

UNIVERSIDAD DEL
VALLE DE MEXICO



FUNDADA EN 1960

320825
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO
Campus Tlalpañ 1

ESCUELA DE PSICOLOGIA
Con estudios incorporados a la
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

"DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
EN UNA EMPRESA EXPORTADORA"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
MARIA TERESA BERMEJO SALAS



ASESOR: LIC. DIANA LUCERO ARBOLEDA RAMIREZ

MEXICO, D.F.

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

PAGINACION DISCONTINUA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por ser la luz
de la esperanza y la fe
que siempre está conmigo.

A MI MADRE

Gracias por estar
siempre presente en
todo lo que hago.

A MI HIJO DIEGO

El tenerte dentro de mí fue
una gran ilusión
ahora que estás conmigo
es de gran Bendición.

A MI ABUELA q.e.p.d.

A pesar de tu
triste partida
que para mí significó
un gran dolor, te
llevo siempre en
mi corazón, gracias
por todo tú amor
y tus buenos consejos.

A MI PADRE q.e.p.d.

El recuerdo tan
grande en mí
permanece y el
amor constante por
tú ausencia.

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO 1. ESCUELA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

1.1 La Administración Científica. Frederick W. Taylor	2
1.2 Estudio de tiempos y movimientos. Frank B. Gilbreth	3
1.3 Escuela de la Gerencia Científica. Henry Fayol	5
1.4 Escuela de las Relaciones Humanas. Elton Mayo	7
1.5 Escuela de la Ciencia Interactiva. Mary Parker Follet	8
1.6 Escuela de Relaciones Humanas. Chris Argyris	12
1.7 Escuela de Sistemas. Bertalanffy	14

CAPITULO 2. ESCUELA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1 Antecedentes Históricos	18
2.2 Definición y Concepto	23
2.3 Objetivos	27
2.4 Cambio Organizacional	29
2.5 Modelo para la Implantación del Desarrollo Organizacional	34

CAPITULO 3. CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1 Antecedentes	37
3.2 Tipos de Organización	40
3.3 Definiciones de Clima Organizacional	44
3.4 Causas y Efectos del Clima Organizacional	46

INDICE

3.5	Tipos de Clima	48
3.6	Factores que determinan el Clima de una Organización	50
3.7	Estudios de Clima Organizacional de acuerdo a diferentes Autores ...	51
3.7.1	Estructura	57
3.7.2	Comunicación	59
3.7.3	Liderazgo	61

CAPITULO 4. METODOLOGIA

4.1	Planteamiento del Problema	66
4.2	Objetivo General	66
4.3	Objetivos específicos	66
4.4	Hipótesis	67
4.5	Definición de Variables	68
4.6	Definición Conceptual	68
4.7	Definición Operacional	70
4.8	Características de Población	72
4.9	Escenario	73
4.10	Diseño y Tipo de Estudio	73
4.11	Instrumento	74
4.12	Procedimiento	78

I N D I C E

CAPITULO 5. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

5.1	Análisis de Resultados	80
5.2	Reactivos	81
	Discusión y Conclusiones	128
5.3	Alcances y Limitaciones	131

BIBLIOGRAFIA

ANEXO

INTRODUCCION

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Varias investigaciones, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Por supuesto, que ello implica varias respuestas a la pregunta.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que está formada por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. Frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del jefe, o los modos de comunicación en el interior de la empresa son los que constituyen, en particular, los componentes del clima.

El propósito de esta obra es lograr que el Psicólogo Industrial, se familiarice con el campo del desarrollo y del clima organizacional para poder efectuar cambios en la conducta de los trabajadores y sobre todo de los jefes, lo que permitirá mantener una buena y estrecha motivación y producción hacia cualquier empresa o institución.

Dicha investigación tiene un orden Lógico-Histórico, es decir, primero se citan las diferentes escuelas que se han generado dentro del pensamiento administrativo, describiendo las aportaciones de cada una de ellas.

Posteriormente, en el segundo capítulo, se enfatiza sobre el trabajo del desarrollo organizacional, las definiciones que han sido concebidas por diversos autores, los objetivos que se persiguen, el cambio organizacional y los módulos para su implantación.

En el tercer capítulo se describen los antecedentes del clima organizacional, su concepto y las investigaciones que se han llevado a cabo en diversas organizaciones.

En el Capítulo IV se presenta la metodología utilizada en la investigación.

Más tarde, en el capítulo quinto, se citan los resultados que se obtuvieron, así como las conclusiones a las que se llegaron.

CAPITULO 1

ESCUELA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

1.1. La Administración Científica. Frederick W. Taylor

La administración científica es considerada, dentro de la teoría de las organizaciones, como el primer intento formal de sistematizar los conocimientos en el área de la administración.

Es decir, se observa a la administración como una ciencia que permite mejorar el quehacer de la organización a través del estudio de las operaciones de trabajo.

La mejoría se da, de acuerdo a Mancebo (1990), como un concepto de eficiencia, el cual se fundamenta, a su vez, en términos ingenieriles, es decir, lograr el desarrollo de un trabajo con el mínimo gasto de energía.

Uno de los primeros representantes de esta corriente es Frederick W. Taylor, quién plasmó sus ideas en su libro "Principios de Administración Científica", publicado en 1911. El considera que el objeto de la administración es asegurar la máxima prosperidad para cada uno de los empleados, esto significa no solo salarios más elevados, sino también la formación de cada individuo para llegar al estado de su máxima eficiencia. Además, la vislumbra como una nueva forma de pensar, en donde tanto los administradores como los operarios tienen funciones específicas que desarrollan para lograr el éxito en sus organizaciones.

Para realizar el análisis de la organización, Taylor considera la división del trabajo como el elemento clave en la administración, representada por el administrador (que son las personas que ocupan puestos de mando) y el trabajador (que son aquellas que ocupan puestos de subordinados). El administrador es

considerado el elemento pensante de la organización, mientras que el trabajador es el ejecutor de las tareas.

Por su parte Sikula (1989) señala que la administración es aquella que se ocupa de la planeación, organización, control, integración, dirección, motivación, comunicación y toma de decisiones que realiza una empresa para coordinar los diversos recursos, a fin de producir eficazmente algún producto o servicio. Y el subordinado es quien realiza las actividades o funciones que mandan los administradores.

En este sentido, el dinero es el motivador fundamental capaz de satisfacer las necesidades de los trabajadores, y como consecuencia, es el elemento que puede llevar a incrementar la productividad. De ahí que Taylor enfatiza la posibilidad de dar al trabajador lo que más desea, o sea, salarios más elevados; y al patrón, lo que busca fundamentalmente: un costo reducido de mano de obra y una alta producción.

1.2. Estudio de Tiempos y Movimientos. Frank B. Gilbreth

Gilbreth (1916), citado en Mancebo (1990), considera a la administración como la ciencia que debe tener capacidad para determinar la manera en que se puede dar la eficiencia. En 1980, publicó un folleto titulado "Sistema de Colocación de Ladrillos", en el cual describe la forma de elevar los índices de producción, a través del uso de los principios de la Administración Científica. Observó en su estudio que

un albañil incrementaba el porcentaje de colocación de ladrillos a un 200%, utilizando el siguiente procedimiento:

- 1° Seleccionar un determinado número de personas muy débiles para llevar a cabo la labor a estudiar.
- 2° Analizar las operaciones y movimientos básicos para observar el trabajo empleado por cada hombre, así como las herramientas con las cuales desarrolla su labor.
- 3° Estudiar y llevar registro del tiempo necesario para realizar cada uno de esos movimientos básicos.
- 4° Seleccionar la forma de llevar a cabo cada parte del trabajo con mayor rapidez.
- 5° Eliminar todos aquellos movimientos que retardan el trabajo y seleccionar las mejores herramientas para diseñar el nuevo sistema.

Gilberth considera que la aplicación de estos pasos, en cualquier proceso, redundará en beneficio de la eficiencia y la productividad de una organización y que en esta medida, se desarrolla una Administración Científica efectiva.

1.3. Escuela de la Gerencia Científica. Henry Fayol

Fayol (1916, citado por Mancebo, 1990), describe a la administración como una herramienta que la organización puede usar para incrementar la eficiencia, a través de ciertas funciones y principios que los administradores deben desarrollar dentro de los puestos que ocupan en la organización.

Observó que la administración es una actividad que se desarrolla en todos los aspectos de la vida humana, y que ésta conlleva a un mayor grado de Precisión, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

Bajo este contexto, Fayol concibe a la empresa como una serie de actividades que se describen a continuación.

Operaciones Generales	Funciones en que influye
Actividades Técnicas:	Producción, Fabricación y Transformación.
Actividades Comerciales:	Compra, Venta y Cambio.
Actividades Financieras:	Búsqueda y manejo de Capitales.
Actividades de Seguridad:	Protección de Bienes y Personas.
Actividades de Contabilidad:	Balance, Costo, Inventario, Estadística, etc.
Actividades Administrativas:	Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

Estas actividades cumplen dos objetivos básicos. El primero, se refiere a la manera en que la organización prevee los recursos para que pueda operar. El segundo, se relaciona con la forma en que se desarrolla la actividad administrativa, y que tiene como función el utilizar en forma racional los recursos de la organización.

Asimismo, estableció catorce principios de la administración, los cuales hasta la fecha, son la base de cualquier tipo de organización:

1. División del trabajo (la especialización).
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando (ordenes de un solo jefe).
5. Unidad de dirección (Un jefe y un plan).
6. Subordinación del interés individual al general.
7. Remuneración (equitativa y competitiva).
8. Centralización.
9. Jerarquía (Grados de autoridad).
10. Orden (Un lugar para cada uno y cada uno en su lugar).
11. Equidad (Resultado de la relación entre justicia y benevolencia).
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa (Aprovechamiento en todos los niveles).
14. Unión del personal (La unión hace la fuerza).

Con estos estudios y el de los principios de la administración, Fayol se convirtió en el más sobresaliente clásico de la administración (Mancebo del Castillo, 1990).

1.4. Escuela de las Relaciones Humanas. Elton Mayo.

En sus inicios, la Escuela de las Relaciones Humanas fue impugnada por diversos autores, por considerar que el elemento humano era ignorado o sobre simplificado, es decir, se le concebía como un recurso más de la producción. El hombre era considerado como una máquina de Producción que tenía que desarrollar el máximo esfuerzo, sin que se le motivara.

El punto de partida de la Escuela Humano Relacionista, fueron las investigaciones realizadas por Elton Mayo y sus colaboradores de la Universidad de Harvard, en la Western Electronic Company; experimentos también conocidos como los estudios de Harwthorne, en los cuales se pretendía establecer la relación existente entre las relaciones de trabajo y su efecto en la producción. Partiendo de la hipótesis de que las condiciones típicas de trabajo afectaban de manera determinante el incremento en la producción, sin embargo, para su sorpresa, pronto tuvieron que reconocer que existían otros factores que no habían considerado y que intervenían directamente al desempeño laboral.

Este hecho operó, básicamente, en el cambio de la actitud de los trabajadores, ya que se observó que, cuando se les proporcionaba atención fuera de lo ordinario, se producía en el grupo un mayor entusiasmo, cooperación y motivación que se manifestaba aun fuera del trabajo, así que, cuando alguno no se presentaba a trabajar, ya fuera por enfermedad o por otra razón, el grupo se esmeraba en mantener el mismo nivel de producción. (Reyes Ponce, 1986).

Con este estudio, Elton Mayo describió una serie de principios dentro del campo de las relaciones sociales de las organizaciones. Estableció la importancia fundamental del trabajo en la vida del hombre, que anteriormente se consideraba como una actividad de grupo. Esto es, las reacciones y actitudes de los hombres en la empresa, que corresponden a intereses de grupo, a relaciones entre los mismos y, en general, a un esquema social de organización.

El hombre encuentra su expresión, actividad y desarrollo social dentro de las actividades productivas, y es precisamente en este nivel que su trabajo puede ser altamente satisfactorio o frustrante.

Los resultados se pueden sintetizar en dos apartados:

- A) La importancia del trabajo como la actividad social más relevante del hombre.
- B) La importancia de la psicología y la fisiología del trabajador, como factores importantes para mejorar la situación concreta del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar su clima de trabajo.

1.5. Escuela de la Ciencia Interactiva. Mary Parker Follet

Una exponente poco conocida de la Escuela Interactiva es Mary Parker Follet, quién realizó un estudio sobre motivación y liderazgo, en donde trató de establecer una Filosofía de la Administración, basada en el hecho de que cualquier sociedad

permanente o productiva, debe fundamentarse en el reconocimiento de los deseos motivantes del individuo y del grupo, es decir, el hombre es el trabajador que se encuentra motivado por las mismas fuerzas que estimulan sus actividades y placeres fuera de la organización.

Mary Parker Follet (1973), citado en Mancebo (1990), señala que el principal problema de cualquier organización es el de amortizar y coordinar los esfuerzos del grupo, para lograr el más eficiente desempeño. Asimismo, expuso que el poder del liderazgo y de la autoridad son conceptos dinámicos y pesadas herramientas que agobian a los administradores, por lo que, la prueba esencial de la administración de negocios (business administración), debe ser el de contar con todas sus partes coordinadas, moviéndose juntas en su operación, ajustando sus partes e interrelacionándolas para trabajar como una unidad.

En este sentido, Mancebo (1990) considera que para el logro de los objetivos organizacionales, es esencial que exista la coordinación entre las diversas partes que integran la organización, entre las personas y grupos de una organización, y entre una organización y otra.

Las relaciones humanas nacieron para satisfacer una necesidad del administrador, que pretende ser eficaz y para ello debe ser capaz de comprender y utilizar como herramientas los fenómenos económicos por una parte, y los interpersonales por la otra. Lo importante es que las relaciones humanas han tenido gran influencia dentro del comportamiento empresarial o gerencial.

Así mismo, McGregor (1989), considera que el individuo es visto, por la organización, desde una perspectiva demasiado estática. El principal supuesto en

que se basa la teoría, es el de autoridad; concepto que a su vez es indispensable para ejercer el control administrativo. En otras palabras, permite que la relación entre superior y subordinado se desarrolle garantizando la ejecución de los objetivos organizacionales. La autoridad, entonces, se requiere para generar un comportamiento que es ampliamente deseable por las organizaciones.

El autor esboza dos técnicas sobre el trato que se le da al personal. Una de ellas, es la Teoría "X" y la ubica cuando:

- a) El individuo siente repugnancia hacia el trabajo y lo evade cuantas veces puede.
- b) Debido a ello, se le obliga a trabajar por la fuerza, se le controla, dirige y se le amenaza con castigos para que lo haga; por regla general, el individuo prefiere que lo dirijan, ya que con ello no enfrenta responsabilidades y ante la poca ambición busca solamente su seguridad.

La Teoría "Y" se funda en el principio de integración, suponiendo que:

- a) El desarrollo del esfuerzo físico e intelectual en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso.
- b) El control externo y la amenaza de castigo no son las únicas formas de encauzar el trabajo del individuo.
- c) El individuo busca nuevas responsabilidades, siempre y cuando se encuentre ubicado en el lugar adecuado.

- d) Es característica de grupos grandes de trabajadores y no solo de pequeños grupos, el resolver los problemas de la organización, y
- e) Sólo se utiliza en forma mínima la capacidad potencial del ser humano.

En este sentido, podemos decir que la Teoría "X" sustenta su administración con base en la dirección y control; características que no son suficientes para motivar a los trabajadores. En el caso de la Teoría "Y", es la creación de condiciones lo que permite a los miembros de la organización revisar mejor sus propios objetivos, encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. Se busca la articulación e integración de las necesidades del individuo con las de la organización.

Reyes Ponce Agustín (1986), señala la necesidad de cambiar el principio básico en el que se sustentan las teorías organizacionales, que es el principio de la autoridad, por un principio que se base en la integración de los intereses del individuo como persona, y en los intereses de la propia organización.

En este principio de integración, se añade el requerimiento de que el individuo se haga responsable de su participación dentro de la organización. Esta necesidad engloba el autocontrol.

Dentro de esta escuela, también destaca Rensis Likert (1961), que trata de establecer una teoría de la organización, en donde se contempla la visión del individuo en relación con la organización.

Bajo esta perspectiva, el desarrollo de la organización hacia sus subordinados, debe contener una actitud de apoyo, amigable y de cooperación. Por otra parte, el

subordinado verá en su jefe una persona que lo apoya y que está interesada en su desarrollo laboral. Y en la medida en que un gerente demuestre confianza en la integridad y en la habilidad laboral, podrá contar con individuos, dentro de la organización, no solo con habilidades, sino además, comprometidos en el desarrollo de su trabajo de manera eficiente.

De acuerdo a las investigaciones y observaciones realizadas por Likert, acerca del comportamiento de los gerentes, se ha encontrado que el liderazgo utilizado no ha sido extraído de las teorías de la organización, y que el éxito ha disminuido por la improvisación de los procedimientos en la dirección de la organización (Reyes Ponce Agustín, 1986).

1.6. Escuela de Relaciones Humanas. Chris Argyris

Chris Argyris (1974, citada por Mancebo 1990), critica a los sistemas de mando, ya que considera que la dirección de personal es estrecha y detallada y resta libertad a los subordinados para adoptar reglas según la circunstancia y para seleccionar posibilidades.

Con éste argumento realiza un análisis de las características del ser humano en la organización formal.

Establece un conjunto de principios y prácticas de la madurez e inmadurez del trabajador, equiparando al hombre inmaduro con el comportamiento del niño. Las diferencias entre uno y otro las describe como sigue:

- a) Un niño puede subordinarse a cualquier persona, pero en el caso del adulto, este puede jugar el papel de tonto subordinándose, debido a ello no le gusta que le digan lo que debe hacer y como hacerlo, ya que esto le provoca una sensación desagradable.
- b) El niño y el hombre inmaduros, son pasivos; es decir, un adulto es activo, en tanto le guste extraer sus propias conclusiones sobre lo que debe de hacer, así como sentirse capaz de iniciar sus propias acciones. Lo único que se necesita es que se le indique lo que se quiere de él y el por qué de ello, y se encargará de llevarlo a cabo.
- c) El niño y el inmaduro son dependientes. Al contrario, al adulto maduro le gusta ser independiente. Esto es, el niño al no saber lo que es adecuado e inadecuado busca quién le indique lo que debe hacer; situación que no se observa en el hombre maduro, ya que siempre está en la posibilidad de desarrollar tanto sus propios intereses como los ajenos.
- d) El hombre maduro está en mejores condiciones que el inmaduro, ya que aprovecha sus experiencias, los errores y aciertos. Todo esto lo lleva a saber en qué forma puede y debe efectuar su futuro.

- e) El niño y el hombre inmaduro sólo pueden responder a una situación concreta, por el contrario, el hombre maduro varía sus métodos, debido a que no le gusta que se le muestre un solo procedimiento para realizar una tarea.

Derivado del análisis, Argyris establece los aspectos donde hay que hacer énfasis para impulsar y desarrollar la madurez de los trabajadores y, en especial, la de los jefes intermedios.

1.7. Escuela de Sistemas. Bertalanffy

Esta Escuela considera que las organizaciones deben de administrarse como actividades globales y no como un conjunto de partes sobrepuestas, además de que deben responder a las exigencias del medio ambiente.

Bertalanffy (1968), citado en Rogers (1982), es considerado como uno de los primeros exponentes de la época moderna que puso en boga el concepto de sistemas, así como de la interpretación de la teorías del conocimiento.

En su libro, "Teoría General de Sistemas", plantea los supuestos de su teoría como una ciencia que puede permitir el "isomorfismo" entre todas las ciencias.

Asimismo, propone que para lograr la unificación de las ciencias, dentro de su Teoría General de Sistemas, es necesario la formalización de principios válidos para

sistemas en general; sea cual fuere la naturaleza de sus componentes y de las relaciones o fuerzas actuantes entre ellos.

Derivado de los supuestos de la Teoría General de Sistemas, Bertalanffy plantea dos formas de sistemas:

- a) **Sistemas Cerrados:** Aquellas entidades que no tienen interacción con su medio ambiente, ejemplo de ellos se encuentra en las ciencias naturales, la física, la físico-química y la termodinámica.
- b) **Sistemas Abiertos:** Aquellos que tienen una interacción con el medio ambiente, es decir, existe un estado dinámico en donde sus partes adoptan continuamente nuevas posiciones relacionadas con la problemática.

En este sentido, considera que las organizaciones deben analizarse como sistemas parcialmente cerrados o parcialmente abiertos, debido a que si son completamente cerrados no pueden recibir productos del medio ambiente y, si lo producen, no se logra satisfacer las necesidades de la sociedad. En el caso contrario, se encuentran los sistemas que son completamente abiertos, debido a que las organizaciones se enfrentan a constantes cambios para satisfacer un mundo también cambiante.

Daniel Katz y Robert L. Kahn. Estos autores plantean una serie de supuestos que según, Mancebo (1990) se deben tomar en cuenta en el estudio de las organizaciones, cuando se ubica un sistema abierto.

Bajo esta perspectiva, la organización se supone integrada por un conjunto de partes interrelacionadas, en que la dependencia o alteración de alguna de ellas, afecta el equilibrio. Por lo tanto, es deseable buscar nuevas posiciones para restablecer el equilibrio.

Otro aspecto muy importante es el medio ambiente que provee de insumos y consumidores de productos; de ahí que sea el condicionante del sistema: el ambiente social, político, económico, tecnológico o informativo y el físico.

En resumen, podemos decir que la Escuela de Sistemas hace énfasis en la importancia del medio ambiente como elemento de interacción sustantivo de la organización.

CAPITULO 2

ESCUELA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La Escuela de Desarrollo Organizacional surge como una necesidad de la organización para responder a las situaciones cambiantes, producto del medio ambiente.

El desarrollo organizacional se orienta a que las personas expresen sus intereses y problemas de trabajo, en que busquen conjuntamente las soluciones de problemas comunes, y manifiesten sus aspiraciones y metas en la organización.

Entre los autores que han abordado el estudio de las organizaciones a través de esta escuela, se encuentran Newton Margulies, Anthony Raia, Warren Benis, Roberto Blake y Herbert Shepard.

Margulies y Anthony Raia (1972), mencionan que el desarrollo organizacional nace como una estrategia necesaria de la organización para satisfacer las necesidades, tanto del medio ambiente externo, como del interno.

El objetivo del desarrollo organizacional está dirigido hacia el mejoramiento de la efectividad organizacional, donde el cambio es el elemento básico, en el cual se sustenta la Escuela de Desarrollo Organizacional.

2.1. Antecedentes Históricos

Ferrer (1976), considera que el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades de los individuos, en la solución de problemas

organizacionales. De ahí que, algunos autores, sitúen su origen en el año de 1924, con el estudio ya mencionado de la fábrica Western Electric en Hawthorne, en Cicero Hillinois, E.U.A. En donde, al investigar los efectos que tenían las variaciones de las condiciones de trabajo sobre los índices de producción, encontraron que otros factores, como el comportamiento social, grupal e individual, provocaban resultados óptimos en el ámbito laboral que se veían reflejados en un aumento notable de la productividad.

French y Bellen (1973), citado en Margulies (1977) y Ferrer (1976), caracterizan el esfuerzo del Desarrollo Organizacional, a partir de los trabajos iniciados por Douglas McGregor en 1957 quien, siendo investigador de Union Carbide, habló sistemáticamente acerca de implantar un programa de Desarrollo Organizacional e inclusive visualizaba la solución del problema de la trasferencia del aprendizaje en laboratorios a situaciones cotidianas de la empresa.

Otros investigadores, a quienes se les asocia con tales esfuerzos, son Herbert Schepard, Robert Blake y Murray Horwitz en 1958 y 1959. Que con la colaboración del Departamento de Relaciones Industriales de la ESSO Standard Oil Company (E.U.A.) diseñaron un programa de entrenamiento de laboratorio (adiestramiento de sensibilidad), en varias refinerías de la empresa (Ferrer, 1976).

El surgimiento y el proceso del desarrollo organizacional, históricamente hablando, se vio influenciado por conocimientos y actitudes de otras áreas, como es la teoría de sistemas abiertos y de la teoría de campo, representados por los trabajos realizados por Bertalanffy y Kurt Lewin, con los trabajos iniciados por Emery, Rice, Sofer, Trist, entre otros, sobre sistemas sociotécnicos; por la psicología organizacional con las contribuciones de Maslow, Argyris, Lewin, McGregor,

Likert, Herzberg, Mayo, Allport, Katz, McClelland, y por el desarrollo de las ciencias socio-administrativas con Weber, Durkheim, Gullick, Miller, March, Ansoff, Koontz O. Donnell, entre otros (Margulies, 1977 y Mancebo, 1990).

Ferrer (1976), señala que, aunque es relativamente nuevo el esfuerzo por atender los problemas organizacionales, éste se ha desarrollado notoriamente en países como E.U.A., Inglaterra, Holanda, Suecia y Japón; tanto en empresas como ESSO, Unión Carbide, así como en escuelas públicas, iglesias y hospitales.

Margulies (1977), considera que el Desarrollo Organizacional no es una ciencia nueva, debido a que no se apoya en descubrimientos o invenciones recientes, sino que, por el contrario, se basa en el caudal de conocimientos de las ciencias humanas, sociales y administrativas.

De ahí que, la contribución se sitúe en el uso sistemático integrado y flexible, que en cierto sentido ya existía, pero que se encontraba disperso, fragmentado y estancado.

Como se puede observar, el Desarrollo Organizacional surge como producto de observaciones, estudios y trabajos realizados en diversas empresas, por connotadas personalidades que se abocaron a identificar los problemas subyacentes y a plantear una alternativa de solución, en este caso, el Desarrollo Organizacional. Con todo ello, la interrogante sería: "Cuál es la razón sustantiva que condujo a que se produjera este movimiento?"

Evidentemente, existían problemas dentro de las organizaciones que iban en detrimento de la productividad, tanto de la empresa como de los trabajadores. Lo

cual refleja la preocupación universal de los gerentes de empresas de desarrollar y adaptar sus organizaciones para mejorar el ambiente en que operan.

La acción principal, durante el primer tercio de siglo, fue el intento de racionalizar, a través de la ingeniería humana, la forma como se utilizaba la fuerza de trabajo, para aumentar la producción total y la productividad de los bienes y servicios.

Pero no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial, con la mejoría de las condiciones humanas, cuando los trabajadores comenzaron a buscar que el ambiente del trabajo atendiera algunas de sus necesidades sociales, además de las necesidades de supervivencia y seguridad; lo cual provocó que los gerentes buscaran con mayor ahinco una estrategia que satisficiera las demandas. Dando lugar al enfoque de las "Relaciones Humanas", donde el punto central estaba en las necesidades sociales del hombre y las maneras de satisfacerlas, para aumentar la motivación y la productividad organizacional.

En los primeros años de los sesentas, surgió un nuevo concepto, que se orientaba a formar a las personas para mayores responsabilidades. Con el mejoramiento en los programas de incentivos, el aumento en los retiros obligatorios y la rápida expansión de las demandas de la gerencia, además de un desarrollo de la organización, apareció la necesidad de una administración planificada y de programas de desarrollo.

A raíz de la complejidad de las organizaciones, la descentralización en la toma de decisiones, la utilización creciente de las computadoras, se dio un nuevo enfoque,

que considera a la organización como un complejo sistema humano con carácter único, con su propia cultura y con un sistema de valores.

Actualmente, el ambiente en las organizaciones es completamente diferente al de las épocas anteriores, debido a los cambios que se han operado en los últimos años, entre ellos se encuentran los nuevos conocimientos en tecnología, el desarrollo de las comunicaciones, y el aumento en el profesionalismo.

De la misma forma, se han producido cambios en el ambiente de los negocios, debido a la internacionalización de los mercados. Así se tiene que al ser la vida de los productos cada vez más corta, la mercadotecnia dirige su acción para que estos satisfagan los deseos del cliente.

Asimismo, los valores han cambiado: el hombre es más independiente y autónomo, tiene alternativas en su trabajo y en su tiempo libre y procura satisfacer sus necesidades de seguridad.

Por otro lado, la organización dispone el trabajo de manera que las tareas tengan sentido y sean estimulantes.

Ante todas estas condiciones cambiantes, la mayoría de los gerentes se encuentran preocupados por desarrollar estrategias acordes a los tiempos que se viven, buscan desarrollar una organización flexible que se ajuste a las exigencias del ambiente, además de tratar de establecer un clima de trabajo en el cual las personas, debidamente informadas, puedan tomar decisiones, independientemente de su posición en la organización.

Asimismo, tratan de encontrar las formas en que puedan combinarse las tecnologías con las personas que tengan mayor sentido de libertad y autonomía; así como que pueda motivarse a querer pertenecer y trabajar en sus entidades.

El nombre que se asocia a los esfuerzos de cambio planificado es el de Desarrollo Organizacional; entendiéndose éste, como la estrategia de largo alcance para desarrollar los climas organizacionales, modos de trabajo, relaciones, sistemas de comunicación y sistemas de información que sean congruentes con los requerimientos de la organización.

El Desarrollo Organizacional es una filosofía y una metodología, que integra los conocimientos y prácticas de las ciencias y puede, por consiguiente, contribuir al perfeccionamiento de cualquier organización.

2.2. Definición y Concepto.

Diversos autores han intentado definir al Desarrollo Organizacional en términos operacionales, entre ellos se encuentra que:

Para Bennis (1969, citado en Ferrer, 1976) el Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal manera que

puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los retos, incluyendo el mismo cambio.

Beckhard (1969, citado en Ferrer, 1976) lo define como un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando los conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Blake y Mauton (1969, citado en Margulies, 1977), lo visualizaron como un plan con conceptos, estrategias, tácticas y técnicas para elevar a una corporación a niveles de excelencia.

Gordon Lippit (1969, citado en Margulies, 1977), lo caracteriza como el fortalecimiento de los procesos humanos, dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

Hornstein, Burke y colaboradores (1971, citado en Margulies, 1977) conciben al Desarrollo Organizacional como un proceso de creación de una cultura, que institucionaliza el uso de diversas tecnologías sociales para diagnosticar y producir cambios de comportamiento, entre individuos o grupos, sobre todo aquellos relacionados con la toma de decisiones en la comunicación y en las organizaciones.

Friedlanter y Braum (1971, citado en Margulies, 1977) lo definen como una metodología para facilitar cambios y desarrollo en las personas, en las tecnologías, en los procesos y en las estructuras organizacionales.

Schmueck y Milles (1971, citado en Margulies, 1977) consideran que es un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión.

Ferrer (1976), describe el Desarrollo Organizacional como una aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones, mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y lo interior que las condiciona.

Resumiendo, se puede decir que el Desarrollo Organizacional es un proceso que utiliza los conocimientos y técnicas de las ciencias del comportamiento, en un intento por integrar las necesidades individuales de crecimiento y de desarrollo con las metas y objetivos organizacionales. Es decir, busca perfeccionar la organización, tomando en cuenta tanto las necesidades de la empresa como la de los individuos que la conforman.

Sistematizando las definiciones de Beckhard (1969), Bennis (1969), Blake y Mauton (1969), Lippitt (1969), Hornstein, Burke y colaboradores (1971), Friedlander y Brown (1974), Schmueck y Milles (1971) y Ferrer (1976), el Desarrollo Organizacional se puede conceptualizar como un proceso dinámico, dialéctico y continuo, de cambios planeados a partir de diagnósticos de la situación de la organización; de constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos, técnicos, económicos, administrativos y de comportamiento; que utiliza estrategias, métodos e instrumentos y, por lo cual aumenta la eficacia y la salud de la organización.

Por consiguiente, se requiere de una visión global de la organización, de un enfoque de sistema abierto que sea compatible con las condiciones del medio externo, de un compromiso responsable de los directivos, de un desarrollo de las potencialidades de las personas y subsistemas, así como de grupos y, por supuesto, requiere que el proceso se institucionalice.

En este sentido, el Desarrollo Organizacional contiene valores humanísticos; implica adaptación, evolución y/o renovación, así como cambios de hábitos o comportamientos.

Pero, es importante que no sea conceptualizado como un curso de capacitación; o bien, como una solución de emergencia para un momento de crisis; o en su caso, como una intervención aislada y desligada de los procesos gerenciales. Tampoco como una maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar el poder, el prestigio o beneficios; ni mucho menos, como un proceso para manipular, perjudicar o castigar a los individuos o grupos, ni un medio para que todos estén contentos.

Mas bien, es una alternativa para lograr un cambio en la organización, permitiendo así el desenvolvimiento personal, social y político de sus integrantes, a la vez que provoca que la organización alcance sus objetivos.

2.3. Objetivos.

Ferrer (1976), señala que el Desarrollo Organizacional se enfrenta con problemas de comunicación en particular, hacia arriba, conflictos entre grupos, cuestiones de identificación y destino, (casi siempre a causa del crecimiento acelerado y de adelantos tecnológicos), cuestiones sobre la satisfacción y la capacidad de la organización para proporcionar incentivos adecuados y apropiados (en particular para los profesionales) y cuestiones de eficiencia organizacional medida por los rigurosos indicadores de las ganancias, desperdicios, costos e índices de rotación de personal, en un tiempo determinado (o de cualquier otra forma en que la eficiencia pueda ser medida).

Esta situación puede agruparse en tres clases principales de problemas en una organización:

- a) Problemas de destino, crecimiento y revitalización.
- b) Problemas de satisfacción y desarrollo humano.
- c) Problemas de eficiencia organizacional.

Los objetivos que se pueden lograr para abatir los problemas y/o deficiencias en una organización, a través de la implantación de un programa de Desarrollo Organizacional son:

- Incremento de la productividad.

- Motivación y mejoramiento del clima organizacional.

- Integración de equipos y reducción de conflictos que bloquean la efectividad.
- Mejoramiento de los estilos de dirección.
- Elevación del nivel educativo de los colaboradores y promoción de su desarrollo.
- Preparación de la gente para el cambio e introducción de éste como herramienta de dirección. (Dinamización Institucional).
- Apertura de la comunicación en todos los niveles.
- Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.
- Lograr que las decisiones se tomen con base en las fuentes de información y no basadas en las funciones organizacionales.
- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.

2.4. Cambio Organizacional.

El siglo XX se presenta con cambios radicales y con un ritmo sin precedentes en la historia de la humanidad. En 1955, el Físico Robert Oppenheimer (citado por Bennis 1966), dice que la preponderancia de las cosas nuevas es el cambio de escala y de mira del propio cambio, de tal modo que el mundo se altera mientras caminamos sobre él. De manera que los años de la vida de un hombre no son testimonios hoy en día de un pequeño crecimiento o reordenamiento de lo que aprendió en la infancia, sino una gran revolución.

Se considera que los cambios son un factor permanente y acelerado, y que la adaptabilidad a éstos resulta cada vez más lo determinante de la supervivencia. Por otra parte, la propia adaptación, evaluación o renovación implica cambio, pues solamente se hacen si se modifica una cosa (Bennis, 1966).

La capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la institución, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y, si fuera posible, anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos, pasa a ser una condición vital. Además, el proceso de cambio interno es una característica de los organismos vivos. Cuando cesan los cambios en el organismo éste muere. Vida es sinónimo de cambio, igual, la propia muerte es cambio.

Toffler (1970), en su libro "El Shock del Futuro" hace la observación del proceso de aceleración de los cambios, concluyendo anticipadamente que:

- a) La aceleración de los cambios y el choque consecuente ya no constituye un peligro potencial en el periodo que vendrá, sino el hecho real que ya tiene lugar hoy en día, con un creciente número de personas y de organizaciones.
- b) Hay una necesidad apremiante de operacionalizar, lo que se conoce sobre adaptación, ya sea en términos de generar cambios, o de preparar individuos y organizaciones para los cambios.
- c) Las relaciones de organización son componentes básicos de la vida del hombre ya que, por lo general pasa, en cada día hábil, de seis a diez horas, dentro de la empresa. La organización es, por tanto, una presencia constante en nuestra existencia y ello convierte el asunto en algo muy personal y emocional. Al mismo tiempo, hoy en día, la duración de las relaciones de organización se acorta. La empresa tiene que adaptarse a los cambios externos e internos, y para hacerlo tiene que introducir cambios en sus estructuras, y eso lleva a muchos individuos a ocupar nuevos cargos, recibir nuevas responsabilidades, pasar sus antiguas responsabilidades a otras personas. El individuo tiene que abandonar sus vínculos con la estructura anterior que ya no existe, para asumir su nuevo cargo y, consecuentemente, sus nuevos vínculos, nuevas relaciones, nuevas interdependencias; el individuo necesita una nueva aptitud psicológica y emocional para adaptarse a las nuevas reglas organizacionales.

Bajo esta perspectiva, el individuo puede reaccionar de diferentes maneras ante los hechos nuevos del medio ambiente, como son:

- a) Negación de la realidad: desconocer, negar, ignorar o despreciar el hecho nuevo.

- b) Resistencia (pasiva o activa): resistir u oponerse a cambios anticipados o consecuentes del nuevo hecho.
- c) Acomodación inercial: acomodarse, aceptar amorfamente, dejarse llevar por la inercia, esperar pasivamente que las cosas ocurran.
- d) Cambio planeado: percibir, entender y asimilar el nuevo hecho, integrándolo con el que ya existe; desarrollar, evolucionar, innovar, perfeccionar, crear, prever y planear soluciones y acciones; cambiar de modo intencional, aprovechando toda la potencialidad de crecimiento personal u organizacional.
- e) Subversión o resolución: atacar y destruir lo que ya existe, reconstruir sólo en función del nuevo hecho, rechazando y eliminando lo actual por haberse vuelto anticuado e ineficaz, o por tener el germen de la resistencia al cambio o del proceso inercial. (Toffler, 1970).

El Desarrollo Organizacional se enfrenta a la perspectiva de los cinco procesos arriba citados y opta, conscientemente, por el cambio planeado, como el único modo de que la organización y sus responsables puedan llevar a cabo el proceso de cambio, minimizando el riesgo del deterioro causado por el choque o del tratamiento radical para soportarlo.

El Desarrollo Organizacional trata la adaptabilidad y flexibilidad para evolucionar y anticiparse al cambio. Pero, cómo identificar, contratar y dirigir favorablemente las fuerzas y factores implícitos en el proceso de cambio? Definitivamente, este es el desafío que se enfrenta, para desarrollar la organización.

En este sentido, las siguientes afirmaciones son aplicables a un cambio planeado (Toffler, 1970):

- 1) Todo cambio organizacional implica cambios en el comportamiento de los individuos y/o de grupos.
- 2) Los sistemas tienden a la inercia y a resistir modificaciones en su "Status".
- 3) Los sistemas que se cierran tienden a la obsolescencia o envejecimiento y a la muerte.
- 4) Los acontecimientos en un sector a nivel bajo, en cualquier aspecto, no son fenómenos aislados, ocurren en relación a otros acontecimientos y a otros sectores, niveles y aspectos.
- 5) Los fenómenos sistemáticos tienden a una causalidad múltiple, por un conjunto de factores interdependientes.
- 6) Un sistema corresponde a un cambio de fuerzas (factores) en equilibrio o desequilibrio.
- 7) Las modificaciones aisladas pueden tener efectos múltiples, en vez de efectos aislados y simples.
- 8) Todo sistema tiene pérdidas, desgastes o desperdicios que se deben compensar por medio de reservas, renovaciones, adquisiciones, sustituciones o intercambios.

- 9) Existe necesidad de reajuste en aquellos puntos de mayor fricción y desgaste.
- 10) Un sistema debe ser cibernético, con retroalimentación para el control y corrección de la dirección siempre que sea necesario. Entendemos a la Cibernética como la teoría del control y de la comunicación en la naturaleza, las máquinas y la sociedad.
- 11) Para obtener cambios estables es necesario obtener cambios complementarios de apoyo o de esfuerzo.
- 12) Al intentar obtener o introducir cambios en las organizaciones, hay que identificar cómo es la organización realmente, como funciona y cómo es su dinámica interna.

2.5. Modelo Para la Implantación del Desarrollo Organizacional.

Blake y Mouton (1964, citado en Sikula, 1979) presentan el modelo de cuadro organizacional Grid, el cual constituye una estrategia, basada en un desarrollo sistemático, para lograr el cambio a través del logro de la excelencia empresarial y en la dirección.

Esta estrategia de cambio coloca a todos los conceptos, habilidades, técnicas, estrategias y tácticas necesarias para efectuar el cambio planeado, en las cabezas, corazones y manos de aquellos que dirigen, manejan y trabajan.

En la implementación del Desarrollo Organizacional Grid se dan seis fases que a continuación se detallan:

- Fase 1. Estudio del Cuadro Gerencial Grid, para comprender la movilidad del comportamiento de la cultura de la empresa.
- Fase 2. Estudio de la dinámica del grupo de trabajo de la organización, comparándola con el Grid.
- Fase 3. Estudio del trabajo interno entre las unidades de la organización, en lo concerniente a su coordinación y colaboración.
- Fase 4. Estudio de un módulo estratégico ideal para la institución.
- Fase 5. Estudio de tácticas para la implementación, con base en las estrategias.

Fase 6. Evaluación de los cambios.

El Cuadro Gerencial Grid, tiene por objeto, esclarecer los fundamentos de la dinámica de la conducta en los negocios. Cualquier empresario tiene dos aspectos en mente: la producción y la gente. El Grid es un diagrama bidimensional con eje horizontal denominado "interés por la producción" y uno vertical de "interés por la gente", donde el numero 9 corresponde a un alto grado y el numero 1 a un bajo grado.

CUADRO GERENCIAL GRID

	9	1.9					9.9			
MUCHO	8	LA ATENCION CUIDADOSA A LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS PRODUCE RELACIONES SATISFACTORIAS, PROMUEVE UNA ATMOSFERA AMISTOSA EN LA ORGANIZACION Y EL RITMO DE TRABAJO.					LOS LOGROS EN EL TRABAJO SE DEBEN A PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL, LA INTERDEPENDENCIA POR MEDIO DE UN INTERES COMUN EN LAS METAS DE LA ORGANIZACION, DA ORIGEN A RELACIONES DE CONFIANZA Y RESPETO.			
	7									
	6									
INTERES EN LAS PERSONAS	5		EL RENDIMIENTO ADECUADO DE LA ORGANIZACION SE LOGRA EQUILIBRANDO LA NECESIDAD DE SACAR ADELANTE EL TRABAJO CON EL DESEO DE CONSERVAR LA MORAL DE LAS PERSONAS EN UN NIVEL SATISFACTORIO.							
	4									
	3									
MUY POCO	2	EL EJERCICIO DEL MINIMO ESFUERZO PARA HACER QUE SE EFECTUE EL TRABAJO REQUERIDO ES SUFICIENTE PARA CONSERVAR LA MEMBRERIA DE LA ORGANIZACION.					LA EFICIENCIA EN LA OPERACION ES RESULTADO DE DISPONER DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.			
	1									
		1.1					9.1			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		INTERES EN LA PRODUCCION								
		MUY POCO						MUCHO		

En los puntos de intersección (1.1, 1.9, 5.5, 9.1 y 9.9) se hallan las teorías que los directivos usan para lograr sus metas a través de otros.

FALTA DE ORGEN
NO ES CON

CAPITULO 3

CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1. Antecedentes.

Brunet (1992), refiere que desde principios del siglo XIX y, en especial, a partir de la década de los sesentas, varios investigadores en el campo de las organizaciones se han avocado a proporcionar evidencias sobre el papel que juegan los componentes físicos, sociales y psicológicos, en el comportamiento de los individuos.

De hecho, se ha reconocido que estos componentes, como el estilo de liderazgo, las políticas de dirección, entre otras, condicionan el comportamiento de los individuos que laboran en una organización. De ahí que sean elementos sustantivos de todo ambiente laboral, denominado "Clima Organizacional".

El clima de trabajo constituye la personalidad de una organización, en el sentido de que se encuentra conformada por dimensiones tanto físicas como sociales, que dan por consiguiente su configuración global.

Es así que, determinar el clima que opera en una organización, permite delimitar la forma y las actitudes con que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otras manifestaciones.

Los orígenes teóricos del concepto de "Clima Organizacional" no están muy claros en la literatura revisada, ya que frecuentemente es igualada a la noción de cultura, o bien con el concepto de liderazgo, quedando en forma vaga su diferencia; en la misma situación se encuentran los determinantes del clima, ya que no existe una delimitación de lo que debe entenderse como clima.

Sin embargo, es importante señalar que el concepto de clima organizacional es introducido por primera vez en el campo de la psicología industrial y organizacional en 1960 por Gellerman (citado en Hodgetts y Altman, 1992).

Otro aspecto, es que el clima organizacional retoma las aportaciones de la escuela de la Gestalt y del funcionalismo.

La primera escuela se enfoca en la percepción global de la organización, es decir, la percepción de toda la organización es diferente a la suma de sus subdivisiones, la cual va a permitirle al trabajador tener una solución intrínseca con la empresa y su desarrollo laboral.

Por otro lado, la Escuela Funcionalista provee de todo el esquema que analiza la interacción del individuo con el medio ambiente. Bajo este enfoque, se considera, entonces, que el individuo dentro de una organización se ve influido por el ambiente que opere dentro de la misma, siendo el factor que le permitirá o no su adaptación.

Desde hace mucho tiempo se ha despertado el interés por determinar, en forma clara y precisa, cuáles son las causas que originan que el clima de una organización, no sea el idóneo para la formación y desarrollo de los trabajadores y de la productividad.

Las empresas han percibido la necesidad de atender ciertos problemas: que los trabajadores desarrollen en forma mecanizada sus tareas, que exista comunicación, que se encuentren motivados no sólo con el trabajo, sino también con los objetivos de la organización, y que no sólo sea un factor motivante la remuneración.

En resumen, este panorama conduce a que, tanto los empresarios y administradores, así como investigadores y especialistas se avoquen a tratar de encontrar las causas propiciadoras de un inadecuado clima dentro de las organizaciones.

En este sentido, existe un consenso entre los estudiosos de la materia, como Bechard, Benis, Blake y Ferrer, acerca de las causas que se deben considerar, al practicar un diagnóstico en cualquier organización. Los aspectos que se señalan como prioritarios son:

- a) El Clima Organizacional.- Es el punto de partida que permite tener una idea amplia de lo que acontece en la organización. Comprende los métodos de acción, tradición, actitud y cultura particularmente del trabajador dentro de la empresa.
- b) Moral.- Es un aspecto importante debido a que permite tener una constante relación administrativa y una estabilidad humana dentro de la organización con sus trabajadores.
- c) Clima y Moral.- El clima se fundamenta por los aspectos propicios de la organización, o sea en las prácticas que se realizan dentro de ella, que son connotativas de las tradiciones y costumbres. La moral se concibe como la actitud del empleado en la organización.

En este orden de ideas, es importante señalar el aspecto que atañe al trabajador hacia su fuente de trabajo, ya que la falta de compromiso y satisfacción laboral

provoca que su producción se vea disminuida o bien que, aunque desarrolle la tarea, no sea de la calidad que se demande.

Desde esta perspectiva, tiene gran relevancia cuidar el aspecto humano y económico, debido a que, en la medida en que estos aspectos se vinculen, el ambiente dentro de una organización será superior tanto para los trabajadores como para la empresa; ya que, por un lado, el trabajador demanda que su lugar de trabajo le proporcione las condiciones físicas y psicológicas que le permitan tener seguridad, bienestar, trato justo y desarrollo personal y por el otro, la empresa requiere contar con elementos satisfechos y capaces de cumplir los objetivos de la organización.

Como se puede observar, la historia se ha hecho a través del desarrollo de las organizaciones, de sus recursos y necesidades, dentro de los cuales se abre una nueva perspectiva de cambio (y más en estos tiempos, donde la sociedad demanda un alto grado de calidad en los procesos y en los productos), a saber, estudiar el clima o el ambiente que se vive dentro de las organizaciones.

3.2. Tipos de Organización.

El origen histórico del fenómeno de la organización, se puede ubicar en el nacimiento de la humanidad, su existencia y desarrollo se relaciona de manera indiscutible con el progreso de la humanidad.

Han sido numerosos los estudios que han observado dicho fenómeno, tratando de comprenderlo teóricamente y prácticamente, con el propósito de descubrir su naturaleza, sus características y elementos que lo componen. Parsons (1974), en lo que parece la definición más globalizadora, define el término de organización desde dos acepciones:

- a) Ordenación, asignación de funciones.
- b) Unidad social o agrupamiento humano deliberadamente creado o modificado para lograr objetivos específicos.

A esta definición se le han agregado otras, que más que confrontarla la han venido a complementar. Así Hicks (1980), dice que una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos, es decir, es un sistema de actividades humanas cooperativas.

Por último Beckhard (1973), afirma que es el proceso de organizar las actividades y los puestos necesarios dentro de una empresa, departamento o grupo, y distribuido con las mejores relaciones funcionales, y con la definición clara de la autoridad, la responsabilidad y los deberes de cada uno.

La organización, de esta manera es definida por Kast y Rosenwing (1981), como un sistema dinámico: cambia constantemente y se adapta a las presiones internas y externas, es decir, se encuentra en un proceso continuo de evolución.

Una forma popular para clasificar a las organizaciones, es denominarlas formales e informales, dependiendo del grado en que estén estructuradas. Hicks (1980) señala

que una característica de las organizaciones formales, es que estas cuentan con una estructura bien definida, que puede describir sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad. Las organizaciones formales tienen puestos claramente definidos, y la jerarquía de sus objetivos está enunciada explícitamente para cada miembro.

Las organizaciones formales son durables y están planeadas, hacen énfasis en el orden, y son relativamente inflexibles. La categoría de miembro de ellas se logra conscientemente en un momento específico y, por lo general, en forma abierta. Algunos ejemplos de organización formales son las empresas, los gobiernos federales y estatales, las universidades, etc.

Las organizaciones informales están libremente organizadas, mal definidas, son flexibles y espontáneas. La calidad de miembro de las organizaciones informales suele ser consciente o inconsciente y es difícil de determinar el momento en que una persona se convierte en miembro de dichas organizaciones; la afiliación o dedicación puede crecer con el tiempo. La naturaleza de las relaciones entre los miembros es variable y sus objetivos pueden ser los de un club, una cena, o una amistad.

Las organizaciones informales pueden convertirse en formales cuando las relaciones y actividades son definidas y estructuradas. En forma similar, las organizaciones formales pueden convertirse en las primeras, si no se cumplen las relaciones definidas y estructuradas y si son reemplazadas por nuevas relaciones específicas y controladas (Hicks, 1980).

Para el estudio del fenómeno de las organizaciones, se atiende, principalmente, a las organizaciones formales, ya que éstas ofrecen las características y los elementos fundamentales que son capaces de orientar los procesos de superación y

perfeccionamiento de las organizaciones. Se podría señalar, de acuerdo con Blau y Scott (1962), cuatro tipos de organizaciones dependiendo del tipo de beneficio que ofrecen a la sociedad.

1. ASOCIACIONES DE BENEFICIO MUTUO.

Aquellas que sirven principalmente a los miembros de las organizaciones, que pueden ser tanto los dirigentes como los soldados, sindicatos, clubes, partidos políticos y sectas religiosas.

2. FIRMAS COMERCIALES.

Aquellas que atienden principalmente a los propietarios, como son los directivos de las industrias, almacenes, bancos y las compañías de seguros.

3. EMPRESAS DE SERVICIOS.

Aquellas que benefician principalmente a sus clientes, tales como hospitales, escuelas y agencias de promoción social.

4. ORGANIZACIONES DE BIENESTAR COMUN.

Aquellas que son para el público en general, tales como las oficinas gubernamentales, (la policía, los bomberos etc.) los institutos de investigación científica, entre otras.

La supervivencia de cada uno de los tipos de organización depende en último término de su capacidad para seguir siendo útil. Para sobrevivir, la organización debe realizar sus tareas como es el reclutamiento de personal, la utilización adecuada de los empleados, la motivación y la integración de los miembros, a fin de estar en la posibilidad de cumplir con sus objetivos.

De estas, las organizaciones económicas o firmas comerciales son las que interesan en la presente investigación.

3.3. Definiciones de Clima Organizacional.

En términos generales el Clima Organizacional se concibe como el ambiente que reina al interior de una organización y en donde el factor humano se encuentra en constante y cotidiana interrelación.

Sikula (1979), lo define como la suma total de las actitudes del trabajador dentro de una empresa, especialmente en lo relativo a la comodidad de los empleados.

Sherman (1991, citado en Sikula, 1979) por su parte, dice que es la liberación del potencial humano, mediante el proceso motivacional, y que éste depende de la existencia de las condiciones o de un clima adecuado en la organización.

Brunet (1992), opina que el clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.

Hodgetts (1992), lo define como un conjunto de características del lugar de trabajo, que son percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y que sirven como fuerza primordial para influir en su conducta en el trabajo.

Likert en 1946, (citado en Hodgetts, 1992) establece que el ambiente o Clima Organizacional, está determinado primordialmente por la conducta de liderazgo de los niveles superiores de la organización.

James y Jones (1974, citado en Brunet 1992), lo circunscriben como una problemática que identifica tres modos diferentes de clima, entendidos como medidas múltiples de atributos organizacionales: la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.

La medida múltiple de los atributos organizacionales, es aquella que considera al clima como un conjunto de características que:

- a) Describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.).
- b) Son relativamente estables en el tiempo.
- c) Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

La medida perceptiva de los atributos individuales, representa la percepción del clima de los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y, principalmente, el grado de satisfacción que se presente. Así, la medida perceptiva de los atributos individuales, define al clima bajo la óptica de:

- a) la percepción de una organización y de sus unidades (Departamentos), y
- b) en la forma en que actúa la organización y sus unidades en forma consciente e inconsciente, con sus miembros y con la sociedad.

Para efectos del presente trabajo se partirá de la definición de Sikula (1979), que describe al Clima Organizacional como aquellas condiciones ambientales que operan internamente en una empresa y en las que se encuentran interrelacionadas las actitudes de los trabajadores, en la ejecución de sus tareas y desenvolvimiento en todas las esferas de la organización.

3.4. Causas y Efectos del Clima Organizacional.

Brunet (1979), señala que los efectos del clima organizacional se dividen en dos grandes categorías, unos son los efectos directos y otro los efectos de interacción. Los directos se refieren a la influencia de las propiedades o de atributos propios de una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de una organización. El de interacción se refiere a la influencia de los

atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

Una organización en la que se respire un ambiente negativo, tenderá a que sus trabajadores presenten actitudes y comportamientos contrarios a las necesidades de la empresa, con un sentimiento de insatisfacción y apatía hacia lo que realiza en la actividad encomendada.

Por el contrario, un clima óptimo permite que el empleado, pueda desarrollarse plenamente y que exista en él una visión positiva hacia su trabajo y hacia la empresa en la que labora.

En lo que se refiere a las causas que influyen en la percepción del clima, el tamaño de la organización juega un papel importante, principalmente en las grandes organizaciones ya que, debido a ello, los empleados tienden a actitudes más impersonales si perciben el clima de su organización, cargado de frialdad. Es así que, en la medida en que la empresa sea más grande, el efecto cobra mayor intensidad, repercutiendo gravemente sobre las relaciones interpersonales, ya que se convierten en interacciones rutinarias exclusivamente de trabajo.

La posición de los empleados en la jerarquía organizacional es otra causa que influye en la percepción del Clima Organizacional. Los mandos medios y superiores tienden a comprender de manera más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores operativos.

En el mismo orden de ideas, comúnmente, se acepta que el Clima Organizacional está fuertemente determinado por el estilo de liderazgo que

prevalece en la empresa. Se ha visto que las organizaciones que mantienen un alto nivel de jerarquía, tienen una tendencia a producir climas cerrados, rígidos, fríos y forzados. Likert (1974), citado en Brunet (1992).

3.5. Tipos de Clima.

Sistema I Autoritarismo Explotador.

Según Brunet (1992), el tipo de clima de Autoritarismo Explotador se caracteriza por no ceder a los trabajadores la confianza para el desarrollo de sus actividades laborales. Las decisiones son tomadas por la alta dirección y sólo se distribuyen de acuerdo a la función y de manera descendente. Lo cual provoca que la atmósfera dentro de la organización sea de temor ante los castigos y llena de actitudes coercitivas sobre los subordinados, y de oposiciones a estas, estableciéndose una mínima satisfacción de las necesidades y/o expectativas. Por consiguiente, la comunicación entre los altos directivos y los subordinados no se establece y se desarrolla de manera informal, siendo sólo como opción de acuerdo a los fines en la organización.

Sistema II Autoritarismo Paternalista.

Es aquel en que la Dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en las bases. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

Clima de Tipo Participativo.

Sistema III Consultivo.

La Dirección que evoluciona dentro de un clima participativo se caracteriza por dar confianza a sus empleados. Las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados participar en la toma de decisiones específicas. Las recompensas, los castigos ocasionales y el hacerlos partícipes en el desarrollo del trabajo, se utilizan para motivar a los trabajadores; procurando, asimismo, satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo, así como la comunicación que es descendente.

Sistema IV Participación en Grupos.

La alta Dirección da una total confianza a sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados en cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados son motivados a través de permitir y fomentar la integración, en el mejoramiento de los métodos de trabajo y en la elevación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad entre los superiores y subordinados, y las responsabilidades son acordadas entre los niveles de control y los niveles inferiores.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, mientras que los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto.

Hasta aquí se han descrito en forma breve los antecedentes del Clima Organizacional, las definiciones sobre el concepto, las causas y efectos y los tipos de clima que pueden vislumbrarse en una organización. Sin embargo, es importante abordar los elementos clave que contribuyen a crear un clima favorable en toda organización como son: Calidad de liderazgo, grado de confianza, comunicación formal e informal, responsabilidad, presiones razonables, oportunidad, controles razonables, estructura, compromiso del empleado.

3.6. Factores que Determinan el Clima de una Organización.

Hasta la fecha, no se ha establecido un grupo específico de factores que determinen el Clima Organizacional de una empresa, esto depende del objeto de estudio que pretenda abordar el investigador.

Es por ello que como resultado del análisis en las diferentes investigaciones hechas sobre los factores que miden el clima organizacional y de acuerdo a los estudiosos en la materia tales como Forehand y Gilmer, 1964, Friedlander y Margulies, 1969, Gauin, 1975, Likert, 1967, Litwin y Stringer, 1968, Meyer, 1968, Payne, 1971, Pichard y Karazik, 1970, Schneder y Bartlett, 1968, Steers, 1977, (citados en Brunet 1979), se eligieron como factores del clima de la empresa, susceptibles de medirse a: la Estructura, la Comunicación Formal, la Comunicación Informal y el Ambiente Laboral.

3.7. Estudios de Clima Organizacional de Acuerdo a Diferentes Autores.

Litwin y Stringer en 1968, (citado en Gibson e Ivancevich, 1985) realizaron un estudio de Clima Organizacional en una empresa de servicios públicos. Participaron 30 mujeres profesionistas con una edad promedio de 20 años o más que trabajaban en el Departamento de Quejas y Atención al Cliente.

El clima se determinó a través de entrevistas personales y de un cuestionario estructurado que mide la percepción de los empleados a través de 8 dimensiones: estructura, desafío y responsabilidad, recompensa, valor humano y apoyo, riesgos y aceptación de riesgos, tolerancia para los conflictos, identidad organizacional, normas y expectativas para el desempeño.

Los resultados demostraron un alto grado de conocimiento sobre la estructura, bajo grado de responsabilidad y riesgo, normas muy elevadas, baja motivación, poco apoyo e identidad para la empresa. Se percibió un clima frío y hostil, lo que favorecía escasamente al desarrollo de la lealtad e identidad del grupo.

Schneider y Bartlett (1968), llevaron a cabo una investigación en una agencia de ventas de dos compañías de seguros; los resultados encontrados les permitieron identificar seis propiedades para medir el clima organizacional: el apoyo patronal, la estructura, la implicación con los nuevos empleados, los conflictos, interagenciales, la autonomía de los empleados y el grado de satisfacción general.

En investigaciones hechas por Pritchord y Karasik (1973), sobre cómo perciben los empleados el clima al interior de la empresa, han encontrado que la autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento,

motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo, son los factores más relevantes para ser evaluados.

Por otro lado, se ha estudiado la relación del clima con aspectos tales, como la estructura de la organización. Mansfield (1973), examinó a 387 empleados de todos los niveles jerárquicos, distribuidos dentro de 14 organizaciones estadounidenses, con el fin de establecer la relación entre el clima, la estructura y el proceso entre el clima, la estructura y proceso organizacional. Los resultados indicaron que el clima organizacional está significativamente influenciado por el tamaño de la organización y por la dependencia económica de esta última frente a otras. El clima, en resumen, determina que a mayor tamaño de la organización, mayor es el efecto negativo sobre las relaciones interpersonales de los empleados.

Likert en 1974, (citado en Brunet, 1979) establece que de acuerdo a diferentes investigaciones sobre el clima organizacional, éste se mide a través de ocho dimensiones.

1. LOS METODOS DE MANDO.

- Cómo se utiliza el liderazgo para influir en las empresas.

2. LAS CARACTERISTICAS DE LAS FUERZAS MOTIVACIONALES.

- Procedimiento para motivar a los empleados.

3. LAS CARACTERISTICAS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACION.

- Naturaleza de los tipos de comunicación y la manera de ejercerlos.

4. LAS CARACTERISTICAS DE LOS PROCESOS DE INFLUENCIA.

- La importancia de la interacción jefe/subordinado.

5. LAS CARACTERISTICAS DE LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES.

- En qué se basan las decisiones, así como el reporte de funciones.

6. LAS CARACTERISTICAS DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACION.

- La forma en que se establecen los objetivos.

7. LAS CARACTERISTICAS DE LOS PROCESOS DE RENDIMIENTO Y DE PERFECCIONAMIENTO.

- El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. LOS OBJETIVOS DE RENDIMIENTO Y DE PERFECCIONAMIENTO.

- La planificación y la formación deseada.

En el mismo año, Moss E Insel (1974), estableció a través de los resultados de varias investigaciones, que los principales factores para determinar el clima organizacional son: la implicación de los individuos en la empresa; cohesión en las relaciones de amistad y apoyo; apoyo de la dirección hacia sus empleados; autonomía para tomar decisiones; tarea, la planificación y la eficacia en el trabajo; precisión, claridad de reglas y políticas; control, innovación y confort.

Otro aspecto que ha interesado a los investigadores, es el impacto del Clima Organizacional sobre la satisfacción en el trabajo. Autores como Follete y Sims (1975), estudiaron esta relación en un hospital que contaba con 1161 empleados, para ello utilizaron el cuestionario elaborado por Litwin y Stringer (1968), que establece ocho dimensiones para medir el clima.

- Estructura.
- Desafío y responsabilidades.
- Recompensa.
- Valor humano y apoyo.
- Riesgo y aceptación de riesgo.
- Frecuencia para los conflictos.
- Identidad organizacional.
- Normas y expectativas para el desempeño.

Los resultados demostraron, que la satisfacción se encuentra relacionada con todas las dimensiones del clima.

Crane (1981), realizó una investigación sobre el Clima Organizacional en planteles escolares, estableciendo que los factores más importantes son: la autonomía, la estructura, la consideración, la cohesión la misión e inspección.

Valenzuela Alvora y Onetto (1983), han realizado diversos estudios sobre Clima Organizacional y su importancia en Ambientes Escolares en Chile. Una de sus más recientes aportaciones al conocimiento del Clima Organizacional fue la estandarización del instrumento creado por Lewin. El objetivo del estudio era proporcionar a la Comunidad Escolar, instrumentos de medición del clima a fin de promover un estudio riguroso, que permitiera conocer mejores formas de interacción grupal. En la actualidad, la comunidad educativa chilena cuenta con un instrumento útil para describir el Clima Organizacional.

Recientemente, en México, ACLE (1989), llevó a cabo un estudio donde analiza el Clima Organizacional en una empresa mexicana, teniendo como objetivos:

- Conocer las actitudes del personal hacia su trabajo.
- Factores que propiciaban satisfacción.
- Hacerle sentir al personal el interés de la empresa por su desarrollo.
- Establecer un punto de referencia a partir del cual evaluar el cambio de actitudes.

Para ello elaboró un cuestionario que le permitió encuestar al 85.5% del personal de un total de 1650. El 65% correspondía a obreros y el 35% a empleados.

Las variables que se estudiaron fueron: el contenido del trabajo; la capacidad administrativa del jefe; las relaciones con compañeros; oportunidades de promoción;

capacitación; estilo de liderazgo; seguridad en el empleo; seguridad industrial; condiciones ambientales y compensación.

Los resultados mostraron un alto grado de satisfacción en cuanto al contenido del trabajo, al reconocimiento de la capacidad del jefe y en las relaciones con compañeros. La insatisfacción se presentó a nivel de los obreros con respecto a la gerencia y en aspectos de la operación tales como las condiciones ambientales y de seguridad industrial.

Alanis (1990), llevó a cabo una investigación para determinar el Clima Organizacional que imperaba en una empresa de la Ciudad de México, relacionada con la percepción que los empleados tenían de la organización. Trabajo con 48 personas de un total de 390 que laboraban en la empresa, aplicándoles el cuestionario diseñado por el Despacho de Asesores en Recursos Humanos, que mide el clima a través de ocho variables: Estructura, comunicación formal e informal, liderazgo, relaciones interpersonales e intergrupales, motivación e imagen. Los resultados que se obtuvieron fueron significativos, ya que se observó que un alto porcentaje del personal desconocía la estructura de la organización, por lo que había un sentimiento de inseguridad en la organización y en el puesto. No se detectaron problemas de comunicación significativos. El estilo de liderazgo que prevalecía era el autoritario; y las relaciones intergrupales e interpersonales eran buenas. Se encontró problemas de motivación, aunque la imagen externa e interna de la empresa era bastante buena.

En otro estudio, Rowan y Raudenbush (1991) realizaron un diseño organizacional en las escuelas secundarias incorporando como aspecto importante el

clima y la estructura de la organización. Encontraron que el salario es básico como parte de la estructura y que éste determina el clima de la organización.

Estos autores consideran que los maestros juegan un papel importante en este tipo de organizaciones (secundarias) y que al contar ellos con bases administrativas junto con la colaboración del personal, se puede mejorar la efectividad de la escuela.

3.7.1. Estructura.

El primer elemento dentro del fenómeno de la organización, que define, incluso si ésta es formal o informal, es el de la estructura. Melinkoff (1978), afirma que la estructura indica relación, disposición orgánica, arreglo y establece jerarquía.

La estructura de la organización de una empresa, una institución o un órgano de la administración pública, constituye un apoyo para la dirección en la ejecución de las tareas de la empresa.

Permite asimismo la integración particular, especial y armónica de las unidades estructurales de la organización, las cuales mantienen una disposición de interdependencia.

La estructura de una organización facilita la realización de las funciones y el cumplimiento de los deberes y responsabilidades de los componentes sociales de la organización.

Como ya se estableció antes, la estructura de la organización es un instrumento de gran importancia para realizar los procesos de la dirección, como por ejemplo: El de coordinación, de decisión, de control etc.; además sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización.

Se ha apuntado la relevante importancia de la estructura de la organización para una empresa, institución u organización, por lo tanto, está plenamente justificada la necesidad de elegir una buena estructura de la organización, y de sistematizar técnicamente las interrelaciones de sus partes componentes. La falta de una adecuada estructura crea dificultades en la dirección, ya que no se puede desenvolver con verdadera racionalidad a causa de que esa deficiencia crea problemas y dificultades, tales como conflictos de autoridad, dualidad de mando y dirección, falta de orden, indisciplina, improductividad del trabajo, conflictos de jerarquía, dualidad de funciones, superposición de autoridad y de responsabilidad, evasión o usurpación de responsabilidades y de autoridad respectivamente.

Conviene subrayar que la estructura permite el análisis de la organización, desde un punto de vista estático. Si se quisiera analizar y componer a la organización en su vertiente dinámica, habría que analizar otros elementos dentro de los cuales destaca el punto siguiente.

3.7.2. Comunicación.

El estado que guarda la comunicación dentro de una empresa permite dar cuenta de la forma como se desarrollan los diferentes procesos de la organización, por lo que la comunicación cobra una relevancia inusitada. Prueba de ello es que la estructura formal de una organización no pronostica el comportamiento de la comunicación, ya que se presentan los flujos informales de comunicación en las organizaciones.

Uno de los resultados sorprendentes, de los multitudinarios estudios clásicos de "Hawthorne" (citado en Schein, 1972) que se hicieron con el objeto de determinar la relación existente entre los factores físicos del ambiente laboral y la productividad, fue la importancia de las relaciones entre iguales para determinar la productividad del trabajador. Una gran parte de toda comunicación en las grandes organizaciones es informal que se da desde el momento en que un funcionario siente la necesidad de comunicarse con un individuo con quien no existe ningún canal formal.

La estructura de una organización tiende a afectar el proceso de la comunicación; así, la comunicación entre un subordinado y un superior es muy distinta a la comunicación entre iguales.

La comunicación penetra en todas las actividades de la organización, representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la misma, e integra las subunidades organizacionales. Por lo que se puede decir, que representa el flujo de una organización, sin la cual no podría operar la empresa.

Además, proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones, para obtener retroalimentación y corregir los objetivos organizacionales y los procesos según la situación lo demande, es el hilo que mantiene unidas las diferentes partes interdependientes de una organización.

Un fenómeno que tiende a clasificar de una manera muy precisa los problemas que enfrentan los flujos de comunicación formal son, sin duda, los rumores.

Al respecto, es importante reconocer que a la estructura formal de una organización se le antepone siempre una estructura informal. A lo que Everett y Rekha Agarwala (1980), señalan que tanto los sistemas formales como los informales son necesarios para la actividad del grupo, ya que integran el sistema social de un grupo de trabajo.

Los factores que afectan la estructura informal son la proximidad y la atracción en las actividades del trabajo, así como también su semejanza de valores y de características sociales, tales como clase social, condición relativa, ingresos, etc.

En toda organización suele haber cierto grado de discrepancia entre la estructura formal oficial y el comportamiento informal no oficial. De esta manera, la estructura informal es por lo general el estilo de incubación de los rumores, es decir, de un mensaje no confirmado y transmitido por los canales interpersonales, o bien, en forma más técnica, "El rumor es información clandestina que se comunica sin que existan normas firmes de evidencia". (Thayer, 1967, citado en Everett y Rekha Agarwala 1980). Los gerentes pueden intentar cultivar las comunicaciones clandestinas y pueden hacerlo porque no es posible abolir los rumores, ni desaparecerlos, ni confundirlos.

Por lo general, los rumores no siguen los canales oficiales, de hecho ésta es una de las razones por la que se extienden con tanta rapidez; son casi por completo orales y el hecho de que no se propaguen por escrito les permite salvar los canales formales de comunicación.

3.7.3. Liderazgo.

Otro aspecto de suma importancia para el estudio de las organizaciones lo constituye el liderazgo. Señala Núñez (1982), que es un fenómeno social complejo, que puede definirse mejor en términos de variables inconstantes tales como la personalidad, la situación particular bajo la que actúa, la estructura del grupo, de la institución o de la sociedad y los recursos disponibles entre otros. Obviamente, el liderazgo no se puede ejercer contando con una sola de éstas variables.

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dada y orientada, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de metas específicas. De esta definición surge la esencia del liderazgo: definidas y conocidas las metas, el líder debe influir en la conducta de sus seguidores, para el logro de los objetivos propuestos. Esta influencia se ejerce en gran medida a través del proceso de comunicación.

La eficacia del liderazgo se mide en términos del logro de los objetivos. Sin embargo, la posesión de rasgos particulares no es suficiente para hacer de una

persona un líder sino que, además de sus dotes personales, debe encontrarse en una situación que le permita hacer una contribución admitida por el grupo o institución como necesaria, y debe ser también capaz de poder hacer tal contribución.

Entre las funciones básicas del líder están las de contribuir a establecer metas y objetivos claros, tomar las decisiones requeridas para lograrlos y mantener la unidad y propósitos entre los miembros de la agrupación o ente social.

No debe confundirse el éxito institucional con la supervivencia del grupo o la institución. Es evidente que todo dirigente tiene que estar interesado en la existencia de su organización, ya que no estaría ejerciendo verdadero liderazgo, si permitiera que los logros organizacionales se convirtieran en los criterios para medir el éxito.

No se puede perder de vista que los actos del liderazgo deben estar siempre orientados hacia la obtención de las metas de la organización, metas que no necesariamente tienen que coincidir y que, a veces, no coinciden con metas grupales, ni de cada uno de sus miembros en particular, incluso ni con las del líder mismo.

El conocimiento, sin embargo, de la existencia de metas no coincidentes, pone a prueba la habilidad del líder para crear las condiciones y motivaciones adecuadas, que permitan el logro de los objetivos de la institución o de la organización, al mismo tiempo el cumplimiento de las metas de los componentes del grupo, incluidas las propias.

La organización ayuda a distribuir responsabilidades, funciones y tareas que contribuyen al logro de los objetivos. Es evidente la importancia de la organización para que cada quien conozca el papel que le corresponde desempeñar. Es papel del

dirigente determinar el momento y las circunstancias de la ejecución en las diferentes actividades en forma que se minimicen los riesgos al ejecutarlos.

El ejercicio del liderazgo supone, además, que el líder utilice mecanismos adecuados de motivación en los distintos niveles; debe recompensar a sus colaboradores de una forma institucional, tratando de que logren satisfacer las necesidades básicas que podrían ser las que nos describe Maslow en 1954 (citado en Arias, 1978):

1. **PRIMARIAS:** Físicas, materiales que comprenden el confort y la salud.
2. **SOCIALES:** Seguridad para sus familias, afecto, amor, cordialidad y estima.
3. **IDEOLOGICAS:** Espiritualidad, reconocimiento personal y profesional, méritos y dedicación.

Satisfechas las necesidades básicas y lograda una identificación con los objetivos, esto es, que la gente crea en ellos y esté convencida de que vale la pena trabajar por ellos, se desarrolla un sentido de pertenencia que se refleja en la dedicación al trabajo, en la fe y confianza en los valores; lo que genera, como consecuencia, una participación y colaboración más entusiasta y eficaz; lo que a su vez, hace que los miembros sientan el trabajo como una parte importante de sus vidas y obtengan el logro de los objetivos institucionales, su realización profesional y personal.

Ahora bien, un participante individual, aún cuando desempeñe el papel del líder, está profundamente influido por los otros miembros del grupo. La experiencia de interactuar con otros seres humanos afecta enormemente el comportamiento de cada individuo.

La presencia de otras personas puede aumentar la motivación para el trabajo, o provocar un estado de indefensión; las experiencias en un entorno interpersonal son capaces de producir cambios relativamente duraderos en la personalidad y el comportamiento.

CAPITULO 4

METODOLOGIA

Ambiente Laboral

¿El ambiente donde trabajo es el adecuado?

Frecuencia	Confianza	Operativo	Total
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
Total			

¿Cuál es tu opinión referente al ambiente?

Frecuencia	Confianza	Operativo	Total
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
Total			

¿Qué es lo que más te gusta de la empresa (sueldo)?

	Confianza	Operativo	100 %
Su gente			
Sus sistemas			
Sus sueldos			
Otros			
T o t a l			

¿Qué es lo que más te gusta de la empresa; otros?

	Confianza	Operativo	100 %
Su gente			
Su sistema			
Su ambiente			
Otros			
T o t a l			

¿Como ve el público la empresa?

	Confianza	Operativo	100 %
Pésima			
Regular			
Buena			
Excelente			
T o t a l			

¿Qué ambiente tiene para ti?

	Confianza	Operativo	100 %
Pésima			
Regular			
Buena			
Excelente			
T o t a l			

Comunicación Formal

¿Hay reuniones de trabajo (Dirección)?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Hay reuniones de trabajo de mandos medios superiores?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Hay reuniones de trabajo con el resto del personal?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Se usan adecuadamente oficinas?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Se usan adecuadamente circulares?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Se usan adecuadamente memorandums?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Se usan adecuadamente tableros?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Se usan adecuadamente formas impresas?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Se usan adecuadamente reportes?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Sabes comunicarte por cuestiones de trabajo?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Como comunicarte por cuestiones de trabajo?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Con quien comunicarte por cuestiones de trabajo?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Recibes información para el desempeño del trabajo que realizas?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Recibes información para el desempeño del trabajo con oportunidad?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

Comunicación Informal

¿Hay un ambiente de chismes en general?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Hay un ambiente de chismes en otros departamentos?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Hay un ambiente de chismes en mi departamento?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Hay un ambiente de chismes solo en ciertas personas?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Hay un ambiente de compañerismo en general?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
Total			

¿Hay un ambiente de compañerismo en otro departamento?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
Total			

¿Hay un ambiente de compañerismo en mi departamento?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Hay un ambiente de compañerismo solo entre ciertas personas?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Hay grupos reconocidos de amigos en la institución en general?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Hay grupos reconocidos de amigos en otro departamento?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

Liderazgo

¿Respecto a los canales de autoridad se conocen?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Respecto a los canales de autoridad se respetan?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Los jefes persiguen metas específicas?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Los jefes lo comunican oportunamente?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Sabes tú que las decisiones las toman los jefes respectivos?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Sabes tú que las decisiones el personal las toma sobre la marcha?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿En esta institución como base para tomar las decisiones se da más importancia a las personas?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿En esta institución como base para tomar las decisiones se da más importancia a los resultados?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Se usa la comunicación informal para transmitir situaciones que desearian formales en general?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

Estructura

¿Hay objetivos generales?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Hay objetivos departamentales?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Hay políticas generales?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Hay políticas departamentales?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Cuentan con organigrama?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Definen funciones?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Hay instructivos de procedimiento escritos?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

¿Hay instructivos de procedimiento por costumbre?

Frecuencia	Confianza	Operativo	100 %
No en absoluto			
Esporádicamente			
Regularmente			
Siempre			
T o t a l			

A N E X O

4.1. Planteamiento del Problema.

¿Existen diferencias en el clima organizacional entre el Personal Administrativo y el Personal Operativo de la empresa GRUPO COMERCIAL IMEXPORT, S.A. de C.V.?

4.2. Objetivo General.

Detectar las diferencias que existen en el clima organizacional entre el Personal Administrativo y el Personal Operativo de la empresa GRUPO COMERCIAL IMEXPORT.

4.3. Objetivos específicos.

- A.** Obtener un diagnóstico del clima organizacional que prevalece en la empresa.
- B.** Detectar los factores ambientales que producen situaciones álgidas ó críticas en la empresa.
- C.** Detectar el tipo de comunicación que se maneja tanto en el Personal Administrativo como en el Operativo.
- D.** Definir el grado de reconocimiento de los liderazgos que existen en las áreas de trabajo.

4.4. Hipótesis.

Hipótesis de Trabajo

Existen diferencias en el clima organizacional entre el Personal Administrativo y el Operativo de la empresa GRUPO COMERCIAL IMEXPORT.

Hipótesis Nula.

No existen diferencias en el clima organizacional entre el Personal Administrativo y el Operativo de la empresa.

4.5. Definición de variables.

VARIABLE INDEPENDIENTE (de tipo atributiva):

Está representada por las áreas de trabajo de la empresa GRUPO COMERCIAL IMEXPORT.

- a) Personal del área de administrativa.
- b) Personal del área operativa.

VARIABLE DEPENDIENTE:

Está representada por los siguientes puntos:

- a) Ambiente laboral.
- b) Comunicación formal.
- c) Comunicación informal.
- d) Liderazgo.
- e) Estructura.

4.6. Definición Conceptual.

CLIMA ORGANIZACIONAL. Es la suma total de las actitudes del trabajador dentro de una empresa, especialmente en lo relativo a la salud y la comodidad de los

empleados. El clima se refiere a las condiciones ambientales internas de una empresa y no a las externas (Sikula, 1979).

PERSONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA: Se ocupa de la planeación, organización, dirección, comunicación y toma de decisiones para conducir los diversos recursos, a fin de crear eficazmente algún producto y servicio (Sikula, 1979).

PERSONAL DEL AREA OPERATIVA: Es la que se encarga de ejecutar y operar las disposiciones del área administrativa (Sikula, 1979).

AMBIENTE LABORAL. El ambiente es la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema (Duncan, 1972, citado en Everett, 1980).

COMUNICACION FORMAL. La comunicación formal tiene lugar entre el personal de acuerdo con las líneas de autoridad que han sido establecidas por la gerencia superior al personal subordinado, los procedimientos, prácticas, así como la retroalimentación necesaria para los subordinados (Sherman, 1991).

COMUNICACION INFORMAL. Se encuentra entre las personas de una organización cuyas relaciones mutuas pueden ser independientes de su autoridad y de las funciones de su puesto. Se presenta como resultado de sus deseos de socializar y de pasar información que creen que sus colegas no poseen (Sherman, 1991).

LIDERAZGO. Es la influencia interpersonal ejercida en una situación dada y orientada a través del proceso de comunicación hacia el logro de metas específicas. (Nuñez, 1982).

ESTRUCTURA. Es el conjunto de políticas y procedimientos que limitan y definen el orden y quehacer humano dentro de un puesto para una organización. (Melinkoff, 1978).

4.7. Definición Operacional.

PERSONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA: Se integra por personal del área ejecutiva. Esta encargado de establecer la normatividad de cada una de las funciones que desarrolla la organización, a fin de que se alcancen las metas propuestas.

PERSONAL DEL AREA OPERATIVA: Es el que ejecuta las acciones, sistemas, reglamentos, etc., que establece el área administrativa. La integran los trabajadores que operan en una empresa.

AMBIENTE LABORAL: Consiste en las unidades aplicables a las operaciones de la organización. Por lo general las variables ambientales se miden en función de:

- a) El sentir y pensar que tienen los miembros de la organización sobre la naturaleza de su ambiente.

- b) Las relaciones de comunicación informal que se presentan en la organización con otras unidades de su ambiente.

COMUNICACION FORMAL. La comunicación formal tiene lugar de acuerdo a las líneas de autoridad que han sido establecidas por la alta Dirección y se da en forma de cascada, es decir ésta se da en forma descendente en la organización; a través de la alta Gerencia y se va permeando al personal en general, tanto de Confianza como Operativos. Es el que lleva a cabo la implementación de las directrices establecidas por la alta Dirección (cuerpo ejecutivo) y además es el responsable de la operación, como tal (Prestación de Servicios) de la empresa.

COMUNICACION INFORMAL. Aquella que se da entre las personas de una organización al margen de canales oficiales establecidos, y que toca o afecta distintos aspectos de la institución; en muchas ocasiones cargada de especulaciones, suposiciones y sentimientos que pueden ser tanto positivos como negativos, respecto a los objetivos a lograr por la organización.

CLIMA ORGANIZACIONAL. Consiste en la liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional, dependiendo de la existencia de las condiciones o del clima adecuado en las organizaciones. La gerencia, por lo tanto, debe esforzarse para crear el tipo de clima que permite que se alcancen los objetivos de la organización y al mismo tiempo, satisfagan las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

LIDERAZGO. Es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.

ESTRUCTURA. Es el arreglo de los componentes y subsistemas dentro de un sistema. Se refiere a los patrones de las relaciones entre unidades en un sistema social, relaciones que pueden ser expresadas en función de poder, jerarquía o de otras variables.

4.8. Características de Población.

La investigación se llevo a cabo en la empresa **GRUPO COMERCIAL IMEXPORT**, misma que está integrada por 30 empleados distribuidos de la siguiente manera:

1. El Área Administrativa se compone por:

4 Gerentes

7 Jefes de Departamento y

4 Supervisores

2. El Área Operativa por:

5 Secretarias

4 Auxiliares Especializados

3 Obreros Calificados

2 Cargadores

1 Auxiliar de Intendencia

4.9. Escenario.

El escenario donde se llevó a cabo el estudio fue en la sala de juntas del Director General, con una capacidad de 45 personas, lo que permitió un ambiente adecuado para la aplicación del instrumento.

4.10. Diseño y Tipo de Estudio.

Tomando en consideración las características del problema-objeto de estudio, el método de investigación que puede aportar resultados contables y que permite establecer, posteriormente, una serie de recomendaciones que vengan a beneficiar a la organización, es el método "EX-POST FACTO", cuyos puntos se señalan a continuación (Kerlinger, 1988).

Establece que en la investigación "EX-POST FACTO", es imposible manipular y asignar los sujetos o tratamientos, porque la variable o variables independientes ya ocurrieron.

El Diseño de la presente investigación se basa en lo que dice Susan Pick, (1990). Donde señala que es un "Diseño de dos muestras independientes": es decir la división administrativa y la operativa. Asimismo, el estudio realizado es un "Estudio de Campo", ya que este se llevo a cabo en las instalaciones de la empresa GRUPO COMERCIAL IMEXPORT. También se considera un estudio transversal ya que las opiniones de los trabajadores encuestados fueron vertidas en el momento mismo de la entrevista.

4.11. Instrumento.

El instrumento que se utilizó para llevar a cabo el estudio en la presente investigación fue el cuestionario de Diagnóstico de Clima Organizacional ALANIS, (1984). Que consta de 90 preguntas cerradas, es de carácter personal (aplicable a cada trabajador) Anónimo. Este cuestionario ha sido aplicado en varios Diagnósticos de Clima Organizacional realizados por el Despacho "ALANIS UGARTE Y JIMENEZ, S.A. DE C.V." Asesores en Recursos Humanos.

Análisis estadístico

Para efectos de validación y confiabilidad del instrumento se determinó, como criterio de validación, el que la muestra seleccionada diera en la mayoría de los temas a tratar, una tendencia tal que:

- A) Se conociera la media aritmética y la varianza (cuyas fórmulas se anotan al final de esta parte con los números (1) y (2) respectivamente.
- B) Se conociera la desviación estándar, cuya fórmula aparece con el número (3).
- C) Que sumada y restada la desviación estándar a la media, diera un rango de respuesta donde pudiera localizarse la mayoría significativa de los entrevistados.

Las fórmulas son las siguientes:

$$(1) \quad \bar{\chi} = \frac{\sum \chi^i}{n}$$

$$(2) \quad S = \frac{\sum (\chi^i - \bar{\chi})^2}{n}$$

$$(3) \quad \sigma = \sqrt{(\sum (\chi^i - \bar{\chi})^2) / n}$$

Definiciones:

$\bar{\chi}$ = Media aritmética. Media de un conjunto de n mediciones (valores de las respuestas).

χ^i = Respuestas recibidas, representadas por su valor en puntos sobre una escala de 0 a 100.

n = Número de respuestas recibidas para cada una de las preguntas.

\sum = Suma. (Operación de sumar).

S = Varianza de un conjunto de mediciones χ^i ($\chi^1, \chi^2, \dots, \chi^n$), es la media del cuadrado de las desviaciones de las mediciones con respecto a su medida.

σ = Desviación estandar de un conjunto de mediciones, es la raíz cuadrada positiva de la varianza.

_ El símbolo $\bar{\chi}$ se refiere a la media de una muestra.

La media de un conjunto de mediciones solamente localiza el centro de la distribución de los datos; por si misma, no ofrece una descripción adecuada de un conjunto de mediciones. Una descripción adecuada de los datos requiere de la definición de unas medidas de la variabilidad de los datos.

La media más común de variabilidad usada en la estadística es la varianza, que es una función de las desviaciones (o distancias) de las mediciones muestrales con respecto a su media. La desviación estándar puede utilizarse para dar una idea bastante exacta de la variación de los datos en un solo conjunto de mediciones. Para una distribución de mediciones que es aproximadamente normal (forma de campana), de intervalo:

$\chi \pm \sigma$ contiene aproximadamente 68% de las mediciones.

$\chi \pm 2\sigma$ contiene aproximadamente 95% de las mediciones.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^{\tau} \sum_{j=1}^{\beta} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (4)$$

χ^2 = Prueba para determinar la significación de las diferencias entre dos grupos independientes.

O_{ij} = Número observado de casos clasificados en la fila i , de la columna j .

E_{ij} = Número de casos esperados conforme a H_0 , que clasificarán en la fila i de la columna j .

H_0 = Hipótesis de nulidad.

Ejemplo de cálculo:

	I	2	TOTAL
I	A	B	A+B
II	C	D	C+D
	A+C	B+D	N=A+B+C+D

$$O_{ij}: O_{12} = B \quad O_{21} = C \quad (C + D) \quad (B + D)$$

$$E_{ij}: E_{12} = \frac{(C + D)(B + D)}{N}$$

Las O_{ij} = número de respuestas observadas, las podemos apreciar en nuestros cuestionarios sintetizados como el número de personas que coinciden en una respuesta específica.

Las E_{ij} = número de casos esperados, provienen del cálculo mostrado y aparecerán en la parte superior izquierda de cada cuadrado.

Por ejemplo en el cuadro fila II columna 2, la O_{ij} es D, y la E_{ij} es la que resulta de resolver $(C + D)(B + D) / N$.

$$GL = (r - 1)(\beta - 1) \quad (5)$$

GL = Grados de Libertad.

r = Número de clasificación (hileras).

β = Número de grupos (columnas).

4.12. Procedimiento.

La aplicación del cuestionario se realizó en la sala de juntas de la misma empresa, de manera individual, llevándose su aplicación cerca de 30 minutos por persona. Las instrucciones que se dieron para la realización del cuestionario fueron: NO SEÑALAR NOMBRE, contestar todas las preguntas, ser lo más honesto y veraz en sus respuestas.

Los encuestados fueron todos los trabajadores que integran el Grupo Comercial Imexport y que se divide en Personal Administrativo y Operativos.

CAPITULO 5

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

5.1 ANALISIS DE RESULTADOS

Para efectos de la presente investigación, se recurrió a la aplicación del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (Statistical Package for the Social Sciences SPSS): Es un sistema de programas de computadora diseñados para el análisis de los datos de las ciencias sociales. Este paquete permite una gran flexibilidad en el formato de los datos.

De este paquete se utilizó el siguiente programa:

- 1) Prueba estadística " χ^2 ", con el propósito de conocer las diferencias en cada uno de los reactivos entre administrativos y operativos. Esta prueba puede usarse para determinar la significancia entre dos grupos independientes. Siegel, (1954).

5.2 REACTIVOS

Variable: Ambiente Laboral.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa en cuanto a su opinión respecto a que el ambiente donde trabajan no es el adecuado, ya que la χ^2 es de $4.6769 < (\text{menor}) 7.82$ obtenido para $GL=3$ en el nivel 0.05.

Siendo su χ admo = 2.07 y χ oper = 1.7 se concluye que esporádicamente el ambiente donde trabajan es el adecuado.

"El ambiente donde trabajo es el adecuado".

TABLA I

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	6.5	6.5	13
		7	6	
Esporádicamente	2	5	5	10
		3	7	
Regularmente	3	2	2	4
		2	2	
Siempre	4	1.5	1.5	3
		3	0	
T O T A L		15	15	30
		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
4.6769	3	0.1977

Variable: Ambiente Laboral.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa en cuanto a su opinión de obtener salarios acordes a sus áreas de responsabilidad, ya que $\chi^2 = 0.7539 < 7.82$ para $GL = 3$ en el nivel 0.05.

Siendo su χ Adm = 2.26 y χ Oper = 2.46 se concluye que esporádicamente su salario es acorde a su área de responsabilidades.

"Es tú salario acorde a tu área de responsabilidad".

T A B L A 2

	Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto 1	4.5	4.5	9
Esporádicamente 2	3.5	3.5	7
Regularmente 3	4	4	8
Siempre 4	3	3	6
TOTAL	15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
0.7539	3	0.8585

Variable: Ambiente Laboral.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa en cuanto a su opinión de que existe confianza en su relación laboral, ya que $\chi^2 = 1.3111 < 7.82$ para $GL = 3$ en el nivel 0.05.

Siendo su χ Adm = 2.8 y χ Oper = 2.33 se concluye que regularmente existe confianza en su relación laboral.

"Existe confianza plena en tu relación laboral (verdad)".

TABLA 3

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	4	4	8
		3	5	8
Esporádicamente	2	2.5	2.5	5
		2	3	5
Regularmente	3	4.5	4.5	9
		5	4	9
Siempre	4	4	4	8
		5	3	8
TOTAL		15	15	30
		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
1.3111	3	0.7259

Variable: Ambiente Laboral.

De acuerdo a los resultados obtenidos, si existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa en cuanto al trabajo en un ambiente sano, ya que $\chi^2 = 12.10 >$ (mayor) 7.82 obtenido para GL = 3 en el nivel 0.05 y la probabilidad de 0.0086 es marginal.

Siendo su χ Adm = 2.06 y χ Oper = 2.46 se concluye que esporádicamente el ambiente laboral es sano.

"Trabajas en un Ambiente Laboral sano (sin golpes bajos)".

TABLA 4

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	4	4	8
		4.5	4.5	
Esporádicamente	2	3	6	9
Regularmente	3	5	5	10
		1.5	1.5	
Siempre	4	3	0	3
TOTAL		15	15	30
		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
12.10	3	0.0086

Variable: Ambiente Laboral.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa respecto del cumplimiento de los compromisos de la empresa, ya que $\chi^2 = 0.9435 < 7.82$ obtenido para $GL = 3$ en el nivel 0.05.

Siendo su χ Adm = 2.06 y χ Oper = 2.13 se concluye que esporádicamente se cumplen los compromisos de la empresa con sus empleados y trabajadores.

"Las promesas de ascensos, capacitación e incremento salarial son usualmente cumplidas".

TABLA 5

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	6.5	6.5	13
		3	3	
Esporádicamente	2	4	2	6
		3	3	
Regularmente	3	3	3	6
		2.5	2.5	
Siempre	4	2	3	5
		15	15	30
TOTAL		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
0.9435	3	0.8134

Variable: Ambiente Laboral.

De acuerdo a los resultados obtenidos, si existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa en cuanto a su interrelación, ya que $\chi^2 = 8.14 < 7.82$ para $GL = 3$ y nivel de 0.05.

Siendo su χ Adm = 2.2 y χ Oper = 2.46 se concluye que esporádicamente la relación interpersonal es adecuada, especialmente entre los administrativos.

"Es adecuada la relación entre el personal administrativo y operativo".

TABLA 6

		Admva.	Oper.	Row Total
* No en absoluto	1	3.5 4	3.5 3	7
Esporádicamente	2	6 5	6 7	12
Regularmente	3	2.5 5	2.5 0	5
Siempre	4	3 1	3 5	6
TOTAL		15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
8.1428	3	0.0176

Variable: Comunicación Formal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa, en cuanto a la periodicidad de reuniones de trabajo, ya que $\chi^2 = 1.567 < 7.82$ para $GL = 3$ y nivel de 0.05.

Siendo su χ Adm = 2.8 y χ Oper = 2.66 se concluye que regularmente se realizan reuniones de trabajo con la dirección, un poco más lógicamente con el Area Administrativa.

"Hay reuniones de trabajo (Dirección)".

TABLA 7

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	3	3	6
		2	4	
Esporádicamente	2	3.5	3.5	7
		4	3	
Regularmente	3	3	3	6
		4	2	
Siempre	4	5.5	5.5	11
		5	6	
TOTAL		15	15	30
		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
1.567	3	0.6690

Variable: Comunicación Formal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa en cuanto a la periodicidad de reuniones de trabajo con los mandos medios superiores, ya que $\chi^2 = 2.25 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo su χ Adm = 3.06 y χ Oper = 3.13 se concluye que regularmente se realizan reuniones de trabajo con los mandos medios superiores.

"Hay reuniones de trabajo de mandos medios superiores".

TABLA 8

		Admva.	Oper.	Row Total
		2	2	4
No en absoluto	1	2	2	4
		2.5	2.5	5
Esporádicamente	2	2	3	5
		2.5	2.5	5
Regularmente	3	4	1	5
		8	8	16
Siempre	4	7	9	16
TOTAL		15	15	30
		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
2.25	3	0.5252

Variable: Comunicación Formal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa en cuanto a la periodicidad de reuniones de trabajo con el resto del personal, ya que $\chi^2 = 3.0666 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo su χ Adm = 2.66 y χ Oper = 2.33 se concluye que esporádicamente ocurren reuniones de trabajo con el resto del personal.

"Hay reuniones de trabajo con el resto del personal".

TABLA 9

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	0	2	2
		7.5	7.5	15
Esporádicamente	2	7	8	15
		4.5	4.5	9
Regularmente	3	6	3	9
		2	2	4
Siempre	4	2	2	4
TOTAL		15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
3.0666	3	0.392

Variable: Comunicación Formal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, si existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa respecto de la utilización adecuada de oficinas, ya que $\chi^2 = 15.9206 > 7.82$ para $GL = 3$ y nivel de 0.05 y la probabilidad de 0.0016 es muy marginal.

Siendo su $\chi_{Adm} = 3.53$ y $\chi_{Oper} = 2.53$ se concluye que el Area Administrativa usa siempre adecuadamente los oficinas y el Area Operativa solo regularmente.

"Se usan adecuadamente los oficinas"?

TABLA 10

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	1	1	2
		3.5	3.5	7
Esporádicamente	2	3	4	7
		4.5	4.5	9
Regularmente	3	1	8	9
		6	6	12
Siempre	4	11	1	12
TOTAL		15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
15.9206	3	0.0016

Variable: Comunicación Formal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa en cuanto al uso adecuado de circulares, ya que la $\chi^2 = 1.3367 < 7.82$ para $GL = 3$ y nivel de 0.05.

Siendo su χ Adm = 3 y χ Oper = 2.6 se concluye que regularmente se usan en forma adecuada las circulares.

"Se usan adecuadamente las circulares" .?

TABLA II

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	2.5 2	2.5 3	5
Esporádicamente	2	4.5 4	4.5 5	9
Regularmente	3	1.5 1	1.5 2	3
Siempre	4	6.5 8	6.5 5	13
TOTAL		15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
1.3367	3	0.7198

*

Variable: Comunicación Formal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa respecto de la adecuada utilización de memorándums, ya que $\chi^2 = 0.6782 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 2.86 y χ Oper = 2.73 se concluye que regularmente utilizan adecuadamente los memorándums.

"Se usan adecuadamente los memorándums" .?

TABLA 12

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	3.5	3.5	7
Esporádicamente	2	1.5	1.5	3
	3	4.5	4.5	9
Siempre	4	5.5	5.5	11
TOTAL		15	15	30
		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
0.6782	3	0.8766

Variable: Comunicación Formal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa respecto del uso adecuado de los tableros, ya que $\chi^2 = 2.1761 < 7.82$ para $GL = 3$ y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 2.13 y χ Oper = 1.66 se concluye que esporádicamente utilizan en forma adecuada los tableros.

"Se usan adecuadamente los Tableros".?

TABLA 13

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	7	7	14
Esporádicamente	2	4	4	8
Regularmente	3	2.5	2.5	5
Siempre	4	1.5	1.5	3
TOTAL		15	15	30
		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
2.1761	3	0.5408

Variable: Comunicación Formal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa respecto del uso adecuado de las formas impresas, ya que $\chi^2 = 1.4526 < 7.82$ para $GL = 3$ y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 1.66 y χ Oper = 1.53 se concluye que esporádicamente se usan adecuadamente las formas impresas.

"Se usan adecuadamente las formas impresas".?

TABLA 14

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	9.5	9.5	19
Esporádicamente	2	2.5	2.5	5
Regularmente	3	2.5	2.5	5
Siempre	4	0.5	0.5	1
TOTAL		15	15	30
		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
1.4526	3	0.6931

Variable: Comunicación Formal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, si existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 10.0857 > 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05 y la probabilidad de 0.0183 es muy marginal.

Siendo la χ Adm = 1.733 y χ Oper = 2.6 se concluye que el área administrativa esporádicamente usa adecuadamente los reportes y la operativa regularmente lo hace.

"Se usan adecuadamente los reportes".?

TABLA 15

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	7	7	14
Esporádicamente	2	8	6	14
		2	2	4
Regularmente	3	2.5	2.5	5
		4	1	5
Siempre	4	3.5	3.5	7
		0	7	7
TOTAL		15	15	30
		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
10.0857	3	0.0183

*

Variable: Comunicación Formal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa respecto a cuando comunicarte, ya que $\chi^2 = 4.90 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 1.86 y χ Oper = 1.73 se concluye que esporádicamente saben cuando comunicarse por cuestiones de trabajo.

"Sabes cuando comunicarte por cuestiones de trabajo"?

T A B L A 16

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	7.5 6	7.5 9	15
Esporádicamente	2	4 5	4 3	8
Regularmente	3	2.5 4	2.5 1	5
Siempre	4	1 0	1 2	2
T O T A L		15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
4.20	3	0.1838

Variable: Comunicación Formal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa respecto a saber como comunicarse, ya que $\chi^2 = 1.8857 < 7.82$ para $GL = 3$ y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 2.2 y χ Oper = 2.26 se concluye que esporádicamente saben como comunicarse por cuestiones de trabajo.

"Sabes como comunicarte por cuestiones de trabajo".?

TABLA 17

		Admva.	Oper.	Row Total
		2.5	2.5	
No en absoluto	1	3	2	5
		7	7	
Esporádicamente	2	6	8	14
		5	5	
Regularmente	3	6	4	10
		0.5	0.5	
Siempre	4	0	1	1
TOTAL		15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
1.8857	3	0.6019

Variable: Comunicación Formal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, si existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa sobre saber con quien comunicarse, ya que $\chi^2 = 9.4206 > 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05 y la probabilidad de 0.0262 la cual es marginal.

Siendo la χ Adm = 3.13 y χ Oper = 2.13 se concluye que el área administrativa sabe regularmente con quien comunicarse por cuestiones de trabajo y el área operativa solo esporádicamente.

"Sabes con quién comunicarte por cuestiones de trabajo".?

TABLA 18

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	3	3	6
Esporádicamente	2	3.5	3.5	7
Regularmente	3	4.5	4.5	9
Siempre	4	4	4	8
TOTAL		15	15	30
		50%	50%	100%

χ^2	;	GL	Significancias
9.4206		3	0.0262

Variable: Comunicación Formal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa sobre recibir información para el desempeño de su trabajo, ya que la $\chi^2 = 5.0909 < 7.82$ para $GL = 3$ y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 2.73 y χ Oper = 3.33 se concluye que regularmente reciben información para desempeñar adecuadamente su trabajo.

"Recibes información para el desempeño del trabajo que realizas".?

TABLA 19

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	1	0	2
		2	0	2
Esporádicamente	2	3	3	6
		3	3	6
Regularmente	3	5.5	4	11
		7	4	11
Siempre	4	5.5	8	11
		3	8	11
TOTAL		15	15	30
		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
5.0909	3	0.1719

Variable: Comunicación Formal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 3.5959 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 2.86 y χ Oper = 2.73 se concluye que regularmente reciben información con oportunidad para el correcto desempeño del trabajo que realizan.

"Recibes información con oportunidad para el desempeño del trabajo que realizas".?

TABLA 20

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	2	2	4
Esporádicamente	2	4.5	4.5	9
Regularmente	3	3	3	6
Siempre	4	5.5	5.5	11
TOTAL		15	15	30
		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
3.5959	3	0.3099

Variable: Comunicación Informal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 0.8444 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 2.6 y χ Oper = 2.4, se concluye que regularmente existen chismes en el ambiente en general.

"Hay un ambiente de chismes en general"?

TABLA 21

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	5	5	10
		4	6	
Esporádicamente	2	1.5	1.5	3
		2	1	
Regularmente	3	4.5	4.5	9
		5	4	
Siempre	4	4	4	8
		4	4	
TOTAL		15	15	30
		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
0.8444	3	0.8370

Variable: Comunicación Informal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias entre el Area Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 6.2575 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 2.8 y χ Oper = 2.06, se concluye que regularmente existe un ambiente de chismes en otros departamentos.

"Hay un ambiente de chismes en otros departamentos".?

TABLA 22

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	4	4	8
		3	5	
Esporádicamente	2	3	3	6
		2	4	
Regularmente	3	5.5	5.5	11
		5	6	
Siempre	4	2.5	2.5	5
		5	0	
TOTAL		15	15	30
		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
6.2575	3	0.0997

*

Variable: Comunicación Informal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 0.8333 < 7.82$ para $GL = 3$ y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 2.6 y χ Oper = 2.2, se concluye que esporádicamente existe un ambiente de chismes en su departamento.

"Hay un ambiente de chismes en mi departamento".?

TABLA 23

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	6	6	12
		5	7	
Esporádicamente	2	1	1	2
		1	1	
Regularmente	3	4	4	8
		4	4	
Siempre	4	4	4	8
		5	3	
TOTAL		15	15	30
		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
0.8333	3	0.8396

Variable: Comunicación Informal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 2.7197 < 7.82$ para $GL = 3$ y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 2.26 y χ Oper = 2.46, se concluye que esporádicamente hay un ambiente de chismes solo en ciertas personas.

"Hay un ambiente de chismes solo en ciertas personas"?

TABLA 24

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	3.5 4	3.5 3	7
Esporádicamente	2	6.5 6	6.5 7	13
Regularmente	3	1 2	1 0	2
Siempre	4	4 3	4 5	8
TOTAL		15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
2.7197	3	0.4457

Variable: Comunicación Informal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 5.9428 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 1.6 y χ Oper = 2.2, se concluye que hay un ambiente de compañerismo en general.

"Hay un ambiente de compañerismo en general".?

TABLA 25

	Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto 1	5	5	10
Esporádicamente 2	7	7	14
Regularmente 3	2.5	2.5	5
Siempre 4	0	1	1
TOTAL	15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
5.9428	3	0.1190

Variable: Comunicación Informal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 4.7 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo χ Adm = 2.8 y χ Oper = 3.13, se concluye que regularmente hay un ambiente de compañerismo en otros departamentos.

"Hay un ambiente de compañerismo en otros departamentos"?

TABLA 26

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	2.5 3	2.5 2	5
Esporádicamente	2	1.5 3	1.5 0	3
Regularmente	3	5 3	5 7	10
Siempre	4	6 6	6 6	12
TOTAL		15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
4.7	3	0.1962

Variable: Comunicación Informal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 1.5777 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 2.53 y χ Oper = 2.4, se concluye que hay un ambiente de compañerismo en mi departamento.

"Hay un ambiente de compañerismo en mi departamento" .?

TABLA 27

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	5	5	10
		4	6	
Espódicamente	2	2.5	2.5	5
		3	2	
Regularmente	3	3	3	6
		4	2	
Siempre	4	4.5	4.5	9
		4	5	
TOTAL		15	15	30
		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
1.5777	3	0.6668

Variable: Comunicación Informal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 5.6102 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 2.66 y la χ Oper = 3.13, se concluye que regularmente hay un ambiente de compañerismo solo entre ciertas personas.

"Hay un ambiente de compañerismo solo entre ciertas personas".?

TABLA 28

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	2.5 3	2.5 2	5
Esporádicamente	2	3 5	3 1	6
Regularmente	3	3 1	3 5	6
Siempre	4	6.5 6	6.5 7	13
TOTAL		15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
5.6102	3	0.1397

Variable: Comunicación Informal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 3.0564 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 2.4 y χ Oper = 2.53, se concluye que esporádicamente hay grupos reconocidos de amigos en la institución en general.

"Hay grupos reconocidos de amigos en la institución en general".?

TABLA 29

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	2.5	2.5	5
		4	1	
Esporádicamente	2	4.5	4.5	9
		3	6	
Regularmente	3	6.5	6.5	13
		6	7	
Siempre	4	1.5	1.5	3
		2	1	
TOTAL		15	15	30
		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
3.0564	3	0.3856

Variable: Comunicación Informal.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que la $\chi^2 = 3.8857 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 3.13 y la χ Oper = 3.06, se concluye que regularmente hay grupos reconocidos de amigos en otros departamentos.

"Hay grupos reconocidos de amigos en otros departamentos" ?

T A B L A 30

	Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto 1	2	2	4
Esporádicamente 2	2	2	4
Regularmente 3	3.5	3.5	7
Siempre 4	7.5	7.5	15
TOTAL	15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
3.8857	3	0.2769

Variable: Liderazgo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 3.25 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 2.93 y la χ Oper = 3.06, se concluye que regularmente se conocen los canales de autoridad.

"Respecto a los canales de autoridad se conocen".?

TABLA 31

	Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto 1	2	2	4
Esporádicamente 2	4	4	8
Regularmente 3	1	1	2
Siempre 4	8	8	16
TOTAL	15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
3.25	3	0.3635

Variable: Liderazgo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 5.0095 < 7.82$ para $GL = 3$ y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 2.66 y la χ Oper = 2.8, se concluye que regularmente se respetan los canales de autoridad respectivos.

"Respecto a los canales de autoridad, se respetan" ?

T A B L A 32

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	2.5 4	2.5 1	5
Esporádicamente	2	1.5 0	1.5 3	3
Regularmente	3	7.5 8	7.5 7	15
Siempre	4	3.5 3	3.5 4	7
T O T A L		15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
5.0095	3	0.1770

Variable: Liderazgo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 5.1904 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 2.73 y la χ Oper = 2.66, se concluye que regularmente los jefes persiguen metas específicas.

"Los jefes persiguen metas específicas"?

TABLA 33

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	3.5	3.5	7
Esporádicamente	2	3.5	3.5	7
Regularmente	3	2	2	4
Siempre	4	6	6	12
TOTAL		15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
5.1904	3	0.1658

Variable: Liderazgo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 1.8690 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0,05.

Siendo la χ Adm = 2.93 y la χ Oper = 3.2, se concluye que regularmente los jefes se comunican oportunamente.

"Los jefes se comunican oportunamente".?

TABLA 34

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	1,5	1,5	3
Esporádicamente	2	3,5	2	7
Regularmente	3	2	2	4
Siempre	4	8	8	16
TOTAL		15	15	30
		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
1.8690	3	0.6054

Variable: Liderazgo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 5.5018 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 3.26 y la χ Oper = 2.66, se concluye que regularmente las decisiones son tomadas por los jefes respectivos.

"Las decisiones las toman los jefes respectivos".?

TABLA 35

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	2	2	4
Esporádicamente	2	3	3	6
		4	2	
Regularmente	3	3.5	3.5	7
		3	4	
Siempre	4	6.5	6.5	13
		8	5	
TOTAL		15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
5.5018	3	0.1464

Variable: Liderazgo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 0.9004 < 7.82$ para $GL = 3$ y nivel de 0.05.

Siendo la χ^2 Adm = 2.86 y la χ^2 Oper = 2.66, se concluye que regularmente las decisiones, el personal las toma sobre la marcha.

"Las decisiones el personal las toma sobre la marcha".?

T A B L A 36

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	3	3	6
Esporádicamente	2	3	4	6
Regularmente	3	4	3	7
Siempre	4	6	5	11
TOTAL		15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
0.9004	3	0.8237

Variable: Liderazgo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 5.1666 < 7.82$ para $GL = 3$ y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 3.06 y la χ Oper = 2.66, se concluye que regularmente como base para tomar decisiones se da mas importancia a las personas.

"Como base para tomar decisiones se da mas importancia a las personas".?

TABLA 37

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	2	2	4
		0	4	4
Esporádicamente	2	4	4	8
		5	3	8
Regularmente	3	3	3	6
		4	2	6
Siempre	4	6	6	12
		6	6	12
TOTAL		15	15	30
		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
5.1666	3	0.1672

Variable: Liderazgo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 5.0 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 3 y la χ Oper = 2.33, se concluye que regularmente como base para tomar las decisiones se da mas importancia a los resultados.

"Como base para tomar las decisiones se da mas importancia a los resultados".?

TABLA 38

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	2	2	4
Esporádicamente	2	5	5	10
Regularmente	3	4	4	8
Siempre	4	4	4	8
TOTAL		15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
5.0	3	0.1776

Variable: Liderazgo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 2.7192 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 3 y la χ Oper = 3.4, se concluye que regularmente se usa la comunicación informal para transmitir situaciones que desearían ser formales en general.

"Se usa la comunicación informal para transmitir situaciones que desearían ser formales en general"?

T A B L A 39

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	3 4	3 2	6
Esporádicamente	2	0.5 1	0.5 0	1
Regularmente	3	2 1	2 3	4
Siempre	4	9.5 9	9.5 10	19
TOTAL		15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
2.7192	3	0.4458

Variable: Estructura.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 0.7921 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 3 y la χ Oper = 3.13, se concluye que regularmente existen objetivos generales en la empresa.

"Hay objetivos generales en la empresa".?

TABLA 40

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	2.5	2.5	5
		3	2	
Esporádicamente	2	2.5	2.5	5
		2	3	
Regularmente	3	1.5	1.5	3
		2	1	
Siempre	4	8.5	8.5	17
		8	9	
TOTAL		15	15	30
		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
0.7921	3	0.8494

Variable: Estructura.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 1.0095 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 2.73 y la χ Oper = 2.66, se concluye que regularmente existen objetivos departamentales.

"Hay objetivos departamentales".?

TABLA 41

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	2.5 3	2.5 2	5
Esporádicamente	2	3 2	3 4	6
Regularmente	3	6 6	6 6	12
Siempre	4	3.5 4	3.5 3	7
TOTAL		15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
1.0095	3	0.7977

Variable: Estructura.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 1.2769 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 2.66 y la χ Oper = 2.86, se concluye que regularmente existen políticas generales en la empresa.

"Hay políticas generales" .?

TABLA 42

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	4	4	8
Esporádicamente	2	2	2	4
		3	1	
Regularmente	3	2	3	5
		6.5	6.5	
Siempre	4	6	7	13
TOTAL		15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
1.2769	3	0.7340

Variable: Estructura.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 5.8909 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 3.13 y la χ Oper = 2.66, se concluye que regularmente existen políticas departamentales.

"Hay políticas departamentales".?

TABLA 43

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	2.5 2	2.5 3	5
Esporádicamente	2	2 0	2 4	4
Regularmente	3	5 7	5 3	10
Siempre	4	5.5 6	5.5 5	11
TOTAL		15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
5.8909	3	0.1223

Variable: Estructura.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 2.4999 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo la $\chi \text{ Adm} = 2.4$ y la $\chi \text{ Oper} = 2.93$, se concluye que regularmente cuentan con organigrama en la empresa.

"Cuentan con organigrama".?

T A B L A 44

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	4	4	8
Esporádicamente	2	3	3	6
Regularmente	3	2	2	4
Siempre	4	1	3	4
		6	6	12
T O T A L		15	15	30
		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
2.4999	3	0.4798

Variable: Estructura.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 13.7142 < 7.82$ para $GL = 3$ y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 3.6 y la χ Oper = 2.66, se concluye que se le definen funciones siempre al área administrativa y a la operativa solo regularmente.

"Definen funciones".?

TABLA 45

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	0.5	0.5	1
Esporádicamente	2	4	4	8
Regularmente	3	3.5	3.5	7
Siempre	4	7	7	14
TOTAL		15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
13.7142	3	0.0056

Variable: Estructura.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 2.5928 < 7.82$ para GL = 3 y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 2.8 y la χ Oper = 3, se concluye que regularmente existen instructivos de procedimientos escritos en la empresa.

"Hay instructivos de procedimientos escritos".?

TABLA 46

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	3.5 4	3.5 3	7
Esporádicamente	2	2.5 2	2.5 3	5
Regularmente	3	1 2	1 0	2
Siempre	4	8 7	8 9	16
TOTAL		15 50%	15 50%	30 100%

χ^2	GL	Significancias
2.5928	3	0.2774

Variable: Estructura.

De acuerdo a los resultados obtenidos, no existen diferencias de opinión entre las Areas Administrativa y Operativa, ya que $\chi^2 = 0.2197 < 7.82$ para $GL = 3$ y nivel de 0.05.

Siendo la χ Adm = 2.6 y la χ Oper = 2.46, se concluye que regularmente existen instructivos de procedimientos por costumbre .

"Hay instructivos de procedimientos por costumbre".?

TABLA 47

		Admva.	Oper.	Row Total
No en absoluto	1	2	2	4
		6.5	6.5	
Esporádicamente	2	6	7	13
		3	3	
Regularmente	3	3	3	6
		3.5	3.5	
Siempre	4	4	3	7
		15	15	30
TOTAL		50%	50%	100%

χ^2	GL	Significancias
0.2197	3	0.9729

5.3 DISCUSION Y CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se concluye que si existen diferencias entre el Clima Organizacional del área operativa de la empresa Grupo Comercial IMEXPORT. Con base en la teoría de Likert, (1974) se observaron rasgos significativos en el área administrativa del tipo de "Autoritarismo Paternalista". Donde la Dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima y de vez en cuando en los mandos inferiores. Asimismo sucede con los procesos de control, se mantienen centralizados en la cima y de vez en cuando se delegan, esto se confirma debido a que en el área Administrativa tiene mayor conocimiento de la estructura, funciones, jerarquías, canales de comunicación debido al área en que laboran.

En lo que se refiere al área Operativa, y de acuerdo al mismo autor, se encontraron rasgos de clima "Autoritarismo Explotador". La Dirección no les tiene confianza a sus empleados en tanto que no permite que tengan conocimiento de manera formal, de los objetivos, metas, funciones, su estructura. Los canales de comunicación formal no tienen el desarrollo como debería ser y esto refleja una insatisfacción para el Personal, puesto que no le permite sentirse integrada totalmente con la empresa.

Con respecto a la Comunicación Formal sigue la cadena de mando establecida por la jerarquía de autoridad de la empresa. Y referente a la Comunicación Informal se da en forma poco satisfactoria, puesto que la comunicación que existe de subordinado a jefe presenta barreras, por lo que se da como resultado un mal

ambiente laboral y una falta de trabajo en equipo asimismo las relaciones personales carecen de espíritu competitivo.

El líder o líderes en la empresa son reconocidos y respetados mas no admirados. Este tipo de líder presenta una comunicación formal, y por ello que la Comunicación Informal y el liderazgo en esta empresa se encuentran estrechamente relacionados.

La Estructura de la empresa es de tipo horizontal en donde los canales de comunicación van en cascada de arriba hacia abajo siempre quedan los del Personal Operativo con poca comunicación.

En el nivel de gerente general y gerentes de área la comunicación formal como informal presentan obstáculos, debido a que la comunicación siempre tiende a ser descendente.

Todo lo anterior comprueba que la posición de los empleados en la esfera organizacional es otra causa que influye en la percepción del clima organizacional, en donde los mandos medios siempre tienden a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores operativos. Asimismo como se mencionó anteriormente el tipo de liderazgo que se da en la empresa y la comunicación formal están altamente jerarquizados por lo que da como consecuencia un clima cerrado, rígido, frío y hostil.

Se propone para que la empresa grupo comercial Imexport, obtenga mayores resultados se fomente más la comunicación informal, ya sea por medio de la creación de actividades en donde se encuentre todo el personal involucrado, también es importante señalar que dentro de la estructura se crearan programas de inducción

en donde el personal al ingresar a la empresa sepa todo lo referente a las políticas y procedimientos de cada área o sección, esto con la finalidad de compartir la filosofía y las metas de la empresa.

También es importante mencionar que sería de gran utilidad formar equipos de trabajos a nivel gerencia, jefes de departamento y personal operativo, ya que esto permitiría tener una nueva visión de la empresa y un buen nivel de producción.

5.3.1 ALCANCES Y LIMITACIONES

En la investigación se trabajó con un universo pequeño, debido a que la empresa posee estas características; se encuestó a todo el personal del Área Administrativa así como el Área Operativa.

La realización de este trabajo fue propuesta por el Director General del Grupo Comercial Imexport; debido a que le interesaba conocer las áreas en donde sus trabajadores tienen bajas y así poder corregirlas.

Los resultados obtenidos permitieron a la empresa revisar su estructura orgánica y sus políticas generales tanto de desarrollo de la empresa como del personal que labora en ella.

BIBLIOGRAFIA

- Acle** (1989) Planeación Estratégica y Control Total de la Calidad. Ed. Grijalbo, México.
- Alanis** (1990) Diagnóstico de clima organizacional, investigación realizada en una empresa mexicana.
- Arias Galicia, F.** (1977) Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México.
- Blau, Scott,** (1962) Formal Organizations Chandler. USA San Francisco.
- Blake, R.R., Mouton, Jane S.** (1964) Break through in organizations development. Harvard business review.
- Beckhard** (1973) Desarrollo Organizacional Estrategia y Modelos. Ed. Fondo Educativo Interamericano. México.
- Bennis** (1966) El Cambio en las organizaciones. Ed. Mc. Graw Hill, New York.
- Brunet Luc,** (1979) El Clima de trabajo en las organizaciones. Ed. Trillas. México.
- Cranc,** (1981) The measurement of organizational climate journal of applied psychology. Ed. USA.
- Collins,** (1971) Psicología Social de los Procesos de Grupo en la Adopción de Decisiones. Ed. El Ateneo, México.
- Douglas, Mc. Gregor,** (1989) El aspecto humano de las empresas. Ed. Diana México.
- Ferrer Pérez, Luis** (1976) Guía Practica del Desarrollo Organizacional. Ed. Trillas, México.
- Gibson E. Ivancevich** (1985) Organizaciones, conducta, estructura, procesos. Ed. Iberoamericana, México.
- Hicks** (1980). Administración de Organizaciones. Ed. Continental, México.
- Hodgetts M, Richard y Steven Altaman** (1992). Comportamiento en las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, México.
- Kast y Rosenzwiig** (1981). Administración de las Organizaciones. Ed. Mc. Graw Hill, México.

BIBLIOGRAFIA

- Kehinger** (1988). Investigación del comportamiento, técnicas y metodología. Ed. Interamericana, México.
- La Follete y Sims** (1975). Is satisfaction redundant with climate organizational behavior and human performance. Ed. USA
- Likert, Rensis** (1968). Perfil de las características organizacionales, el factor humano en la empresa, su dirección y valoración. Ed. Deusto Bilbao, España.
- Mansfiel** (1973). Clima y estructura organizacional, Handook of industrial and organizational psycology. USA.
- Mancebo del Castillo Trejo, L. Manuel** (1990). El Administrador y la Administración de su realidad en las organizaciones. Ed. Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Melinkoff**, (1978). La estructura de la organización. Ed. Prentice Hall Internacional, España.
- Mendenhall, William; Sheafer, Richard J.** (1986). Estadística matemática con aplicaciones. Ed. Iberoamericana, México.
- Moose, E Insel** (1974). The work environment scale consulting psychology press. Ed. USA.
- Newton, Margulies; Raian P. Anthony** (1977). Desarrollo organizacional, valores, procesos y tecnología. Ed. Diana, México.
- Núñez** (1982). El ejercicio del liderazgo. Vol. 10 N° 2
- Parson** (1974) La Sociedad. Perspectivas evolutivas y comparativas. Ed. Trillas, México.
- Pick De Weiss, Susan** (1990). Como investigar en ciencias sociales. Ed. Trillas, México.
- Pritchard y Karasick** (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfactions organization behavior and human performance. Ed. USA.
- Reyes Ponce, Agustín** (1986). Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México.
- Rodríguez, Aroldo** (1982). Psicología Social. Ed. Trillas, México.

BIBLIOGRAFIA

Rogers Everett M; Rekja Agarwala (1990) La comunicación en las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, México.

Rowan y Raudenbush (1991). Comportamiento en las organizaciones. Ed. Interamericana, México.

Schein, Edgar (1973). Consultaría de procesos, su papel en el desarrollo organizacional. Ed. Fondo Educativo Interamericano, México.

Schneider y Bartlett (1987). Cambio de la conducta organizacional. Ed. Trillas, México.

Sikula, Andrew F. (1979). Administración de Recursos Humanos en empresas. Ed. Limusa, México.

Siegel (1994). Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta. Ed. Trillas, México.