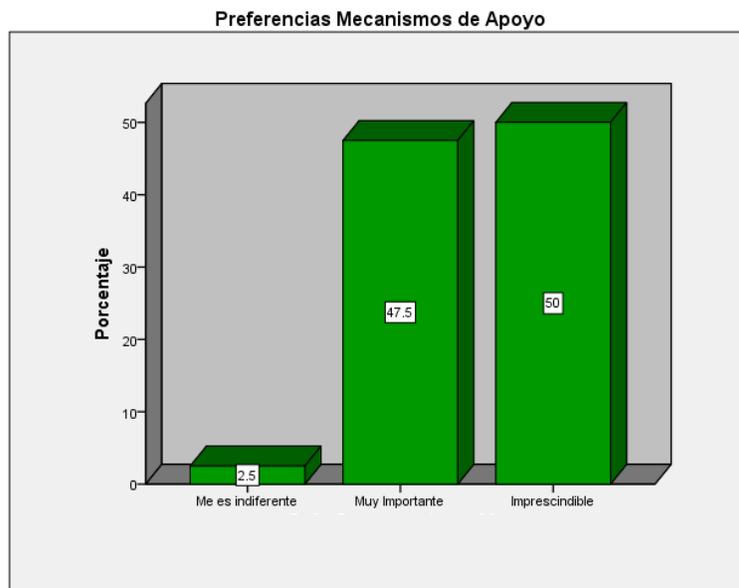
Preferencias de Clima Organizacional sobre las Recompensas.



En referencia al gráfico 5, se puede observar que el 90% del Corporativo de la Empresa Comercial del Sur de Sonora confirmó que las Recompensas son imprescindibles; tales como pagos, promociones y otros beneficios, como medios de incentivo para mejorar el desempeño organizacional y propiciar mayor productividad en el ambiente de trabajo.

Gráfico 6

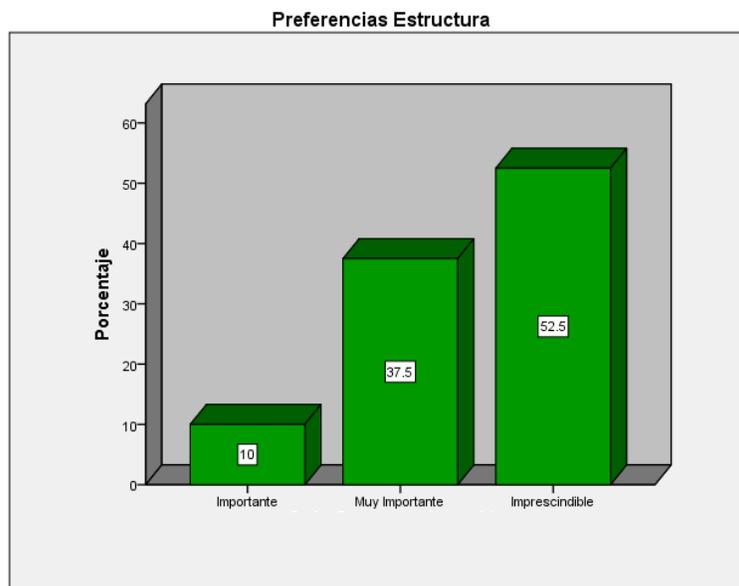
Preferencias de Clima Organizacional sobre los Mecanismos de Apoyo.



Como puede observarse en el gráfico 6, el 97.5% del personal del Corporativo de la Empresa Comercial del Sur de Sonora resaltó la prioridad de la dimensión sobre los Mecanismos de Apoyo como retroalimentación constante y fomento de la iniciativa.

Gráfico 7

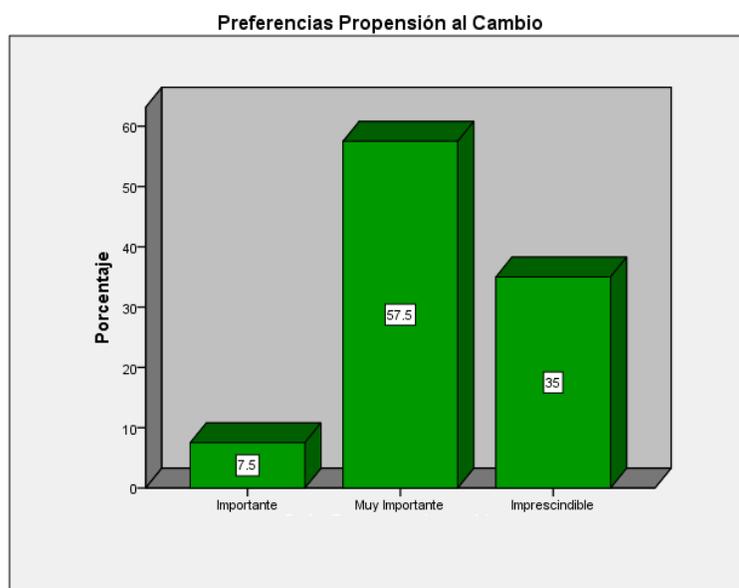
Preferencias de Clima Organizacional sobre la Estructura.



De acuerdo con el gráfico 7 sobre las preferencias de Clima Organizacional estudiadas enfocadas a la Estructura de la empresa, el 90% de los empleados del Corporativo de la Empresa Comercial del Sur de Sonora considera imprescindible este elemento.

Gráfico 8

Preferencias de Clima Organizacional sobre la Propensión al Cambio.



Como se mencionó anteriormente, la Empresa Comercial del Sur de Sonora se encuentra en un proceso de expansión de acuerdo a sus objetivos y estrategia de negocios, por lo que está dimensión en particular, valora la percepción del Corporativo hacia la Propensión al Cambio. El gráfico 8 muestra las preferencias de Clima Organizacional sobre este elemento, el 92.5% indica que es importante y un tanto imprescindible. Esto debido a que un cambio en cuanto a crecimiento involucra un incremento en las actividades de trabajo del personal del Corporativo.

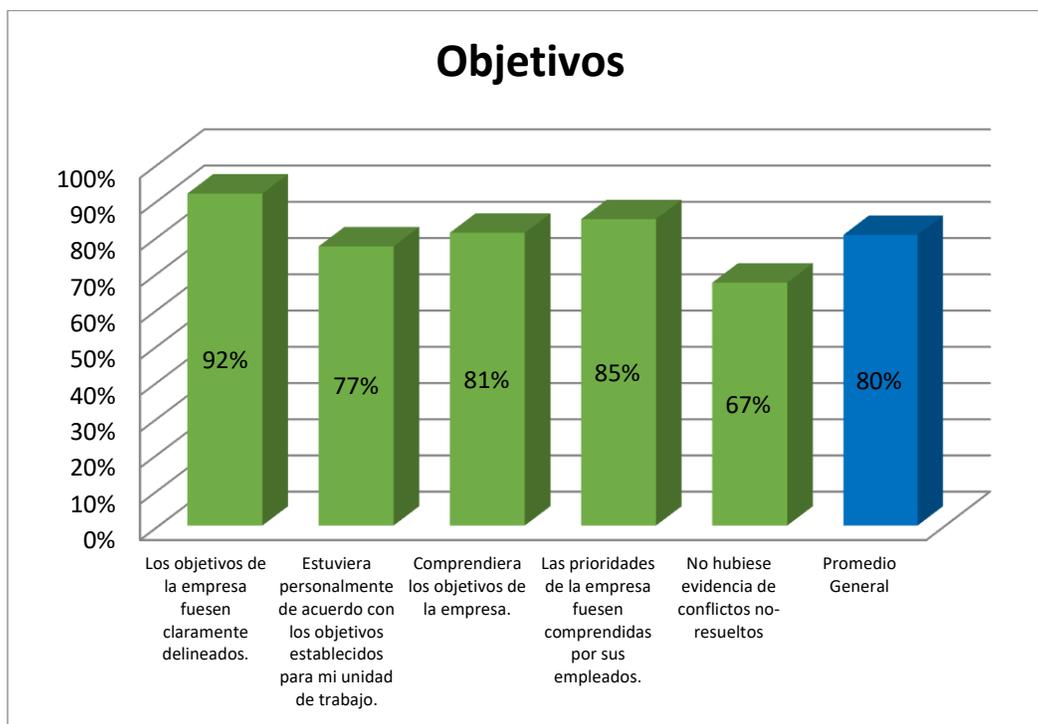
4.1.3 Resultados de los elementos más valorados en el ambiente de trabajo influenciados por la Cultura Organizacional que prevalece.

El tercer criterio de investigación involucra establecer los elementos de Clima Organizacional más valorados en el ambiente de trabajo influenciados por la Cultura Organizacional que prevalece en el Corporativo de la Empresa Comercial del Sur de

Sonora, a partir de un análisis de las 35 variables del cuestionario. Es importante reconocer que el Clima Organizacional proporciona retroalimentación sobre el comportamiento, lo que permite a la empresa realizar intervenciones para alinear conductas a la estructura de la empresa. Cabe recordar que el Clima Organizacional es un indicador de la manifestación de la Cultura Organizacional. A continuación se presentan los resultados de cada una de las variables:

Gráfico 9

Objetivos como elemento de Clima Organizacional.

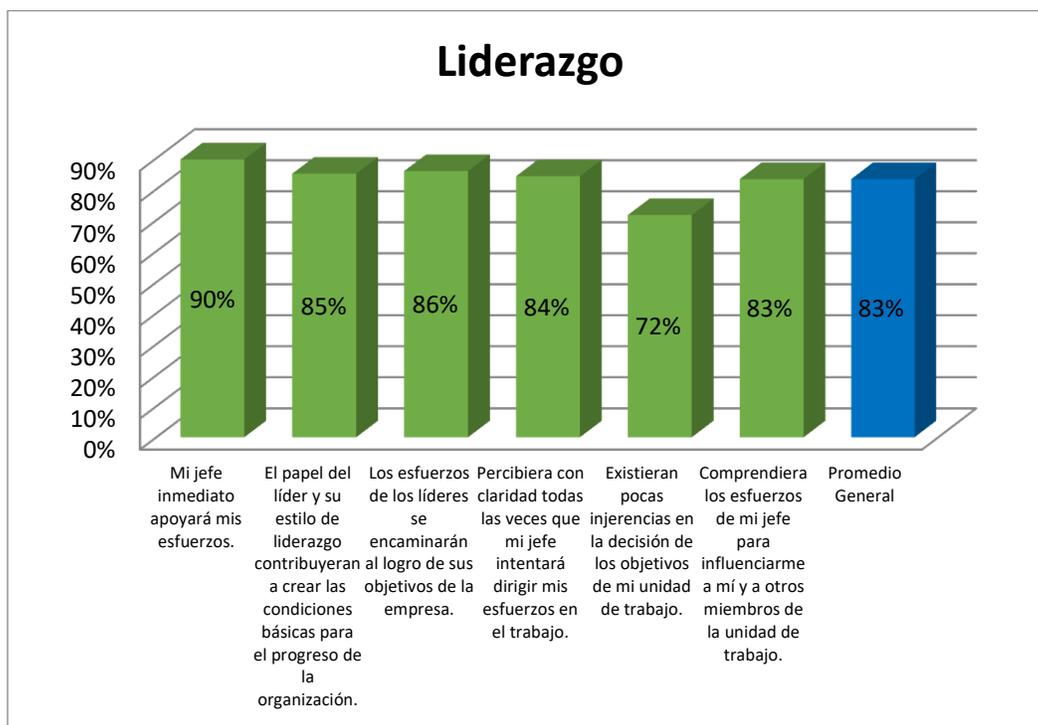


Como puede observarse en el gráfico 9, el elemento Objetivos fue valorado en promedio en un 80% por el Corporativo de la Empresa Comercial del Sur de Sonora. Las variables mejor calificadas de acuerdo a la importancia en el ambiente de trabajo fueron los objetivos claramente definidos y las prioridades comprendidas con un 92% y 85%, respectivamente. Por tanto, se puede manifestar que el personal del Corporativo es calificado y profesional puesto que reconoce la relevancia de alcanzar los objetivos a través de una visión claramente definida y con ello, mejorar la productividad de la empresa. Sólo el 67% indicó

como importante la resolución de conflictos no resueltos, sin embargo, se considera la posibilidad de investigar a profundidad las áreas del Corporativo que podrían mejorar.

Gráfico 10

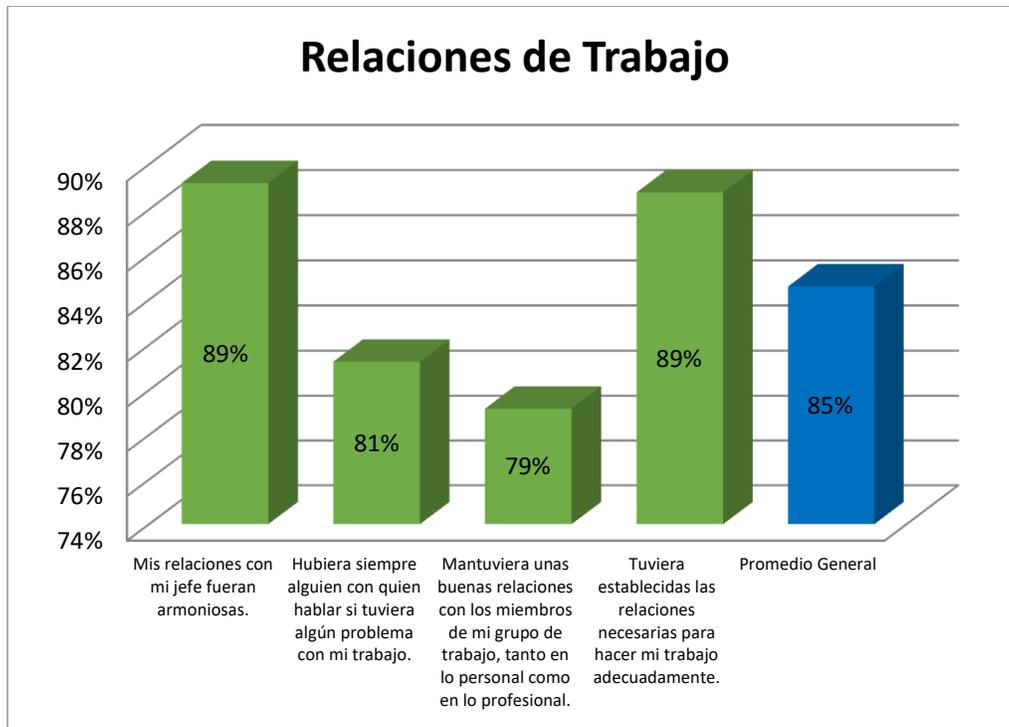
Liderazgo como elemento de Clima Organizacional.



El Liderazgo calificado en un 83% de acuerdo al gráfico 10, es un elemento de dirección que utilizan las organizaciones para mejorar el manejo de responsabilidades y autoridad. En esta dimensión se valoraron 6 elementos, la gran mayoría de los resultados se calificaron por encima del 80%, lo que confirma que el elemento Liderazgo en general es de los mejor valorados. Con un 90% la variable apoyo de los esfuerzo por parte del jefe fue considerada como la más imprescindible por parte del Corporativo de la Empresa Comercial del Sur de Sonora. Asimismo, con un 86% se resaltó la importancia de encaminar los esfuerzos de los líderes hacia el logro de los objetivos de la empresa. Con un 72% se indicó que es esencial la injerencia de los líderes en los objetivos de la unidad de trabajo para conseguir el resultado esperado. Derivado del proceso de expansión es considerable el reconocimiento del término empowerment como estrategia para reforzar el compromiso y responsabilidad por parte de los empleados.

Gráfico 11

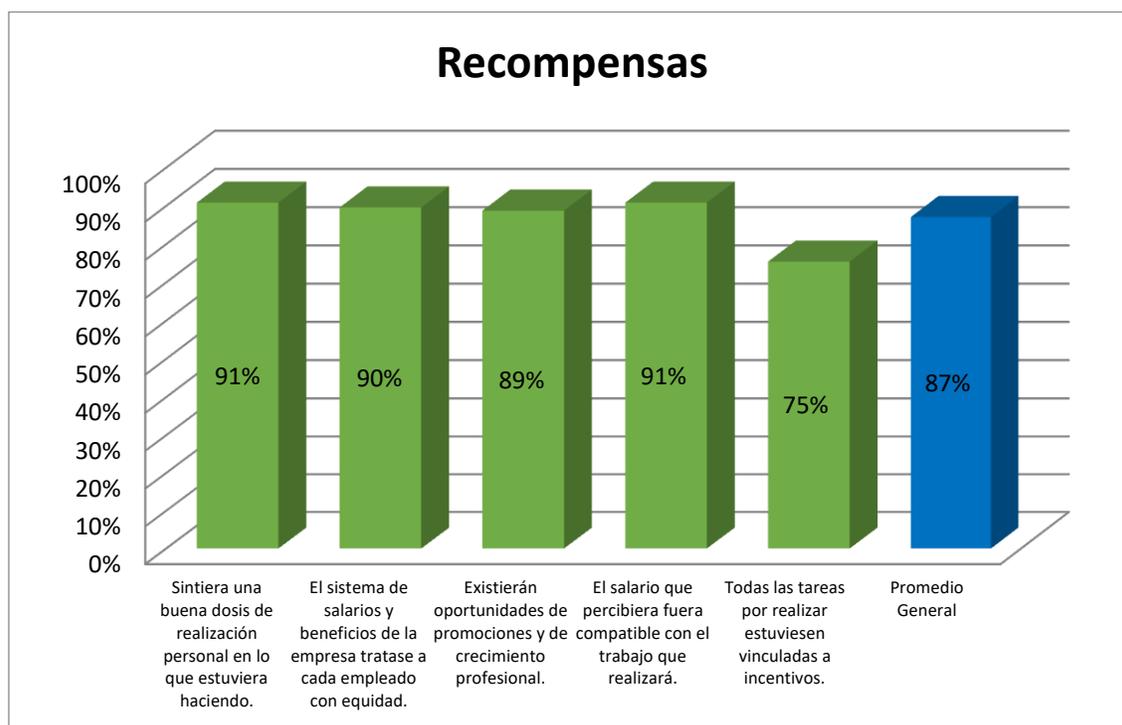
Relaciones de Trabajo como elemento de Clima Organizacional.



Con referencia al gráfico 11, las Relaciones de Trabajo representan una importancia del 85% de acuerdo a las valoraciones del Corporativo de la Empresa Comercial del Sur de Sonora. Las relaciones necesarias para realizar adecuadamente el trabajo y mejores relaciones de trabajo con los jefes se exponen como muy importantes con un 89%. Sin embargo, se detecta la existencia de roces laborales en ciertas áreas del Corporativo representadas por un 79% de importancia. Es significativo propiciar buenas relaciones en el ambiente de trabajo, ya que aportan satisfacción individual que permite mejorar la productividad de la empresa.

Gráfico 12

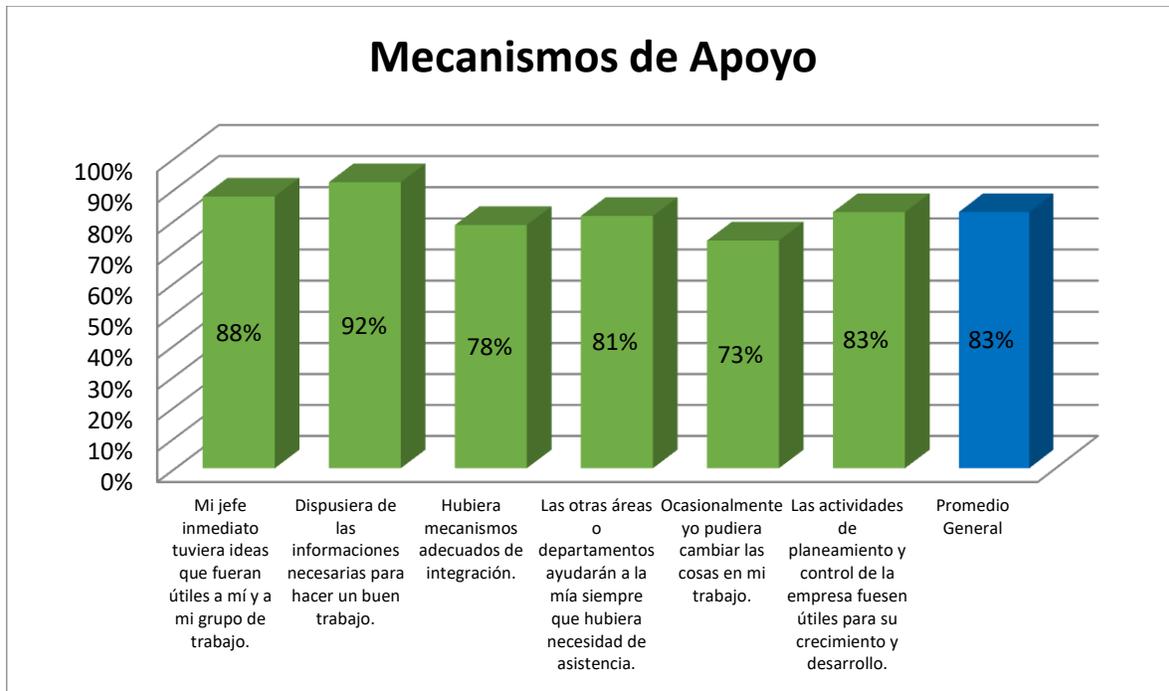
Recompensas como elemento de Clima Organizacional.



El sistema de Recompensas es una herramienta que permite aumentar el compromiso de las personas en la organización, ya que el beneficio principal es a nivel personal. El 87% del Corporativo de la Empresa Comercial del Sur de Sonora valoró como imprescindible dicho elemento. La realización personal y la equivalencia esfuerzo-remuneración fueron los elementos enfatizados con un 91%, como puede visualizarse en el gráfico 12. Sólo el 75% de los empleados determinó como importante la relación de las tareas por realizar con los incentivos. Esto indica que el personal tiene una percepción justa sobre el elemento recompensas, es decir, el esfuerzo es equivalente al incentivo.

Gráfico 13

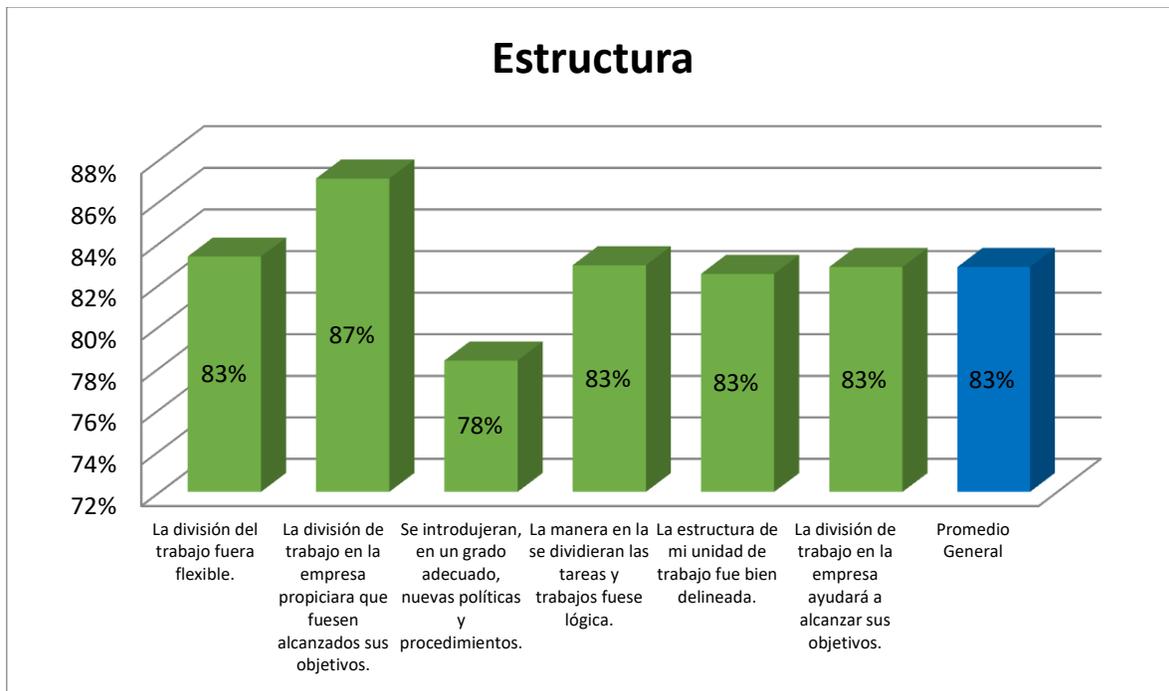
Mecanismos de Apoyo como elemento de Clima Organizacional.



El gráfico 13 Mecanismos de Apoyo como elemento de Clima Organizacional, señala que el personal del Corporativo de la Empresa Comercial del Sur de Sonora valora con un 92% la importancia de obtener la información necesaria para hacer un buen trabajo, aspecto que indica disposición hacia las tareas productivas. Asimismo, se resalta con un 88% la importancia del apoyo en la toma de decisiones que mejore la calidad de trabajo. Sólo el 73% consideró la cuestión de ocasionalmente cambiar aspectos de trabajo, una opción poco recomendable a menos que se domine el empoderamiento.

Gráfico 14

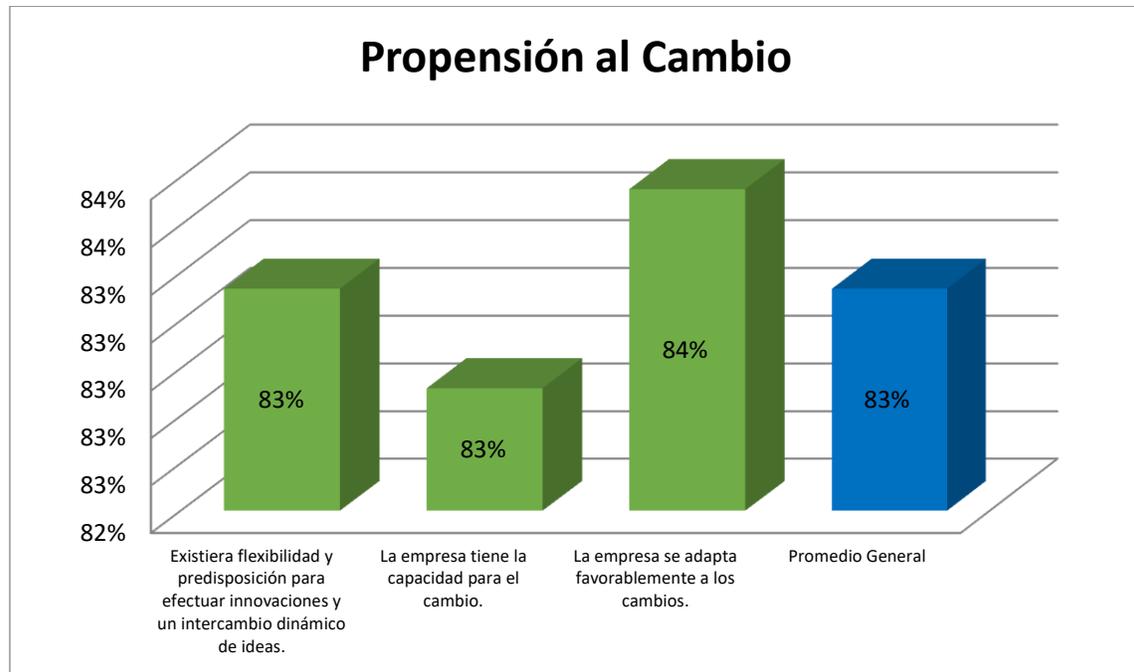
Estructura como elemento de Clima Organizacional.



El gráfico 14 muestra los elementos de Clima Organizacional más valorados en relación a la dimensión de Estructura. El 87% considera muy importante la división de trabajo equitativa para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos. Los elementos de división de trabajo flexible, lógica en la división de las tareas, estructura delineada y división de trabajo hacia el logro de los objetivos, fueron calificados con una importancia del 83%. A diferencia del 78% de importancia otorgada a la introducción de nuevas políticas y procedimientos en la Empresa Comercial del Sur de Sonora.

Gráfico 14

Propensión al Cambio como elemento de Clima Organizacional.



El último elemento valorado por parte del personal del Corporativo la Empresa Comercial del Sur de Sonora se define como Propensión al Cambio. La importancia de la valoración del elemento de Clima Organizacional radica en el proceso de crecimiento que está proyectando y efectuando la organización. El 84% determinó que la empresa se adapta favorablemente a los cambios. Como se puede identificar en el gráfico 14, la flexibilidad para efectuar innovaciones y la capacidad para el cambio se calificaron por encima y cerca del 83%.

4.2 Discusión sobre la correlación y fiabilidad de los aspectos evaluados.

La discusión e interpretación de los resultados resaltan la correlación de los aspectos evaluados a través de la comparación. En la tabla 3, se puede observar la correlación que existe entre las dimensiones de Clima Organizacional valoradas en la investigación. En general, la correlación de todos los elementos de Clima Organizacional es significativa al nivel 0.01, es decir, es efectiva más no una correlación fuerte; debido al tamaño de la muestra-población. El coeficiente de correlación de Pearson es un índice cuyos valores absolutos oscilan entre 0 y 1 (Morillejo, 2001).

Tabla 3

Correlaciones entre las dimensiones de Clima Organizacional.

		Correlaciones						
		Objetivos	Liderazgo	Relaciones de Trabajo	Recompensas	Mecanismos de Apoyo	Estructura	Propensión al Cambio
Objetivos	Correlación de Pearson	1	.736**	.548**	.635**	.765**	.799**	.512**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40
Liderazgo	Correlación de Pearson	.736**	1	.661**	.772**	.860**	.872**	.655**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Relaciones de Trabajo	Correlación de Pearson	.548**	.661**	1	.491**	.642**	.601**	.615**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.001	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Recompensas	Correlación de Pearson	.635**	.772**	.491**	1	.789**	.714**	.413**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.001		.000	.000	.008
	N	40	40	40	40	40	40	40
Mecanismos de Apoyo	Correlación de Pearson	.765**	.860**	.642**	.789**	1	.747**	.577**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Estructura	Correlación de Pearson	.799**	.872**	.601**	.714**	.747**	1	.705**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Propensión al Cambio	Correlación de Pearson	.512**	.655**	.615**	.413**	.577**	.705**	1
	Sig. (bilateral)	.001	.000	.000	.008	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

** . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

En relación a la tabla 3, correlaciones entre las dimensiones de Clima Organizacional; 1) se puede observar que los Objetivos se encuentran relacionados con el elemento de estructura, 2) a su vez la dimensión de Liderazgo se encuentra estrechamente correlacionada con la estructura, 3) las Relaciones de Trabajo están determinadas por el tipo de liderazgo que prevalece en la empresa, 4) las Recompensas parten de la correlación con los mecanismos de apoyo, 5) para los Mecanismos de Apoyo la relación fundamental radica en el liderazgo, 6) de igual forma, la Estructura organizacional se define a partir del tipo de liderazgo, y por último, 7) la Propensión al Cambio se determina en base a la estructura organizacional con la que cuenta la empresa.

Tabla 4

Fiabilidad de los Resultados.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.936	35

Cuando se realiza una investigación en el campo de las ciencias sociales y conducta se deben evaluar dos características de medición: la efectividad y la fiabilidad. El coeficiente (alpha) de Cronbach propuesto por Lee J. Cronbach, es una medida que apoya la resolución de problemas, puesto que determina el error de medición que puede existir en el instrumento constituido por una escala de Likert (Quero Virla, 2010). Se determinó un alfa de Cronbach de 0.936 a partir de la correlación de todos los ítems. De acuerdo con el análisis presentado en la tabla 4, el nivel de fiabilidad es satisfactorio, ya que se encuentra por encima del nivel inferior de 0.80 de la regla general.

4.3 Discusión sobre el nivel de importancia de las dimensiones de Clima Organizacional.

Para finalizar la discusión y concluir los resultados de investigación se elaboró la tabla 5 que presenta los niveles de importancia de las dimensiones de Clima Organizacional. En primer lugar, se determinó que el elemento más valorado son los mecanismos de apoyo. En segundo lugar, el estilo de Liderazgo que prevalece en el Corporativo la Empresa

Comercial del Sur de Sonora. Y en tercer lugar, la estrategia de Propensión al Cambio que contempla la organización. Por lo que se puede admitir que los elementos de mayor importancia se encuentran estrechamente relacionados de acuerdo a la investigación cuantitativa apoyada del método de investigación descriptiva. Se observó que el personal del Corporativo persigue los objetivos planteados durante el proceso de expansión, sin embargo, el crecimiento de la estructura jerárquica o división de las tareas del Corporativo no ha sido proporcional al de los centros de trabajo; generando desmotivación por la falta de apoyo en cuanto a excesivas cargas de trabajo y diferencias en la forma de dirigir. Por tanto, se puede aceptar que las preferencias de Clima Organizacional están vinculadas directamente con la manera en como la empresa afronta los cambios derivados del crecimiento, es decir, planificación integral.

Tabla 5
Niveles de importancia de las dimensiones de Clima Organizacional.

Nivel de importancia (1 más importante – 7 menos importante)	Dimensión	Porcentaje
1	Mecanismos de Apoyo.	97.5%
2	Liderazgo.	95%
3	Propensión al Cambio.	92.5%
4	Estructura.	90%
5	Relaciones de Trabajo.	90%
6	Recompensas.	90%
7	Objetivos.	87.5%

Si se analizan a detalle cada una de las variables del cuestionario aplicado ([Apéndice A](#)), se podrá observar que los ítems valorados como imprescindibles corresponden a las dimensiones de Mecanismos de Apoyo, Liderazgo y Propensión al Cambio que apoyan la discusión de los resultados y las afirmaciones antes mencionadas. Las dimensiones están altamente relacionadas con el proceso de expansión que está sufriendo la empresa.

Derivado del análisis se puede precisar que el crecimiento de la empresa en conjunto no ha sido proporcional al crecimiento del Corporativo. Es decir, la carga administrativa vinculada a la dirección se está descuidando. A partir de los resultados se puede inferir que podrían presentarse en el Corporativo de la Empresa los siguientes condicionantes asociados a las dimensiones del clima organizacional de mayor importancia: sobre carga de trabajo, tareas no equilibradas, fricciones laborales, exceso de responsabilidad, estrés, descontento laboral, falta de interés hacia el logro de los objetivos, pérdida de compromiso, personal no capacitado y falta de apego emocional.

El clima organizacional que prevalece en un área determinada de la empresa puede afectar al resto y desestabilizar la cultura organizacional. Se puede percibir que el personal del Corporativo es profesional y posee sentido de pertenencia hacia la organización. Los resultados de la evaluación determinan las áreas de mejora que se esperan para la empresa. Aspectos vinculados con la realización de sus tareas, mejorando la eficiencia y eficacia; tales como la compensación emocional, mejor distribución de las tareas, empoderamiento y mejora continua.

Existe un apego emocional del personal del Corporativo hacia la empresa. No basado en las recompensas sino en los mecanismos de apoyo y formación de líderes. El apego emocional que prevalece se podría canalizar hacia el logro de los objetivos. Un punto de apoyo sería el estudio de las nuevas tendencias de la administración aplicadas a organizaciones que tengan propensión al cambio. Mantener indicadores de Satisfacción Laboral que eviten la fuga de talentos.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.

Como última parte de la presente investigación, se exponen las conclusiones que se obtuvieron derivado del análisis de las preferencias de Clima Organizacional en el Corporativo la Empresa Comercial del Sur de Sonora. Asimismo, se extienden las recomendaciones sobre las implicaciones prácticas del estudio de investigación.

5.1 Conclusiones.

Los resultados de la investigación se consideran favorables, ya que se logró el objetivo de investigación; identificar la situación que prevalece en la empresa a partir de la determinación de los elementos preferidos de Clima Organizacional. De acuerdo con la información obtenida es imprescindible coordinar todos los esfuerzos de la empresa alineados a un plan de crecimiento integral. Para determinar la medición del Clima Organizacional del Corporativo la Empresa Comercial del Sur de Sonora, se utilizó como instrumento el cuestionario de Preferencias de Clima Organizacional propuesto por Delgado Torres (2006).

Con la información obtenida, se determinó que los elementos de Clima Organizacional más valorados son los Mecanismos de Apoyo, el Liderazgo y la Propensión al Cambio. Elementos estrechamente relacionados con el proceso de expansión que está sufriendo la empresa de forma planificada. No obstante, los elementos que tienen mayor correlación son la Estructura y el Liderazgo, es decir, es muy importante contar con una estructura clara junto a un liderazgo efectivo, así los trabajadores de la organización podrán alcanzar sus objetivos.

A partir del instrumento aplicado fue posible cumplir con el resto de los objetivos propuestos sobre los elementos de Clima Organizacional en estudio. Se destacó la importancia que concedió el personal del Corporativo al conjunto de variables evidenciando los elementos preferidos de Clima Organizacional. Se dieron a conocer los resultados de los elementos más valorados en el ambiente de trabajo influenciados por la Cultura Organizacional, siendo la dimensión mejor valorada los Mecanismos de Apoyo representando un 97.5% de importancia.

5.2 Recomendaciones.

Toda organización desea tener profesionales que posean características fundamentales, tales como capacidad de liderazgo combinada con conocimientos, experiencia con una visión amplia de trabajo, competencia de especialidad aunada a la cultura organizacional, sin olvidar valores importantes como; la responsabilidad, confiabilidad, honestidad y prácticas éticas. Estos aspectos destacan la importancia del departamento de administración considerado a nivel Corporativo.

El Corporativo de la Empresa Comercial del Sur de Sonora favorablemente ya cuenta con profesionales altamente especializados, por lo que de acuerdo a los resultados obtenidos resulta primordial coordinar todos los esfuerzos y alinearlos al plan de crecimiento integral invirtiendo en el aprendizaje continuo y equilibrio en la división de las tareas para promover el crecimiento profesional. La realización personal es uno de los aspectos de motivación que ejercen mayor influencia en el estado emocional de los trabajadores. La compensación emocional propicia que el capital humano trabaje contento, se sienta seguro, comprendido y alineado a los objetivos. Es imprescindible destacar la importancia del capital humano para las organizaciones, particularmente, para una empresa donde debe imperar el profesionalismo.

Un Clima Organizacional positivo promueve la mejora de la productividad y compromiso hacia el logro de los objetivos. Se denota que un principio de la organización es la mejora continua aunada a la tendencia de acabar con ciertos paradigmas que no permiten avanzar en su nuevo comienzo. Una condición que se puede detectar en los resultados obtenidos es la propensión que señala el personal del Corporativo hacia la fuga de talentos, obtenido de la estrecha correlación que se detectó entre las variables más valoradas Mecanismos de Apoyo, Liderazgo y Propensión al Cambio.

La organización debería enfocarse en aquellos elementos de Clima Organizacional considerados como imprescindibles, los cuales se pueden interpretar como preferencias de ambiente de trabajo que podrían condicionar mayor eficiencia. Esto sin descuidar aquellas dimensiones con menor aceptación consideradas como un grado existente de satisfacción laboral. Implementar estrategias de motivación alineadas a un objetivo integral no es una

tarea fácil, por lo que es importante identificar herramientas que permitan controlar el desempeño organizacional.

Se recomienda efectuar un diagnóstico organizacional integral que permita evaluar la situación actual de la empresa que considere el elemento de comportamiento organizacional para comprender y predecir las conductas del capital humano en conjunto. Esto permitirá tener una perspectiva más completa que apoye la toma de decisiones en cuanto el Clima y la Cultura Organizacional que se desea prevalezcan en un futuro. Asimismo, recordar que todos los individuos tienen una percepción distinta sobre el área de trabajo de acuerdo a sus necesidades y expectativas. Los resultados de la presente investigación son un punto de partida para favorecer la realización de futuros estudios.

Referencias Bibliográficas.

- Administración Tributaria, S. d. (29 de Mayo de 2014). *Secretaría de Hacienda y Crédito Público*. Obtenido de http://www.sat.gob.mx/fichas_tematicas/reforma_fiscal/Paginas/pro_maquila_albergue.asp
- Aguirre Raya, D. A. (2009). Satisfacción Laboral de los Recursos Humanos de Enfermería: Factores que afectan. *Redalyc*.
- Aguirre Vara , R. (2014). *Mejora Continua*. Obtenido de <http://www.cmicvictoria.org/wp-content/uploads/2012/06/GU%C3%8DA-MEJORA-CONTINUA.pdf>
- Alles, M. A. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarado Ruíz, H. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Patria.
- Álvarez Jiménez, C. (2006). *El empowerment*. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8305/empowerment_cast.pdf
- Álvarez, L. (17 de abril de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral-su-medicion-y-evaluacion/>
- Amat, O., Fontrodona, J., Hernández, J., & Stoyanova, A. (2012). *Las Empresas de alto crecimiento y las Gacelas*. Profit.
- Amozorrutia, J. (08 de Noviembre de 2018). Rol estratégico de Capital Humano en las empresas. *My Press*.
- Anaya Almeida, E. E. (27 de agosto de 2007). *Universidad Industrial de Santander*. (U. I. Santander, Productor) Recuperado el 27 de febrero de 2015, de www.tdx.cesca.es/TESIS_UPC/AVAILABLE/TDX-0207105-105056//04Rpp04de11.pdf
- Arias, F. G. (1999). *El proyecto de investigación: Guía para su elaboración* (3ra. ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.

- Arnold, E., & Silva, N. (2011). Percepciones de los procesos de comunicación organizacional en la gestión de la calidad. *Revista de psicología, Vol. 29*, 156-174.
- Asociación Española para la Calidad. (2017). *Modelos de calidad*. Recuperado el 22 de Abril de 2017, de AEC Asociación Española para la Calidad: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/modelos-de-calidad>
- Asociación Mundial de la Industria de la Limpieza. (2012). *El valor de la limpieza: Cómo la limpieza mejora sus resultados*. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de http://www.issalatam.com/data/moxiestorage/beneficios_de_la_membresia/el_valor_de_la_limpieza/20131104-2585_issa_value_of_clean_white_paper.pdf
- Avendaño Pachón, J. L. (2018). *Ensayo: La Implementación de un Diagnóstico Organizacional*.
- Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17646/Avenda%F1oPachonJynnaLizeth2018.pdf?sequence=1>
- Barnard, A., Delgado, A., & Voutssás, J. (2016). *Cultura Organizacional y sus efectos en la Administración de Archivos*. México: Archivo General de la Nación.
- Barnard, C. (1954). *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts.: Harvard university press.
- Barrera, A., & Levy, S. (1997). *Gestión para la Modernización de la Pequeña Empresa Agrícola*. Venezuela: INDAP.
- BBVA. (29 de junio de 2012). *BBVA con tu empresa*. Obtenido de www.bbvacontuempresa.es
- Begazo, J. D. (2006). ¿Cómo medimos el servicio? *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM*, 9(18), 73-81.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la Administración*. Argentina: Universidad Nacional del Sur.
- Bordas, M. M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: UNED.

- Brady, M. K., & Cronin Jr., J. J. (Julio de 2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *The Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Cabané Rovira, O. (2016). Cambio de Paradigma. Empresas Profundas. *ADEN*.
- CACEI. (17 de Septiembre de 2017a). *Listado de acreditaciones*. Obtenido de SIIAC: https://siiac.simtech.com.mx/public/accreditations?utf8=%E2%9C%93&query=&state_id=26&accrediting_agency_id=1&sei_group_id=2
- CACEI. (17 de Septiembre de 2017b). *¿Quiénes somos?* Obtenido de CACEI: <http://www.cacei.org/nvfs/nvfs01/nvfs0101.php>
- Caligiore Corrales, I., & Díaz Sosa, J. A. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Redalyc*.
- Cálix, C. G., Martínez, L., Vigier, H., & Núñez, J. (2016). EL ROL DEL EMPOWERMENT EN EL ÉXITO EMPRESARIAL. *Redalyc*.
- Campbell, J., & Bigger, A. (2008). Limpieza y aprendizaje en la educación superior. *Facilities Manager*, 28-36.
- Can, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Carrillo, J. (19 de Marzo de 2014). *Análisis de Escala de Likert* . Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=ZOIAUgAPtQM>
- Catarina. (2010). *UDLAP*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2019, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/load/hidalgo_s_mi/capitulo2.pdf
- Catarina. (2018). *El comportamiento Organizacional*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2019: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/bortolotti_u_jc/capitulo1.pdf
- Catarina. (s.f.). *El Comportamiento en la Organización*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2019: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/bortolotti_u_jc/capitulo1.pdf

- Catarina. (s.f.). *El comportamiento Organizacional*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2019:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/bortolotti_u_jc/capitulo1.pdf
- Cengel, Y. A., & Boles, M. A. (2009). *Termodinámica* (Septima ed.). México: McGraw-Hill.
- Chao, G. M. (Julio de 2012). *Áreas Funcionales de la Empresa*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2019, de http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/areas-funcionales-de-una-empresa_1563561021.pdf
- Chao, G. M. (s.f.). *Áreas Funcionales de la Empresa*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2019, de http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/areas-funcionales-de-una-empresa_1563561021.pdf
- Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. *Redalyc*.
- Chialvo, C. E. (2004). *Efectos Termoeléctricos Teoría básica y aplicaciones*. España: Propiedades Térmicas.
- Chiang, M., Salazar, C., & Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria*, Vol. 16 núm. 2, 61-76.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Chiavennato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A de C.V.
- Chruden, H., & Sherman, A. (1980). *Personal management, the utilization of human resources*. Cincinnati, Ohio: Western Publishing Co.

- Coaquira Tuco, C. M. (2018). Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en una universidad privada. *Redalyc*.
- Cronin, J., & Taylor, S. (July de 1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Cuesta Santos, A., & Valencia Rodríguez, M. (2014). *Indicadores de Gestión Humana y del Conocimiento en la Empresa*. Bogota: ECOE: EDICIONES.
- Cummings, T., & Worley, C. (2014). *Organization development and change*. Rumford: South Western Pub.
- Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración*. San Diego, California.: Cengage Learning.
- Daros, W. (2002). ¿Qué es un marco teórico? *Redalyc*, 10.
- Dassault Systemes, C. (2015). *Dassault Systemes*. Recuperado el 03 de febrero de 2015, de <http://www.solidworks.es/sw/products/simulation/thermal-structural-analysis.htm>
- Delgado Torres, N. A. (2006). Diagnóstico de las Preferencias de Clima Organizacional de los Bibliotecarios Universitarios: El caso de las Universidades de São Paulo y Antioquia. *Redalyc*.
- DGEST. (2017). *Modelo Educativo para el Siglo XXI: Formación y desarrollo de competencias profesionales*. Obtenido de Tecnológico Nacional de México: <http://www.tecnm.mx/director-general/modelo-educativo-para-el-siglo-xxi-formacion-y-desarrollo-de-competencias-profesionales-dp2>
- Diario Oficial de la Federación. (26 de Diciembre de 2017). *REGLAS de Operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal 2018*. Obtenido de http://www.diariooficial.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5508940&fecha=26/12/2017
- Dias, R. (2012). Comunicación organizacional: simetrías y asimetrías en la era de la globalización. *Revista latinoamericana de comunicación Chasqui.*, 48-51.

- Díaz, L. O. (s.f.). *El Clima Laboral contribuye a la Imagen Corporativa*. Recuperado el 29 de Mayo de 2019, de Foro Alfa: <https://foroalfa.org/articulos/el-clima-laboral-contribuye-a-la-imagen-corporativa>
- dictionaries, O. (2017). *Oxford dictionaries*. Obtenido de Oxford: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/shelter>
- dictionary, C. (2017). *Cambridge dictionary*. Obtenido de Cambridge: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/shelter>
- Diz, M. E., & Rodríguez, N. (2010). La mejora de la calidad de los servicios a través de su medición. *Industrial data*, 13(2), 48-55.
- Donlagić, S., & Fazlić, S. (2015). Quality assessment in higher education using the SERVQUAL model. *Management*, 20(1), 39-57.
- Drucker, P. (2008). *Gestión del Capital Humano*. Barcelona: DEUSTO.
- Duque, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR revista de ciencias administrativas y sociales*, 64-80.
- Duque, E. J., & Chaparro, C. R. (2012). Medición de la percepción de la calidad del servicio de educación por parte de los estudiantes de la UPTC Duitama. *Criterio Libre*, 10(16), 159-192.
- Duque, E. J., & Gómez, Y. D. (2014). Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de calidad del servicio: una mirada desde la educación superior. *Suma de negocios*, 5(12), 180-191.
- Duque, O., & Edison, J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 64-80.
- Duque, O., Edison, J., & Chaparro, C. R. (2012). Medición de la percepción de la calidad del servicio de educación por parte de los estudiantes de la UPTC Duitama. *Criterio Libre*, 10(16), 159-192.

- Editorial Borrmarkt. (2015). El trabajo de limpieza tiene un efecto positivo sobre cómo perciben los clientes la empresa. *Revista Limpiezas*, 1-2.
- Edwards, V. (1991). *El concepto de la calidad de la educación*. Santiago, Chile: Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe.
- Enciclopedia de Clasificaciones. (2017). *Tipos de Empresa*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2019, de <https://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/4-tipos-de-empresas/>
- ESAN. (22 de Mayo de 2015). *La importancia del capital humano para el éxito en los negocios*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/importancia-capital-humano-para-exito-negocios/>
- ESAN. (12 de Septiembre de 2016). *¿Para qué sirve el estudio del comportamiento organizacional?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/para-que-sirve-el-estudio-del-comportamiento-organizacional/>
- Fernández, P., & Bajac, H. (2003). *La gestión del marketing de servicios: Principios y aplicaciones para la actividad gerencial*. Naucalpan de Juárez, México: Granica México.
- Fernandez, T. (2018). *Tendencias en Capital Humano 2018 México: El auge de la empresa social*.
Obtenido: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/HCT-2018.pdf>
- Ferrotec, C. (2013). *Ferrotec*. (F. Corporation, Productor) Recuperado el 27 de febrero de 2015, de <http://www.ferrotec.co.jp/english/products/thermal/modules/>
- Festinger, L., & Katz, D. (2008). *Los Métodos de Investigación de las Ciencias Sociales*. Barcelona: Paidós.
- Fleitman, J. (05 de Junio de 2013). *Nuevos paradigmas empresariales en el siglo XXI*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/nuevos-paradigmas-empresariales-en-el-siglo-21/>

- Forbes . (2019). El Top 10 de empresas con mejor reputación corporativa. *Forbes México*.
- Forehand, G., & Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological bulletin*, 361-382.
- García Ferrer, G. (2005). *Investigación Comercial*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- García Sanz, V. (2012). *La Motivación Laboral*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/1144/TFG-B.60.pdf;jsessionid=B1D99B49873002826DA473E261E6771C?sequence=1>
- García, E. S. (1994). *Introducción a la Economía de la Empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gil, E. M., & Giner de la Fuente, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una Empresa*. Madrid: ESIC.
- Giménez, R. (27 de Marzo de 2012). *Clima Organizacional* . Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/rosaemiliagm/definiciones-de-clima-organizacional-sus-aspectos-condicionantes-y-caractersticas>
- Gobierno del Estado de Sonora. (Septiembre de 2016). Manual de Organización. *Instituto Tecnológico Superior de Cajeme*. Sonora, México.
- Godínez, A. (24 de Agosto de 2015). *Administración de PERSONAL; RELACIONES LABORALES - SÍNTOMAS DEL MAL DESEMPEÑO SISTEMA de RRHH*. Obtenido de Big River TV: <https://www.youtube.com/watch?v=0KJIEijY5Q>
- Godínez, A. (25 de Julio de 2016). *Recursos Humanos | CÓMO SER UN LÍDER MAS HUMANO 1 | Liderazgo y motivación*. Obtenido de Ignius TV: <https://www.youtube.com/watch?v=wmmrp-2nHqQ>
- Godínez, A. (01 de Febrero de 2017). *Planeación de RECURSOS HUMANOS*. Obtenido de Big River TV: <https://www.youtube.com/watch?v=3zFPwanJrp8>
- Gómez, C. (2011). *El Salario Emocional*. Obtenido de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>

- Gómez, J. H. (20 de Abril de 2015). *El Financiero*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2018, de Capital Humano es el activo más relevante: <https://elcapitalfinanciero.com/capital-humano-es-el-activo-mas-relevante/>
- Goncalves, A. (2000). Dimensiones del clima organizacional. *Sociedad latinoamericana para la calidad*.
- González García, M. J. (2012). *Habilidades Directivas*. España: INNOVA.
- González, H., & González, L. (10 de Diciembre de 2010). *Clima Organizacional*. Obtenido de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf
- Granell, E., Garaway, D., & Malpica, C. (1997). *Éxito gerencial y cultura: retos y oportunidades para Venezuela*. Caracas: Ediciones IESA.
- Great Place to Work. (28 de Noviembre de 2013). *El capital humano*. Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=wqiXEF-gPIg>
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2011). *Organizational behavior*. Mason, Ohio: Cengage Learning.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios* (1a ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica*. Barcelona: Paidotribo.
- Hernández , G. (10 de Octubre de 2018). Convivir con tecnología y actualizarse: los retos para el capital humano en la era digital. *El Economista*.
- Hernández Quintero , I. (2007). *Cultura Nacional, Comunicación y Desempeño Organizacional*. Obtenido de https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/691/1/2361_2007_UPIICSA_MAESTRIA_hernandez_quintero_israel.pdf
- Hernández Riaño, M. (12 de Septiembre de 2016). *¿Para qué sirve el estudio del comportamiento organizacional?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes->

empresariales/2016/09/para-que-sirve-el-estudio-del-comportamiento-organizacional/

Hernández, G. (08 de Noviembre de 2018). *El Economista*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2018, de El director de RH de Coca-Cola destaca la importancia de generar buenas experiencias para el capital humano: <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/El-director-de-RH-de-Coca-Cola-destaca-la-importancia-de-generar-buenas-experiencias-para-el-capital-humano-20181108-0049.html>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. Cd. de México: McGraw- Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Hernández, S. (14 de Abril de 2013). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de www.uaeh.edu.mx: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT86.pdf

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Cajeme. (2017a). *Transparencia*. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de <http://www.itesca.edu.mx/transparencia/transparencia.asp>

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Cajeme. (2017b). *Nuestra historia*. Obtenido de <http://www.itesca.edu.mx/itesca/historia.asp>

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Cajeme. (2017c). Obtenido de Nuestros campus: <http://www.itesca.edu.mx/itesca/campus.asp>

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Cajeme. (2017d). *Sistema de gestión de calidad*. Obtenido de <http://sistematicalidad.itesca.edu.mx/>

ITESCA. (2017a). *Transparencia*. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Cajeme: <http://www.itesca.edu.mx/transparencia/transparencia.asp>

- ITESCA. (10 de Septiembre de 2017b). *Licenciaturas*. Obtenido de Instituto Tecnológico Superior de Cajeme: http://www.itesca.edu.mx/oferta_educativa/licenciaturas.asp
- ITESCA. (14 de Abril de 2017c). *Sistema de gestión de calidad*. Obtenido de ITESCA: <http://sistemacalidad.itesca.edu.mx/>
- ITESCA. (17 de Septiembre de 2017d). *Servicios*. Obtenido de ITESCA: <http://www.itesca.edu.mx/portalacademico/servicios.asp>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14a ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación de México.
- Lawler, E., & Porter, L. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: a journal of economy and society.*, 20-28.
- López Díaz, L. (2013). *Recursos Humanos: La Importancia de la Motivación e Incentivos para los Trabajadores*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/recursos-humanos.pdf>
- López, C. (11 de Octubre de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de Teoría Z de William Ouchi.: <https://www.gestiopolis.com/teoria-z-william-ouchi/>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia* (6a ed.). (P. E. México, Ed.) Naucalpan de Juárez, México.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos* (1a ed.). Naucalpan, Estado de México, México: Pearson Educación de México.
- Luna, R. R., & Pezo, P. A. (2005). *Cultura de la Innovación y Gestión Tecnológica para el Desarrollo de los Pueblos*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- March, J., & Simon, H. (1993). *Organizations*. Wiley-Blackwell.
- Marin García, J., Bautista Poveda, Y., & Garcia Sabater, J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. *Redalyc*.

- Martin, M. J. (2013). Power hand tool customers' determination of service quality and satisfaction in a repair/return process: A quantitative study. *International Academy of Marketing Studies Journal*, 20(1), 36-52.
- Martinez, E., & García, L. (2011). 2.4.1 La comunicación organizacional y la prevención de conflictos en las organizaciones. Un enfoque en las instituciones de salud. *Perinatología y reproducción humana.*, 115-122.
- Martuscelli, J., & Martinez Leyva, C. (2007). *La migración del talento en México*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/373/37303502.pdf>
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Perspectivas*, 34, 181-209.
- Mayo, E., & McGregor, D. (1930). *Teoría de las relaciones humanas*. Estados Unidos de América.
- Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C., & Lara Hadi, P. (2008). *Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa*. Obtenido de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf>
- Mejías, A. (Junio de 2005). Modelo para medir la calidad del servicio en los estudios universitarios de postgrado. *Scielo Universidad, Ciencia y Tecnología*, 9(34), 81-85.
- Mejías, A. A., & Santamaría, R. P. (2013). Análisis de la calidad de los servicios académicos: estudio de caso en Universidad Venezolana. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, III(11), 67-74.
- Mendez, A. C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial: Universidad del Rosario.
- Meza, A., & Carballada, P. (2012). *InfoSol*. Obtenido de http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.Wf9-L2jWyxk
- Misch, F., & Saborowski, C. (2019). Análisis: Los beneficios del crecimiento empresarial en México: FMI. *Forbes*.

- Moliner, B. (2012). El boca-oído de clientes insatisfechos: Un enfoque de segmentación en servicios de restaurantes. *Universia Business Review*(1698-5117), 30-47.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Morales González, M. A., Medina Medina, M. G., & Ulibarri Benítez, H. A. (18 de Noviembre de 2016). *Importancia del Capital Humano como Factor de Competitividad en la Empresa Manufacturera en Yucatán*. Obtenido de <http://ru.iiec.unam.mx/3427/1/178-Medina-Morales-Ulibarri.pdf>
- Morales Luna, G. (17 de febrero de 2002). Introducción a la Lógica Difusa. *Centro de Investigación y Estudios Avanzados del IPN*, 12.
- Morales, Y., & González, L. M. (11 de Octubre de 2018). *EL ECONOMISTA*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2018, de México es el número 64 en el ranking de capital humano del Banco Mundial: <https://www.economista.com.mx/economia/Mexico-es-el-numero-64-en-el-ranking-de-capital-humano-del-Banco-Mundial-20181011-0059.html>
- Moreno, M., & Coromoto, M. (Diciembre de 2007). Análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la Escala de SERVQUAL: Hoteles de Turismo del Municipio Libertador del Estado Mérida. *Visión gerencial*, 6(2), 269-297.
- Morillejo, E. (2001). *Coeficiente de Correlación Lineal Pearson*. Recuperado el 13 de MAYO de 2020, de <https://personal.us.es/vararey/adatos2/correlacion.pdf>
- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI, 5ta. edición*. Madrid: Centro estudios financieros.
- Murgich, V. (27 de Enero de 2017). CUÁLES SON LAS TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA 4.0 PARA 2017. *Merca 2.0*.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana.

- Noboa, A. (s.f.). *Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2019, de <http://www.unorte.edu.uy/sites/default/files/Clima%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.pdf>
- Ochoa Tinoco , C. (2005). *La Migración de Talentos en México*. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n23/n23a17.pdf>
- Onilog. (9 de julio de 2017). *Onilog*. Obtenido de Onilog.com: <http://onilog.com/es/shelter-de-onilog/>
- OREALC/UNESCO. (Septiembre de 2017). *Oficina de la UNESCO en Santiago* . Obtenido de Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe: <http://www.unesco.org/new/es/santiago/education-2030/>
- Organización Internacional del Trabajo. (25 de Enero de 2015). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2015*. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_339146/lang--es/index.htm
- Organización Mundial de Comercio. (Marzo de 2017). *Servicios: normas encaminadas al crecimiento y la inversión*. Obtenido de Organización Mundial de Comercio: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm6_s.htm
- Ortega Muñoz, V. J. (2013). *Relación entre Innovación y Desempeño Organizacional* . Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/12438/1/7708528.2013.pdf>
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: how american business can meet the japanese challenge*. Perseus.
- Peña Estrada, C., & Jaén Díaz, M. (2015). *La Motivación Laboral como Herramienta de Gestión en las Organizaciones Empresariales*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>
- Peralta Quezada, L. (10 de Noviembre de 2018). *Academia es imprescindible en la revolución 4.0*. Obtenido de Plano Informativo:

<http://planoinformativo.com/623727/-academia-es-imprescindible-en-la-revolucion-40-slp>

Peralta, R. (26 de junio de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

Pintado, E. (2014). *Comportamiento organizacional: gerencia y liderazgo conductivo del talento humano*. Perú: Autores Nacionales.

Poelmans, S. (2006). *El Salario Emocional*. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf

Ponga, J. (2019). *Tendencias en Capital Humano México 2019*. Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/HCT_2019.pdf

Queris, M., Almirall, A., Capote, L., & Alfonso, D. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio Quimefa. *Ingeniería industrial.*, 161-174.

Quero Virla, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Redalyc*.

Quispe, N. (16 de diciembre de 2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la asociación para el desarrollo empresarial en Apumírac, Andahuaylas*. Obtenido de UNAJMA: 2015

Ramírez, J. (2001). Los modelos de organización de las industrias de exportación en México. *Revista comercio exterior*, 1121-1131.

Ramos Ruíz, J., Moreno Cuello, J., & Gómez Núñez, L. (2012). *Incubadoras de Empresas en Colombia*. Barranquilla: Universidad del Norte.

Reyes, O., & Reyes, M. (2012). Percepción de la calidad del servicio de la educación universitaria de alumnos y profesores. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 12(12), 87-98.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional (8a edición)*. Cd. México: Prentice Hall.

- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez Durán, A. (23 de Octubre de 2018). LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO EN EL MUNDO CREATIVO Y Y DEL MARKETING. *Merca 2.0*.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud y sociedad*, 219-234.
- Rodríguez, E. (Junio de 2016). El Clima Organizacional presente en una empresa de servicio. *Vol. 1(N° 25)*.
- Rodríguez, E. (Junio de 2016). El Clima Organizacional presente en una empresa de servicio. *Vol. 1 (N° 25)*.
- Rojas, S. (19 de Noviembre de 2015). *Comunicación formal e informal en las organizaciones*.
Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/comunicacion-formal-e-informal-en-las-organizaciones>
- Sáez, A. (2011). Factores críticos para la medición de la calidad de servicio del aseo urbano en el municipio Maracaibo. *Revista Telos*, 329+.
- Sáez, A. (2011). Factores críticos para la medición de la calidad de servicio del aseo urbano en el municipio Maracaibo. *Telos revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 13(3), 329-354.
- Salgado Castillo, J. A., & Calderón Pinzón, L. T. (08 de Octubre de 2014). *Sistemas de Control de Gestión y Desempeño Organizacional: una Revisión Conceptual*.
Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/17.05.pdf>
- Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación, cuarta edición*. México, D.F: McGraw Hill.
- Sánchez , G. J. (2008). *Principios Básicos de Empresa*. Madrid: Visión Libros.
- Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia*. Madrid, España: CECSA.

- Serrano, M. (1981). *Teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad*. Madrid: A. Corazón.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Taylor, K. (2019). Los 10 asesinos de la motivación laboral. *Entrepreneur*.
- TE Technology, I. (2014). *TE Technology, Inc.* Recuperado el 02 de febrero de 2015, de <http://totech.com/peltier-thermoelectric-cooler-modules/high-performance/>
- TecNM. (10 de Septiembre de 2017). *El TecNM*. Obtenido de Tecnológico Nacional de México: <http://www.tecnm.mx/informacion/sistema-nacional-de-educacion-superior-tecnologica>
- Tecnológico de Monterrey. (mayo de 2017). *Proyectos*. Obtenido de Tec Virtual: ftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2631_BienvenidaCyP/QP046.pdf
- Tetakawi, M. (2011). *Maquilas Tetakawi*. Obtenido de <http://www.mtk.com.mx/>
- Tigau, C. (2013). *Riesgos de la Fuga de Cerebros en México: Construcción Mediática, Posturas Gubernamentales y Expectativas de los Migrantes*. Obtenido de <http://www.cisan.unam.mx/virtuales/pdfs/Fuga%20de%20cerebros.pdf>
- Torrente Artero, Ó. (2013). *Arduino. Curso práctico de formación* (Primera Edición ed.). México: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Torres, M., & Vásquez, M. L. (2015). Modelo de evaluación de la calidad: Caracterización y análisis. *Revista científica Compendium*, 18(35), 57-76.
- Trespalacios, J., Vázquez, R., & Bello, L. (2005). *Investigación de mercados*. Madrid, España: Ediciones paraninfo S.A.
- UACJ. (s.f.). *Bivir*. Recuperado el 06 de Diciembre de 2019, de Diagnóstico Organizacional: <http://bivir.uacj.mx/Reserva/Documentos/rva200577.pdf>
- UNESCO. (10 de Septiembre de 2017). *Educación para el siglo XXI*. Obtenido de UNESCO: <http://es.unesco.org/themes/education-21st-century>

- UNESCO. (10 de Septiembre de 2017a). *Sobre la UNESCO*. Obtenido de UNESCO: <http://es.unesco.org/about-us/introducing-unesco>
- Universidad de las Americas. (s.f.). *Marco Teorico de Clima Organizacional*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2019, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf
- Unturu, E. N., Ispas, A., & Dan, I. (2015). Assessing the Quality of Banking Services using SERVQUAL. *Romanian Journal Of Marketing*, 2, 84-92.
- Valdez, S. (1998). *Diagnóstico empresarial: método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*. Trillas.
- Valencia Rodríguez, M. (2005). El Capital Humano, otro activo de su empresa. *Redalyc*, 21-29.
- Valencia, R. M. (2005). El Capital Humano, otro activo de su empresa. *Redalyc*, 21-29.
- Valenzuela, C., Ramírez, R., González Navarro , N., & Celaya Figueroa, R. (2010). *Diagnóstico Organizacional: Una mirada hacia el futuro*. Obtenido de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf
- Vargas, M. E., & Aldana, L. (2006). *Calidad y servicio: Conceptos y herramientas* (1a ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.
- Vega, A., Mejías, A., Cadena, M., & Vásquez, J. (2015). Análisis de la calidad de los servicios académicos: caso de estudio Ingeniería Industrial y de Sistemas Campus Caborca, Universidad de Sonora, México. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 18(2), 20-26.
- Vidaurre, R. (Septiembre de 2009). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador. Antiguo Cuscatlán, La libertad, Salvador.

- Vilchis, F., Tovar, L., & Flores, M. (2013). Desarrollo de una escala de medición de la percepción en la calidad del servicio en los sistemas de autobuses de tránsito rápido, a partir del Metrobus de la Ciudad de México. *Revista Innovar*, 23(50), 79+.
- Virtual Educa: Innovación, Desarrollo e Inclusión. (10 de Octubre de 2018). *Cumbre del Banco Mundial sobre el Capital Humano: un llamado a la acción*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2018, de <https://virtualeduca.org/mediacenter/cumbre-del-banco-mundial-sobre-el-capital-humano-un-llamado-a-la-accion/>
- Virtual Educa: Innovación, Desarrollo e Inclusión. (03 de Noviembre de 2018). *Los empleos del futuro requieren más inversión en las personas*. Obtenido de <https://virtualeduca.org/mediacenter/los-empleos-del-futuro-requieren-mas-inversion-en-las-personas/>
- Wick, K. (2014). *La Cultura Organizacional*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2019, de <http://bivir.uacj.mx/reserva/documentos/rva200581.pdf>
- Wick, K. (s.f.). *La Cultura Organizacional*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2019, de <http://bivir.uacj.mx/reserva/documentos/rva200581.pdf>
- Yamanashi, M. (1996). *A new approach to optimum desing in thermoelectric cooling system*. Appl Física.
- Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para Investigar: Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2002). *Marketing de servicios: Un enfoque de interpretación del cliente a la empresa* (2a ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Calidad total en la gestión de servicios* (1a ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Zenteno Hidalgo, A., & Duran Silva, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Redalyc*.

ANEXOS

Anexo I: Cuestionario sobre Clima Organizacional.

Por favor, responda con sinceridad la totalidad de los 35 enunciados. Señale el número que indique lo que usted prefiere en un ambiente de trabajo. No deje en blanco ningún enunciado y señale **solo una opción** en cada caso.

Para efectos de la respuesta las escalas corresponden a la siguiente descripción:

1. Nada importante.	2. Poco importante.	3. Me es indiferente.	4. Importante.
5. Muy importante.	6. Imprescindible.		

Yo preferiría realizar mi trabajo en un ambiente organizacional en el que:

1	Los objetivos de la empresa fuesen claramente delineados.	1	2	3	4	5	6
2	La división del trabajo fuera flexible.	1	2	3	4	5	6
3	Mi jefe inmediato apoyará mis esfuerzos.	1	2	3	4	5	6
4	Mis relaciones con mi jefe fueran armoniosas.	1	2	3	4	5	6
5	Sintiera una buena dosis de realización personal en lo que estuviera haciendo.	1	2	3	4	5	6
6	Mi jefe inmediato tuviera ideas que fueran útiles a mí y a mi grupo de trabajo.	1	2	3	4	5	6
7	Existiera flexibilidad y disposición para efectuar innovaciones y un intercambio dinámico de ideas.	1	2	3	4	5	6
8	Estuviera personalmente de acuerdo con los objetivos establecidos para mi unidad de trabajo.	1	2	3	4	5	6
9	La división de trabajo en la empresa propiciara que fuesen alcanzados sus objetivos.	1	2	3	4	5	6
10	El papel del líder y su estilo de liderazgo contribuyeran a crear las condiciones básicas para el progreso de la organización.	1	2	3	4	5	6
11	Hubiera siempre alguien con quien hablar si tuviera algún problema con mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
12	El sistema de salarios y beneficios de la empresa tratase a cada empleado con equidad.	1	2	3	4	5	6
13	Dispusiera de la información necesaria para hacer un buen trabajo.	1	2	3	4	5	6
14	Se introdujeran, en un grado adecuado, nuevas políticas y procedimientos.	1	2	3	4	5	6

15	Comprendiera los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5	6
16	La manera en la se dividieran las tareas y trabajos fuese l3gica.	1	2	3	4	5	6
17	Los esfuerzos de los l3deres se encaminar3n al logro de los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5	6
18	Mantuviera buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo, tanto en lo personal como en lo profesional.	1	2	3	4	5	6
19	Existieran oportunidades de promociones y de crecimiento profesional.	1	2	3	4	5	6
20	Hubiera mecanismos adecuados de integraci3n.	1	2	3	4	5	6
21	La empresa tiene la capacidad para el cambio.	1	2	3	4	5	6
22	La empresa se adapta favorablemente a los cambios.	1	2	3	4	5	6
23	Las prioridades de la empresa fuesen comprendidas por sus empleados.	1	2	3	4	5	6
24	La estructura de mi unidad de trabajo fue bien delineada.	1	2	3	4	5	6
25	Percibiera con claridad todas las veces que mi jefe intentar3 dirimir mis esfuerzos en el trabajo.	1	2	3	4	5	6
26	Tuviera establecidas las relaciones necesarias para hacer mi trabajo adecuadamente.	1	2	3	4	5	6
27	El salario que percibiera fuera compatible con el trabajo que realizar3.	1	2	3	4	5	6
28	Las otras 3reas o departamentos ayudar3n a la m3a siempre que hubiera necesidad de asistencia.	1	2	3	4	5	6
29	Ocasionalmente yo pudiera cambiar las cosas en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
30	Existieran pocas injerencias en la decisi3n de los objetivos de mi unidad de trabajo.	1	2	3	4	5	6
31	La divisi3n de trabajo en la empresa ayudar3 a alcanzar sus objetivos.	1	2	3	4	5	6
32	Comprendiera los esfuerzos de mi jefe para influenciarme a m3 y a otros miembros de la unidad de trabajo.	1	2	3	4	5	6
33	No hubiese evidencia de conflictos no-resueltos.	1	2	3	4	5	6
34	Todas las tareas por realizar estuviesen vinculadas a incentivos.	1	2	3	4	5	6
35	Las actividades de planeaci3n y control fuesen 3tiles para su crecimiento y desarrollo.	1	2	3	4	5	6

3rea o dpto.: _____
(*opcional)

Muchas Gracias por su apoyo.

¡Excelente D3a!

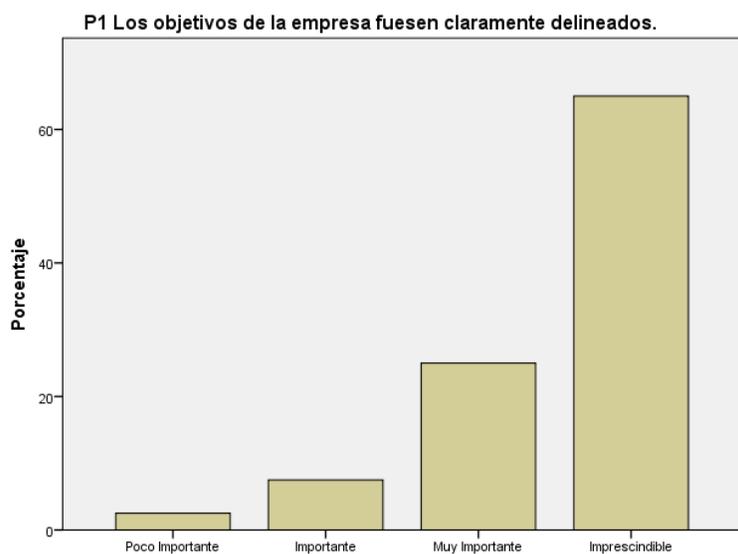
APÉNDICE

Apéndice A: Distribución de Frecuencias y Gráficas por ítem.

Objetivos.

P1 Los objetivos de la empresa fuesen claramente delineados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco Importante	1	2.5	2.5	2.5
Importante	3	7.5	7.5	10.0
Válidos Muy Importante	10	25.0	25.0	35.0
Imprescindible	26	65.0	65.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

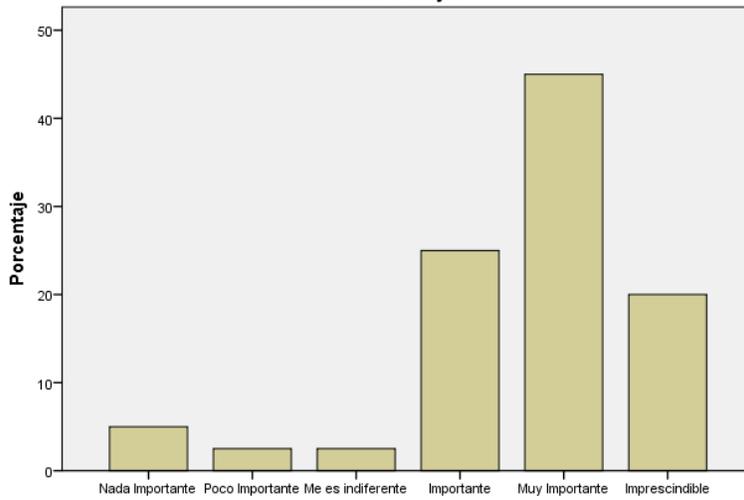


P1 Los objetivos de la empresa fuesen claramente delineados.

P8 Estuviera personalmente de acuerdo con los objetivos establecidos para mi unidad de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada Importante	2	5.0	5.0	5.0
Poco Importante	1	2.5	2.5	7.5
Me es indiferente	1	2.5	2.5	10.0
Válidos Importante	10	25.0	25.0	35.0
Muy Importante	18	45.0	45.0	80.0
Imprescindible	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

P8 Estuviera personalmente de acuerdo con los objetivos establecidos para mi unidad de trabajo.

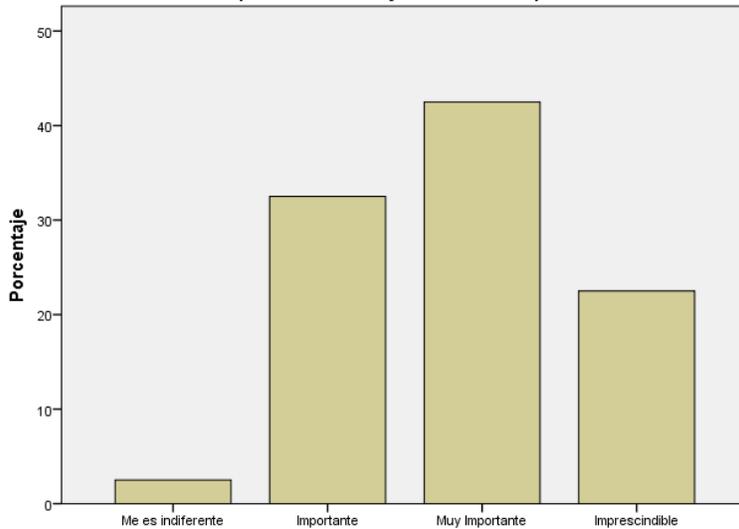


P8 Estuviera personalmente de acuerdo con los objetivos establecidos para mi unidad de trabajo.

P15 Comprendiera los objetivos de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Me es indiferente	1	2.5	2.5	2.5
Importante	13	32.5	32.5	35.0
Válidos Muy Importante	17	42.5	42.5	77.5
Imprescindible	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

P15 Comprendiera los objetivos de la empresa.

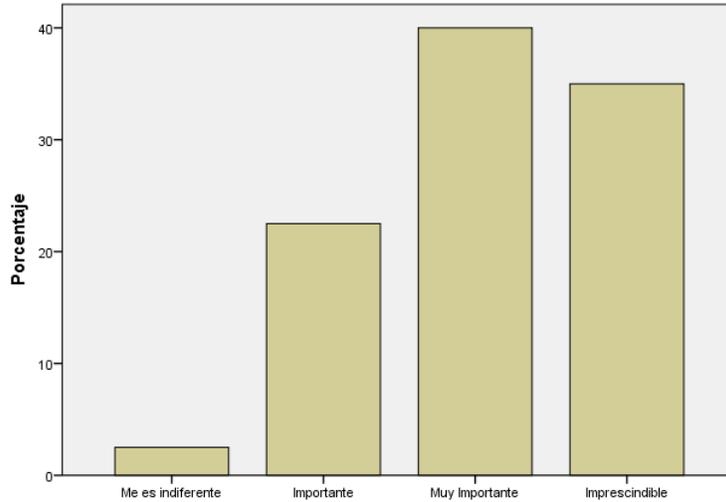


P15 Comprendiera los objetivos de la empresa.

P23 Las prioridades de la empresa fuesen comprendidas por sus empleados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Me es indiferente	1	2.5	2.5	2.5
Importante	9	22.5	22.5	25.0
Válidos Muy Importante	16	40.0	40.0	65.0
Imprescindible	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

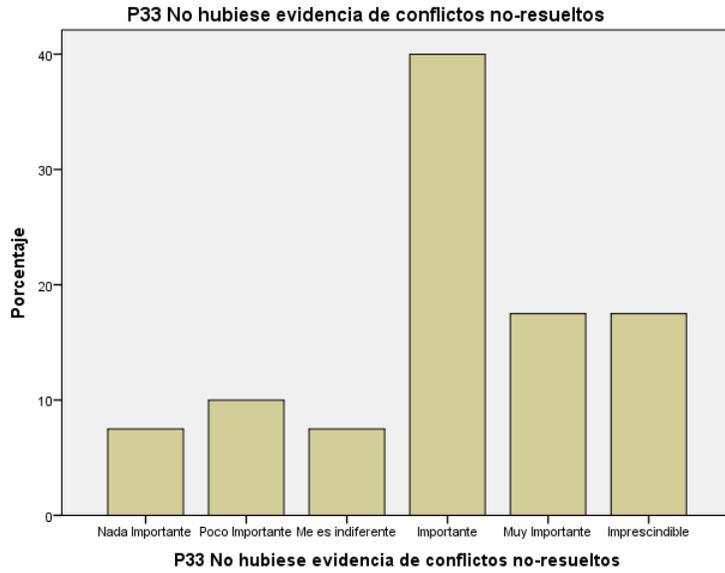
P23 Las prioridades de la empresa fuesen comprendidas por sus empleados.



P23 Las prioridades de la empresa fuesen comprendidas por sus empleados.

P33 No hubiese evidencia de conflictos no-resueltos

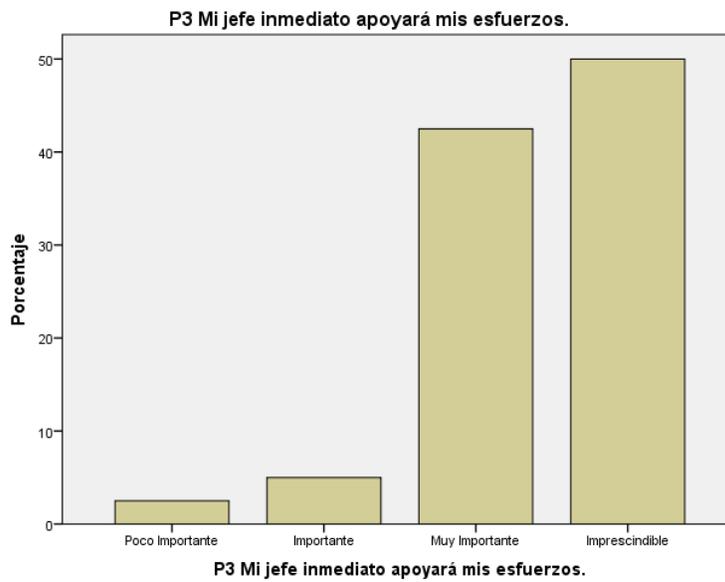
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada Importante	3	7.5	7.5	7.5
Poco Importante	4	10.0	10.0	17.5
Me es indiferente	3	7.5	7.5	25.0
Válidos Importante	16	40.0	40.0	65.0
Muy Importante	7	17.5	17.5	82.5
Imprescindible	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	



Liderazgo.

P3 Mi jefe inmediato apoyará mis esfuerzos.

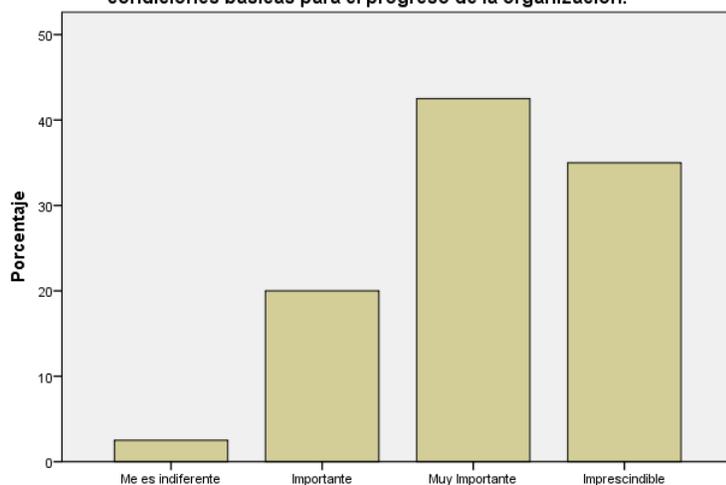
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Poco importante	1	2.5	2.5	2.5
Importante	2	5.0	5.0	7.5
Muy importante	17	42.5	42.5	50.0
Imprescindible	20	50.0	50.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	



P10 El papel del líder y su estilo de liderazgo contribuirán a crear las condiciones básicas para el progreso de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Me es indiferente	1	2.5	2.5	2.5
	Importante	8	20.0	20.0	22.5
	Muy Importante	17	42.5	42.5	65.0
	Imprescindible	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P10 El papel del líder y su estilo de liderazgo contribuirán a crear las condiciones básicas para el progreso de la organización.

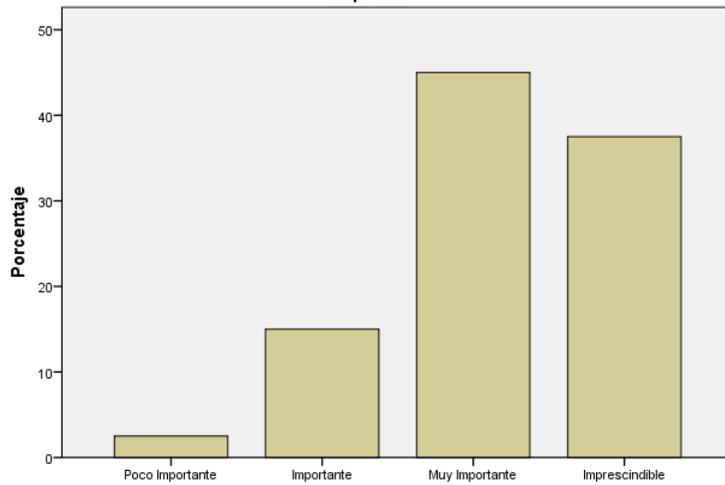


P10 El papel del líder y su estilo de liderazgo contribuirán a crear las condiciones básicas para el progreso de la organización.

P17 Los esfuerzos de los líderes se encaminarán al logro de sus objetivos de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco Importante	1	2.5	2.5	2.5
	Importante	6	15.0	15.0	17.5
	Muy Importante	18	45.0	45.0	62.5
	Imprescindible	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P17 Los esfuerzos de los líderes se encaminarán al logro de sus objetivos de la empresa.

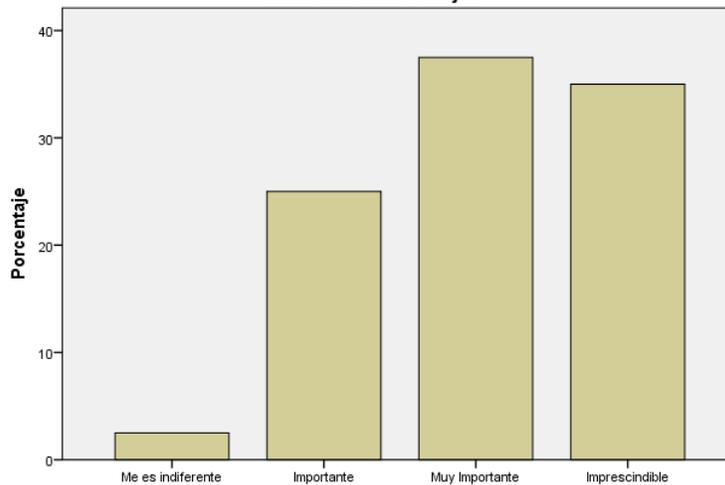


P17 Los esfuerzos de los líderes se encaminarán al logro de sus objetivos de la empresa.

P25 Percibiera con claridad todas las veces que mi jefe intentará dirigir mis esfuerzos en el trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Me es indiferente	1	2.5	2.5	2.5
Importante	10	25.0	25.0	27.5
Muy importante	15	37.5	37.5	65.0
Imprescindible	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

P25 Percibiera con claridad todas las veces que mi jefe intentará dirigir mis esfuerzos en el trabajo.

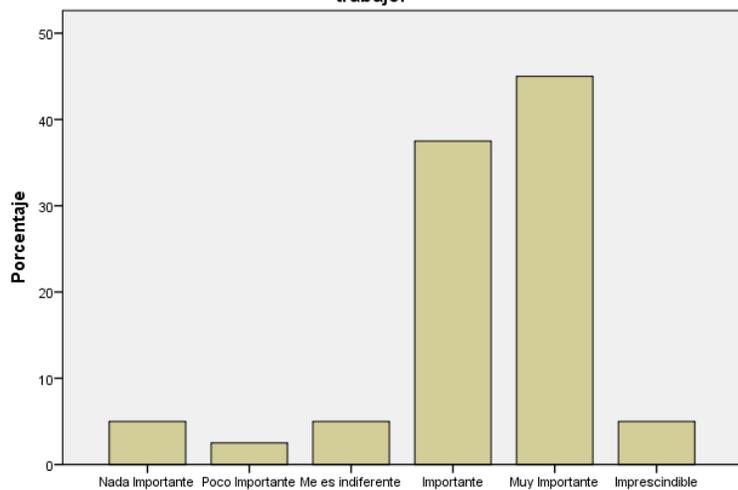


P25 Percibiera con claridad todas las veces que mi jefe intentará dirigir mis esfuerzos en el trabajo.

P30 Existieran pocas injerencias en la decisión de los objetivos de mi unidad de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Importante	2	5.0	5.0	5.0
	Poco Importante	1	2.5	2.5	7.5
	Me es indiferente	2	5.0	5.0	12.5
	Importante	15	37.5	37.5	50.0
	Muy Importante	18	45.0	45.0	95.0
	Imprescindible	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P30 Existieran pocas injerencias en la decisión de los objetivos de mi unidad de trabajo.

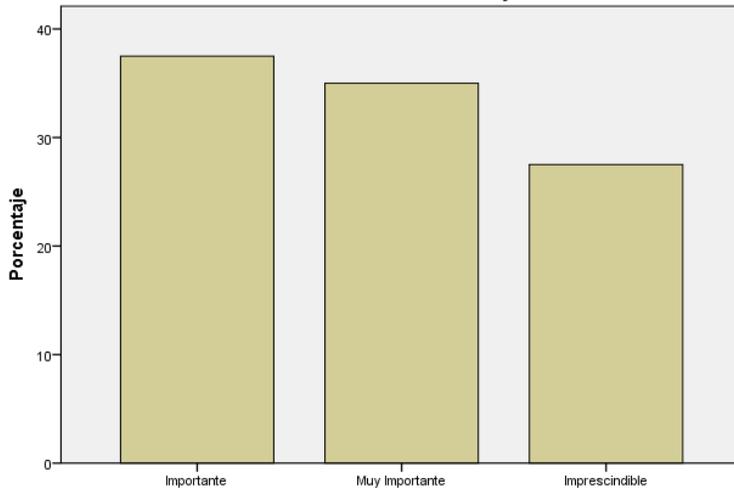


P30 Existieran pocas injerencias en la decisión de los objetivos de mi unidad de trabajo.

P32 Comprendiera los esfuerzos de mi jefe para influenciarme a mí y a otros miembros de la unidad de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Importante	15	37.5	37.5	37.5
	Muy Importante	14	35.0	35.0	72.5
	Imprescindible	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P32 Comprenderia los esfuerzos de mi jefe para influenciarme a mi y a otros miembros de la unidad de trabajo.



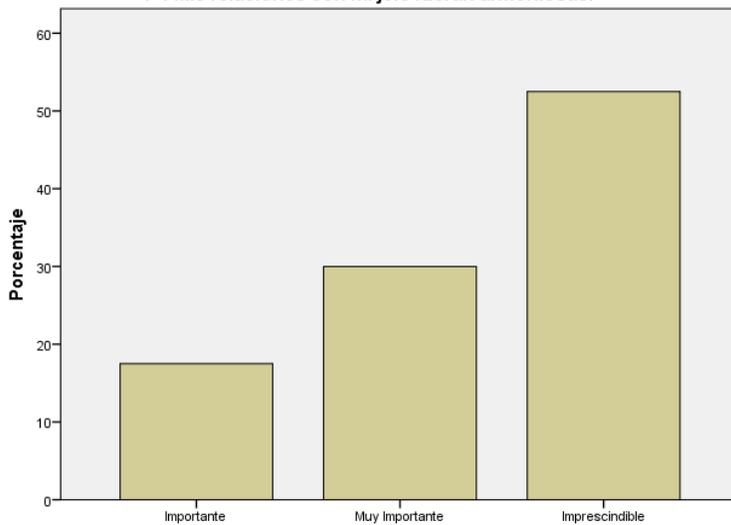
P32 Comprenderia los esfuerzos de mi jefe para influenciarme a mí y a otros miembros de la unidad de trabajo.

Relaciones de Trabajo.

P4 Mis relaciones con mi jefe fueran armoniosas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Importante	7	17.5	17.5	17.5
	Muy Importante	12	30.0	30.0	47.5
	Imprescindible	21	52.5	52.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P4 Mis relaciones con mi jefe fueran armoniosas.

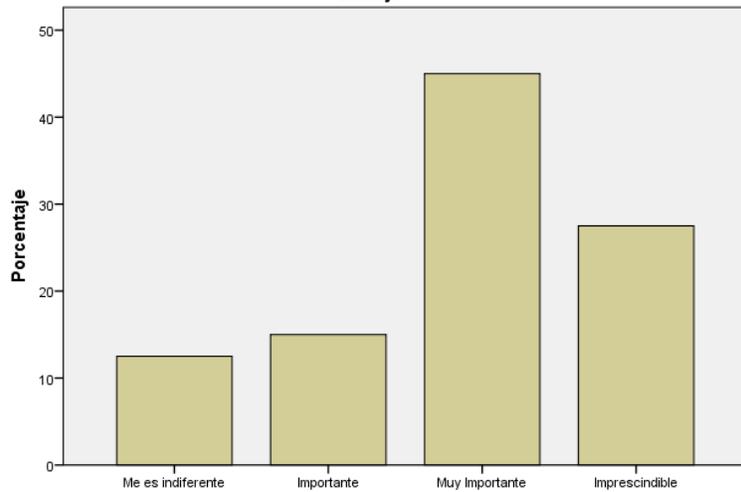


P4 Mis relaciones con mi jefe fueran armoniosas.

P11 Hubiera siempre alguien con quien hablar si tuviera algún problema con mi trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Me es indiferente	5	12.5	12.5	12.5
	Importante	6	15.0	15.0	27.5
	Muy Importante	18	45.0	45.0	72.5
	Imprescindible	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P11 Hubiera siempre alguien con quien hablar si tuviera algún problema con mi trabajo.

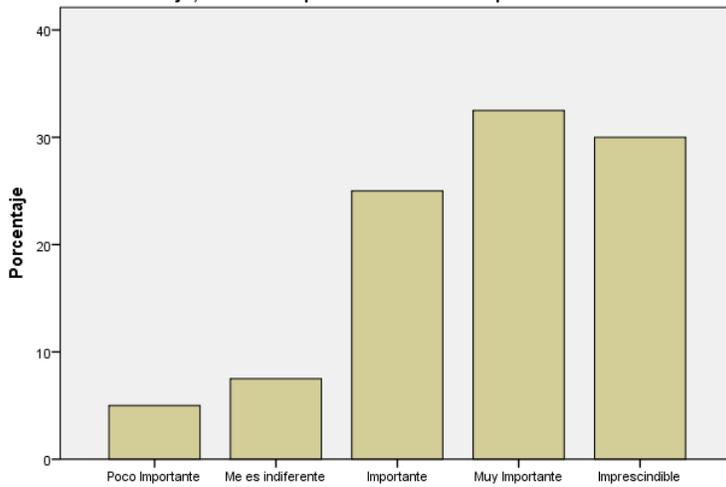


P11 Hubiera siempre alguien con quien hablar si tuviera algún problema con mi trabajo.

P18 Mantuviera unas buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo, tanto en lo personal como en lo profesional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco Importante	2	5.0	5.0	5.0
	Me es indiferente	3	7.5	7.5	12.5
	Importante	10	25.0	25.0	37.5
	Muy Importante	13	32.5	32.5	70.0
	Imprescindible	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P18 Mantuviera unas buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo, tanto en lo personal como en lo profesional.

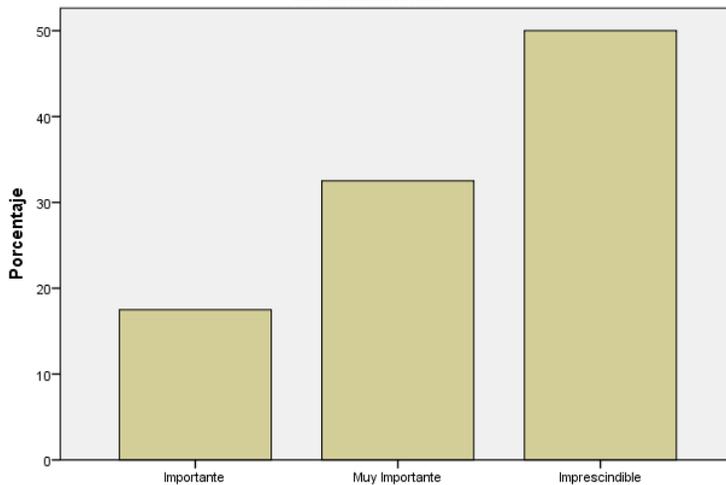


P18 Mantuviera unas buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo, tanto en lo personal como en lo profesional.

P26 Tuviera establecidas las relaciones necesarias para hacer mi trabajo adecuadamente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Importante	7	17.5	17.5
	Muy importante	13	32.5	50.0
	Imprescindible	20	50.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0

P26 Tuviera establecidas las relaciones necesarias para hacer mi trabajo adecuadamente.



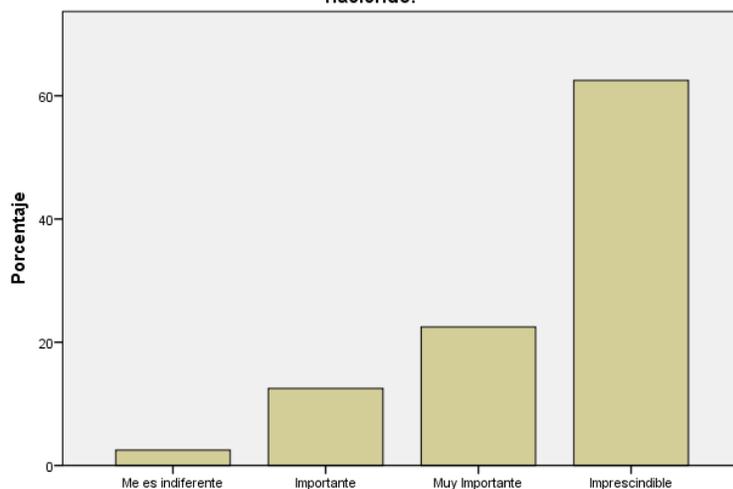
P26 Tuviera establecidas las relaciones necesarias para hacer mi trabajo adecuadamente.

Recompensas.

P5 Sintiera una buena dosis de realización personal en lo que estuviera haciendo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Me es indiferente	1	2.5	2.5
	Importante	5	12.5	15.0
	Muy Importante	9	22.5	37.5
	Imprescindible	25	62.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

P5 Sintiera una buena dosis de realización personal en lo que estuviera haciendo.

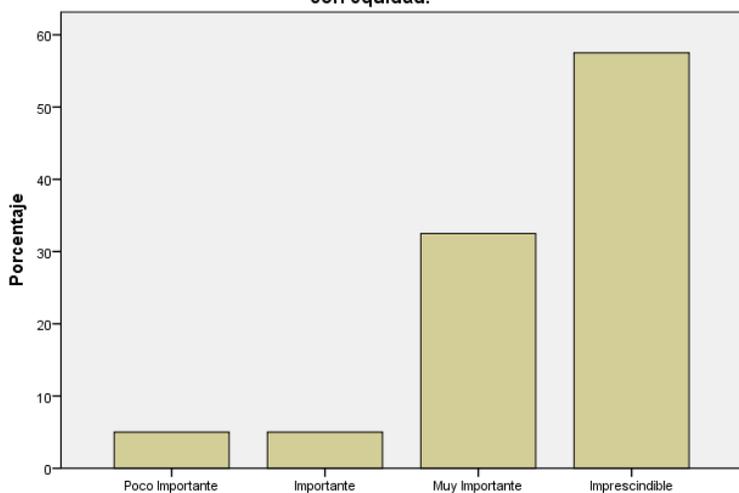


P5 Sintiera una buena dosis de realización personal en lo que estuviera haciendo.

P12 El sistema de salarios y beneficios de la empresa tratase a cada empleado con equidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	2	5.0	5.0
	Importante	2	5.0	10.0
	Muy Importante	13	32.5	42.5
	Imprescindible	23	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

P12 El sistema de salarios y beneficios de la empresa tratase a cada empleado con equidad.

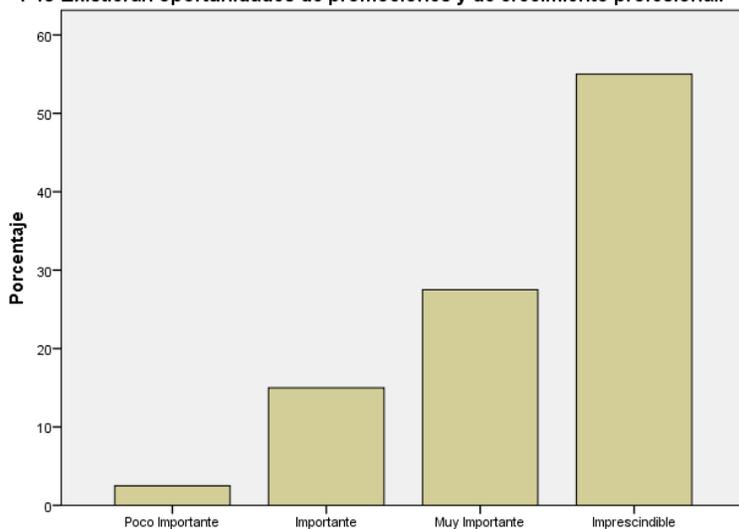


P12 El sistema de salarios y beneficios de la empresa tratase a cada empleado con equidad.

P19 Existieran oportunidades de promociones y de crecimiento profesional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Poco importante	1	2.5	2.5	2.5
Importante	6	15.0	15.0	17.5
Muy importante	11	27.5	27.5	45.0
Imprescindible	22	55.0	55.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

P19 Existieran oportunidades de promociones y de crecimiento profesional.

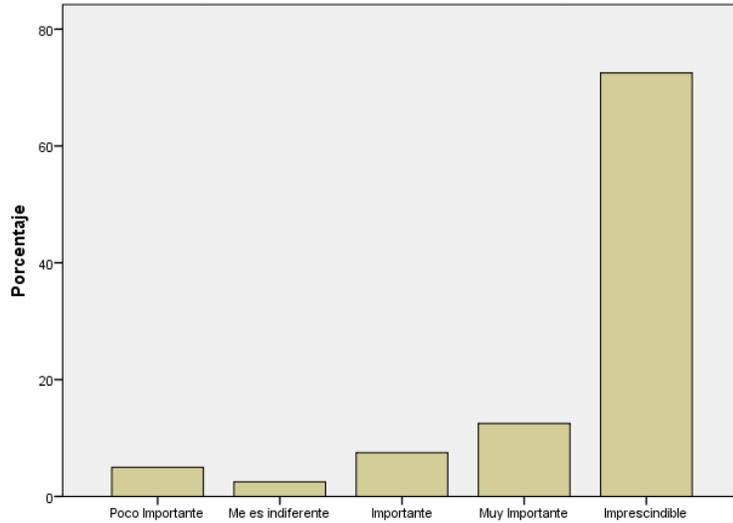


P19 Existieran oportunidades de promociones y de crecimiento profesional.

P27 El salario que percibiera fuera compatible con el trabajo que realizará.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco Importante	2	5.0	5.0	5.0
	Me es indiferente	1	2.5	2.5	7.5
	Importante	3	7.5	7.5	15.0
	Muy Importante	5	12.5	12.5	27.5
	Imprescindible	29	72.5	72.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

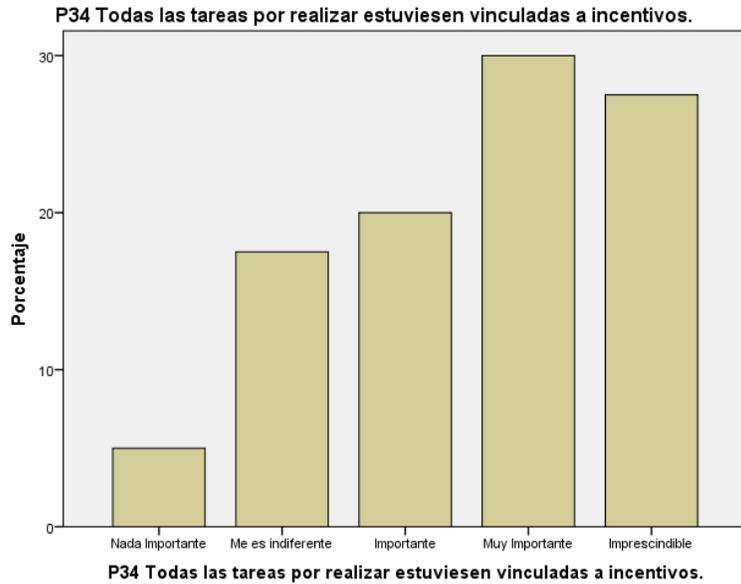
P27 El salario que percibiera fuera compatible con el trabajo que realizará.



P27 El salario que percibiera fuera compatible con el trabajo que realizará.

P34 Todas las tareas por realizar estuviesen vinculadas a incentivos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Importante	2	5.0	5.0	5.0
	Me es indiferente	7	17.5	17.5	22.5
	Importante	8	20.0	20.0	42.5
	Muy Importante	12	30.0	30.0	72.5
	Imprescindible	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

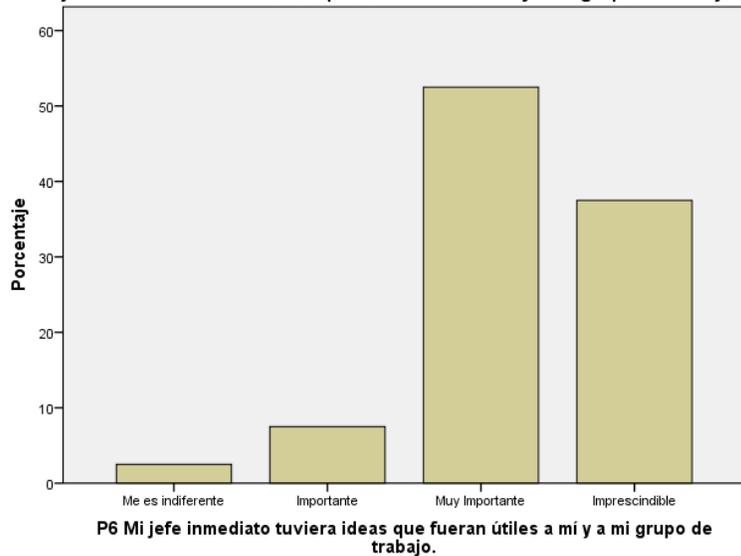


Mecanismos de Apoyo.

P6 Mi jefe inmediato tuviera ideas que fueran útiles a mí y a mi grupo de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Me es indiferente	1	2.5	2.5	2.5
Importante	3	7.5	7.5	10.0
Muy importante	21	52.5	52.5	62.5
Imprescindible	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

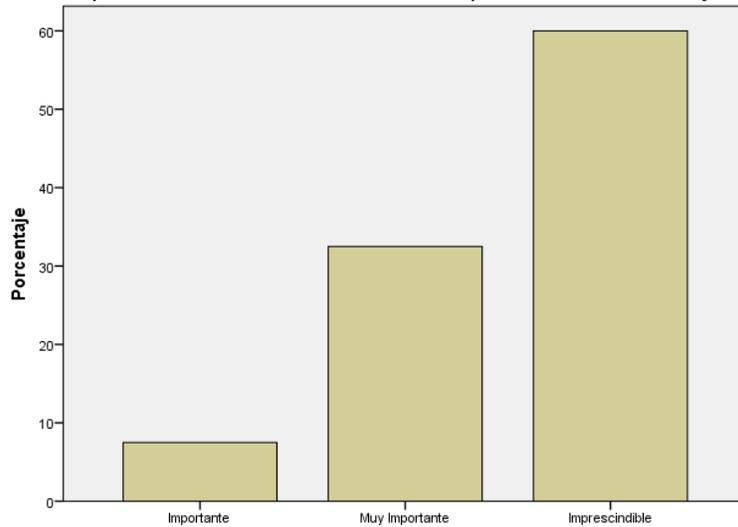
P6 Mi jefe inmediato tuviera ideas que fueran útiles a mí y a mi grupo de trabajo.



P13 Dispusiera de las informaciones necesarias para hacer un buen trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Importante	3	7.5	7.5	7.5
	Muy Importante	13	32.5	32.5	40.0
	Imprescindible	24	60.0	60.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

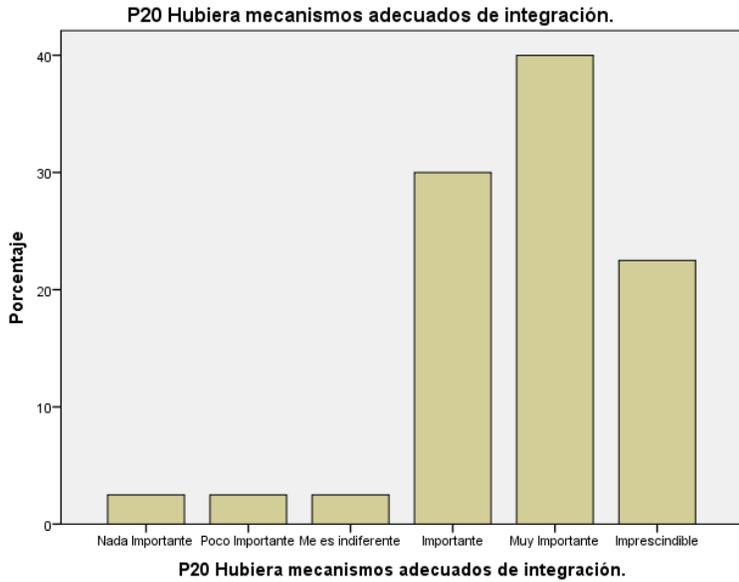
P13 Dispusiera de las informaciones necesarias para hacer un buen trabajo.



P13 Dispusiera de las informaciones necesarias para hacer un buen trabajo.

P20 Hubiera mecanismos adecuados de integración.

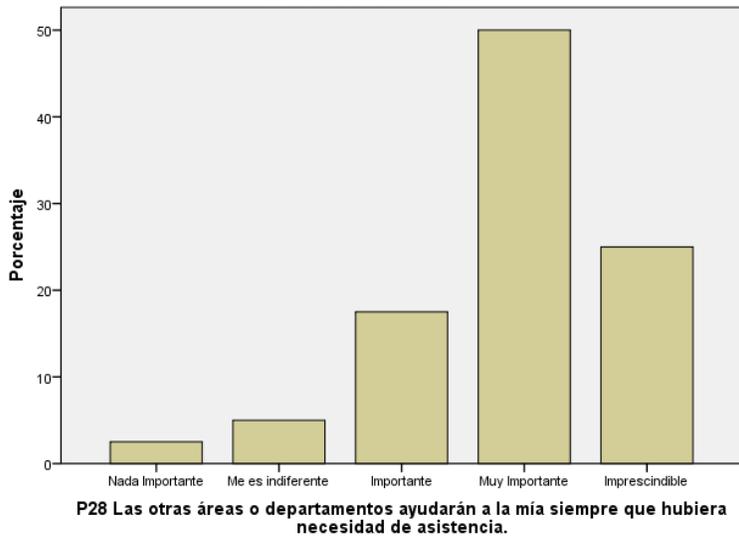
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Importante	1	2.5	2.5	2.5
	Poco Importante	1	2.5	2.5	5.0
	Me es indiferente	1	2.5	2.5	7.5
	Importante	12	30.0	30.0	37.5
	Muy Importante	16	40.0	40.0	77.5
	Imprescindible	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



P28 Las otras áreas o departamentos ayudarán a la mía siempre que hubiera necesidad de asistencia.

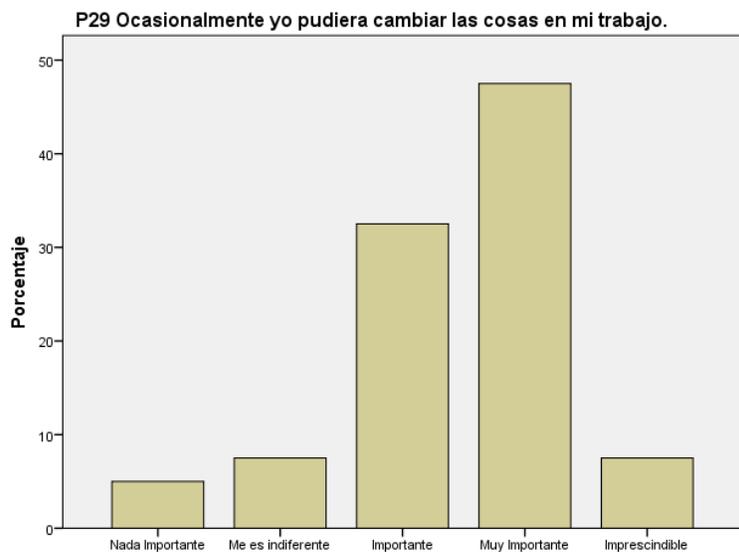
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada importante	1	2.5	2.5	2.5
Me es indiferente	2	5.0	5.0	7.5
Importante	7	17.5	17.5	25.0
Muy importante	20	50.0	50.0	75.0
Imprescindible	10	25.0	25.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

P28 Las otras áreas o departamentos ayudarán a la mía siempre que hubiera necesidad de asistencia.



P29 Ocasionalmente yo pudiera cambiar las cosas en mi trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Importante	2	5.0	5.0	5.0
	Me es indiferente	3	7.5	7.5	12.5
	Importante	13	32.5	32.5	45.0
	Muy Importante	19	47.5	47.5	92.5
	Imprescindible	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

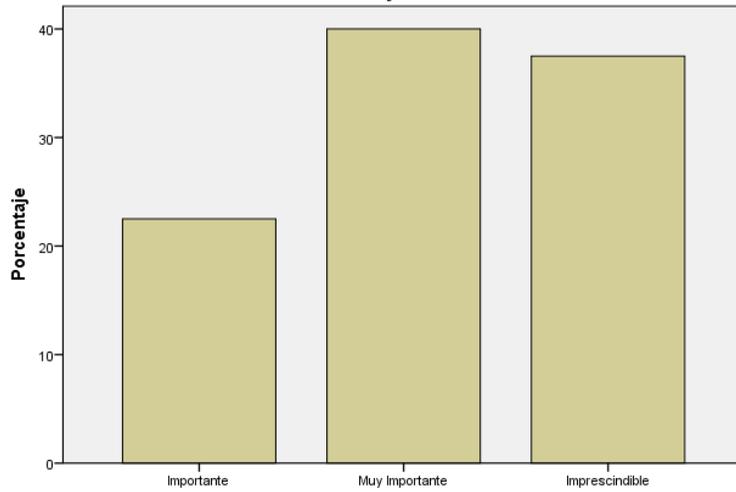


P29 Ocasionalmente yo pudiera cambiar las cosas en mi trabajo.

P35 Las actividades de planeamiento y control de la empresa fuesen útiles para su crecimiento y desarrollo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Importante	9	22.5	22.5	22.5
	Muy Importante	16	40.0	40.0	62.5
	Imprescindible	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P35 Las actividades de planeamiento y control de la empresa fuesen útiles para su crecimiento y desarrollo.



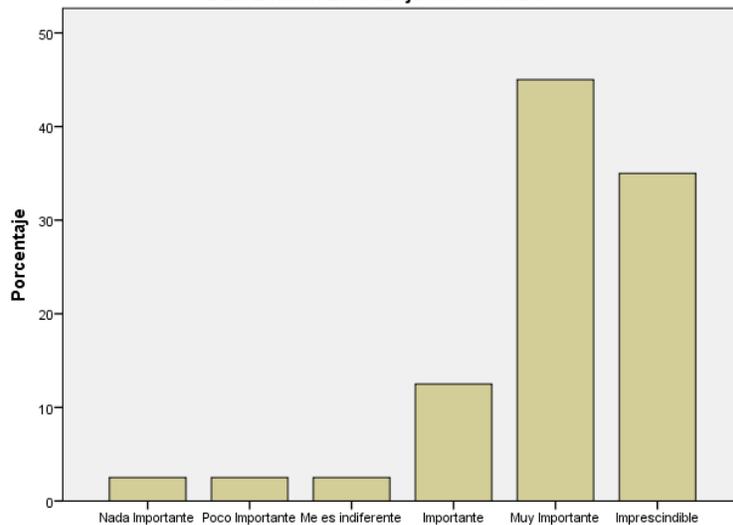
P35 Las actividades de planeamiento y control de la empresa fuesen útiles para su crecimiento y desarrollo.

Estructura.

P2 La división del trabajo fuera flexible.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada Importante	1	2.5	2.5	2.5
Poco Importante	1	2.5	2.5	5.0
Me es indiferente	1	2.5	2.5	7.5
Válidos Importante	5	12.5	12.5	20.0
Muy Importante	18	45.0	45.0	65.0
Imprescindible	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

P2 La división del trabajo fuera flexible.

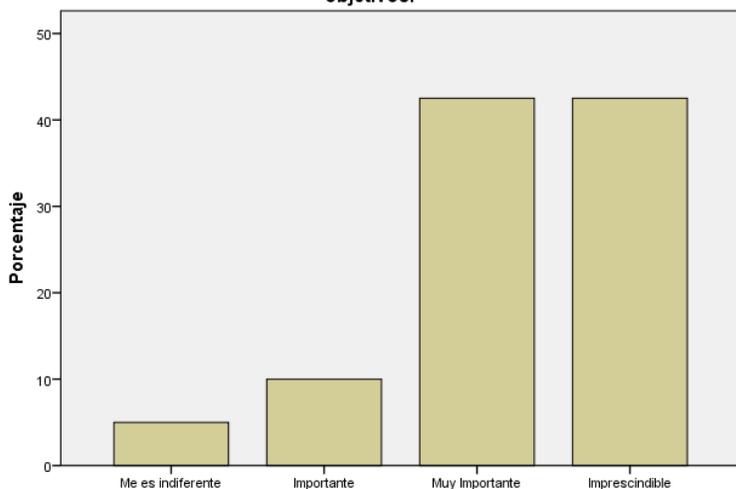


P2 La división del trabajo fuera flexible.

P9 La división de trabajo en la empresa propiciara que fuesen alcanzados sus objetivos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Me es indiferente	2	5.0	5.0
	Importante	4	10.0	15.0
	Muy Importante	17	42.5	57.5
	Imprescindible	17	42.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

P9 La división de trabajo en la empresa propiciara que fuesen alcanzados sus objetivos.

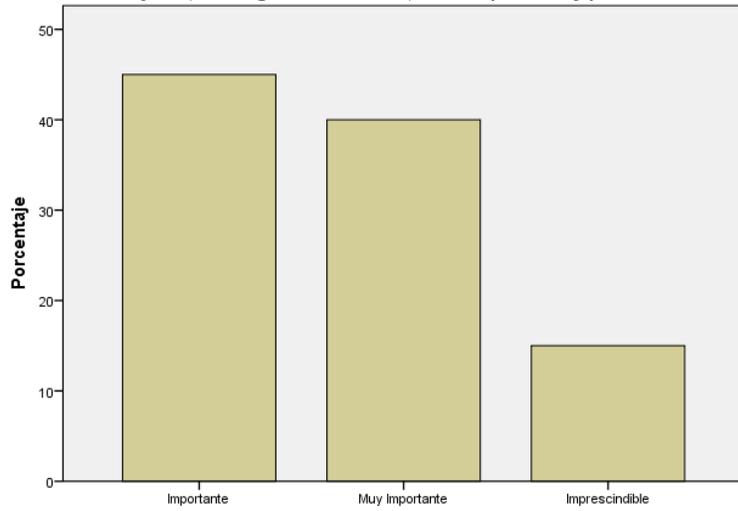


P9 La división de trabajo en la empresa propiciara que fuesen alcanzados sus objetivos.

P14 Se introdujeran, en un grado adecuado, nuevas políticas y procedimientos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Importante	18	45.0	45.0
	Muy Importante	16	40.0	85.0
	Imprescindible	6	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0

P14 Se introdujeran, en un grado adecuado, nuevas políticas y procedimientos.

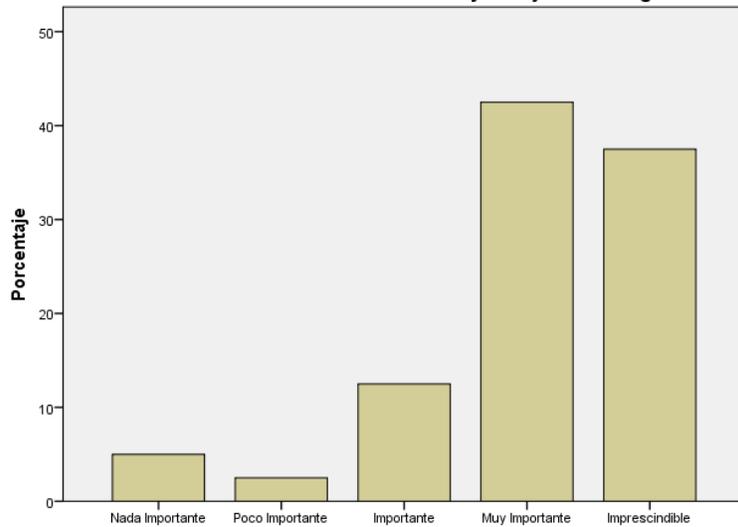


P14 Se introdujeran, en un grado adecuado, nuevas políticas y procedimientos.

P16 La manera en la se dividieran las tareas y trabajos fuese lógica.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada Importante	2	5.0	5.0
	Poco Importante	1	2.5	7.5
	Importante	5	12.5	20.0
	Muy Importante	17	42.5	62.5
	Imprescindible	15	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

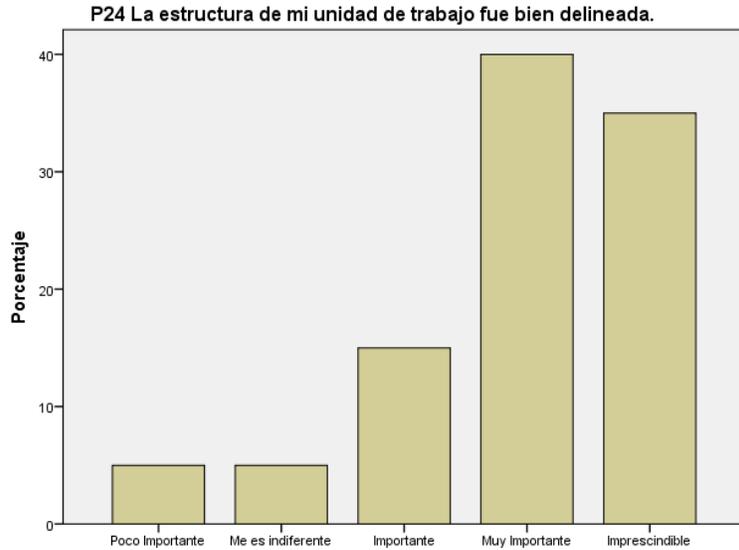
P16 La manera en la se dividieran las tareas y trabajos fuese lógica.



P16 La manera en la se dividieran las tareas y trabajos fuese lógica.

P24 La estructura de mi unidad de trabajo fue bien delineada.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco Importante	2	5.0	5.0	5.0
	Me es indiferente	2	5.0	5.0	10.0
	Importante	6	15.0	15.0	25.0
	Muy Importante	16	40.0	40.0	65.0
	Imprescindible	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

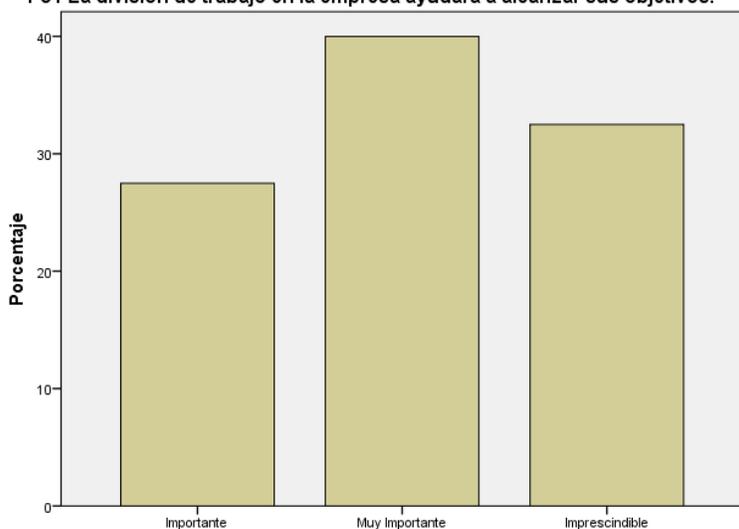


P24 La estructura de mi unidad de trabajo fue bien delineada.

P31 La división de trabajo en la empresa ayudará a alcanzar sus objetivos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Importante	11	27.5	27.5	27.5
	Muy Importante	16	40.0	40.0	67.5
	Imprescindible	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P31 La división de trabajo en la empresa ayudará a alcanzar sus objetivos.



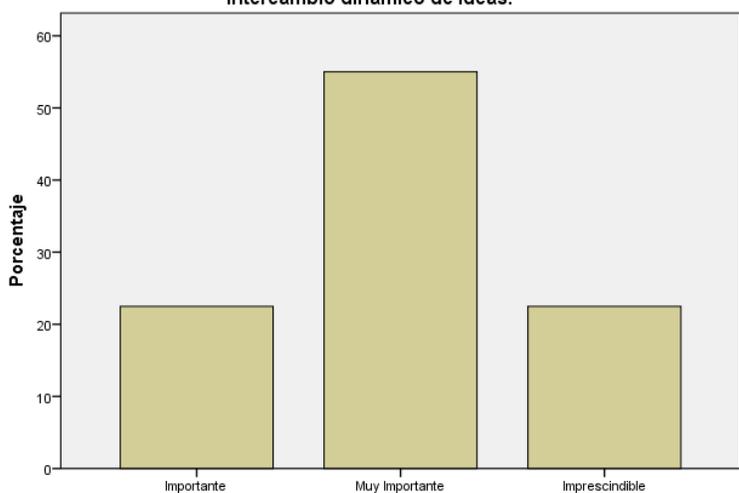
P31 La división de trabajo en la empresa ayudará a alcanzar sus objetivos.

Propensión al Cambio.

P7 Existiera flexibilidad y predisposición para efectuar innovaciones y un intercambio dinámico de ideas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Importante	9	22.5	22.5
	Muy Importante	22	55.0	77.5
	Imprescindible	9	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

P7 Existiera flexibilidad y predisposición para efectuar innovaciones y un intercambio dinámico de ideas.

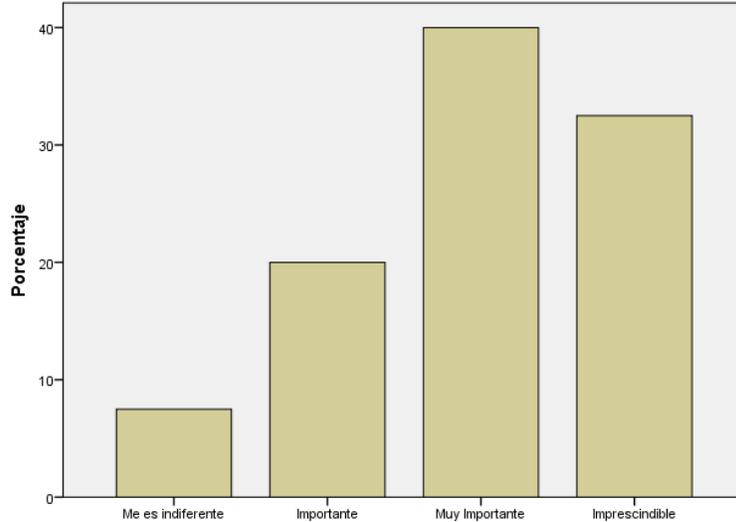


P7 Existiera flexibilidad y predisposición para efectuar innovaciones y un intercambio dinámico de ideas.

P21 La empresa tiene la capacidad para el cambio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Me es indiferente	3	7.5	7.5	7.5
	Importante	8	20.0	20.0	27.5
	Muy Importante	16	40.0	40.0	67.5
	Imprescindible	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

P21 La empresa tiene la capacidad para el cambio.



P21 La empresa tiene la capacidad para el cambio.

P22 La empresa se adapta favorablemente a los cambios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Me es indiferente	1	2.5	2.5	2.5
	Importante	10	25.0	25.0	27.5
	Muy Importante	16	40.0	40.0	67.5
	Imprescindible	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

