

00661 16
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**División de Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría y Administración**

**INFLUENCIA DE LAS ACTITUDES DEL PERSONAL
SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.
UN ESTUDIO DE CASO.**

**TESIS DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LAS
ORGANIZACIONES**

**P r e s e n t a:
MARIA TERESA MARIN CAMPOS**

**DIRECTOR DE TESIS:
M.A. CARLOS E. PUGA MURGUIA**

ABRIL 1997



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

AGRADECIMIENTOS

Con enorme gratitud a mi asesor, M.A. Carlos Eduardo Puga M., por su gran disposición y valiosa ayuda en la realización de esta tesis.

A la Lic. Rebeca García G., Gerenta de Relaciones Industriales de "Tecnoimpresos", por permitirme realizar el trabajo de campo con el personal de dicha empresa.

A mi H. Jurado por sus comentarios y sugerencias para enriquecer este trabajo.

DEDICATORIAS

Para MARTÍN

Con mucho amor. Como un presente a la vida que hemos forjado juntos; con el enorme deseo de poder superar los obstáculos que aún vamos a encontrar.

Para LAURITA Y MARTINCITO

Con toda mi adoración y cariño. Ustedes son un motivo más para esforzarme en alcanzar mis metas.

Para mi MADRE

Por su ayuda y apoyo para realizar mi tesis.

**Para mis hermanos, sobrinos y demás familiares
Esperando que a pesar de la distancia nos
mantengamos unidos.**

A mis amigos.

INDICE

RESUMEN.	1
INTRODUCCIÓN.	3
CAPÍTULO I. CLIMA ORGANIZACIONAL.	
ORÍGENES DENTRO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	8
DEFINICIÓN.	11
ELEMENTOS.	14
Comunicación	16
Motivación	19
Estructura	22
Liderazgo	24
Sistema de recompensas	26
Relaciones interpersonales	27
TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.	29
MODELOS PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	33
ESTUDIOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	38
CAPÍTULO II. ACTITUDES	
DEFINICIÓN.	41
ACTITUDES A EVALUAR	44
Satisfacción con el trabajo	44
Compromiso y Participación con la empresa	48
INFLUENCIA DE LAS ACTITUDES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	52
INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE ACTITUDES.	53
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	59
OBJETIVOS.	59
HIPÓTESIS.	60
CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA EN ESTUDIO.	61
DEFINICIÓN DE VARIABLES.	62
INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.	65
Especificación de la finalidad.	66
Finalidad en términos operacionales.	67
Delimitación del contenido.	69
Elaboración de reactivos.	69
Estructura de la prueba piloto.	73
Aplicación de la prueba piloto.	76
Análisis de reactivos.	76

Estructuración del instrumento final.	78
Aplicación del instrumento final.	80
Confiabilidad del instrumento.	80
Validez del instrumento.	83
Normas.	83
Prueba lista para utilizarse.	84
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.	
ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN.	86
ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS.	89
RELACIÓN DE VARIABLES DEMOGRÁFICAS CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL	91
Sexo	92
Escolaridad	95
Área	98
Edad	100
Antigüedad en la empresa	103
RELACIÓN ENTRE ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL	106
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES.	108
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES.	
CONCLUSIONES	114
APLICACIONES Y ALCANCES	116
EXPERIENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	117
BIBLIOGRAFÍA.	119
ANEXOS.	
1. PRUEBA PILOTO.	129
2. PRUEBA DE REACTIVOS.	138
3. INSTRUMENTO FINAL.	141
4. VARIANZA DE CADA AFIRMACION.	147
5. VARIANZA DE LA SUMA TOTAL DE CADA SUJETO .	150
6. CÁLCULO DE RANGOS PERCENTILES.	154
7. COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON.	
(CLIMA ORGANIZACIONAL-SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO)	157
8. COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON.	
(CLIMA ORGANIZACIONAL-COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN).	160

RESUMEN

En el presente estudio se desarrolló un instrumento de medición de actitudes (cuestionario), basado en los conocimientos teóricos revisados y con una escala tipo Likert. Cabe mencionar que el instrumento se validó por el método de interjuz para validez de contenido¹ y su confiabilidad es del 0.926 en el Coeficiente de Cronbach.

Uno de los objetivos de la aplicación de tal instrumento es el conocer la opinión de los empleados respecto al clima organizacional de la empresa en la que laboran, así como la de actitudes como la satisfacción con el trabajo y el compromiso y participación con su empresa.

Otros de los objetivos son: Observar si la opinión acerca del clima organizacional se ve influenciada por variables demográficas como edad, sexo, escolaridad, antigüedad en la empresa y área funcional a la que se pertenece. También se busca establecer la relación entre las actitudes mencionadas en el párrafo anterior con una opinión favorable respecto al clima de la empresa.

El instrumento diseñado se aplicó a una empresa manufacturera que cuenta con 106 empleados, hombres en su mayoría, con un nivel de escolaridad predominante de primaria, en edades que van de los 16 a más de 50 años.

Los resultados se analizaron estadísticamente por medio de la prueba de χ^2 para establecer la influencia de las variables demográficas mencionadas sobre la opinión y percepción del clima organizacional. Encontrándose que tales variables, en esta situación en particular, no afectan dicha opinión.

Para conocer el efecto de las actitudes, como satisfacción con el trabajo y compromiso y participación con la empresa, sobre la opinión de los empleados acerca del clima organizacional, se utilizó la prueba estadística del Coeficiente de Correlación de Pearson, observándose que dichas actitudes sí influyen de manera moderada sobre la formación de opiniones respecto al clima que perciben los empleados en una organización.

¹ Nadelsticher, M.A. (1983): Técnicas para la construcción de cuestionarios de actitudes y opción múltiple. México: Instituto Nacional de Ciencias Penales.

Cerca del 52% de los empleados tienen una opinión desfavorable o indiferente ante el clima organizacional que perciben, lo que, de acuerdo con la relación encontrada por el Coeficiente de Pearson, nos demuestra que no están satisfechos con el trabajo ni se sienten comprometidos con la organización.

En base a los resultados obtenidos se hacen recomendaciones a la empresa en estudio respecto a la implantación y evaluación de programas referentes a recursos humanos, y se dejan abiertas líneas de acción para investigaciones posteriores donde se pudiera utilizar el instrumento que aquí se construyó.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Dentro de la administración se han desarrollado diferentes teorías a lo largo del tiempo, todas con el fin de encontrar nuevos métodos de organización y función que permitan obtener resultados cada vez mejores.

A partir de la aparición de la Teoría del Comportamiento Humano se ha puesto mayor énfasis en las personas que forman parte de las organizaciones. Se ha buscado satisfacer sus necesidades sin perder de vista las metas que persigue la institución, tratando de conseguir así que los objetivos de la empresa y los de sus empleados puedan ser compatibles.

El concepto de desarrollo organizacional se originó a partir de la mencionada teoría. Este concepto abarca los cambios que se presentan en cualquier tipo de organización, refiriéndose éstos cambios a aspectos de planeación, comunicación y liderazgo, entre otros, con los que se persigue, aparte de lograr mejores resultados dentro de la actividad de la empresa, tener empleados más satisfechos y comprometidos con su trabajo.

El desarrollo organizacional manifiesta, en su planteamiento acerca del factor humano, que la mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y de reto. La mayoría de las personas desean contribuir, y tienen capacidad para hacerlo, al logro de los objetivos de la organización, en la medida que el clima organizacional se los permita.²

De acuerdo con lo anterior, el clima (organizacional) que se siente o percibe dentro de una empresa es un factor fundamental para lograr que el personal se "sienta a gusto" en su lugar de trabajo y con su trabajo mismo. Debido a que dicho clima está compuesto por diferentes elementos, tanto de conducta (individual y de grupo), como de estructura y de procesos, es importante no sólo conocer dichos elementos, sino, de ser posible, poder identificar la relación y el peso que cada uno de ellos tiene sobre el clima.

² Ferrer, P.L.: Guía práctica de desarrollo organizacional. Trillas, México, 1976.

En el presente estudio se buscó conocer la relación que existe entre algunas actitudes del personal, como son la satisfacción con el trabajo y el compromiso y participación con la empresa, con el clima organizacional.

Para cumplir con este objetivo, una vez realizada la investigación del marco teórico, se diseñó un instrumento confiable y válido que permitiera evaluar el clima organizacional de una empresa, así como conocer la situación del personal en cuanto a su satisfacción con el trabajo y su compromiso y participación con dicha empresa. Para esto se procedió a elaborar un banco de reactivos que incluía el total de las dimensiones a medir; de dicho banco se escogieron los ítems más representativos o que mejor podían medir el concepto de interés para aplicarlos en una prueba piloto y posteriormente, una vez hecha la discriminación de reactivos, y considerando la opinión de expertos en el tema a este respecto, elaborar el instrumento final para aplicarlo al total de la población de la empresa en estudio.

En base a los resultados obtenidos por la aplicación del instrumento se detectó que las variables demográficas del personal, como son edad, sexo, escolaridad, área funcional (operativa o administrativa) y antigüedad en la empresa no son factores que puedan afectar la percepción que se tiene del clima organizacional.

En cuanto a la relación que existe entre el clima organizacional y las mencionadas actitudes, se encontró que para ambas existe una correlación positiva media; es decir, el clima sí se ve influenciado por éstas actitudes del personal, específicamente, de manera regular.

Lo que se pretende con el presente trabajo es aportar una herramienta que nos permita, a través de conocer el clima organizacional y algunas actitudes de los empleados, detectar problemas potenciales dentro de la empresa, que sirva como base para el diagnóstico de la situación actual respecto a los mencionados aspectos, o bien para poder evaluar el desarrollo de éstos factores a través de la implementación de un cambio o de un programa de planeación estratégica.

La importancia de este estudio radica en la información que es posible conseguir a través de la aplicación del instrumento de medición construido para tal fin. Esta información nos permite evaluar el estado en el que se encuentra el clima organizacional de una empresa dada, así como la opinión

del factor humano respecto al mismo, ya que éste es una pieza clave que puede favorecer o entorpecer la actividad de una empresa; pues mientras los aspectos tecnológicos, legales, financieros o ecológicos están reglamentados o tienen un patrón a seguir ya conocido, el factor humano es imprevisible y cambiante, por lo que se debe de considerar la relevancia que tiene para el cumplimiento de los objetivos de una organización.

La administración, como una de las ciencias sociales que se dedica a la gestión y organización de los recursos en cualquier tipo de actividad, es imprescindible para el logro de buenos resultados, y el hecho de que incluya al factor humano, la hace necesaria y aplicable a cualquier tipo de empresa y de sector económico.

CAPÍTULO I. CLIMA ORGANIZACIONAL.

CLIMA ORGANIZACIONAL.

ORÍGENES DENTRO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El movimiento del Desarrollo Organizacional (D.O.) surgió a partir de 1962 en los Estados Unidos, donde un grupo de investigadores sociales, Douglas McGregor, Hebert Shepard y Robert Blake, realizaron varios trabajos que dan énfasis al desarrollo planeado de las organizaciones, con ideas respecto al hombre, la organización y el ambiente; asimismo, sobre como propiciar el crecimiento según sus potencialidades.

Puede afirmarse que los orígenes del D.O. se deben a diversos factores³:

1. Dificultad para sistematizar los conceptos de las diversas teorías de la administración, ya que cada una tiene un enfoque distinto.

El desarrollo organizacional surge de la teoría del comportamiento, debido a que no basta sólo dar entrenamiento individual o de grupo sin provocar un cambio específico, sino que es necesario establecer un estándar de desempeño y un programa de cambio en toda la organización.

2. La profundización en estudios sobre la motivación humana y su importancia en la dinámica organizacional, pues los objetivos individuales no siempre son compatibles con los objetivos organizacionales.
3. La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) y sus investigaciones sobre el comportamiento de grupo, con las que se buscaba reeducar el comportamiento humano y mejorar las relaciones sociales. Así como la publicación de dichas investigaciones.
4. Cambios diversos en las empresas:
 - Transformación rápida del ambiente organizacional.
 - Aumento de tamaño de las organizaciones.
 - Aumento de la diversificación y complejidad de la tecnología moderna que exige personas más especializadas.

³ Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, McGraw Hill. 2a. ed.

- **Cambio en el comportamiento administrativo debido a:**
 - Un nuevo concepto de "hombre", basado en un mayor conocimiento de sus necesidades. La teoría del Desarrollo Organizacional plantea, respecto a las personas, que la mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal; además de tener el deseo y la capacidad para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.⁴
 - Un nuevo concepto de poder, apoyado ahora en la colaboración y razón.
 - Un nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideas humanístico-democráticas.⁵

El desarrollo organizacional considera cuatro variables:

1. **Medio ambiente:** Abarca aspectos como turbulencia ambiental, explosión tecnológica, explosión de comunicaciones, y el impacto de estos cambios sobre las instituciones y los valores sociales.
2. **La organización:** Considerando el impacto que sufre por la turbulencia ambiental y las características de dinamismo y flexibilidad organizacional, donde surgen nuevas tecnologías y valores sociales. Abarca aspectos como la estructura y el sistema de recompensas.
3. **El grupo social:** Tomando en cuenta aspectos como liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales.
4. **El individuo:** Resaltando actitudes, motivación y necesidades.

El concepto de desarrollo organizacional (D.O.) está ligado al de cambio y capacidad adaptativa de la organización; de esta manera el clima organizacional es un factor importante para el D.O. y los cambios que se dan dentro de él, ya que refleja la atmósfera psicológica que caracteriza a una empresa, y que, sin embargo, es muy difícil de conceptualizar debido a que

⁴ Ferrer, F.L. *Op. cit.*

⁵ Chiavenato, I. *Op.cit.*

cada individuo lo percibe de distinta manera, lo que a su vez influye en el comportamiento que muestran los empleados.

Así, el clima organizacional resulta de la unión de varios elementos relacionados con aspectos formales e informales de la estructura, los sistemas de control, reglas y normas, relaciones interpersonales, etc.

De tal manera que para cambiar el clima organizacional de una empresa, ésta debe de tener las siguientes características:

- **Adaptabilidad:** Debe de tener la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible ante el medio ambiente.
- **Sentido de identidad:** Comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por parte de todos sus empleados.
- **Perspectiva exacta del medio ambiente:** Percepción realista unida a la capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el medio ambiente.
- **Integración entre empleados:** La unión entre empleados que le permita a la empresa comportarse como un solo individuo.

DEFINICIÓN.

Para construir una definición de Clima organizacional Schein⁶ propone tomar como base los siguientes puntos:

1. La organización debe de considerarse como un sistema abierto.
2. La organización debe de percibirse como un sistema de múltiples propósitos o funciones, los cuales implican interacción entre la organización y el medio ambiente.
3. La organización encierra muchos subsistemas que se hallan en interacción dinámica entre sí.
4. Los cambios en un subsistema pueden afectar el comportamiento en otro.
5. El funcionamiento total de una organización no puede ser comprendido sin considerar un medio dinámico.
6. Se debe de formular el concepto de organización en términos de procesos, y no sólo en función de su forma, tamaño o estructura.

Considerando lo anterior, para poder elaborar una definición del concepto de Clima Organizacional es necesario integrarla por una serie de elementos inmersos en la naturaleza de las organizaciones, así como apoyarnos en investigaciones realizadas y definiciones ya dadas, como las que a continuación se describen:

- El Clima Organizacional (CO) está constituido por aquellas características que distinguen una organización de las otras e influyen en el comportamiento de las personas (Gilmes, 1971).
- Grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras, son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas en la organización (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1983).
- El clima organizacional se refiere a un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo.

⁶ Citado por Nieto Cardoso. "Clima organizacional: Un punto de debate". *Revista de enseñanza e investigación en psicología*. México, 1977. Vol. 3 No. 6.

- **Es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía.**

Para poder precisar el concepto es necesario diferenciar entre ambiente y clima. Por ambiente se entiende la suma de los factores físicos y sociales externos a un sistema; y por clima se conoce a los factores físicos, psicológicos y sociales afines a una organización. Incluye prácticas, tradiciones y costumbres.

Así podemos afirmar que el término de clima organizacional se refiere al conjunto de aspectos físicos, psicológicos y sociales, tanto individuales como de la misma organización, que interactúan en un contexto para crear una atmósfera perceptible y compartida por los componentes de esa institución.

Existe también el término de medio ambiente laboral, que se refiere al ambiente físico en el que se trabaja, entendiéndose por ésto la iluminación del local, el color de las paredes, el ruido, la ventilación, la temperatura, la presencia de música, entre otros elementos.⁷

Retomando, el clima organizacional es el resultado de la interacción de la conducta de las personas y los grupos, los conflictos, estilos de liderazgo, estructura de la organización y comunicación. Es el término que se utiliza para describir la estructura psicológica de las organizaciones, es la sensación y personalidad del ambiente de la organización. Se refiere a las percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos.

El clima organizacional refleja las normas y valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. Refleja los diferentes tipos de personas que la organización atrae, sus procesos laborales, las formas de comunicación y como se ejerce la autoridad dentro de ésta. El clima de una organización se deriva originalmente de la filosofía y las metas de quienes se reúnen para crearla, ya que las personas aportan sus propias necesidades psicológicas, sociales y económicas, y la combinación de intereses se expresa en un ambiente de trabajo.

⁷ Hall, R.H.(1983). Organizaciones. Estructura y proceso. Colombia. Prentice Hall internacional.

De acuerdo con Brunet⁸, el concepto de clima organizacional está dado por las siguientes características:

- ◆ El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- ◆ Es una configuración particular de variables situacionales.
- ◆ Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- ◆ El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo que puede cambiar después de una intervención en particular.
- ◆ Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- ◆ Es fenomenológicamente exterior al individuo, quien puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- ◆ Es distinto de la tarea, por lo que pueden observarse diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- ◆ Está basado en las características de la realidad externa.
- ◆ Es difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- ◆ Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- ◆ Es determinante del comportamiento, ya que actúa sobre las expectativas de las personas.

⁸ Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.

ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Entre los componentes del clima organizacional están: la conducta humana, la estructura organizacional y los procesos organizacionales estrechamente relacionados que interactúan entre sí y se relacionan con cada uno de sus elementos, como a continuación se detalla:⁹

CONDUCTA	ESTRUCTURA	PROCESOS
<p><i>Individual:</i> Actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores, aprendizaje.</p> <p><i>Grupal e Intergrupal:</i> Estructura, procesos, cohesividad, normas y funciones</p> <p><i>Motivación:</i> Motivos, necesidades, esfuerzo, reforzamiento.</p> <p><i>Liderazgo:</i> Poder, políticas, influencia, estilo</p>	<p><i>Macrodimensiones</i> (Estructura de la organización)</p> <p><i>Microdimensiones</i> (calidad de vida laboral)</p>	<p><i>Evaluación del desempeño</i></p> <p><i>Sistema de recompensas</i></p> <p><i>Comunicaciones</i></p> <p><i>Toma de decisiones</i></p>

Que conforman el:

CLIMA ORGANIZACIONAL

Mismo que se refleja en el:

DESEMPEÑO		
<p><i>Desempeño Individual:</i> Metas, satisfacción con el puesto, satisfacción con la carrera, calidad del trabajo.</p>	<p><i>Desempeño grupal:</i> Metas, moral, producción, cohesividad.</p>	<p><i>Desempeño Organizacional:</i> Producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad, desarrollo, supervivencia.</p>

⁹ Gibson, J.L. et al. (1992). Organizaciones. Conducta, estructura y proceso. México: McGraw-Hill.

Aún cuando la forma como se manifiesten todos éstos elementos influye en la presentación de un determinado clima, éste es también específico para cada situación, y por lo mismo, sus componentes varían de una organización a otra.

Se han encontrado distintas elementos del clima organizacional en diversos estudios realizados, dependiendo del tipo y actividad de las instituciones que se analicen. Entre ellos se encuentran los siguientes: (A.W:Halpin y D:B:Crofts, 1963) y (G.H.Litwin y R. Stringer 1968).¹⁰

Solidaridad: Percepción de estar satisfaciendo necesidades personales y cumplimiento de tareas.

Consideración: Los empleados perciben una atmósfera de apoyo.

Producción: Percepción de que los superiores saben dirigir.

Distanciamiento: Distancia emocional percibida entre gerente y subordinados.

Desinterés: Percibir que sólo se debe de completar la tarea por obligación.

Impedimento: Sensación de que se les carga el trabajo para que no estén ociosos.

Intimidad: Disfrutar de las relaciones amistosas de toda la organización.

Confianza: La administración manifiesta una conducta orientada a la tarea, que muestra un deseo de motivar a los empleados.

Estructura: Reglas, reglamentos, normas de la organización.

Desafío y Responsabilidad: La sensación de "ser su propio jefe".

Recompensas: Adecuadas y equitativas.

Calor humano y apoyo: Sensación de utilidad, apoyo y compañerismo.

Riesgos y aceptación de riesgos.

Tolerancia para los conflictos.

Identidad organizacional: Grado de lealtad hacia la empresa.

Normas y expectativas para el desempeño: Importancia del desempeño y claridad en las expectativas.

Apoyo de la Gerencia: Interés del gerente por el desarrollo y adelanto de sus subordinados.

Satisfacción general de los empleados con las diversas prácticas y actividades de los gerentes.

De los componentes mencionados del clima organizacional, para efectos de este estudio se tomaron sólo algunos de ellos que en la revisión del marco teórico se encontraron como más estrechamente relacionados con las

¹⁰ Citados por Gibson et al. *Op. cit.*

actitudes a evaluar y como más representativos del clima organizacional, de acuerdo a estudios realizados¹¹, éstos son:

COMUNICACIÓN.

Por este término se entiende un proceso dinámico que se establece cuando una persona tiene la intención de compartir una idea con alguien más.

Comunicar implica poner algo en común¹², y para esto es necesario que existan dos o más personas que intervengan en dicho proceso, ya que éste se da en dos sentidos: se transmite un mensaje con la expectativa de obtener una respuesta. Y debido a que es un intercambio de ideas, la comunicación no puede ser neutra; por muy simple que sea el mensaje, siempre influye de alguna manera para favorecer o entorpecer las relaciones interpersonales.

La comunicación es la fuerza que da cohesión a los grupos para garantizar su permanencia. Dentro de las organizaciones "lleva vida" a todos sus integrantes, y quien no la comparte difícilmente puede cumplir su misión.

En el proceso de comunicación intervienen siete elementos fundamentales:

1. La idea o pensamiento que se va a transmitir.
2. La codificación del mensaje, donde se busca la mejor manera de transmitirlo, ya sea a través de la palabra escrita, oral, mímica o con símbolos y señales.
3. La transmisión del mensaje, en donde se va a hacer llegar la idea a la otra persona. En este tiempo es donde se pueden presentar barreras.
4. La recepción del mensaje.
5. Decodificación del mensaje, el receptor reconstruye el mensaje para asimilarlo.
6. Comprensión.
7. Retroalimentación, es la confirmación del mensaje y lo que se entendió.

Dentro de las organizaciones existen diversas categorías de comunicación, tales como:

¹¹ Brunst, L. *Op. cit.*

¹² Casassa, P. y Mier, L.J. "Clima organizacional". *Expansión*. México, 1992. Vol.24 No. 595.

Formal: Es la información oficial transmitida a través de reuniones o en forma escrita.

Informal: Comentarios de pasillo, rumores.

Directa: Cara a cara, en ella se pueden observar el tono de voz, gestos, posturas, etc.

Indirecta: Puede ser verbal o escrita, pero a través de intermediarios.

Verbal, escrita y audiovisual: Utilizando los recursos que cada forma necesita.

Vertical descendente: De la dirección hacia abajo de la escala jerárquica.

Vertical ascendente: A partir de un nivel menor de jerarquía hacia otro mayor.

Horizontal: Entre personas del mismo nivel.

Diagonal o cruzada: Entre personas de diferentes niveles y distintas áreas.

Obligatoria: En lo que se refiere a ordenes de trabajo.

Espontánea: Se emite por iniciativa propia.

Selectiva: Se hace llegar sólo a algunos miembros de la organización.

General: Se hace del conocimiento de todo el personal.

Confidencial: Cuando sólo unas personas deben de conocerla por la importancia que representa para la organización.

Pública: Todo el personal puede conocerla sin que esto presente ningún riesgo.

Individual: Se transmite de persona a persona.

Colectiva: Se da a grupos.

Dependiendo de las circunstancias, las organizaciones usan diferentes estilos para comunicarse con el personal:

Estilos positivos. Aquellos por los que se pueden conseguir mejores resultados, y que pueden verse como estrategias escalonadas sino se consigue el objetivo deseado, ésta son:

- Informar.

- Solicitar.
- Convencer.
- Negociar.

Estilos negativos. Representan para el receptor un cierto nivel de amenaza o manipulación.

- Forzar.
- Someterse
- Retirarse.
- Desahogarse.

Redes de comunicación.

Para establecer un sistema de comunicación dentro de la organización es necesario considerar la estructura que ésta tiene, ya que dependiendo de su composición se dará la forma en que fluye la comunicación, siendo las más comunes:

La cadena: Implica una comunicación indirecta que pasa por uno o más intermediarios, con el riesgo de que el mensaje se deteriore a cada paso.

La Y griega: Se da cuando existen dos cabezas o dos personas que se atribuyen esa posición, ambos pasan mensajes contradictorios entre sí, causando confusión a quienes los reciben.

La rueda: Todos los miembros del grupo giran en torno al jefe, y cuando éste cambia se genera un gran descontrol.

Red circular. Implica cerrar la cadena, lo que permite las relaciones mutuas entre posiciones cercanas.

Canales abiertos: Es la red que permite mejor comunicación, ya que se propician las interrelaciones entre todos los miembros del grupo.

En las organizaciones donde se estimula la participación de los empleados se nota una mayor comunicación, tanto ascendente como descendente, ya que esto permite que el personal conozca los objetivos de la empresa, los entienda y se comprometa para su logro. Ambos factores, comunicación y participación, interrelacionan en el clima organizacional.¹³ Por otro lado, la comunicación es importante para mantener un buen clima en la organización,

¹³ Marchington, M. et al. "Understanding the meaning of participation: views from the workplace". *Human relations*, U.S.A. 1994. Vol. 47 No. 8.

ya que existe relación directa entre los problemas relacionados con éste y el estado en el que se encuentra el sistema de comunicaciones de la empresa.¹⁴

No debe de pasarse por alto el hecho de que las opiniones y actitudes personales tienen un efecto, ya sea positivo o negativo, en la recepción de la comunicación, así como la habilidad de influir a través de la comunicación depende de la posición formal o informal de autoridad, la inteligencia y la perseverancia personal.¹⁵

MOTIVACIÓN.

Por motivación se entiende el deseo de hacer el esfuerzo que fuese necesario por alcanzar los objetivos de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.¹⁶

Tratando de descubrir mejores formas o métodos para lograr la motivación de los empleados, se han desarrollado diferentes teorías acerca de este tema, entre las que se encuentran:

Teoría de la jerarquía de necesidades. Diseñada por Maslow, quien afirma que existen cinco necesidades a satisfacer:

Necesidades fisiológicas
Necesidades de seguridad
Necesidades de amor
Necesidades de estima
Necesidades de autorrealización.

Divididas las anteriores en necesidades inferiores, las dos primeras, que pueden satisfacerse por elementos exteriores al sujeto, y las necesidades superiores que se satisfacen dentro del individuo.

¹⁴ Casares, P. y Mier, L.J. *Op. cit.*

¹⁵ Simon, H.A. (1976). *Administrative Behavior*. A study of decision-making process in administrative organization. New York, U.S.A.: The Free Press. 3th. edition.

¹⁶ Robinson, S.P. (1993). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall. Tercera edición.

Teoría X y Y. Expuesta por Douglas McGregor, menciona dos puntos de vista sobre el ser humano. En la teoría X, punto de vista negativo, afirma que los empleados tienen aversión intrínseca por el trabajo, por lo que hay que obligarlos y amenazarlos para que cumplan con las metas.

Por el contrario, en la teoría Y, punto de vista positivo, sostiene que el individuo acepta la responsabilidad e incluso la busca, considera al trabajo como una actividad natural y puede sentirse comprometido con los objetivos de la organización.

Teoría de higiene-motivación. Formulada por Frederick Herzberg, menciona que la actitud de los empleados depende del éxito o fracaso que tengan en su trabajo, y los factores que se ven en una y otra situación son muy distintos. De las investigaciones realizadas llegó a la conclusión de que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, ya que la supresión de las características desagradables de un puesto no implica que pueda ser placentero. Además de afirmar que en situaciones donde todo marcha bien la gente se atribuye el éxito; pero en situaciones difíciles, el fracaso lo toman como producto de factores extrínsecos a ellos.

Teoría ERG (Existencia, relación, crecimiento). Consiste en una reformulación de la jerarquía de necesidades de Maslow realizada por Clayton Aldefer, quien las divide en tres grupos:

De existencia: incluye las que Maslow consideró como fisiológicas y de seguridad.

De relación: Abarca las necesidades de amor y los componentes extrínsecos de la estima mencionados por Maslow.

De crecimiento: Se refiere a los componentes intrínsecos de la estima y la autorrealización.

Esta teoría se diferencia de la de Maslow en que menciona que es posible que al mismo tiempo se tengan necesidades de distintos niveles y que cuando se reprime una necesidad del orden superior, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior (frustración-regresión); además de que no necesariamente se deben de satisfacer las necesidades de acuerdo al orden mencionado por Maslow, es muy posible que pueda existir quien esté en la autorrealización sin tener satisfechas todas sus necesidades de seguridad, por ejemplo.

Teoría de tres necesidades. Propuesta por David McClelland, sostiene que éstas necesidades son:

Necesidad de logro. Se refiere a la lucha por tener éxito.

Necesidad de poder. El querer que otros tengan una conducta influenciada por nuestra opinión, que de lo contrario no habrían observado.

Necesidad de afiliación. Establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas.

De esta manera se señala que quienes tienen gran necesidad de logro buscan situaciones donde puedan asumir responsabilidades, tengan retroalimentación y un riesgo moderado para sentirse motivados.

Las necesidades de afiliación y poder suelen estar relacionadas con el éxito gerencial, predominando la de poder.

Teoría de la evaluación cognoscitiva. Establece que cuando en las organizaciones los premios extrínsecos (sueldo alto, promociones, etc.) se usan como premio de un desempeño superior, se reducen los premios intrínsecos que se refieren a que el individuo hace lo que realmente le gusta, esto se debe a que la persona pierde control sobre ella y disminuye su motivación intrínseca.

Teoría del establecimiento de metas. Sostiene que las metas específicas difíciles producen un nivel más alto de esfuerzo que un objetivo generalizado, además de que se obtienen mejores resultados cuando al empleado se le da retroalimentación y se le permite participar en la fijación de dichas metas.

Teoría de la equidad. En ella se declara que los empleados comparan el esfuerzo que realizan y los resultados profesionales que obtienen con los que consiguen otros. El empleado percibe los resultados que obtiene en relación con lo que aporta y compara este esfuerzo y resultado con el que realiza otra persona; si su esfuerzo es igual al de la persona con la que se compara se dice que existe un estado de equidad.

ESTRUCTURA.

La estructura de las organizaciones está compuesta por tres elementos:

Complejidad. Se refiere al grado en que las actividades se dividen o diferencian dentro de la organización.

Formalización. Es la medida en que se aplican las reglas y procedimientos.

Centralización. Considera donde reside la autoridad de la toma de decisiones.

Las organizaciones crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes.

Dentro de la complejidad se distinguen tres formas de diferenciación:

Diferenciación horizontal. Es el grado de separación, al mismo nivel, entre las unidades de una empresa; entre más ocupaciones diferentes existan, mayor será la complejidad horizontal de la organización.

Diferenciación vertical. Señala la profundidad de la jerarquía organizacional. Cuantos más niveles haya entre la alta gerencia y los operativos, más compleja será la organización.

Diferenciación espacial. Se refiere al grado en que la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de una empresa se hallan geográficamente dispersos.

En cuanto a la formalización, ésta denota el grado de estandarización de los puestos; si el trabajo tiene gran formalización, el empleado tendrá poca libertad para decidir qué, cuándo y cómo hacerlo.

En la formalización existen muchas reglas organizacionales y procedimientos bien definidos para cada puesto, lo que limita la conducta del empleado y hasta se logra que él prescindiera de la necesidad de considerar opciones distintas a las planteadas.

En lo que se refiere a la centralización, ésta designa el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, pero toma en cuenta sólo la autoridad formal. Se dice que si la alta gerencia se reserva la toma de decisiones principales con poca o nula participación del personal de nivel inferior, entonces la empresa está centralizada.

Generalmente la estructura de toda empresa cae dentro de dos alternativas:

Una **estructura mecanicista**, que se caracteriza por gran complejidad (sobretudo diferenciación horizontal), mucha formalización, una red limitada de información y poca participación de los miembros en la toma de decisiones.

Una **estructura orgánica** que tiene poca complejidad y formalización, la red de información es amplia y hay una fuerte participación en la toma de decisiones, ésta estructura es flexible y se adapta a las circunstancias.

Los diseños estructurales de mayor uso son:

Estructura simple. Las empresas con este tipo de estructura se caracterizan por no ser complejas, tener poca formalización y la autoridad centralizada en una sola persona.

Estructura funcional. Lo distintivo de esta estructura es que agrupa las especialidades ocupacionales semejantes y afines, con ello se busca maximizar los ahorros obtenidos con la especialización.

Estructura por producto. En esta situación se estructura la empresa a partir de las líneas de productos; su principal ventaja es que el gerente de producto es el responsable de todas las facetas que incluye la elaboración de éste. Sus desventajas se basan en la necesidad de coordinar las actividades entre las distintas estructuras de productos y la duplicidad de funciones en ellas.

Estructura matricial. En ella se combinan las estructuras funcional y por producto, se busca optimizar los pros y minimizar los contras. Su principal ventaja consiste en agrupar a los especialista en materias afines, con lo que se reduce al mínimo el número necesario y se logra reunir y compartir los recursos especializados en los diversos productos. Su desventaja es la dificultad para coordinar las tareas de los especialistas funcionales para que las actividades se cumplan en los plazos y costos establecidos.

La estructura de la empresa esta afectada por factores inmersos en la misma, tales como el tamaño de la organización, tecnología utilizada, sistema del poder-control y el ambiente (elementos que se encuentran fuera de la

organización pero que afectan su desempeño, como clientes, proveedores, etc.).

En cuanto a los elementos anteriores, se sabe que la satisfacción con el puesto o el trabajo tiende a decrecer a medida que el tamaño de la organización aumenta¹⁷, lo mismo ocurre con la identificación o compromiso que se siente hacia la empresa, pues un mayor tamaño disminuye las oportunidades de que el individuo participe en la fijación de metas, toma de decisiones y un resultado perceptible de su actividad individual. En lo que se refiere al nivel organizacional, se ha visto que conforme se asciende en jerarquía se encuentra un mayor número de empleados satisfechos, sin poder establecer una relación de causalidad.

Además de las diferencias individuales y de grupo, las relaciones estructurales en las que se trabaja tiene una notable influencia en el comportamiento y las actitudes de los empleados.¹⁸

LIDERAZGO.

Por este término se entiende la capacidad de influir en las personas, a través del proceso de comunicación, para el logro de metas. La fuente de la influencia (líder) puede ser formal o no formal.

No debe confundirse el liderazgo con el poder, ya que el primero supone influencia, es decir, cambio de preferencias; mientras que el poder implica que las preferencias de los que obedecen no se manifiesten. Sin embargo, el liderazgo y el poder están estrechamente relacionados, aún cuando el poder de que se trate no sea el que la organización da formalmente.

Cabe mencionar que las funciones de quien ejerce el liderazgo deben estar encaminadas a establecer los objetivos, planear las actividades, instruir a sus subalternos sobre la forma de conseguir los objetivos, control y evaluación de las tareas realizadas.

¹⁷ Robbins, S. P. *Op. cit.*

¹⁸ Robbins, S.P. *op.cit.*

Existen varios tipos de liderazgo:

Liderazgo situacional.

De acuerdo con el enfoque situacional, no existe lo que podría llamarse un líder nato, ya que todo depende de la situación en la que se encuentre. La idea de este enfoque es que situaciones distintas demandan diferentes formas de liderazgo, y en cada situación específica se necesitaran individuos, habilidades y comportamientos diferentes.

Existen tres factores situacionales que influyen en la eficacia del liderazgo (o del líder):

1. Relaciones entre líder y miembro. Se refiere al grado de confianza y respeto que experimentan los seguidores en cuanto al líder.

2. Estructura de la tarea. compuesta por:

- Claridad en la meta. Profundidad con la que las tareas y obligaciones del puesto son conocidas por quien lo ocupa.
- Claridad de la meta-trayectoria. Grado por el que pueden resolverse los problemas que se presentan en el puesto mediante varios procedimientos.
- Comprobabilidad de la decisión. Con que facilidad lo correcto de las soluciones o decisiones que se toman en el puesto puede ser demostrado por procedimientos lógicos o retroalimentación.

3. Poder de la posición. Es el poder inherente a la posición de líder.

Liderazgo Funcional.

Este tipo de líder se presenta en situaciones donde hay que cumplir con una tarea de grupo. Se tienen necesidades individuales y de grupo, entre ellas las de cumplir con una tarea; y es en ese momento cuando surge un líder para coordinar su realización. Este líder debe de asegurarse que las fuerzas que contribuyen a la unión del grupo sean más fuertes que las que facilitan su desintegración.

Liderazgo Organizacional.

En este tipo de liderazgo existe la característica de la posición del líder dentro de la organización. Esta le dá al líder la base de poder y a los seguidores el convencimiento de que esa posición tiene derecho legítimo.

Estilos de Liderazgo.

Se reconocen principalmente dos:

Autoritario. Está encaminado hacia el cumplimiento de las tareas encomendadas. Basa sus acciones en el poder de su posición y está orientado al sistema de premio-castigo.

De respaldo. Su función se encuentra orientada hacia el empleado. Utiliza mecanismos socioemocionales con respecto a sus subalternos, entre los que se encuentran:

- Consideración por los subalternos. Los trata con amabilidad y dignidad.
- Toma de decisiones consultadas. Solicita la opinión a sus subalternos para cumplir esta función.

Otra de sus características es que este tipo de liderazgo se relaciona con una menor tensión intra-grupo y más cooperación, tasa menores de rotación de personal, y, frecuentemente, mayor productividad.

Este tipo de liderazgo es más efectivo cuando las decisiones no son de tipo rutinario, la información necesaria para la toma de decisiones no se encuentra centralizada, la toma de decisiones no se debe de hacer rápidamente, permitiendo así involucrar a los subalternos; cuando éstos sienten una fuerte necesidad de independencia y consideran que su participación en el proceso de toma de decisiones es legítima.

SISTEMA DE RECOMPENSAS.

Se refiere a las políticas y normas que rigen la aplicación de estímulos materiales dentro de una empresa u organización, ya sean éstos a largo plazo o sólo de manera temporal; dentro de los estímulos materiales se consideran el salario, seguridad de un empleo permanente, promociones y prestaciones.

Estas políticas son diferentes para cada empresa y la repercusiones que tienen sobre los trabajadores también son distintas, pero es frecuente que los planes

de incentivos se basen en la hipótesis de que las aspiraciones de los trabajadores son puramente mercenarias.¹⁹

La importancia que cada empleado le dé al monto de su salario dependerá del nivel de sus necesidades cubiertas y de la antigüedad que tenga en el empleo, pues algunos prefieren que se les reconozca más a través de una felicitación sincera o una promoción que por el incremento en su sueldo o salario.

Por lo anterior, se deben de considerar las expectativas que cada sujeto tenga a manera de que los incentivos que se otorguen en realidad sean considerados como una recompensa o premio a su labor, ya que un incentivo que funcione correctamente puede aportar recompensas económicas y psicológicas.

Las ventajas de otorgar recompensas e incentivos es que éstas pueden motivar a los empleados, aumentando su satisfacción y mejorando su desempeño; pero también pueden presentarse situaciones negativas cuando surgen problemas humanos y administrativos, tales como situaciones que el empleado perciba como injustas o de iniquidad.

Las diferentes formas como se determine el nivel del salario, así como las promociones y prestaciones, deberán de ser claras y hacerse del conocimiento de los empleados que las recibirán, para que de ésta manera ellos se sientan partícipes de la organización y puedan considerar bien otorgados los estímulos que se den.

RELACIONES INTERPERSONALES.

En todo contexto social se establecen relaciones entre los individuos que pertenecen a él, de tal suerte que se forman grupos de personas de manera formal o informal. El objetivo de interactuar y ser interdependientes obedece a la búsqueda del cumplimiento de metas comunes, además de que el hecho de pertenecer a determinado grupo puede satisfacer necesidades de seguridad, poder o autoestima.

¹⁹ Bass, B.M.(1972). *Psicología de la organizaciones*. México: Cía. editorial continental.

Dentro de una organización los individuos se relacionan entre sí, de manera formal, para el cumplimiento de las metas organizacionales, resolución de problemas o realización de tareas propias de su empleo. De manera informal lo hacen para convivir fuera de las horas de trabajo en actividades que les son atractivas y satisfactorias (sociales, deportivas, etc.)

Las relaciones interpersonales se dan entre individuos por la proximidad e interacción constante en su trabajo, por el tipo de labor que desempeñan y por el status jerárquico que tengan; buscando la cercanía con aquellas personas que tengan cierta similitud en las actitudes, opiniones y comportamiento.

Estas relaciones pueden afectar los resultados esperados por la organización, ya sea de manera positiva o negativa, dependiendo de qué tan benéficas sean para los individuos en cuestión. Las relaciones interpersonales son uno de los componentes del clima organizacional, y a su vez pueden estar influenciadas por el mismo. Appelbaum²⁰ sostiene que el clima modifica la conducta de los nuevos miembros de una organización de acuerdo a como éstos lo perciben, así mismo da las bases sobre las que se establecen las relaciones entre los empleados nuevos y antiguos.

²⁰ Appelbaum, S.H. "The organizational climate audit or how healthy is your hospital". *Hospital and health services administration*. U.S.A. 1984. Jan-Feb.

TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Rensis Likert desarrolló la teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización, como él mismo la llama. Esta teoría permite observar la causa y efecto de los climas que se estudian y analizar el papel de las variables que lo conforman. Es importante no confundir esta teoría de Likert con las teorías del liderazgo, ya que el liderazgo es una de las variables explicativas de la teoría de Likert, cuyo fin es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su efecto dentro de la organización.

Para Likert la forma de actuar de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y las condiciones de la organización que ellos observan, así como por sus valores, creencias, expectativas e información. Dentro de éstos últimos podrían clasificarse cuatro factores que influyen en la percepción individual del clima, tales factores son:

1. Parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura de la organización.
2. La posición jerárquica del individuo, así como su salario.
3. Factores personales, tales como actitudes, nivel de satisfacción.
4. La percepción del clima organizacional por todos los que integran la institución.

En lo que se refiere a las características de la organización, éstas están determinadas por tres tipos de variables:

- **Variables causales.** Son variables independientes (de causa y efecto, ya que si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables), determinan el sentido en que evoluciona una organización, así como sus resultados. Comprenden la estructura y administración.
- **Variables intermedias.** Reflejan el estado interno de una empresa, como son actitudes, motivación, eficacia en la comunicación, etc., o sea, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.
- **Variables finales.** Son variables dependientes que resultan del efecto de los dos tipos de variables anteriores. Reflejan los resultados obtenidos por la organización y constituyen la eficacia de una empresa.

La interacción de estas variables da origen a dos tipos de clima organizacional, cada cual con dos divisiones, que parten de un sistema muy autoritario para llegar a uno muy participativo.

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO.

Sistema I. Autoritarismo explotador.

En este tipo de clima la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen de forma descendente. Los empleados trabajan en una atmósfera de castigos, amenazas y, ocasionalmente, recompensas. La satisfacción de las necesidades queda en los niveles psicológico y de seguridad. Este tipo de clima representa un ambiente estable, en el que la comunicación de la dirección con sus empleados sólo se da en forma de instrucciones específicas.

Sistema II. Autoritarismo paternalista.

En este sistema la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas pocas en niveles inferiores. Las recompensas, y a veces los castigos, son los métodos más utilizados para motivar a los empleados. En estas condiciones la dirección manipula las necesidades sociales de sus empleados, quienes, sin embargo, tienen la impresión de trabajar en un ambiente estable.

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO.

Sistema III. Consultivo.

Aquí las decisiones se toman generalmente a nivel de la alta dirección, pero se permite a los subordinados decidir en situaciones más específicas en los niveles inferiores. Se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados. Este tipo de clima es bastante dinámico, en el que la administración se da en base los objetivos por alcanzar.

Sistema IV. Participación en grupo.

El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización e integrado a todos los niveles. La comunicación es en forma ascendente, descendente y lateral. Existen responsabilidades acordadas en los niveles de control, pero con una fuerte implicación de los niveles inferiores. Todos los

empleados y directivos buscan alcanzar los fines y objetivos de la organización, lo que se establecen bajo el marco de la planeación estratégica.

Esta teoría de Likert postula el establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional, estipulando que la participación motiva a las gentes a trabajar.

En otra clasificación, Appelbaum²¹ sostiene que existen seis tipos distintos de climas:

Clima abierto. Existe una situación de libertad en la que los empleados trabajan juntos con un mínimo de supervisión. El personal demuestra satisfacción con el trabajo y son motivados sin fricción ni frustración. La conducta del jefe es flexible y demuestra interés por las necesidades de sus subordinados.

Clima con libertad en abundancia. El jefe deja en absoluta libertad a sus subordinados, dándoles sólo las bases para la interacción. El personal trabaja en equipos para lograr los objetivos rápida y fácilmente. El jefe desarrolla líneas de acción o procedimientos para facilitar la tarea de los empleados, es flexible en su control y se preocupa por el bienestar de sus subalternos.

Clima tipo familia feliz. En él existe una relación amigable entre el jefe y sus subordinados, Los jefes buscan que los empleados se sientan parte de una familia grande y feliz.

Clima del supervisor fiel. Este tipo de clima está caracterizado por el intento fallido por parte del jefe de mantener el control de sus subordinados, a la vez que cubre sus necesidades sociales. Este clima es algo cerrado, no realista y manipulador. El jefe está cerca de los empleados y llega a ser abrumador, ya que siempre los está supervisando y diciéndoles como realizar el trabajo. Asume el rol de padre.

Clima aislado. Está caracterizado por la necesidad de logro de satisfacer alguna necesidad social. Los subordinados trabajan duro y tiene muy poco tiempo para relacionarse entre sí. Usualmente el jefe es dominante, permitiendo muy poca flexibilidad.

²¹ Appelbaum, S.H. *Op. cit.*

Clima cerrado. En este tipo de clima los miembros del grupo tiene poco interés por cumplir con sus metas y satisfacer las necesidades de los subalternos. El jefe es ineficiente, ya que dirige las actividades pero no considera el bienestar de los empleados. Por su parte, los empleados no trabajan juntos, realizan sus tareas de forma individual. El jefe demanda iniciativa por parte de sus subordinados, pero no delega la mínima autoridad en ellos.

El clima ideal, aunque puede variar en cada situación en particular, probablemente es el abierto, debido a que en él se enfatizan las relaciones interpersonales e intergrupales, pero cada miembro encuentra independencia y responsabilidades.

MODELOS PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El instrumento de medida para la evaluación del clima organizacional es el cuestionario escrito, en el que se describen preguntas sobre hechos particulares, para que los cuestionados indiquen hasta qué punto están de acuerdo con lo descrito.

Por lo general estos cuestionarios tienen escalas de tipo nominal o de intervalos, y piden a los participantes que evalúen el clima de su organización en función de dos objetivos: la situación actual y la situación ideal; esto permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja y, también, indica qué aspectos de la organización necesitan la intervención de la dirección para mejorar el clima de la empresa.

Los cuestionarios para evaluar el clima pueden desarrollarse alrededor de tres grandes temas:

- a) Detección de los componentes del clima organizacional y la evaluación del mismo, en una organización dada en un tiempo determinado (estudios transversales).
- b) Una evaluación del clima organizacional existente en diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- c) Un análisis del efecto del clima organizacional en una sola organización (estudios longitudinales).

Alcolea Yeffal²² propone un modelo para el diagnóstico del clima organizacional. Dicho modelo está compuesto por la aplicación de dos técnicas: 1) El perfil de características organizacionales de Likert y 2) El test sociométrico de Moreno. La información que se obtiene con ambas técnicas es complementaria; la primera da una visión del clima organizacional, y la segunda demuestra la conformación de los grupos y sus características que impactan al clima de la empresa.

²² Alcolea Yeffal, R. (1996). Modelo sociométrico-actitudinal para el diagnóstico del clima organizacional. Tesis de Lic. Fac. de Psicología U.N.A.M. México.

Dimensiones evaluadas.

Los diferentes investigadores que han abordado el tema no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que deben de ser evaluadas para tener una estimación lo más exacta posible del clima de una empresa.

A continuación se presentan algunas de estas dimensiones en las siguientes tablas, donde podrá observarse que el número de dimensiones es bastante discordante, ya que va desde 2 hasta 11 dimensiones, dependiendo del investigador; y existen dimensiones que coinciden entre sí, lo que indica que existen componentes comunes a un clima y otro, independientemente de todas las demás características de las empresas, de acuerdo a lo que señalan aquí los investigadores.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL²³

<i>Forehand y Gilmer</i>	<i>Friedlander y Margulies</i>	<i>Gavin</i>	<i>Lawler</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño de la organización. 2. Estructura organizacional. 3. Complejidad sistemática de la organización. 4. Estilo de liderazgo 5. Orientación de fines. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empeño. 2. Obstáculos o trabas. 3. Intimidad. 4. Espíritu de trabajo. 5. Actitud. 6. Acento puesto sobre la producción. 7. Confianza. 8. Consideración. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional. 2. Obstáculo. 3. Recompensa. 4. Espíritu de trabajo. 5. Confianza y consideración de parte de los administradores 6. Riesgos y desafíos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia/eficacia. 2. Responsabilidad. 3. Nivel práctico/concreto. 4. Riesgo. 5. Impulsividad.
<i>Schneider y Bartlett</i>	<i>Litwin y Stringer</i>	<i>Meyer</i>	<i>Payne et al.</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo proveniente de la dirección. 2. Interés por los nuevos empleados. 3. Conflicto. 4. Independencia de los agentes. 5. Satisfacción. 6. Estructura organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional. 2. Responsabilidad 3. Recompensa. 4. Riesgo. 5. Apoyo. 6. Normas. 7. Conflicto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformidad. 2. Responsabilidad 3. Normas. 4. Recompensa. 5. Claridad organizacional. 6. Espíritu de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de organización. 2. Control.

²³ Brunet, Luc. *op. cit.*

<i>Pritchard</i>	<i>Likert</i>	<i>J. Steers</i>	<i>Holm y Crofts</i>
1. Autonomía.	1. Métodos de mando.	2. Estructura organizacional.	1. Cohesión entre el cuerpo docente.
2. Conflicto contra cooperación.	2. Naturaleza de las fuerzas de motivación.	3. Refuerzo.	2. Grado de compromiso del cuerpo docente.
3. Relaciones sociales.	3. Naturaleza de los procesos de comunicación.	4. Centralización del poder.	3. Moral de grupo.
4. Estructura organizacional.	4. naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.	5. Posibilidad de cumplimiento.	4. Apertura de espíritu.
5. Recompensa	5. Toma de decisiones.	6. Formación y desarrollo.	5. Consideración.
6. Relación entre rendimientos y remuneración.	6. Fijación de los objetivos o de las directrices.	7. Seguridad contra riesgo.	6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección.
7. Niveles de ambición de la empresa.	7. Procesos de control.	8. Apertura contra rigidez.	7. Importancia de la producción.
8. Estatus.	8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.	9. Estatus y moral.	
9. Flexibilidad e innovación.		10. Reconocimiento y retroalimentación.	
10. Centralización.		11. Competencia y flexibilidad organizacional.	
11. Apoyo.			

Considerando las dimensiones, reportadas por los investigadores, como componentes del clima de una empresa, es posible que algunos de los siguientes factores influyan de manera muy notoria en la formación del clima organizacional de una institución. Tales factores son:

- a) Condiciones económicas. Percepciones de riesgo, recompensas y conflictos pueden variar de acuerdo a como los altibajos de la economía influyen en la empresa.
- b) Estilo de liderazgo.
- c) Políticas organizacionales.
- d) Valores gerenciales.
- e) Estructura organizacional.
- f) Características de los miembros y tipo de actividad.

Dos investigadores estadounidenses, James²⁴ y Jones²⁵, han identificado tres modos diferentes, no mutuamente excluyentes, de definir y medir el clima

²⁴ Brunet. *Op. cit.*

²⁵ Nieto Cardoso, *Op. cit.*

organizacional, éstos son, de acuerdo con James: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales. Jones llama a éstas mismas medidas de la siguiente manera: enfoque atributivo de múltiple medición organizacional, enfoque atributivo de mediciones perceptuales organizacionales y enfoque atributivo de mediciones perceptuales individuales. Refiriéndose los mencionados enfoques y medidas a una misma situación.

1. Medida múltiple de los atributos organizacionales. También llamada enfoque atributivo de múltiple medición organizacional, considera al clima como un conjunto de características que:

- ◆ Describen una organización y la distinguen de otras.
- ◆ Son relativamente estables en el tiempo.
- ◆ Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Estas características representan la naturaleza física de la organización y las dimensiones de variación organizacional que definen el clima de la organización, y que pueden ser sujetas de medición, tales como: tamaño de la organización, estructura, liderazgo y dirección de metas organizacionales. Este enfoque deja de lado el comportamiento dado por la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

2. Medida perceptiva de los atributos individuales o enfoque atributivo de mediciones perceptuales individuales. Esta representa una definición deductiva del clima organizacional que responde a la vinculación de la percepción del clima a los valores, actitudes y opiniones personales, así el clima se vuelve una función de las características personales de los empleados más que de los factores organizacionales.

3. Medida perceptiva de los atributos organizacionales. También conocida como enfoque atributivo de mediciones perceptuales organizacionales. Dentro de este punto de vista, el clima está definido como una serie de características que son percibidas en una organización y que pueden ser deducidas según la forma en que la organización actúa con sus miembros y la sociedad. En este sentido las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Al formarse estas percepciones, el individuo actúa como filtrador de información que

recibe de dos fuentes: de las características de la organización (los acontecimientos que ocurren a su alrededor) y de sus características personales.

La combinación de estas tres medidas, sobretodo la perceptiva de los atributos organizacionales, en la evaluación del clima organizacional, nos permite tener resultados más confiables y apegados a la realidad.

Es importante para la alta dirección el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por las siguientes razones:

- ◆ Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción, que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas.
- ◆ Realizar cambios sobre los elementos específicos que influyen en el clima.
- ◆ Seguir el desenvolvimiento de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

Lo trascendente del estudio del clima organizacional recae en que dentro de la misma organización pueden existir diversos climas, debido a la variabilidad de las relaciones en jefes y empleados, de una área a otra y de una sucursal a otra, por lo que es conveniente conocer lo más cercanamente posible las condiciones que tienen estos climas.

Por último, es de relevancia mencionar que un buen clima organizacional reduce las pérdidas económicas ocasionadas por el ausentismo, rotación, accidentes, desperdicios y eleva la producción, ya que se parte de la idea de que el interés y la satisfacción harán empleados más eficientes y productivos. Cueva Díaz²⁶ afirma que en las instituciones educativas un clima organizacional positivo y sano es la clave para trabajar con efectividad y lograr mejores resultados.

²⁶ Cueva Díaz, Sonia. "Eacuela educadora y clima organizacional". *Revista Educación*. Chile. 1990. No. 179.

ESTUDIOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Algunos estudios realizados en nuestro país revelan datos importantes acerca del clima organizacional de las empresas en las que se desarrollaron, tales como:

Reyes Soto²⁷ identificó en una fábrica de fibras sintéticas en Michoacán que el clima organizacional está influenciado por el liderazgo informal, el deseo de participación de los empleados no considerado por la dirección, la comunicación insuficiente (que ocasiona que los empleados no se identifiquen con la empresa) y las condiciones físicas en las que se labora.

Rodríguez Ocampo²⁸ incluye en su investigación factores como la identificación de los valores de la empresa, la cultura, planeación, presupuesto, capacitación, comunicación e higiene y seguridad. Reporta como resultado del estudio integral del clima organizacional de esa empresa, que los factores más importantes a atender son: comunicación, capacitación e higiene y seguridad.

Morales y Flores²⁹ utilizaron un cuestionario diseñado para conocer el clima organizacional de una empresa privada, que permitiera identificar situaciones críticas dentro de la organización en lo que se refiere a condiciones, sentimientos y actitudes del personal hacia la empresa. Se manejaron como variables la frecuencia y satisfacción respecto al trabajo, al sueldo, al jefe, a las condiciones de trabajo, a los compañeros y a aspectos generales del trabajo. Sus resultados reportan que debe de ponerse atención en aspectos generales del trabajo, ya que el 41.4% de los cuestionados expresan que tienen pocas oportunidades de demostrar sus habilidades; el 32.5% reconoció que su trabajo casi nunca es de calidad; el 61.2% opinaron que las tareas de su puesto consumen mucho tiempo; , el 41.4% siente mucha presión en su trabajo y el 18.7% aseguró que tiene que hacer tantas cosas que no las termina a tiempo.

²⁷ Reyes Soto, Federico (1987). Diagnóstico del clima laboral dentro del desarrollo organizacional. Tesis de Licenciatura. Fac. de Psicología. U.N.A.M. México.

²⁸ Rodríguez Ocampo, Eduardo (1995). Investigación del clima laboral en una industria embotelladora mexicana mediante el modelo de diagnóstico organizacional Dorreg y sus implicaciones a la calidad total. Tesis de Licenciatura. Fac. de Psicología. U.N.A.M. México.

²⁹ Morales González, Gabriela y Flores Monroy, Ma. Teresa. (1992). Diagnóstico del clima organizacional. Tesis de Licenciatura. Fac. de Psicología. U.N.A.M. México.

Ruiz Magaña³⁰ aplicó el instrumento elaborado por el despacho "Alanís Ugarte y Jiménez, S.A." para el diagnóstico del clima organizacional, mismo que considera factores como: estructura de la empresa, comunicación formal e informal, liderazgo, motivación, imagen, relaciones interpersonales y relaciones intergrupales. Los resultados obtenidos arrojaron las siguientes conclusiones:

1. Si existe diferencia entre el clima del área administrativa (autoritarismo paternalista) y el del área operativa (autoritarismo explotador).
2. La percepción del clima de la empresa está influenciada por la posición jerárquica de los empleados.
3. El área administrativa sí conoce los objetivos de la empresa.
4. Al no existir elementos que motiven a los empleados, se presenta insatisfacción hacia el trabajo y hacia la organización en ambas áreas.

También hace notar que al no conocer los objetivos y metas de la empresa, los empleados no se sienten parte de ella y no consideran que tengan el compromiso de trabajar para el logro de esas metas.

Guzmán Ramírez³¹ diagnosticó el clima organizacional en una empresa manufacturera mediante la aplicación de un cuestionario elaborado con el método de encuesta de actitud, cuyo objetivo es medir las opiniones de los empleados con respecto a diversas situaciones relacionadas con su trabajo. Este cuestionario se aplicó solo a los gerentes y jefes de departamento de la empresa. Se encontró que el clima en esta organización no es satisfactorio, detectándose los siguientes problemas:

1. No se practica el trabajo en equipo.
2. El grado de confianza, respeto y aceptación que existe entre los encuestados, sus jefes y compañeros es insatisfactorio.
3. No existe satisfacción actual de los encuestados en su trabajo.
4. La actitud de los encuestados respecto a la cooperación con sus superiores y compañeros no es satisfactoria.

³⁰ Ruiz Magaña, Tania E. (1992). Diagnóstico del clima organizacional. Tesis de Licenciatura. Escuela de Psicología. Universidad del Valle de México. México.

³¹ Guzmán Ramírez, Graciela. (1983). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa manufacturera. Tesis de Licenciatura. Fac. de Contaduría y Administración. U.N.A.M. México.

CAPÍTULO II. ACTITUDES.

ACTITUDES.

DEFINICIÓN.

El comportamiento de una persona está determinado por cómo es (personalidad), sus creencias (valores y actitudes), cómo recibe los estímulos (percepción), cómo modifica su comportamiento (aprendizaje) y hacia dónde irá dirigido su comportamiento de acuerdo a sus necesidades (motivación).

En lo que se refiere a las actitudes, debe mencionarse que éstas se originan de la interacción entre creencias y valores que determina la forma en que un individuo enfrenta las distintas situaciones que se le presentan.

Existen varias definiciones de actitud:

Estado mental de preparación, organizado mediante la experiencia, vinculado con la percepción, la personalidad, el conocimiento y la motivación, que ejerce una influencia específica sobre la respuesta que da una persona a la gente, los objetos y las situaciones con que se relaciona.³²

Es una disposición fundamental que interviene junto con otras influencias en la determinación de una diversidad de conductas hacia un objeto, las cuales incluyen declaraciones de creencias y sentimientos acerca del objeto y acciones de aproximación-evitación con respecto a él (Cook y Sellitz)³³.

Para Kidder y Campbell términos como fijación, juicio, valencia son sinónimos del concepto de actitud.³⁴

Robinson³⁵ afirma que las actitudes son proposiciones evaluativas, favorables o no, respecto a personas, objetos o acontecimientos.

Las actitudes indican la inclinación de las personas ante circunstancias específicas y, en gran medida, se refieren a antecedentes inmediatos del

³² Gibson et al. *Op. cit.*

³³ y ³⁴ Citados por Marín Muñoz M.T. y Puga Murguía C.E. (1994). Disposición al cambio en ejecutivos de alto nivel. Tesis de Licenciatura. Fac. de Psicología U.N.A.M. México.

³⁵ Robinson, S.P. *Op. cit.*

comportamiento; es decir, actitudes y comportamientos se nutren unos a otros.

Un individuo puede tomar o aprender una actitud por un proceso tan sutil que muchas veces no sabe cómo la adquirió o no reconoce que la posee; por lo que existen actitudes racionales e irracionales, sin que la inteligencia de una persona garantice el que prevalezcan las actitudes racionales en él.

La manifestación de determinadas actitudes está influenciada por diversos factores, entre ellos los que más se han investigado son el aspecto afectivo, el cognoscitivo y el innato en los componentes de dichas manifestaciones.

- **Componente Afectivo:** Es la respuesta emocional provocada por el objeto hacia el que se toma la actitud. Se refiere a lo que nos agrada o desagrada; se utilizan adjetivos bipolares para el estudio de estos elementos, tales como odio-amor.
- **Componente Cognoscitivo:** Este se refiere a las creencias o la percepción que tenga una persona acerca de un objeto o evento. Esta percepción es desarrollada de una idea, conocimiento, observación y la interrelación entre ellos (persona y objeto, o evento).
- **Componente Innato:** Se trata de la disposición de una conducta que una persona muestra hacia un objeto, reflejada en una actitud. Por ejemplo: Se considera que si alguien tiene una actitud positiva de conducta en una clase, ésta persona comúnmente atiende la clase, cumple con sus lecturas y realiza un buen trabajo en sus tareas.

Así tenemos que las actitudes frecuentemente son el resultado de una combinación de sentimientos, ideas y acciones; usualmente los tres componentes se presentan juntos, y el cambio en uno de ellos provocará un cambio en los otros.

La formación de actitudes proviene de muchas fuentes. Se aprenden de la familia, de los grupos de coetáneos, la sociedad y la experiencia de situaciones anteriores. Las primeras experiencias familiares ayudan a formar actitudes, lo mismo que la influencia de individuos o compañeros de la misma edad, así como la cultura, el lenguaje y las costumbres de la sociedad.

Mediante experiencias en el empleo, los individuos aprenden actitudes y las desarrollan acerca de factores como diseño de puestos, afiliación a grupos de trabajo, nivel de salarios, etc.. Pero las actitudes no siempre predicen la conducta, ya que las actitudes pueden cambiar repentinamente como resultado de las circunstancias existentes en el momento en que se tome la decisión.

Desde el punto de vista administrativo, podemos decir que las actitudes:

- **Definen las predisposiciones que uno tiene hacia situaciones dadas.**
- **Proporcionan la base emocional de las relaciones y la identificación de uno con los demás.**
- **Están organizadas y relacionadas con la personalidad.**

Para poder cambiar las actitudes del personal existen muchas variables que pueden afectar este cambio, pero pueden describirse todas de acuerdo a dos factores: confianza en el que envía el mensaje y el mensaje mismo. En cuanto mayor sea el prestigio del que dá el mensaje, mayor será el cambio que se produzca en las actitudes.

Dentro de la administración es importante considerar las actitudes que puedan mostrar los empleados, ya que están muy relacionadas con el comportamiento de los mismos dentro de la organización y tiene gran repercusión en los resultados que se obtengan.

ACTITUDES A EVALUAR.

Aún cuando las actitudes son en un número interminable, distintas para cada situación en especial, así como para el ambiente en el que nos encontramos (familiar, de trabajo, en la escuela, etc) y muy particulares de cada persona, para efectos de la presente investigación se realizará la medición de actitudes que pueden mostrar los empleados, tales como la satisfacción con el trabajo, y el compromiso y participación con la empresa, entendiéndose por cada una de ellas lo que a continuación se detalla.

SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO.

Existen diferentes opiniones respecto a que si la satisfacción con el trabajo es o no una actitud. Robinson³⁶ asegura que es una sola actitud. Blum y Naylor³⁷ afirman que se trata de una actitud general, ya que es el resultado de diversas actitudes relacionadas con el trabajo y que se refieren a factores específicos como los salarios, la supervisión, la constancia en el empleo, las condiciones de trabajo y las oportunidades de ascenso, entre otros.

Se refiere a una actitud general del individuo hacia su trabajo (puesto). Se dice que es la perspectiva favorable o desfavorable que los empleados tienen de su trabajo³⁸. Quien tenga un alto grado de satisfacción mostrará una actitud positiva hacia el trabajo, mientras que el que esté insatisfecho mostrará actitudes negativas.

Se debe recordar que el trabajo implica algo más que la realización de las tareas encomendadas; se requiere interactuar con jefes y compañeros, acatar las políticas de la empresa, trabajar en condiciones físicas no siempre idóneas, etc.; todo esto nos permite suponer que la satisfacción con el trabajo es la suma de varios elementos pertenecientes a un puesto.

La satisfacción en el trabajo puede clasificarse desde dos puntos de vista:

³⁶ Robinson, S.P. *Op. cit.*

³⁷ Blum, M.L. y Naylor, J.C. (1990). *Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas 2a. edición.

³⁸ Davis, K. (1986). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. 6a. ed.

Como **VARIABLE DEPENDIENTE**. En este caso se busca conocer qué elementos determinan la satisfacción en el trabajo y con su puesto, entre los que se encuentran:

Trabajo mentalmente interesante. La literatura señala al respecto que los empleados prefieren trabajos que les permitan desarrollar sus habilidades, así como que les dé libertad para tomar ciertas decisiones, y retroalimentación de la eficiencia con que están cumpliendo sus obligaciones. De presentarse los extremos, tales como un trabajo tedioso y aburrido, o un empleo con dificultad excesiva, se puede presentar aburrimiento o frustración, en lugar de satisfacción y placer.

Premios equitativos. Los empleados buscan que el sistema de remuneración y políticas de promoción sean justos y equitativos; la satisfacción no está dada por la cantidad absoluta que perciben de salario, sino porque perciben que ésta es equitativa y correcta.

Condiciones de trabajo favorables. Un ambiente físico que no sea peligroso ni incómodo, y por lo contrario sean instalaciones limpias y modernas, propiciará que los empleados trabajen a gusto.

Buenos compañeros. Una relación cordial entre compañeros, y entre jefes y subordinados, propiciará que los trabajadores se encuentren satisfechos con su trabajo.

Tamaño de la organización. Con frecuencia este elemento se relaciona en forma inversa con la satisfacción en el trabajo³⁹. A medida que la organización aumenta de tamaño, la satisfacción en el trabajo tiende a declinar moderadamente, a menos de que se tomen medidas preventivas de esta situación. Lo anterior se presenta debido a que se interrumpen procesos de apoyo como la comunicación, la coordinación y la participación.; por otro lado, la toma de decisiones se sitúa en un nivel muy alejado de los empleados, y éstos sienten que han perdido control sobre los hechos que los afectan.

Nivel ocupacional. Las personas que tienen puestos de más alto nivel, tienden a sentirse más satisfechas con sus empleos, ya que por lo general

³⁹ Davis, K. Op. cit.

reciben sueldos más altos, disfrutan de mejores condiciones de trabajo y desarrollan más sus capacidades.

A medida que aumenta la edad, los trabajadores tienden a mostrarse más satisfechos con su trabajo⁴⁰. Esto se debe a que tienen menos expectativas y mayor adaptación a sus condiciones de trabajo. Por el contrario, el personal joven alberga expectativas de crecimiento que muchas veces no son satisfechas con su empleo.

Existen otros factores que también deben considerarse, como la salud del trabajador, sus deseos, su temperamento, las relaciones familiares y la posición social.

Como **VARIABLE INDEPENDIENTE**. Donde se busca el efecto que tiene en el desempeño (rendimiento) de los empleados, ausentismo y rotación del mismo. Es decir, de que manera la satisfacción con el trabajo influye en el comportamiento de los empleados respecto a su trabajo.

Satisfacción y productividad. Anteriormente se tenía la idea de que un empleado feliz era un empleado productivo; sin embargo, no es del todo cierta tal afirmación, se puede tomar como ejemplo el hecho de que muchas veces la productividad depende más del ritmo que imprima una máquina a la labor del empleado que del esfuerzo que haga por su propia voluntad. Los estudios realizados indican que si existen relación entre satisfacción y productividad, ésta es muy baja.⁴¹

Otro factor a considerar es que puede darse la situación en que la productividad origine la satisfacción y no a la inversa. Esto es porque al haber una mayor productividad puede haber mayor nivel de sueldo, mayor reconocimiento verbal y más promociones, lo que puede elevar el grado de satisfacción con el puesto que se tenga.

Satisfacción y ausentismo. En base a las investigaciones realizadas, se observa una relación negativa entre la satisfacción con el puesto y el

⁴⁰ Davis, K. *op.cit.*

⁴¹ Robbins, S.P. *Op. cit.*

ausentismo, pero no demasiado grande,⁴² debido a que existen otros factores que influyen para que este se dé.

Satisfacción y rotación de personal. Para Blum⁴³ la relación entre satisfacción y rotación de personal es negativa, lo mismo que para Robinson⁴⁴, quien afirma que la relación negativa es más estrecha entre la satisfacción y la rotación de personal, en comparación con la que existe entre la satisfacción y el ausentismo; Sin embargo, no debe de perderse de vista que existen otros factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre promociones, antigüedad en el empleo y otras que influyen al tomar la decisión de cambio de empleo. También debe de considerarse que la satisfacción permite tener menor rotación en empleados de alto rendimiento debido a que la empresa buscará la forma de conservar esos empleados, ya sea a través de elogios, de incrementos de sueldos, reconocimiento de logros, etc.

En lo que se refiere a estudios realizados en nuestro país acerca de este tema, Morales Lavín⁴⁵ determinó en una muestra de 316 empleados de un centro de refinación de petróleo crudo que los factores que causan satisfacción en esa muestra son:

- Logro (25.1%)
- Trabajo en sí mismo (tarea) (15%)
- Posibilidad de crecimiento (12.0%)
- Relaciones interpersonales (19.6%)
- Seguridad (19.6%)
- Responsabilidad (6.5%)
- Desarrollo (4.4%)

Mientras que los que causan insatisfacción son:

- Supervisión técnica (25.9%)
- Políticas y administración de la compañía (12.2%)

⁴² Robinson, S. P. *op cit.*

⁴³ Blum, M.L. et al. *Op. cit.*

⁴⁴ Robinson, S.P. *Op. cit.*

⁴⁵ Morales Lavín, Gloria V. (1989). Un estudio sobre la satisfacción e insatisfacción en el trabajo en México. Tesis de Maestría en Psicología social. División de Estudios de Posgrado. Fac. de Psicología. U.N.A.M. México.

- Salario (9.5%)
- Condiciones de trabajo (9.5%)
- Seguridad en el trabajo (7.1%)
- Vida personal (4.8%)

Por otro lado, García Peña⁴⁶ en su investigación asocia la satisfacción laboral con el nivel de ingresos, seguridad en el empleo, capacitación y oportunidades de desarrollo.

Ortega Carrillo⁴⁷ encontró en una muestra de 100 empleados administrativos de una secretaría de gobierno que los factores que les causan satisfacción, en orden de importancia, son:

1. Trabajo mismo: Tareas que se realizan en el puesto.
2. Oportunidades de promoción: Ascenso o promoción a otro puesto.
3. Jefe: Estilo de supervisión del superior y su relación social con él.
4. Salarios y prestaciones: Dinero y beneficios que se reciben por el trabajo.
5. Compañeros: Interacción social con las personas con quienes se trabaja y el grado de cooperación existente.

Resumiendo, dan más satisfacción los aspectos del trabajo que ayudan a desarrollar el talento personal y a obtener el respeto de los demás; posteriormente el dinero y en menor grado el aspecto social del trabajo.

COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN CON LA EMPRESA.

Por compromiso se entiende la actitud que refleja la orientación de un individuo hacia la organización, debido a que denota su fidelidad e identificación con la empresa. Los empleados que están muy comprometidos con la empresa suelen permanecer en sus puestos, aunque éstos no sean del todo satisfactorios para ellos, lo que hace suponer que existe una relación negativa entre el compromiso con la empresa y la tasa de rotación del personal.

⁴⁶ García Peña, Ma. del Carmen. (1995). La satisfacción laboral del médico familiar en diferentes modelos de organización de atención médica. Tesis de Maestría en Ciencias Médicas. División de Estudios de Posgrado. Fac. de Medicina. U.N.A.M. México.

⁴⁷ Ortega Carrillo, Teresita de J. (1995). La satisfacción en el trabajo y algunos factores que la producen. Tesis de Licenciatura. Fac. de Psicología. U.N.A.M. México.

La participación se refiere al grado de identificación que el individuo tiene con su empresa, participa en ella y considera que su labor es importante.

Otra definición de participación, según Davis, es: "La participación es el involucramiento mental y emocional de las personas con las situaciones de grupo que los alienta a contribuir a las metas del mismo y a compartir la responsabilidad de ellas"⁴⁸.

Con base en las definiciones anteriores es de esperarse que los empleados que muestran una mayor participación sean más productivos, tengan un nivel de satisfacción más elevado con su puesto y su trabajo en general, y sientan un compromiso más grande con la empresa para realizar mejor su labor y no efectuarla sólo porque es su obligación.

Cabe mencionar que para que exista identificación y compromiso con la empresa, los valores organizacionales deben de estar acordes con los valores sociales, pues, aunque en un principio se plantean en forma aislada, el empleado se debe de identificar con ellos para posteriormente tomarlos como propios.⁴⁹

Para efectos del presente estudio se tomo como definición de compromiso y participación con la empresa "el conocimiento que tiene el empleado de las metas y objetivos de la organización, en que grado participa activamente para lograrlos y siente que su participación es importante".

Se afirma que la participación mejora la motivación de los empleados al ayudarles a aclarar las trayectorias hacia las metas que la organización quiere conseguir. Del mismo modo, los empleados están dispuestos a aceptar las responsabilidades de su puesto y de las actividades en grupo. También incrementa la cantidad de información que reciben los empleados de su organización, con la oportunidad de contribuir a la toma de decisiones de acuerdo a su nivel, además de que aumenta el compromiso de la empresa hacia los empleados y viceversa.⁵⁰

⁴⁸ Davis, K. *Op.cit.*

⁴⁹ Simon, H.A. *Op. cit.*

⁵⁰ Marchington, M. et al. *Op. cit.*

La participación desarrolla los valores humanos dentro de la empresa y hace sentir a los empleados como miembros contribuyentes del grupo en el que trabajan.

El éxito de la participación se relaciona con el cumplimiento de ciertas condiciones, algunas pertenecientes a las personas que intervienen en el proceso, y otras al medio ambiente, éstas son:

1. Debe de haber tiempo para participar antes de que se exija la acción. La participación difícilmente es adecuada en situaciones de urgencia.
2. Los beneficios potenciales de la participación deben ser mayores que sus costos. No puede interrumpirse el proceso de producción para dar lugar al de participación.
3. El tema de participación deberá de estar relacionado con situaciones que afecten a los empleados.
4. Los participantes deberán tener las aptitudes suficientes para que sus aportaciones ayuden a solucionar las situaciones planteadas.
5. Los participantes deben tener la habilidad de poder comunicarse entre sí.
6. Ninguno de los participantes debe sentir que su posición está amenazada al externar sus opiniones.
7. Los lineamientos o acuerdos a que se llegue deberán dirigir el curso de acción de la organización, de tal modo que los participantes sientan que su trabajo es tomado en cuenta.

Por otro lado, es preciso reconocer que no todos los empleados desean participar en la misma medida. Generalmente los trabajadores de mayor educación y mayor interés intentan participar en forma más activa, porque sienten que están más preparados para realizar contribuciones útiles. Por esto la participación no es algo que se deba aplicar a todos por igual, sino que debe satisfacer las necesidades individuales, y debe reconocerse el derecho que los empleados tiene de no participar y respetar su decisión cuando quieran ejercer éste derecho.

La mayoría de los estudios realizados respecto a la participación concluyen que la diferencia entre variables individuales ofrecen una pobre predicción respecto la participación, y que factores como tamaño del lugar del trabajo y clima organizacional son más importantes para este aspecto.⁵¹

⁵¹ Marchington, M. et al. *Op. cit.*

De esta modo, la participación es muy importante para incrementar el nivel de compromiso de los empleados con la organización, ya que les permite conocer de manera cercana los objetivos y proyectos de ésta, y comprometerse para su cumplimiento.

Spector (1986), citado por Hodson⁵², en una investigación relacionó autonomía y participación con satisfacción con el trabajo, compromiso organizacional, ausentismo y trabajo sin stress, encontrando una asociación positiva con los dos primeros factores. Es decir, se encontró que al existir autonomía y participación en el trabajo se obtiene mayor satisfacción con él y un compromiso organizacional más fuerte.

En cuanto a la influencia que tiene el sexo en el desarrollo de ciertas actitudes, Hodson y otros encontraron que las mujeres demuestran mayor compromiso organizacional que los hombres, a pesar de los compromisos familiares que pudieran tener.⁵³

⁵² Hodson, R. et al. "Loyalty to Whom? Workplace participation and the development of consent". *Human relations*. U.S.A. 1994. Vol. 47 No. 8.

⁵³ Hodson, R. et al. *Op. cit.*

INFLUENCIA DE LAS ACTITUDES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional está determinado por los aspectos que se mencionan en el apartado de tal tema, además de otros factores, también ya mencionados, como:

- **Condiciones económicas.** Percepciones de riesgos, recompensas, influencia de las variables económicas en la organización.
- **Valores gerenciales.** Son percibidos por el personal como agresivos, pasivos, paternalistas, impersonales, etc.
- **Tipo de actividad.** La actividad de la empresa puede influir en el tipo de personas que atrae como posibles empleados.
- **Características de los miembros de la organización.** Tales como su edad, conducta, etc.

Relacionadas con el último aspecto se encuentran las actitudes, las que si tienen una influencia marcada sobre el clima organizacional, ya que la actitud que demuestre un empleado será percibida por los que estén a su alrededor, originando así circunstancias o situaciones que influyen en el clima que siente o vive el resto de los compañeros.

La actitud positiva o negativa de alguien ante cierto problema hará que sus compañeros lo cataloguen con determinadas cualidades o defectos, teniendo cierta predisposición para actuar ante él en una circunstancia similar, modificando o creando de esta manera un clima distinto al ya existente.

Por otro lado, es necesario considerar que el personal reproduce con su actitud la imagen que tiene de la organización; lo que para él signifique la empresa será lo que manifestará ante clientes y proveedores.³⁴ De tal manera que no debe de perderse de vista tal relación a fin de poder mejorar el clima organizacional de una empresa a través de las modificaciones que se puedan realizar a las actitudes del personal.

³⁴ Casares, P. et al. *Op. cit.*

INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE ACTITUDES.

El deseo de algunos investigadores por entender las actitudes, así como de los mismos patrones, y el papel que éstas juegan dentro del clima organizacional, ha hecho que se realicen intentos por medirlas. Aunque es difícil cuantificar las actitudes de un grupo, ya que éstas son dinámicas y cambiantes, muy personales; se han desarrollado escalas de medición con este propósito.

Se identifican cinco bases de partida para la medición de actitudes:⁵⁵

1. Autopercepción de la información, los sentimientos y las conductas que se tienen.
2. Observación de la conducta manifiesta.
3. Reacción a estímulos parcialmente estructurados o interpretación de ellos.
4. Realización de tareas objetivas que intervengan el objeto de la actitud.
5. Reacciones fisiológicas al objeto de actitud o a representaciones de él.

El propósito de medir esas actitudes tiene como objetivos:⁵⁶

1. Conocer las prácticas y políticas que molestan al personal.
2. Proveer a la empresa de un medio de comunicación con su personal que, gracias al anonimato, es confiable y franco.
3. Recibir información valiosa de parte de los empleados para mejoras en materia de personal.

La medición de actitudes requiere técnicas válidas y seguras, por lo que se debe de tener cuidado en la determinación de la muestra, así como del diseño y la aplicación de los instrumentos de medición, de forma tal que los resultados obtenidos sean precisos.

Los métodos que se utilizan para conocer dichas actitudes y, en algunos casos, poder medirlas son:

Observación: Se realiza en base al comportamiento que muestran las personas ante situaciones similares, demostrando la personalización de las

⁵⁵ Marín M. y Puga M.: *Op.cit.*

⁵⁶ Reyes Ponze, A. (1986). *Administración de personal*. 1a. parte. México: Limusa.

actitudes. Su validez es muy controvertida, debido a que depende totalmente de las percepciones del observador.

Cuestionario de actitudes: En él los empleados son cuestionados acerca de sus sentimientos hacia varias áreas de las relaciones de trabajo, por ejemplo: oportunidades de promoción, nivel de salarios, relación con sus compañeros y con supervisores, etc. Para realizar la medición se trabaja con escalas que de alguna manera permiten la cuantificación de cada actitud. El resultado de cada cuestionario se une al de los demás para realizar su análisis y obtener una medida de determinado elemento o actitud, o por grupo o departamento de la organización.

Entrevista: Puede ser dirigida o no dirigida. Con ella los entrevistados tienen la opción de poder explicar más detalladamente lo que se les cuestiona, pero se corre el riesgo de que las preguntas o respuestas sean guiadas hacia el sentido que el entrevistador les quiera dar.; además de que frecuentemente los empleados se resisten a exponer sentimientos negativos hacia la organización, quitando validez con esto al trabajo realizado.

Cuestionario de Actitudes.

El cuestionario de actitudes es un instrumento de recolección de información, que cumple con las características de elaboración de un cuestionario convencional, y mide la predisposición de las personas hacia un objeto, una situación u otra persona.

Las escalas de actitudes adquirieron mucho auge, dado que permiten al investigador elaborar un cuestionario confiable con alta precisión. Las distintas escalas se agrupan en clases dependiendo de las razones en las que se basen.⁵⁷

Escala de calificación.

En el instrumento se incluyen escalas simples para que la persona se califique a sí misma en una determinada actitud, por ejemplo: En una escala del 0% al 100% indique el punto hasta el cual está de acuerdo con el programa de jubilación. De esta manera la calificación resultante es una estimación global

⁵⁷ Blum, M.L. y Naylor, J.C. *Op. cit.*

de la preferencia que el trabajador pueda sentir hacia el objeto de actitud en particular. Sus ventajas son que es simple y fácil de usar; sus desventajas son la facilidad con la que se puede fingir determinada actitud y su falta de especificidad.

Reactivos en escala.

Los aspectos básicos de este método para medir actitudes son:

- Se obtiene un gran número de afirmaciones respecto al objeto de actitud.
- A cada reactivo se le da un valor de acuerdo con una escala de "aceptabilidad". Este valor indica la fuerza de las actitudes de respuesta en base a como se elija cada ítem.
- Selección de los mejores enunciados para el instrumento final, buscando que los intervalos entre ellos sean iguales.
- Aplicación del instrumento para medir actitudes

Dentro de esta categoría se encuentran los siguientes métodos:

1. Método de comparaciones por pares o comparaciones apareadas de Thurstone.
2. Método de intervalos sucesivos de Thurstone.

Método de comparaciones apareadas de Thurstone.

Consiste en la presentación de un número determinado de pares de afirmaciones, las cuales serán calificadas por jueces, en cuanto a la favorabilidad de los reactivos hacia el objeto medido.

Método de intervalos sucesivos de Thurstone.

Para aplicarlo se forman 11 grupos, que van desde totalmente desfavorable (1) hasta totalmente favorable (11) hacia el objeto actitudinal medido; se calculan las frecuencias con que los reactivos se asignaron a los 11 grupos como base para evaluar la distancia entre ellos.

Grupo de criterio.

En él se incluyen:

Método de rangos sumariados o Escala de Likert.

Escala de tendencia equívoca.

Los pasos que en ellas se realizan para su aplicación son los siguientes:

- Colección de enunciados.
- Análisis de ítemes en relación con un criterio. Todos los reactivos se examinan para ver si se establecen diferencias notables entre un grupo de individuos que es favorable hacia el objeto de la actitud y un grupo que no es favorable.

Método de Rangos Sumarizados de Likert.

Para ponerlo en práctica se elabora un cuestionario piloto, en el que se recomienda incluir afirmaciones favorables y desfavorables hacia el objeto a medir, ambas en la misma cantidad. Para las respuestas se trabaja con cinco alternativas:

Totalmente de acuerdo (TA)

De acuerdo (A)

Indiferente (I)

En desacuerdo (D)

Totalmente en desacuerdo (TD)

cuya calificación será inversa a la favorabilidad o desfavorabilidad de la pregunta o afirmación que se plantee. Las opciones se calificarán del 1 al 5. Si la pregunta es favorable, el valor de TA será de 5; si es desfavorable, su valor será de 1

En la estructura del cuestionario se intercalan frases favorables con desfavorables. Para la interpretación de los resultados se generan unas hojas de codificación donde se vacían los datos obtenidos y se hace el análisis de cada una de las preguntas y sus respuestas en forma separada. Los puntajes de los reactivos de la escala se suman para proporcionar un puntaje a las actitudes de un individuo.

Este método se caracteriza por:

1. El total de reactivos se concibe como un conjunto de reactivos de igual valor de actitud. Lo que significa que no existe una escala de reactivos como tal, sino que son los puntajes obtenidos de las respuestas de los individuos los que se colocan en escala.
2. Se toma en cuenta la intensidad de la expresión de la actitud al dar varias categorías de respuesta.

Otros métodos.

En ellos se encuentran:

1. Método de diferencial semántico de Osgood o Escala semántica de Osgood.
2. Método del escalograma de Guttman o Escala de Guttman.

Método del diferencial semántico de Osgood.

Este método mide el significado connotativo de diversos estímulos (objetos, dibujos, etc.), pero básicamente estímulos verbales. Parte de tres supuestos básicos:

- El resultado de la evaluación o juicio puede concebirse como el lugar que el estímulo ocupa en un continuo de experiencias definido por dos términos (adjetivos bipolares).
- Muchos de los continuos experienciales son equivalentes y se pueden representar unidimensionalmente.
- Un espacio semántico (número limitado de continuos que miden cualquier estímulo) contiene básicamente tres factores importantes: factor evaluativo (E), factor potencia (P) y factor actividad (A).

Lo importante para este método es seleccionar los estímulos que midan lo que plantean las hipótesis y los adjetivos bipolares deben de ser los mismos para todas las frases.

Escala de Guttman.

En este tipo de escala las declaraciones de actitud se pueden ordenar de forma tal que la aprobación de una de ellas haga posible predecir que todas las que siguen también serán aprobadas. La condición para crearla es que todos los interrogados se ciñan a patrones consistentes, por lo que su aplicación a las empresas es limitada, ya que es difícil que las respuestas a las afirmaciones tengan un alto grado de consistencia entre todos los respondientes.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.

METODOLOGIA.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Debido a la importancia que tiene el clima organizacional para el cumplimiento de las metas de cualquier empresa, es necesario conocerlo y evaluarlo para poder detectar oportunamente las áreas de la institución donde existan problemas potenciales.

Muy relacionadas con la presentación de determinado tipo de clima se encuentran las actitudes que demuestra el personal, ya que éstas son las que reflejan las opiniones y percepciones que los empleados tienen de la empresa.

Entre las actitudes de los empleados que mayor relevancia tienen para que la empresa pueda cumplir sus objetivos se encuentran la satisfacción con el trabajo y el compromiso y participación con la empresa. Por esto se plantea estudiar la influencia que las mencionadas actitudes tienen sobre el clima organizacional, a fin de poder modificar este último alterando aquellos elementos que puedan cambiar dichas actitudes.

Las interrogantes para la presente investigación se plantean en el sentido de:
¿Qué efecto tienen las variables individuales de los empleados sobre su percepción del clima organizacional?
¿Cuál es la influencia de actitudes como satisfacción con el trabajo y compromiso y participación con la empresa en la percepción del clima organizacional?

OBJETIVO.

Objetivos de Investigación.

1. Identificar, evaluar y analizar el clima organizacional en una determinada empresa mediante la aplicación de un instrumento diseñado específicamente para esta investigación.

2. **Establecer la influencia que tienen algunas actitudes de los empleados, tales como satisfacción con el trabajo y compromiso y participación con la empresa, en el clima organizacional de la institución en estudio.**

Objetivos Específicos.

1. **Identificar la percepción del clima organizacional que prevalece en la empresa, a través de las opiniones de los empleados.**
2. **Establecer la influencia de actitudes, como la satisfacción con el puesto y el compromiso y participación con la empresa, de los empleados sobre el clima organizacional.**
3. **Determinar la influencia del sexo, edad, escolaridad, área de trabajo (operativa o administrativa) y antigüedad en la empresa sobre la percepción del clima organizacional.**
4. **Proponer alternativas de mejora para el clima organizacional de la empresa de acuerdo a los resultados obtenidos.**
5. **Construir un instrumento de medición del clima organizacional y su relación con la actitudes mencionadas que se aplicará en este estudio, pero que puede ser utilizado para cualquier otro similar.**

HIPÓTESIS.

1. **La opinión acerca del clima organizacional está influenciada por la escolaridad, el área de trabajo (operativa o administrativa), la edad y la antigüedad en la empresa.**
2. **La percepción del clima organizacional es similar entre hombres y mujeres.**
3. **El clima organizacional está influenciado la satisfacción con el trabajo y el compromiso y participación con la empresa por parte de los empleados.**
4. **Cuando los empleados están satisfechos con su trabajo perciben un clima organizacional agradable.**

- 5. Cuando existe compromiso y participación con la empresa, los empleados tienen una opinión positiva del clima organizacional.**

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA EN ESTUDIO.

Tecnoimpresos es el nombre de la empresa en la que se realizará la aplicación del instrumento diseñado para la evaluación del clima organizacional y la influencia de algunas actitudes del personal sobre éste.

Dicha empresa, fundada hace 25 años, se localiza en la delegación Iztacalco, D.F., se dedica a la fabricación y diseño de cajas de cartón plegadizas que sirven como empaque para varios productos de marcas conocidas; realiza todo tipo de impresiones y también elabora artículos para fiesta, tanto de plástico (platos, vasos, etc.), como de cartón (gorros, cornetas, etc.) y papel (serpentinatas).

Su crecimiento se ha dado a través de estos años. Actualmente cuenta con 106 empleados, de los cuales 90 pertenecen al área operativa y 16 al área administrativa. Cuenta con 14 departamentos dentro de su estructura de tipo funcional.

Existe un gerente general, del que dependen 6 gerentes de área, quienes tienen a su encargo los mencionados departamentos.

De acuerdo a información proporcionada por la Gerente de Relaciones Industriales, se pudieron conocer los siguientes aspectos:

1. No existe un reglamento interno de trabajo que regule las relaciones obrero-patronales.
2. Sí existen manuales de información específicos para cada puesto contemplado dentro del organigrama.
3. La comunicación predominante es de tipo formal, a través de cartas o memorándums.
4. Los ascensos o recompensas se dan por un buen desempeño o por haber recibido capacitación para ocupar un nuevo puesto.

5. Las prestaciones que se otorgan, para todos los empleados, son las que exige la Ley Federal del Trabajo:

- **Aguinaldo:** 15 días de salario.
- **Vacaciones:** Número de días hábiles de acuerdo a la antigüedad en la empresa.
- **Fondo de ahorro:** Una cantidad igual a la que ahorre el empleado cada mes, sin que exceda el 8% de su salario mensual.
- **Reparto de utilidades:** De acuerdo a las utilidades obtenidas el año inmediato anterior, al número de empleados y al número de días trabajados por cada empleado.
- **Dispensa:** 5% del salario mensual. Tecnoimpresos otorga el 24% del salario.

DEFINICIÓN DE VARIABLES.

VARIABLE DEPENDIENTE.

Clima organizacional: Suma de factores físicos, psicológicos y sociales que interactúan en un contexto para crear una atmósfera perceptible y compartida por los empleados de una institución.

Para efectos del presente estudio se considerarán los siguientes elementos del clima:

Comunicación: Proceso dinámico en el que dos o más personas comparten ideas e información.

Motivación: Deseo de esforzarse por alcanzar las metas de la organización, con la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Estructura: Forma como se coordinan las actividades y se controlan las acciones de los empleados de una organización.

Liderazgo: Influencia sobre las personas a través del proceso de comunicación para el logro de objetivos.

Sistema de recompensas: Políticas y normas que rigen la aplicación de estímulos materiales.

Relaciones interpersonales: Interacción entre individuos que pertenecen a un mismo contexto social.

VARIABLE INDEPENDIENTE.

Actitud: Comportamiento que manifiesta una persona ante la gente, objetos o situaciones con las que se relaciona, como resultado de la combinación de sentimientos, ideas y acciones, organizada en base a experiencias anteriores.

En esta investigación se considerarán las siguientes actitudes:

Satisfacción con el trabajo. Complacencia que tiene el empleado por el trabajo que desempeña y todos los factores que en él interviene, como sueldo, condiciones físicas, horario, compañeros y jefe.

Compromiso y participación con la empresa. Conocimiento que tiene el empleado de las metas y objetivos de la organización, en que grado siente el compromiso de cumplirlas y participa activamente para lograrlo, considerando que su participación es importante.

Las variables mencionadas se plantean como dependiente e independiente pero no en el sentido de ausencia o presencia de tal condición, ya que el clima organizacional siempre está presente aún cuando los empleados no tengan satisfacción con el trabajo. Sino que se plantean en el sentido de la relación que existe entre ellas y como las actitudes de los empleados pueden afectar la percepción de dicho clima; por ésto es que el clima organizacional, con todos los elementos que lo componen, se considera como variable dependiente, ya que se ve afectado por las actitudes del personal, consideradas como variable independiente para este estudio.

Unidad de Análisis.

Empleados de la empresa Tecnoimpresos, S.A. de C.V. , la cual se dedica a la fabricación y diseño de cajas para empaque de diversos productos.

Población.

La población está constituida por los 106 empleados que laboran en la mencionada empresa, considerando todas las áreas y niveles.

Muestra.

Debido a que el total de los empleados (106) de esta empresa no es un número muy grande y considerando la disponibilidad de recursos, no se diseño ningún tipo de muestra. Se realizará un censo en el que el instrumento de

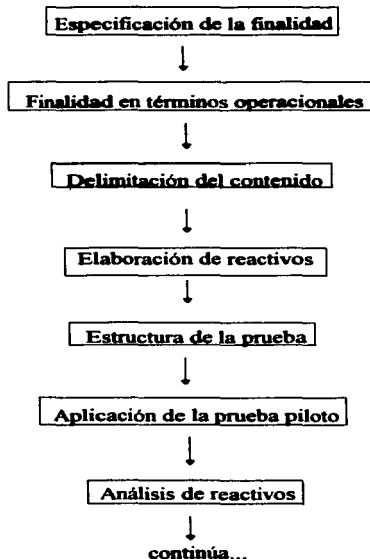
medición (cuestionario) se aplicará al total de la población, para de esta manera obtener resultados más confiables.

Aún cuando las características de la población se analizan en el capítulo de resultados, a continuación se mencionan algunas de sus particularidades.

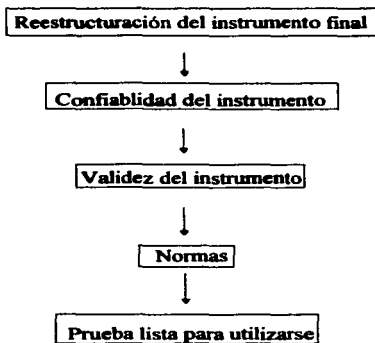
Edad (años)	No.	Sexo	No.	Educación	No.	Área funcional	No.	Antigüedad en la empresa (años)	No.
16-20	16	F	24	Primaria no concluida	2	Operativa	90	Menos de 1	34
21-25	19	M	82	Primaria	39	Administrativa	16	1-5	40
26-30	25			Secundaria	35			6-10	20
31-35	13			Bachillerato	10			11-15	8
36-40	10			Técnico	13			16-20	3
41-45	7			Licenciatura	7			21-25	0
46-50	2							26-30	1
+ de 50	9								
No proporciónada	5								
Total	106	Total	106	Total	106	Total	106	Total	106

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

Con el objetivo de identificar el clima organizacional y su relación con la satisfacción con el trabajo y el compromiso y participación con la empresa por parte de los empleados, se construyó un instrumento de medición sensible, objetivo, confiable y válido, de acuerdo a la siguiente metodología:³⁸



³⁸ Ramírez, Z.A.(1991). Teoría de la medida. México. Tomado de Marín, M. y Puga, M. *Op. cit.*



Para la elaboración de dicho instrumento se decidió utilizar una escala de medición de actitudes tipo Likert, debido a:

1. En ella todos los reactivos tienen el mismo "valor de actitud", es decir, todos los reactivos tienen la misma importancia y la misma influencia sobre el resultado.
2. Permite al respondiente contestar considerando la intensidad de la expresión de su actitud.
3. Su tratamiento estadístico es sencillo y permite interpretar los resultados con cierta facilidad.

1. ESPECIFICACIÓN DE LA FINALIDAD.

La finalidad es diseñar un instrumento de medición con las siguientes características:

- **Objetivo.** Que lo que pretende medir realmente sea posible medirlo en términos objetivos no subjetivos.⁵⁹
- **Confiable.** Que la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto u objeto, produzca iguales resultados.⁶⁰
- **Válido.** Grado en el que mide o aprecia aquello que pretende medir.⁶¹

Y que permita evaluar el clima organizacional y su relación con actitudes como la satisfacción con el trabajo y el compromiso y participación con la empresa. Dicho instrumento se aplicará al total de los empleados de la empresa en estudio.

2. FINALIDAD EN TÉRMINOS OPERACIONALES.

Se diseñó un instrumento de medición para evaluar el clima organizacional de la empresa, así como la satisfacción con el trabajo y el compromiso-participación con la institución por parte de los empleados.

Para la construcción de reactivos se partió de la teoría consultada para realizar el marco teórico, así como de un cuestionario de 6 preguntas abiertas que se aplicó a una muestra de 15 empleados, con el que se pretendió conocer aquellos factores que les causan satisfacción en el trabajo y su opinión acerca del compromiso y participación con la empresa.

El instrumento quedó formado por dos partes:

1a. *Una cédula de identificación con datos personales.*

Como son: edad, sexo, estado civil, escolaridad, departamento en el que labora, antigüedad en la empresa y antigüedad en el puesto.

2a. *Formada por 57 reactivos* con el objeto de conocer la opinión acerca del clima organizacional y de las actitudes del personal que se han venido mencionando. Esta parte quedó integrada por las siguientes dimensiones:

⁵⁹ Hernández S.R. (1994). Metodología de la investigación. Colombia: McGraw-Hill.

⁶⁰ Hernández S.R. *Op. cit.*

⁶¹ Arias, G.F. (1991). Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. México: Trillas, 5a. ed.

Clima organizacional

Actitudes hacia

- Comunicación
- Liderazgo
- Motivación
- Sistema de recompensas
- Estructura
- Relaciones interpersonales

Actitudes

- Satisfacción con el trabajo
- Compromiso y participación con la empresa

Cada afirmación deberá de ser contestada conforme al grado de conformidad que se tiene, respecto a ella, por lo que se tienen 5 posibles respuestas:

- Totalmente de acuerdo TA
- De acuerdo A
- Indiferente I
- En desacuerdo D
- Totalmente en desacuerdo TD

Calificación.

De acuerdo a la escala utilizada las calificaciones serán las siguientes:

REACTIVOS	POSITIVOS	REACTIVOS	NEGATIVOS
TA	5	TA	1
A	4	A	2
I	3	I	3
D	2	D	4
TD	1	TD	5

Confiabilidad.

Se utilizará el método de Coeficiente de Cronbach para la confiabilidad y la consistencia interna del instrumento final.⁶²

⁶²Hernández, S.R. et al. *Op. cit.* y Arias G.F. *Op. cit.*

Validez del instrumento.

Se hará por el método de interjuez, para conocer la validez de contenido.⁶³

3. DELIMITACIÓN DEL CONTENIDO.

El objetivo es conocer la opinión de los empleados acerca del clima organizacional de su empresa, así como establecer la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción con el trabajo y el compromiso y participación con la empresa.

Las dimensiones en las que se valorará el clima organizacional son: comunicación, liderazgo, motivación, estructura, sistema de recompensas y relaciones interpersonales.

El instrumento de medición se aplicará mediante un censo al total de los empleados (106) de Tecnoimpresos, S.A. de C.V.

El lugar de aplicación será la sala de capacitación de dicha empresa, que se localiza en sus instalaciones fabriles. El diseño de administración es realizarlo en 8 grupos de 12 personas y 1 de 10, sin importar la jerarquía ni el departamento al que pertenezcan, sino por la disponibilidad de tiempo en el momento de aplicación.

4. ELABORACIÓN DE REACTIVOS.

Para este fin se realizó un banco de reactivos de 85 ítemes. Para la creación de éstos se partió de las siguientes bases:

- a) Los conocimientos plasmados en el marco teórico consultado, los cuales sirvieron de plataforma para la creación de afirmaciones que denotaran actitudes hacia los elementos a medir.
- b) Reactivos tomados de las fuentes consultadas, y por lo mismo ya validados y confiabilizados, tal es el caso de "Puedo considerarme justamente

⁶³ Nadelsticher, M.A. *Op. cit.*

pagado por las funciones y responsabilidades que me fueron asignadas”, tomado de Marín y Puga⁶⁴, y “Es satisfactorio mi trabajo”, extraído de Ortega, C.⁶⁵.

- c) Se elaboró un cuestionario de 6 preguntas abiertas, mismo que se aplicó a 15 empleados con el fin de obtener información acerca de los aspectos de su trabajo que les causarían satisfacción, así como determinar que entendían por compromiso y participación con la empresa, para de esta manera saber en que términos plantear los reactivos.

Las preguntas de este cuestionario se plantearon de la siguiente manera:

1. Por favor, mencione usted los aspectos de su trabajo que le causan satisfacción.
2. ¿Cuáles aspectos de su trabajo le desagradan?
3. ¿Cómo mejoraría los aspectos desagradables?
4. ¿Qué opinión tiene de la empresa donde labora?
5. ¿Le gustaría que sus superiores lo tomarán en cuenta en situaciones importantes? ¿De qué manera?
6. ¿Piensa que tiene algún compromiso con la empresa en la que labora? ¿Cómo cumpliría éste compromiso?

Y con base en las respuestas obtenidas fue que se elaboraron algunos reactivos.

Para seleccionar los ítems que integrarían la prueba piloto se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- a) Los enunciados fueron expresiones de opiniones acerca de hechos que se observan en la empresa.
- b) En cada afirmación se usó un vocabulario simple que pudiera ser entendido por la población a la que se le iba a aplicar. En ningún enunciado se planteaban dobles negaciones.
- c) En el instrumento se distribuyeron en forma aleatoria los ítems de cada dimensión.

⁶⁴ Marín, M. y Puga, M. *Op. cit.*

⁶⁵ Ortega Carrillo. *Op. cit.*

REACTIVOS POR DIMENSIÓN.

I. Clima Organizacional.

A. Comunicación.

1. La comunicación es amplia hacia todos los niveles.
2. Mi jefe inmediato siempre me informa de las nuevas instrucciones.
3. Conozco claramente las metas que debe de alcanzar mi departamento.
4. Los superiores conocen los problemas a los que se enfrentan los empleados.
5. Se realizan reuniones de trabajo a todos los niveles.
6. Las nuevas noticias me llegan por rumores antes que de la manera formal.
7. La dirección se preocupa porque estemos enterados de todos los cambios que se dan en la empresa.

B. Motivación.

8. Trabajo con gusto horas extras para terminar una tarea importante.
9. Siempre estoy dispuesto a cooperar con mis jefes y compañeros.
10. Dentro de mis planes futuros está el de desarrollar una carrera en esta empresa.
11. Cuando mi trabajo tiene algún error, mi jefe me lo hace saber de manera cordial.
12. Se me reconoce cuando realizo bien mi labor.
13. Mi jefe me estimula a realizar correctamente mi labor.

C. Estructura.

14. Me gustan las políticas y normas por las que se rige la empresa.
15. Existen instructivos que me señalan los procedimientos que debo de seguir para realizar bien mi trabajo.
16. Estoy de acuerdo con la organización de funciones que existe dentro de la empresa.
17. Sé las responsabilidades que tiene cada área dentro de la organización.
18. Me agrada tener un manual de mi puesto que me permite conocer cuales son mis tareas.
19. Tengo bien definidas las actividades que cada departamento debe de realizar.

D. Liderazgo.

- 20. Tengo libertad para tomar decisiones.
- 21. En situaciones problemáticas siempre cuento con el apoyo de los jefes.
- 22. Me agrada que las personas sean la base más importante para la toma de decisiones.
- 23. Me desagrada que los jefes tiendan a demostrar su autoridad sobre los empleados.
- 24. Estoy de acuerdo en que los resultados esperados influyan sustancialmente en las decisiones que se toman.
- 25. Me gusta que mi jefe muestre interés por mis problemas.

E. Sistema de Recompensas.

- 26. Las promociones del personal se hacen en base a criterios justos.
- 27. Existen posibilidades de progresar en esta empresa si pongo interés en ello.
- 28. Considero que es razonable el tiempo que pasa para que se den ascensos en esta empresa.
- 29. Para otorgar un estímulo, a todos los empleados nos califican con los mismos criterios.
- 30. Considero que las prestaciones que recibo son adecuadas.
- 31. Conozco las prestaciones a las que tengo derecho.

F. Relaciones Interpersonales.

- 32. Formo parte de un grupo de trabajo muy unido.
- 33. Existen problemas entre algunos compañeros que pueden afectar los resultados esperados.
- 34. Existe convivencia entre compañeros fuera de las horas de trabajo.
- 35. La dirección tiene relaciones cordiales con todos los niveles.
- 36. En mi departamento cada quien cumple con su tarea de manera individual.
- 37. En general la empresa es un grupo de trabajo firme y sólido.

II. Actitudes.

A. Satisfacción con el trabajo.

- 38. Es motivo de orgullo mencionar el nombre de la empresa donde laboro.

- 39. Es satisfactorio mi trabajo.
- 40. Me agrada que mi horario de trabajo me deje tiempo libre para otras actividades.
- 41. Este trabajo me da la oportunidad de desarrollar mis habilidades.
- 42. Me gustaría que mi hijo realizara el mismo trabajo que yo.
- 43. Puedo considerarme justamente pagado por las funciones y responsabilidades que me fueron asignadas.
- 44. Las instalaciones en las que laboro me permiten realizar eficientemente mi trabajo.
- 45. Considero que la distribución del trabajo no es equitativa.

B. Compromiso-Participación con la empresa.

- 46. Conozco claramente lo que la empresa espera de mí.
- 47. Puedo expresar libremente mis opiniones respecto a la empresa.
- 48. La alta dirección considera las buenas ideas que se le plantean.
- 49. Considero que mi participación dentro de la empresa es importante.
- 50. Comparto los objetivos que persigue la institución.
- 51. Nuestros superiores nos invitan a participar en la fijación de metas y la resolución de problemas.
- 52. Mi responsabilidad es cumplir lo mejor posible con mi trabajo.
- 53. Mi deber es realizar únicamente lo señalado en mi contrato de trabajo.
- 54. Considero que la misión de la empresa es un compromiso de todos nosotros.
- 55. Prefiero pasar inadvertido cuando mi jefe solicita alguna opinión acerca del trabajo.
- 56. Participo en las reuniones sólo si se me cuestiona directamente.
- 57. Apoyo a la dirección en las acciones que emprenda.

5. ESTRUCTURA DE LA PRUEBA PILOTO.

De acuerdo a los reactivos descritos anteriormente, el instrumento quedó conformado de la siguiente manera:

Dimensiones	No. de indicadores	Porcentaje de análisis	Porcentaje total de dimensión
Clima Organizacional	37		64.9

Comunicación	7	12.28	
Motivación	6	10.52	
Liderazgo	6	10.52	
Estructura	6	10.52	
Sistema de recompensas	6	10.52	
Relaciones interpersonales	6	10.52	
Actitudes (hacia)	20		35.1
Satisfacción con el trabajo	8	14.1	
Compromiso-Participación con la empresa	12	21.0	

Conformándose en dos partes:

1a. Cédula de identificación con datos personales, como: edad, sexo, escolaridad, departamento en el que labora, antigüedad en la empresa y antigüedad en el puesto.

2a. 57 reactivos para evaluar el clima organizacional y su relación con la satisfacción en el trabajo y compromiso y participación con la empresa (Anexo No. 1).

La asignación de preguntas y puntajes en el instrumento piloto quedó como se detalla a continuación:

**TABLA DE ASIGNACIÓN DE PREGUNTAS Y PUNTAJES.
(PRUEBA PILOTO)**

Número de asignación en dimensiones	Número de colocación en el instrumento	Tipo de ítem	TA	A	I	D	TD
20	1	positivo	5	4	3	2	1
38	2	positivo	5	4	3	2	1
46	3	positivo	5	4	3	2	1
1	4	positivo	5	4	3	2	1
47	5	positivo	5	4	3	2	1
48	6	positivo	5	4	3	2	1
2	7	positivo	5	4	3	2	1

INFLUENCIA DE LAS ACTITUDES DEL PERSONAL SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

39	8	positivo	5	4	3	2	1
49	9	positivo	5	4	3	2	1
50	10	positivo	5	4	3	2	1
40	11	positivo	5	4	3	2	1
41	12	positivo	5	4	3	2	1
42	13	positivo	5	4	3	2	1
43	14	positivo	5	4	3	2	1
26	15	positivo	5	4	3	2	1
27	16	positivo	5	4	3	2	1
51	17	positivo	5	4	3	2	1
3	18	positivo	5	4	3	2	1
21	19	positivo	5	4	3	2	1
44	20	positivo	5	4	3	2	1
7	21	positivo	5	4	3	2	1
8	22	positivo	5	4	3	2	1
52	23	positivo	5	4	3	2	1
9	24	positivo	5	4	3	2	1
4	25	positivo	5	4	3	2	1
14	26	positivo	5	4	3	2	1
22	27	positivo	5	4	3	2	1
5	28	positivo	5	4	3	2	1
32	29	positivo	5	4	3	2	1
15	30	positivo	5	4	3	2	1
33	31	negativo	1	2	3	4	5
34	32	positivo	5	4	3	2	1
23	33	negativo	1	2	3	4	5
6	34	negativo	1	2	3	4	5
35	35	positivo	5	4	3	2	1
16	36	positivo	5	4	3	2	1
24	37	negativo	1	2	3	4	5
10	38	positivo	5	4	3	2	1
17	39	positivo	5	4	3	2	1
18	40	positivo	5	4	3	2	1
25	41	positivo	5	4	3	2	1
19	42	positivo	5	4	3	2	1
36	43	negativo	1	2	3	4	5
37	44	positivo	5	4	3	2	1
53	45	negativo	1	2	3	4	5
45	46	negativo	1	2	3	4	5
56	47	negativo	1	2	3	4	5
11	48	positivo	5	4	3	2	1
54	49	negativo	1	2	3	4	5
55	50	negativo	1	2	3	4	5

INFLUENCIA DE LAS ACTITUDES DEL PERSONAL SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

28	51	negativo	1	2	3	4	5
13	52	positivo	5	4	3	2	1
29	53	positivo	5	4	3	2	1
57	54	positivo	5	4	3	2	1
30	55	positivo	5	4	3	2	1
12	56	positivo	5	4	3	2	1
31	57	positivo	5	4	3	2	1

Calificación máxima : 285 puntos

Calificación mínima: 57 puntos

6. APLICACIÓN DE LA PRUEBA PILOTO.

Se aplicó la prueba piloto a 25 empleados de la empresa en estudio. La administración se hizo en dos grupos de 12 y 13 personas cada uno. La muestra a la que se le aplicó estuvo constituida como a continuación se detalla:

Departamento	No. de personas que participaron
Administración	1
Contabilidad	3
Control de calidad	3
Impresión	4
Almacén y empaque	5
Pegado	3
Troquelado y corte	2
Transporte	2
mantenimiento	2
Total	25

7. ANÁLISIS DE REACTIVOS.

Una vez que se aplicaron los 25 cuestionarios se procedió al análisis de discriminación de los ítems para construir el instrumento final. Para cumplir este objetivo se utilizó la prueba "t" de Studen, dado que el método de rangos

sumarizados de Likert así lo requiere⁶⁶. Los pasos seguidos se detallan a continuación:

- a) Teniendo los puntajes asignados a cada respuesta de la prueba piloto, se integró la suma de puntajes por cuestionario; para después ordenarlos en forma ascendente.
- b) Se seleccionaron el 25% de los sujetos con más altos puntajes y el 25 % de los sujetos con los puntajes más bajos para determinar el diferencial de valores escalares por ítem.
- c) El diferencial de valores escalares por ítem se determinó en base a la fórmula del método de estimaciones sucesivas de Likert, mediante la "t" de Student:

$$\frac{\bar{X}_A - \bar{X}_B}{\sqrt{\frac{S_A^2}{N_A} + \frac{S_B^2}{N_B}}}$$

Donde:

\bar{X}_A = Media de los puntajes de los reactivos del grupo alto.

\bar{X}_B = Media de los puntajes de los reactivos del grupo bajo.

S_A^2 = Variación de la distribución de las respuestas de los reactivos del grupo alto.

S_B^2 = Variación de la distribución de las respuestas de los reactivos del grupo bajo.

N_A = Número de sujetos del grupo alto

N_B = Número de sujetos del grupo bajo.

A cada uno de los reactivos de la prueba piloto se les aplicó el tratamiento estadístico, para determinar que ítemes formarían parte del instrumento final, considerando un error del 0.05 y 11 grados de libertad.

En base a la estadística tomada, el valor de "t" obtenido para cada una de las afirmaciones nos permitió determinar que aquellos ítemes con un puntaje de diferencial de valor escalar mayor a 1.7959 son los adecuados para la evaluación del clima organizacional, así como la satisfacción con el trabajo y el compromiso y participación con la empresa. De esta manera se eliminaron

⁶⁶ Nadelstcher, M.A. *Op. cit.*

un total de 24 reactivos y quedaron 33 para constituir el instrumento final (Anexo No. 2).

8. ESTRUCTURACIÓN DEL INSTRUMENTO FINAL.

Este quedó conformado de la siguiente manera:

Dimensión	No. de indicadores	Porcentaje de análisis	Porcentaje total de dimensión
Clima Organizacional	25		75.75
Comunicación	5	15.15	
Liderazgo	4	12.12	
Motivación	4	12.12	
Estructura	4	12.12	
Sistema de recompensas	4	12.12	
Relaciones interpersonales	4	12.12	
Actitudes (hacia)	8		24.25
Satisfacción con el trabajo	3	9.10	
Compromiso y participación con la empresa	5	15.15	
Total	33	100	100

Con los siguientes reactivos y puntajes:

**TABLA DE ASIGNACIÓN DE PREGUNTAS Y PUNTAJES.
(INSTRUMENTO FINAL)**

Número de asignación en dimensiones	Número de colocación en el instrumento	Tipo de ítem	TA	A	I	D	TD
47	1	positivo	5	4	3	2	1
48	2	positivo	5	4	3	2	1
2	3	positivo	5	4	3	2	1
50	4	positivo	5	4	3	2	1
41	5	positivo	5	4	3	2	1
43	6	positivo	5	4	3	2	1
26	7	positivo	5	4	3	2	1
27	8	positivo	5	4	3	2	1
51	9	positivo	5	4	3	2	1
3	10	positivo	5	4	3	2	1
21	11	positivo	5	4	3	2	1
44	12	positivo	5	4	3	2	1
7	13	positivo	5	4	3	2	1
9	14	positivo	5	4	3	2	1
32	15	positivo	5	4	3	2	1
24	16	negativo	1	2	3	4	5
17	17	positivo	5	4	3	2	1
18	18	positivo	5	4	3	2	1
25	19	positivo	5	4	3	2	1
19	20	positivo	5	4	3	2	1
37	21	positivo	5	4	3	2	1
11	22	positivo	5	4	3	2	1
13	23	positivo	5	4	3	2	1
34	24	positivo	5	4	3	2	1
35	25	positivo	5	4	3	2	1
29	26	positivo	5	4	3	2	1
57	27	positivo	5	4	3	2	1
30	28	positivo	5	4	3	2	1
12	29	positivo	5	4	3	2	1
22	30	positivo	5	4	3	2	1
5	31	positivo	5	4	3	2	1
4	32	positivo	5	4	3	2	1
14	33	positivo	5	4	3	2	1

Calificación máxima: 165 puntos.

Calificación mínima: 33 puntos. (Anexo No. 3)

9. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO FINAL.

Se administró el instrumento final a los 106 empleados de Tecnoimpresos, S.A. de C.V., considerando todos los departamentos y niveles. La aplicación se realizó en la sala de capacitación de esta empresa, localizada dentro de las instalaciones fabriles.

Para la contestación del cuestionario se formaron 10 grupos, que oscilaban entre 8 y 12 integrantes cada uno. Cada grupo estuvo compuesto por personas de distintos departamentos y niveles.

10. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.

Una vez que se aplicó el instrumento final a los 106 empleados, se procedió al análisis de la confiabilidad del mismo por el método de medidas de equivalencia, usando para ésto el Coeficiente de Cronbach, que determina la consistencia interna del instrumento⁶⁷.

La fórmula de dicho coeficiente es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

α = Coeficiente de Cronbach

K = Número de reactivos en el instrumento.

S_i^2 = Varianza de cada afirmación.

S_t^2 = Varianza de la suma total de cada sujeto.

⁶⁷ Hernández, S.R. *Op. cit.* y Sumner, G.F. *Medición de actitudes*. Trillas, México, 1976.

Dicha fórmula se aplicó para determinar la confiabilidad total del instrumento, así como las respectivas confiabilidades en las dimensiones de clima organizacional, satisfacción con el trabajo y compromiso-participación con la empresa, obteniéndose los siguientes resultados:

Instrumento total.
(Anexos Nos. 4 y 5)

Al aplicar la fórmula:

$$\alpha = \frac{33}{33-1} \left[1 - \frac{46.4263}{454.5121} \right]$$

$$\alpha = 1.03125 (1 - 0.10214)$$

$$\alpha = 1.03125 (0.897854)$$

$$\alpha = 0.9259$$

Clima Organizacional.
(Anexos Nos. 4 y 5)

Al aplicar la fórmula:

$$\alpha = \frac{25}{25-1} \left[1 - \frac{35.8882}{268.5090} \right]$$

$$\alpha = 1.04166 (1 - 0.13365)$$

$$\alpha = 1.04166 (0.8663)$$

$$\alpha = 0.9024$$

Satisfacción con el trabajo.
(Anexos Nos. 4 y 5)

Aplicando la fórmula:

$$\alpha = \frac{3}{3-1} \left[1 - \frac{4.0543}{9.2132} \right]$$

$$\alpha = 1.5 (1 - 0.44005)$$

$$\alpha = 1.5 (0.5599)$$

$$\alpha = 0.8399$$

Compromiso y Participación con la empresa.
(Anexos Nos. 4 y 5)

Aplicando la fórmula:

$$\alpha = \frac{5}{5-1} \left[1 - \frac{5.8932}{16.0815} \right]$$

$$\alpha = 1.25 (1 - 0.36645)$$

$$\alpha = 1.25 (0.63354)$$

$$\alpha = 0.7919$$

Como puede observarse, el instrumento diseñado muestra homogeneidad en todos los reactivos de las dimensiones que pretende medir. Aún cuando en la dimensión de compromiso y participación con la empresa el Coeficiente Alfa de Cronbach es menor que en las otras dimensiones, está por arriba del 0.75 que señala Hodson,⁶⁸ como un buen coeficiente de confiabilidad.

⁶⁸ Hodson, R. *Op. cit.*

11. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.

La validez de este instrumento, de acuerdo con los "Estándares de test y manuales educativos y psicológicos de la Asociación Norteamericana de Psicología"⁶⁹, se obtuvo como "validez de contenido", aplicando el método de interjuez. Para ésto se revisó la bibliografía que nos ayudara a determinar como se han usado los conceptos a medir, por los diferentes autores. Se procedió a elaborar una serie de reactivos que midieran cada dimensión (muestreo de un dominio de contenido), para posteriormente someterlos a la opinión de los jueces, es decir, se presentaron a expertos en las área de comunicación, desarrollo organizacional y alta dirección de la División de Estudios de Posgrado e Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, en el área de la psicología industrial a expertos de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala (Campus Iztacala), ambos de la Universidad Nacional Autónoma de México, así como de la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad del Valle de México. Se incluyeron sólo aquellos reactivos que los expertos reconocieron como determinantes en cada una de las dimensiones, para diagnosticar el clima organizacional de una empresa y conocer la satisfacción en el trabajo y el compromiso y participación con la institución por parte de los empleados.

12. NORMAS.

Una vez que se determinaron la confiabilidad y validez del instrumento para la evaluación del clima organizacional, así como de la satisfacción en el trabajo y el compromiso y participación con la empresa por parte de los empleados, se obtuvo la siguiente tabla de normas para la interpretación de dicho instrumento. (Anexo No.6)

Percentil	Puntaje	Criterio
5	50-82	Opinión altamente desfavorable del Clima organizacional (C.O.)
10	83-92	Opinión desfavorable del C.O.
25	93-108	Opinión desfavorable del C.O.
50	109-123	Indiferente ante el C.O.

⁶⁹ Citado pro Sumner, G.F. *Op. cit.*

75	124-132	Opinión favorable del C.O.
90	133-147	Opinión favorable del C.O.
99	148-165	Opinión altamente favorable del C.O.

Resumiendo la tabla anterior:

Puntajes	Criterio
50-82	Opinión altamente desfavorable del C.O.
83-108	Opinión desfavorable del C.O.
109-123	Indiferente ante el C.O.
124-147	Opinión favorable del C.O.
148-165	Opinión altamente favorable del C.O.

13. PRUEBA LISTA PARA UTILIZARSE.

Se cumplió con el objetivo de crear un instrumento objetivo, confiable y válido para evaluar el clima organizacional de una empresa, así como para poder conocer el grado de satisfacción con el trabajo y el compromiso y participación con la empresa que guardan los empleados, y su relación con el clima organizacional que perciben. (Anexo No. 3).

CAPITULO IV. RESULTADOS.

RESULTADOS.

En este capítulo se expresarán los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento final. Primeramente se hará el análisis de la población en estudio; en segundo lugar se realizará un análisis descriptivo de los resultados obtenidos; en tercer lugar se relacionarán las variables de edad, sexo, área en la que se labora (operativa o administrativa), escolaridad y antigüedad en la empresa, con la percepción que se tiene del clima organizacional; por último, se definirá la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción con el trabajo y el compromiso y participación con la empresa por parte de los empleados, para este caso en particular.

I. ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN.

La población, que se refiere a los empleados de Tecnoimpresos, S.A. de C.V., a la que se le aplicó el instrumento diseñado tiene las siguientes características, en cuanto a sus variables demográficas:

Edad(años)	No.	%
16-20	16	15.09
21-25	19	17.92
26-30	25	23.58
31-35	13	12.26
36-40	10	9.43
41-45	7	6.60
46-50	2	1.88
Más de 50	9	8.49
No proporcionada	5	4.71
Total	106	100.00

Se trata de una empresa con empleados jóvenes en su mayoría, el 68.85% de ellos cuenta con 35 años o menos.

Sexo	No.	%
Femenino	24	22.64
Masculino	82	77.36
Total	106	100.00

Como puede observarse, un poco más de las tres cuartas partes de la población está formada por hombres, lo que quizá se deba al tipo de actividad que realiza la empresa. De las 24 mujeres que laboran en ella, un 33.3 % pertenecen al área administrativa, un 37.5% se encuentra en el departamento de fiestas y el restante 29.2% forman parte de diferentes departamentos.

Escolaridad	No.	%
Primaria no concluida	2	1.89
Primaria	39	36.79
Secundaria	35	33.02
Bachillerato	10	9.43
Técnico	13	12.26
Licenciatura	7	6.60
Total	106	100.00

Es de notarse que el nivel de escolaridad con mayor porcentaje es el de primaria, seguido por el de secundaria; y entre ambos, más el porcentaje de individuos con primaria no concluida, cubren el 71.7% del total de la población. Esto nos hace suponer que adquieren la capacitación y experiencia como obreros calificados sobre la práctica.

Antigüedad en la empresa	No.	%
Menos de 1 año	34	32.07
1-5	40	37.73
6-10	20	18.86
11-15	8	7.54
16-20	3	2.83
21-25	0	0.00
26-30	1	0.97
Total	106	100.00

Un alto porcentaje de los empleados tiene menos de un año de haber ingresado a la empresa. El 37.73% de los empleados tiene entre 1 y 5 años de pertenecer a la organización, de éstos el 12.26% tienen un año de antigüedad, el 8.5 % tiene dos años, el 2.83% tiene tres años, el 10.37% tiene cuatro años y el 3.77% tiene 5 años.

De los datos anteriores obtenemos que el 44.33% de los empleados tiene un año o menos de antigüedad en la empresa, lo que podría indicarnos una constante contratación de personal.

Área	Nº.	%
Operativa	90	84.9
Administrativa	16	15.1
Total	106	100

Por ser una empresa destinada a la producción su área operativa incluye al 85% de sus empleados, y el 15% restante se encuentra en los distintos departamentos o posiciones administrativas.

2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS.

Las puntuaciones que se pueden obtener con el instrumento diseñado pueden ser 165 puntos como máxima y 33 puntos como mínima; en este caso las puntuaciones que se obtuvieron van de los 50 a los 158 puntos, dándonos un rango de 108 puntos, en el que caen todos los puntajes registrados.

Dentro de las medidas de tendencia central encontramos:

Media	119
Mediana	123
Moda	126

Como puede observarse, el puntaje promedio obtenido corresponde al 72% del total que se podría obtener con el instrumento final, lo que nos demuestra, en forma general, que la mayoría de los empleados están de acuerdo con la percepción que tienen del clima organizacional de la empresa.

Los promedios obtenidos por departamento fueron:

DEPARTAMENTO	PUNTAJES PROMEDIO
Pegado	114
Mantenimiento	135
Transporte	128
Almacén	117
Impresión	111
Troquelado	106
Tintas	120
Control de calidad	121
Administrativos	131
Fiestas (empaque)	105
Serpentinas	114

Los departamentos del área administrativa, como son contabilidad, presupuesto, relaciones industriales, etc. se contemplaron como un sólo departamento (administrativos), debido a que cada uno de ellos tiene muy pocos empleados (2 en promedio).

Es de notarse que de los 11 departamentos contemplados, seis están por debajo del puntaje promedio del total de los empleados, y cinco por arriba de éste. La diferencia entre los departamento con mayor y menor promedio es de 20 puntos; siendo Mantenimiento el de mayor promedio y Fiestas el de menor promedio.

Si aplicamos los criterios para la interpretación de los resultados arrojados por el instrumento aplicado, tenemos que las opiniones en los distintos departamentos son:

Puntajes	Criterio	Departamento (s)
50-82	Opinión altamente desfavorable del C.O.	
83-108	Opinión desfavorable del C.O.	Fiestas, Troquelado
109-123	Indiferente ante el C.O.	Impresión, Pegado, Serpentina, Almacén, Tintas, Control de calidad
124-147	Opinión favorable del C.O.	Transporte, Mantenimiento, Administrativos
148-165	Opinión altamente favorable del C.O.	

Es de notarse que de los 11 departamentos, 8 de ellos tienen (72.7%) una opinión desfavorable o sean indiferentes al clima. Sin embargo, aplicando estos mismos criterios por individuo los resultados fueron:

Puntajes	Criterio	No. de personas
50-82	Opinión altamente desfavorable del C.O.	6
83-108	Opinión desfavorable del C.O.	21
109-123	Indiferente ante el C.O.	28
124-147	Opinión favorable del C.O.	42
148-165	Opinión altamente favorable del C.O.	9

En cuanto a la mediana, su valor es de 123 puntos, o sea el 74.5% de la puntuación total; se refiere a que el 50% de la población tiene un puntaje menor a este valor y el 50% restante un puntaje mayor.

La moda es de 126 puntos (76.3% de la calificación máxima que puede obtenerse); este valor se presenta 5 veces.

3. RELACIÓN DE VARIABLES DEMOGRÁFICAS CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

En este apartado se relacionaron las variables demográficas con la percepción del clima organizacional, para detectar de qué manera influyen las primeras en las opiniones expresadas por los empleados. Para realizar éste análisis se utilizó la prueba de X^2 , con la siguiente metodología:⁷⁰

1. Cruzamiento de variables.
2. Elaboración de tablas de valores reales.
3. Elaboración de hipótesis.
4. Elaboración de tabla de valores esperados.
5. Cálculo de X^2 .
$$\frac{\sum(V.\text{real} - V.\text{esperado})^2}{V.\text{esperado}}$$
6. Fijación del nivel de significancia.
7. Análisis del resultado.

⁷⁰Marín, M. y Puga, M. *Op.cit*

VARIABLE: SEXO.

SEXO	No.	%
Hombres	82	77.36
Mujeres	24	22.64
Total	106	100.00

1. Cruzamiento de variables.

TABLA DE VALORES

SEXO	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
Femenino	3	8	4	6	3	24
Masculino	3	13	24	36	6	82
Total	6	21	28	42	9	106

2. Elaboración de tabla de valores reales.

Para realizar el cálculo de χ^2 se sumaron 5 puntos a cada valor y se obtuvo una tabla de valores reales.⁷¹

TABLA DE VALORES REALES

SEXO	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
Femenino	8	13	9	11	8	49
Masculino	8	18	29	41	11	107
Total	16	31	38	52	19	156

3. Elaboración de hipótesis.

Ha. No existe diferencia significativa en la percepción del clima organizacional entre empleados (hombres) y empleadas (mujeres).

Ho. Existe diferencia significativa en la percepción del clima organizacional entre empleados (hombres) y empleadas (mujeres).

⁷¹ Levin, J. Fundamentos de estadística en la investigación social. México: Harla. 2a. ed.

4. Elaboración de tabla de valores esperados.

Cálculo del valor esperado.

Valor esperado = (Total marginal de renglón)(Total marginal de columna)/Total de sujetos

TABLA DE VALOR ESPERADO

SEXO	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)
Femenino	(49*16)/156	(49*31)/156	(49*38)/156	(49*52)/156	(49*19)/156
Masculino	(107*16)/156	(107*31)/156	(107*38)/156	(107*52)/156	(107*19)/156

TABLA DE VALOR ESPERADO

SEXO	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
Femenino	5.026	9.737	11.936	16.333	5.968	49
Masculino	10.974	21.263	26.064	35.667	13.032	107
Total	16	31	38	52	19	156

5. Cálculo de X².

$X^2 = \Sigma(\text{valor real} - \text{valor esperado})^2 / \text{valor esperado}$

TABLA DE CALCULO DE X²

SEXO	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)
Femenino	(8-5.02)/5.02	(13-9.73)/9.73	(9-11.93)/11.93	(11-16.33)/16.33	(8-5.96)/5.96
Masculino	(8-10.97)/10.97	(18-21.26)/21.26	(29-26.06)/26.06	(41-35.66)/35.66	(11-13.03)/13.03

TABLA DE CALCULO DE X²

SEXO	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
Femenino	1.76	1.09	0.71	1.73	0.69	6.02
Masculino	0.80	0.49	0.33	0.79	0.31	2.75
Total	2.57	1.59	1.05	2.53	1.01	8.77

6. Fijación del nivel de significancia:

Alfa = 0.05

Grados de libertad (gl) = (No. de renglones - 1)(No. de columnas - 1)

$$g1 = (2 - 1) (5 - 1)$$

$$g1 = (1) (4)$$

$$g1 = 4$$

7. Análisis de resultado.

Regla de decisión:

Valor calculado (V_c) < Valor en tablas (V_t), se acepta hipótesis.

Valor calculado > Valor en tablas, se rechaza hipótesis.

$V_c = 8.77 < V_t = 9.488$. Por lo tanto, se acepta hipótesis:

No existe diferencia significativa entre la opinión de empleados (hombres y empleadas (mujeres) acerca del clima organizacional de la empresa donde laboran.

VARIABLE: ESCOLARIDAD.

Escolaridad	No.	%
Primaria inconclusa	2	1.89
Primaria	39	36.79
Secundaria	35	33.02
Bachillerato	10	9.43
Técnico	13	12.26
Licenciatura	7	6.60
Total	106	100.00

1. Cruzamiento de variables.

TABLA DE VALORES

ESCOLARIDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
Primaria inconclusa	0	0	0	2	0	2
Primaria	2	7	12	15	3	39
Secundaria	3	9	10	13	0	35
Bachillerato	0	2	2	4	2	10
Técnico	0	3	3	5	2	13
Licenciatura	1	0	1	3	2	7
Total	6	21	28	42	9	106

2. Elaboración de tabla de valores reales.

Para realizar el cálculo de X^2 se sumaron 5 puntos a cada valor y se obtuvo una tabla de valores reales.⁷²

TABLA DE VALORES REALES

ESCOLARIDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
Primaria inconclusa	5	5	5	7	5	27
Primaria	7	12	17	20	8	64
Secundaria	8	14	15	18	5	60
Bachillerato	5	7	7	9	7	35
Técnico	5	8	8	10	7	38
Licenciatura	6	5	6	8	7	32
Total	36	51	58	72	39	256

⁷² Levin, J. Op. cit.

3. Elaboración de hipótesis.

Ha. No existe diferencia significativa en la opinión que tiene los empleados del clima organizacional de la empresa donde laboran por su grado de escolaridad.

Ho. Existe diferencia significativa en la opinión que tiene los empleados del clima organizacional de la empresa donde laboran por su grado de escolaridad.

4. Elaboración de tabla de valores esperados.

Cálculo del valor teórico o esperado.

Valor esperado = (Total marginal de renglón)(Total marginal de columna)/total de sujetos.

TABLA DE VALOR ESPERADO

ESCOLARIDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)
Primaria inconclusa	(27*36)/256	(27*51)/256	(27*58)/256	(27*72)/256	(27*39)/256
Primaria	(64*36)/256	(64*51)/256	(64*58)/256	(64*72)/256	(64*39)/256
Secundaria	(60*36)/256	(60*51)/256	(60*58)/256	(60*72)/256	(60*39)/256
Bachillerato	(35*36)/256	(35*51)/256	(35*58)/256	(35*72)/256	(35*39)/256
Técnico	(38*36)/256	(38*51)/256	(38*58)/256	(38*72)/256	(38*39)/256
Licenciatura	(32*36)/256	(32*51)/256	(32*58)/256	(32*72)/256	(32*39)/256

TABLA DE VALOR ESPERADO

ESCOLARIDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
Primaria inconclusa	3.797	5.379	6.117	7.594	4.113	27
Primaria	9.000	12.750	14.500	18.000	9.750	64
Secundaria	8.438	11.953	13.594	16.875	9.141	60
Bachillerato	4.922	6.973	7.930	9.844	5.332	35
Técnico	5.344	7.570	8.609	10.688	5.789	38
Licenciatura	4.500	6.375	7.250	9.000	4.875	32
Total	36	51	58	72	39	256

5. Cálculo de X^2 .

$$X^2 = \sum (\text{valor real} - \text{valor esperado})^2 / \text{valor esperado}$$

TABLA DE CALCULO DE X^2

ESCOLARIDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)
Primaria inconclusa	(5-3.79)/3.79	(5-5.37)/5.37	(5-6.11)/6.11	(7-7.59)/7.59	(5-4.11)/4.11
Primaria	(7-9)/9	(12-12.75)/12.75	(17-14.5)/14.5	(20-18)/18	(8-9.75)/9.75
Secundaria	(8-8.43)/8.43	(14-11.95)/11.95	(15-13.59)/13.59	(18-16.87)/16.87	(5-9.14)/9.14
Bachillerato	(5-4.92)/4.92	(7-6.97)/6.97	(7-7.93)/7.93	(9-9.84)/9.84	(7-5.33)/5.33
Técnico	(5-5.34)/5.34	(8-7.57)/7.57	(8-8.6)/8.6	(10-10.68)/10.68	(7-5.78)/5.78
Licenciatura	(6-4.5)/4.5	(5-6.37)/6.37	(6-7.25)/7.25	(8-9)/9	(7-4.87)/4.87

TABLA DE CALCULO DE X^2

ESCOLARIDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
Primaria inconclusa	0.386	0.025	0.202	0.046	0.193	0.852
Primaria	0.444	0.044	0.431	0.222	0.314	1.456
Secundaria	0.022	0.352	0.146	0.076	1.875	2.471
Bachillerato	0.001	0.000	0.109	0.072	0.523	0.705
Técnico	0.022	0.024	0.042	0.043	0.258	0.389
Licenciatura	0.500	0.295	0.216	0.111	0.932	2.053
Total	1.376	0.740	1.145	0.570	4.094	7.926

6. Fijación del nivel de significancia.

Alfa = 0.05

Grado de libertad (gl) = (No. de renglones - 1) (No. de columnas - 1)

$$gl = (6 - 1) (5 - 1)$$

$$gl = (5) (4)$$

$$gl = 20$$

7. Análisis de resultado.

Valor calculado (Vc) < Valor en tablas (Vt), se acepta hipótesis.

Valor calculado > Valor en tablas, se rechaza hipótesis.

Vc = 7.92 < Vt = 31.41. Por lo tanto, se acepta la hipótesis:

La opinión acerca del clima organizacional de la empresa donde se labora no está influenciada por el grado de escolaridad que tenga el empleado.

VARIABLE: AREA.

AREA	No.	%
Operativa	90	84.90
Administrativa	16	15.10
Total	106	100.00

1. Cruzamiento de variables.

TABLA DE VALORES

AREA	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
Operativa	6	20	24	34	6	90
Administrativa	0	1	4	8	3	16
Total	6	21	28	42	9	106

2. Elaboración de tabla de valores reales.

Para realizar el cálculo de χ^2 se sumaron 5 puntos a cada valor y se obtuvo una tabla de valores reales.⁷³

TABLA DE VALORES REALES

AREA	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
Operativa	11	25	29	39	11	115
Administrativa	5	6	9	13	8	41
Total	16	31	38	52	19	156

3. Elaboración de hipótesis.

Ha. No existe diferencia significativa en la opinión del clima organizacional de la empresa por el tipo del área funcional a la que se pertenece.

Ho. Sí existe diferencia significativa en la opinión del clima organizacional de la empresa por el tipo del área funcional a la que se pertenece.

⁷³Levia, J. Op. cit.

4. Elaboración de tabla de valores esperados.

Cálculo del valor esperado.

Valor esperado = (Total marginal de renglón) (Total marginal de columna)/total de sujetos.

TABLA DE VALORES ESPERADOS

AREA	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
Operativa	11.79	22.85	28.02	38.33	14.01	115
Administrativa	4.21	8.14	9.98	13.66	4.99	41
Total	16	31	38	52	19	156

5. Cálculo de χ^2 .

$\chi^2 = \Sigma (\text{valor real} - \text{valor esperado})^2 / \text{valor esperado}$

TABLA DE CALCULO DE χ^2

AREA	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
Operativa	0.054	0.202	0.035	0.012	0.645	0.947
Administrativa	0.150	0.566	0.098	0.033	1.810	2.656
Total	0.204	0.768	0.132	0.044	2.455	3.603

6. Fijación del nivel de significancia.

Alfa = 0.05

Grados de libertad (gl) = (No. de renglones - 1)(No. de columnas - 1)

$$gl = (2 - 1)(5 - 1)$$

$$gl = (1)(4)$$

$$gl = 4$$

7. Análisis de resultado.

Valor calculado (V_c) < Valor en tablas (V_t), se acepta hipótesis.

Valor calculado > Valor en tablas, se rechaza hipótesis.

$V_c = 3.60 < V_t = 9.48$. Por lo tanto, se acepta hipótesis:

No existe diferencia significativa entre los empleados de un área y de otra acerca del clima organizacional de la empresa.

VARIABLE: EDAD.

EDAD (años)	No.	%
16-25	35	33.01
26-35	38	35.84
36-45	17	16.03
46 o más	11	10.37
no proporcionada	5	4.71
Total	106	100.00

1. Cruzamiento de variables.**TABLA DE VALORES**

EDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
16-25	2	7	10	14	2	35
26-35	1	9	9	17	2	38
36-45	2	2	4	5	4	17
46 o más	1	2	4	4	0	11
no proporcionada	0	1	1	2	1	5
Total	6	21	28	42	9	106

2. Elaboración de tabla de valores reales.

Para realizar el cálculo de X^2 se sumaron 5 puntos a cada valor y se obtuvo una tabla de valores reales.⁷⁴

TABLA DE VALORES REALES

EDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
16-25	7	12	15	19	7	60
26-35	6	14	14	22	7	63
36-45	7	7	9	10	9	42
46 o más	6	7	9	9	5	36
no proporcionada	5	6	6	7	6	30
Total	31	46	53	67	34	231

⁷⁴ Levin, J. Op. cit.

3. Elaboración de hipótesis.

Ha. No existe diferencia significativa en la opinión que tienen los empleados del clima organizacional de la empresa donde laboran con respecto a su edad.

Ho. Existe diferencia significativa en la opinión que tiene los empleados del clima organizacional de la empresa donde laboran con respecto a su edad.

4. Cálculo del valor esperado.

Valor esperado = (Total marginal de renglón)(Total marginal de columna)/total de sujetos

TABLA DE VALOR ESPERADO

EDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)
16-25	(60*31)/231	(60*46)/231	(60*53)/231	(60*67)/231	(60*34)/231
26-35	(63*31)/231	(63*46)/231	(63*53)/231	(63*67)/231	(63*34)/231
36-45	(42*31)/231	(42*46)/231	(42*53)/231	(42*67)/231	(42*34)/231
46 o más	(36*31)/231	(36*46)/231	(36*53)/231	(36*67)/231	(36*34)/231
no proporcionada	(30*31)/231	(30*46)/231	(30*53)/231	(30*67)/231	(30*34)/231

TABLA DE VALOR ESPERADO

EDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
16-25	8.05	11.95	13.77	17.40	8.83	60
26-35	8.45	12.55	14.45	18.27	9.27	63
36-45	5.64	8.36	9.64	12.18	6.18	42
46 o más	4.83	7.17	8.26	10.44	5.30	36
no proporcionada	4.03	5.97	6.88	8.70	4.42	30
Total	31	46	53	67	34	231

5. Cálculo de X^2 .

$$X^2 = \sum (\text{valor real} - \text{valor esperado})^2 / \text{valor esperado}$$

TABLA DE CALCULO DE χ^2

EDAD	1 (D)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
16-25	0.137	0.000	0.111	0.147	0.380	0.775
26-35	0.713	0.169	0.014	0.760	0.557	2.213
36-45	0.330	0.222	0.042	0.391	1.285	2.270
46 o más	0.283	0.004	0.066	0.199	0.017	0.569
no proporcionada	0.236	0.000	0.113	0.333	0.569	1.250
Total	1.698	0.395	0.347	1.829	2.807	7.076

6. Fijación del nivel de significancia.

$\text{Alfa} = 0.05$

Grados de libertad (gl) = (No. de renglones - 1) (No. de columnas - 1)

$gl = (5 - 1)(5 - 1)$

$gl = (4) (4)$

$gl = 16$

7. Análisis de resultado.

Valor calculado (V_c) < Valor en tablas (V_t), se acepta hipótesis.

Valor calculado > Valor en tablas, se rechaza hipótesis.

$V_c = 7.076 > V_t = 26.296$. Por lo tanto, se acepta la hipótesis:

No existe diferencia significativa en la opinión que tienen los empleados del clima organizacional de la empresa donde laboran con respecto a su edad.

VARIABLE: ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA.

ANTIGUEDAD (años)	No.	%
menos de 1 a 5	74	69.81
6-10	20	18.87
11-15	8	7.55
16-20	3	2.83
más de 20	1	0.94
total	106	100.00

1. Cruzamiento de variables.

TABLA DE VALORES

ANTIGUEDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
menos de 1 a 5	4	15	20	28	7	74
6-10	1	4	5	9	1	20
11-15	0	1	3	3	1	8
16-20	0	1	0	2	0	3
más de 20	1	0	0	0	0	1
total	6	21	28	42	9	106

2. Elaboración de tabla de valores reales.

Para realizar el cálculo de X^2 se sumaron 5 puntos a cada valor y se obtuvo una tabla de valores reales.⁷⁵

TABLA DE VALORES REALES

ANTIGUEDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
menos de 1 a 5	9	20	25	33	12	99
6-10	6	9	10	14	6	45
11-15	5	6	8	8	6	33
16-20	5	6	5	7	5	28
más de 20	6	5	5	5	5	26
total	31	46	53	67	34	231

⁷⁵ Levin, J. Op. cit.

3. Elaboración de hipótesis.

Ha. No existe diferencia significativa en la opinión que tiene los empleados del clima organizacional de la empresa donde laboran con respecto a su antigüedad en la misma.

Ho. Existe diferencia significativa en la opinión que tienen los empleados del clima organizacional de la empresa donde laboran con respecto a su antigüedad en la misma.

4. Cálculo del valor esperado.

Valor esperado = (Total marginal de renglón)(Total marginal de columna)/total de sujetos

TABLA DE VALOR ESPERADO

ANTIGÜEDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)
menos de 1 a 5	(99*31)/231	(99*46)/231	(99*53)/231	(99*67)/231	(99*34)/231
6-10	(45*31)/231	(45*46)/231	(45*53)/231	(45*67)/231	(45*34)/231
11-15	(33*31)/231	(33*46)/231	(33*53)/231	(33*67)/231	(33*34)/231
16-20	(28*31)/231	(28*46)/231	(28*53)/231	(28*67)/231	(28*34)/231
más de 20	(26*31)/231	(26*46)/231	(26*53)/231	(26*67)/231	(26*34)/231

TABLA DE VALOR ESPERADO

ANTIGÜEDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
menos de 1 a 5	13.29	19.71	22.71	28.71	14.57	99
6-10	6.04	8.96	10.32	13.05	6.62	45
11-15	4.43	6.57	7.57	9.57	4.86	33
16-20	3.76	5.58	6.42	8.12	4.12	28
más de 20	3.49	5.18	5.97	7.54	3.83	26
Total	31	46	53	67	34	231

5. Cálculo de χ^2 .

$$\chi^2 = \sum (\text{valor real} - \text{valor esperado})^2 / \text{valor esperado}$$

TABLA DE CALCULO DE χ^2

ANTIGUEDAD	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)	Total
menos de 1 a 5	1.382	0.004	0.230	0.640	0.454	2.710
6-10	0.000	0.000	0.010	0.069	0.059	0.138
11-15	0.074	0.050	0.024	0.258	0.269	0.675
16-20	0.411	0.032	0.316	0.155	0.187	1.101
más de 20	1.807	0.006	0.156	0.856	0.360	3.185
Total	3.674	0.092	0.736	1.978	1.328	7.809

6. Fijación del nivel de significancia.

Alfa = 0.05

Grados de libertad (gl) = (No. de renglones - 1) (No. de columnas - 1)

$$gl = (5 - 1) (5 - 1)$$

$$gl = (4) (4)$$

$$gl = 16$$

7. Análisis de resultados.

Valor calculado (Vc) < Valor en tablas (Vt), se acepta hipótesis.

Valor calculado > Valor en tablas, se rechaza hipótesis.

Vc = 7.809 < Vt = 26.296. Por lo tanto, se acepta la hipótesis:

No existe diferencia significativa en la opinión que tiene los empleados del clima organizacional de la empresa donde laboran con respecto a su antigüedad en la misma.

4. RELACION ENTRE ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Para poder determinar la relación existente entre las actitudes del personal y el clima organizacional de la empresa se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson, en el que no se establece causalidad ni se manejan las variables como dependiente e independiente⁷⁶, ya que en este caso sólo se quiere determinar si el clima organizacional está influenciado por las actitudes de los empleados; y de ser así, que tan grande es esa influencia.

Una vez que se determinó la consistencia interna de los reactivos del instrumento final (coeficiente de confianza) y se tuvieron los puntajes obtenidos por cada sujeto en cada dimensión, se procedió a calcular el coeficiente de correlación de Pearson (r), tanto para relacionar clima organizacional con satisfacción en el trabajo, como para clima organizacional con el compromiso y participación con la empresa.

En ambos casos se aplicó la fórmula de dicho coeficiente:

$$r = \frac{(N \Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y))}{\sqrt{(N \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2)(N \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2)}}$$

En este caso no se calculó el nivel de significancia debido a que el instrumento se aplicó al total de la población y no sólo a una muestra, por lo que los resultados obtenidos son más confiables al no tener que inferir en la población resultados obtenidos en solo una muestra.

Clima organizacional-Satisfacción con el trabajo.

Ha. Entre más satisfecho esté el empleado con su trabajo, su percepción del clima organizacional será más favorable.

Ho. La satisfacción con el trabajo no afecta la percepción que se tenga del clima organizacional.

Al aplicar la fórmula del Coeficiente de Correlación de Pearson se obtuvo:
(Anexo No. 7)

⁷⁶Levia, J. *Op. cit.*

$$r = +0.685$$

Esto es, existe una correlación positiva media⁷⁷ entre el clima organizacional y la satisfacción con el trabajo, por lo que la hipótesis planteada es aceptada con las limitaciones que nos impone ese resultado. Es decir, los empleados satisfechos perciben un clima organizacional más agradable que aquellos que no lo están.

Clima organizacional-Compromiso y participación con la empresa.

Ha. Los empleados que están comprometidos y que participan más con la empresa perciben un clima organizacional más agradable.

Ho. Los empleados que no están comprometidos ni participan con su empresa tiene un opinión indiferente respecto al clima organizacional .

Al aplicar la fórmula del Coeficiente de Correlación de Pearson se obtuvo:
(Anexo No. 8)

$$r = + 0.492$$

Lo que demuestra una correlación positiva media⁷⁸, por lo que la hipótesis es aceptada, al igual que la anterior, con las reservas que nos señala el resultado obtenido. Esto se refiere a que los empleados que se sienten comprometidos con la empresa en la que trabajan y participan en ella, tienen una opinión más favorable respecto al clima organizacional de esta empresa, que aquellos que no participan ni piensan que existe un compromiso.

Para este estudio, los resultados logrados señalan que, en este caso en particular, las actitudes del personal estudiadas si tienen una influencia regular en el clima que se perciba en la empresa. Sin embargo; no se debe de perder el contexto de todos los demás elementos que conforman dicho clima y que pueden influir también en las opiniones que los empleados tienen respecto a él.

⁷⁷ Hernández, S.R. *Op.cit.*

⁷⁸ Hernández, S.R. *Op.cit.*

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES.

DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES.

El instrumento utilizado se diseñó específicamente para realizar la presente investigación. Se trata de un cuestionario elaborado en escala de Likert, apoyado en bases teóricas consultadas, validado por la opinión de expertos en los temas que pretende medir y con un coeficiente de confianza Alfa de Cronbach que va del 79.2 al 90.2 % en cada una de sus dimensiones (clima organizacional, satisfacción con el trabajo, y compromiso y participación con la empresa) y un 92.6% en la totalidad del instrumento.

Dicho instrumento cumple con las características de ser válido, confiable y objetivo al tener bien precisado lo que con él se va a evaluar. En este caso se aplicó en una empresa manufacturera que cuenta con 106 empleados, cuya escolaridad es de nivel primaria para el 38% de ellos y alrededor del 56% tiene 30 años o menos.

Las características de la empresa y de sus empleados se consideraron para utilizar un lenguaje claro y entendible en la redacción de los reactivos del cuestionario. Es así que aún cuando el instrumento se construyó para realizar esta investigación, puede ser utilizado en otras empresas, similares o no, modificando, si es necesario, el estilo o lenguaje de los reactivos pero sin que éstos pierdan su esencia.

De acuerdo a la teoría consultada, se esperaba notar la influencia de variables individuales como el sexo, la edad, la escolaridad, la antigüedad en la empresa y el tipo de área funcional a la que pertenece cada empleado, en la opinión respecto al clima organizacional de la institución. Sin embargo, de acuerdo a los resultados, las opiniones que se obtuvieron no permitieron establecer tal conexión en esta empresa.

En lo que respecta a la relación entre las actitudes que se evalúan en la investigación (satisfacción con el trabajo y compromiso y participación con la empresa) y la opinión del clima organizacional, se determinó que la opinión respecto al clima sí está influenciada por dichas actitudes pero no de una forma predominante. Esto nos indica que no se deben de olvidar la influencia de los otros componentes del clima organizacional con mayor peso que las actitudes estudiadas.

En base a los datos arrojados por el diagnóstico del clima en la organización y de actitudes de los empleados, como satisfacción con el trabajo y compromiso y participación con la empresa, realizado en "Tecnoimpresos", llama fuertemente la atención el hecho de que el 52% (55 individuos) de su personal tengan una opinión desfavorable o sean indiferentes ante dicho clima y actitudes.

Del 48% restante, compuesto por 51 personas, que tiene una opinión favorable del clima, sólo 9 de ellas dieron una opinión altamente favorable.

Si consideramos los resultados obtenidos respecto a la relación existente entre la opinión del clima organizacional y las actitudes del personal, y de acuerdo a lo mencionado con anterioridad, podríamos decir que al no estar conformes la mayoría de los empleados con el clima organizacional que percibe, no están satisfechos con su trabajo y no se sienten participes ni comprometidos con la institución en la que laboran.

Con la realización de esta investigación "Tecnoimpresos" obtuvo un diagnóstico de su clima organizacional y de las actitudes de sus empleados que se han mencionado a lo largo de este trabajo. Sin embargo, los datos que arroja tal diagnóstico nos llevan a la reflexión de que es necesario profundizar más en las opiniones del personal respecto al tema, a fin de conocer mejor la problemática; poder identificar las posibles causas y estar atentos a propuestas de solución que puedan dar los mismos empleados, ya que son ellos los que conviven con la situación que les incomoda.

Para lograr ésto se cuenta con el diagnóstico realizado por departamento, debiendo de poner mayor atención en aquellos que tiene una opinión desfavorable o son indiferentes respecto al clima que perciben en la organización.

Los programas o acciones que se vayan a implementar para mejorar el clima organizacional deben de basarse en las necesidades y objetivos de la empresa, pero también en los requerimiento de los empleados, considerando características como escolaridad, edad, antigüedad en la empresa y el área o departamento en el que se desempeñan.

Estos programas también deben de contemplar medidas encaminadas a lograr la motivación de los empleados, haciéndolos sentir parte importante para la

empresa y exhortándolos a participar en ella y a desarrollar un compromiso en común.

Con este mismo instrumento es posible dar seguimiento a la evolución que se tenga en la aplicación de los mencionados programas. Si se desea se puede dar el seguimiento individual a las personas que pudieran representarnos problemas potenciales.

La evaluación de la implementación de tales medidas debe de realizarse tanto con la aplicación del cuestionario, para dar el seguimiento a las opiniones, como con la observación del comportamiento de los empleados hacia su trabajo, sus compañeros, la empresa, etc.

Resumiendo:

- 1. "Tecnoimpresos" debe de considerar el presente diagnóstico para la implementación de cualquier programa, tanto en materia de recursos humanos como en aspectos técnicos y de procesos, pues los resultados de todos ellos dependen en gran medida de las actitudes y comportamiento de los empleados.**
- 2. Es necesario profundizar en la problemática de aquellos departamentos que tuvieron una opinión desfavorable o indiferente del clima organizacional. Tal acción puede realizarse con una nueva aplicación del mismo instrumento, y si es necesario, realizar el análisis de las opiniones a nivel individual.**
- 3. Los programas para mejorar el clima organizacional deberán de considerar las necesidades y objetivos de la empresa, pero también los requerimientos de los empleados.**
- 4. Tales programas deberán de diseñarse tomando en cuenta las características de los empleados de esta empresa, sobretodo edad y escolaridad, buscando motivarlos y hacerlos participar dentro de la empresa.**
- 5. Deberá de darse seguimiento y evaluar constantemente la implementación de cualquier programa, sobretodo aquellos que se refieran a desarrollo organizacional o planeación estratégica, a través de la aplicación del**

mismo instrumento y de la observación del comportamiento de los empleados respecto a estos programas.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES.

113

CONCLUSIONES.

El presente estudio dió por resultado, entre otros, la creación de un instrumento de medición del clima organizacional válido y confiable, que puede ser aplicable a diversas empresas, y que puede servir como base para el diagnóstico y punto de partida de un programa de desarrollo organizacional.

Se logró cumplir con los objetivos planteados en lo que se refiere a conocer la opinión que el personal de "Tecnoimpresos" tiene acerca del clima organizacional de su empresa.

Con la aplicación del mencionado instrumento, se observó, en este caso en específico, que las variables demográficas de los empleados como sexo, edad, escolaridad, y otras relacionadas con su trabajo, como área funcional y antigüedad en la empresa, no afectan la percepción que tienen del clima organizacional que prevalece en la institución.

Se detectó que las actitudes que muestran los empleados, como la satisfacción con el trabajo y el compromiso y participación con la empresa, sí influyen, en forma moderada, en la presentación de determinado tipo de clima organizacional. Este conocimiento está establecido en la teoría, ya que las actitudes se manejan como un componente del propio clima organizacional; sin embargo, en las fuentes bibliográficas y hemerográficas consultadas, no existe algún dato que nos proporcione una idea acerca de qué tan importantes o determinantes son para la presentación de un clima organizacional agradable para los propios empleados. Se pudo establecer, para este caso en particular, que las mencionadas actitudes guardan una correlación positiva media con el clima organizacional.

Podemos resumir las conclusiones de este estudio de la siguiente manera:

1. Las variables individuales, tales como la escolaridad, la edad, el área funcional a la que se pertenece y la antigüedad que se tiene en la empresa, no afectaron la opinión de los empleados acerca del clima organizacional que perciben.
2. El sexo (masculino o femenino) es una característica que no influye en la opinión que expresaron los empleados acerca del clima organizacional.

3. Fue posible identificar la opinión del clima organizacional, tanto a nivel individual como por departamentos, obteniéndose los siguientes datos:

OPINIÓN RESPECTO AL CLIMA ORGANIZACIONAL	NO. DE DEPTOS.	NO. DE PERSONAS
Altamente desfavorable	0	6
Desfavorable	2	21
Indiferente	6	28
Favorable	3	42
Altamente favorable	0	9

4. El clima está medianamente influenciado por las actitudes de los empleados como son la satisfacción con el trabajo y el compromiso y participación con la empresa.
5. De los resultados obtenidos podemos concluir que cuando el empleado está satisfecho y se siente comprometido con su trabajo, tal situación tiene un peso moderado sobre la opinión que exprese acerca del clima organizacional.
6. De acuerdo a los resultados obtenidos es posible afirmar que los objetivos planteados se cumplieron en un 100%.

En lo que respecta a las hipótesis:

1. Se rechaza aquella que menciona que la opinión del clima organizacional está influenciada por la escolaridad y la edad del individuo, así como por el área funcional a la que pertenece y su antigüedad dentro de la empresa.
2. Se acepta la hipótesis que afirma que el sexo es una característica que no afecta la opinión que se tiene respecto al clima organizacional.
3. Se acepta la que establece que la opinión del clima organizacional está influenciada por la satisfacción con el trabajo y el compromiso y participación con la empresa.
4. Se acepta la hipótesis que menciona que los empleados satisfechos con su trabajo perciben un clima organizacional agradable.

5. Se acepta aquella que establece que existe una opinión positiva respecto al clima organizacional cuando el empleado muestra compromiso y participación con la empresa.]

APLICACIONES Y ALCANCES.

Otra utilidad que demuestra tener el instrumento que se diseñó para esta investigación es que al analizar los resultados que arroja su aplicación en cada dimensión que evalúa, es posible conocer las opiniones de los empleados respecto a cada uno de los elementos del clima organizacional. Podemos tener una apreciación acerca de cómo se encuentra el sistema de comunicación, cómo perciben los empleados el estilo de liderazgo que se practica, en que estado se encuentran las relaciones entre los mismos empleados, etc. Asimismo, podemos detectar problemas potenciales con empleados que no estén satisfechos con su trabajo, además de que es posible determinar qué tan identificados están con la organización.

Al realizar el análisis de estos factores es posible predecir lo que podemos esperar en el corto o largo plazo en materia de comportamiento de nuestro personal, y tomarlo como base para la planeación de determinadas acciones.

Para aplicaciones posteriores este instrumento podrá servir como herramienta de evaluación para medir los alcances de programas en materia de recursos humanos que se implementen dentro de una organización, ya que permite, en primera instancia, formar un diagnóstico de la situación actual, y posteriormente darle seguimiento a la evolución de las opiniones de los empleados durante la implantación de programas de Desarrollo Organizacional o Planeación Estratégica. Así como también poder conocer el potencial de nuestro personal en lo que se refiere a su satisfacción con el trabajo y su compromiso con la empresa.

Es importante mencionar que la aplicación de dicho instrumento nos permite notar aquellas áreas o personas donde se necesite mayor capacitación. Podemos establecer programas de cursos para mejorar las relaciones interpersonales o el tipo de liderazgo de los mandos medios, por ejemplo.

EXPERIENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

La experiencia de realizar el presente estudio permite obtener conocimiento más concretos y específicos acerca del clima organizacional y las actitudes de los empleados que se han venido mencionando a lo largo de él; así como también el notar que sí existe gran material bibliográfico respecto a éstos temas; sin embargo, los estudios a los que se refiere se han realizado en otros países, siendo muy escasos aquellos que se han desarrollado en el nuestro y que en su mayoría se refieren a trabajos de tesis, en los que no se aplica un sólo instrumento, sino que cada autor diseña el propio y muchas de las veces se contemplan dimensiones totalmente diferentes.

Tomando en cuenta lo anterior considero que es fundamental el tener elementos que nos permitan evaluar, en cada caso, la situación particular de cada empresa y que nos sirva de herramienta para poder determinar hacia donde dirigir las acciones que se emprendan en materia de recursos humanos, para que dichas medidas fructifiquen de acuerdo a lo esperado. Pero también es importante y sería recomendable el poder desarrollar un modelo que, realizándole muy pocas modificaciones de una situación a otra, pudiera aplicarse a distintas empresas y nos permitiera tener un diagnóstico acertado en cada caso; tal es el propósito del instrumento diseñado para este estudio.

Por otro lado, en este caso en particular, como un segundo ensayo para obtener un título, no se tiene los suficientes elementos metodológicos para desarrollar una investigación. Se desconocen las aplicaciones y obtención práctica de términos como “confiabilidad” y “validez”, conocidos sólo en forma teórica a través de los textos. Por esto es importante e indispensable la buena disposición del asesor para apoyar al tesista y también el realizar consultas personales con otros expertos o en forma autodidacta.

Para poder tener el control total sobre el trabajo que se está desarrollando es conveniente realizar personalmente cada uno de los pasos de éste. Es así como se profundiza más en el tema al ir aclarando las dudas que surgen y se le da mayor confiabilidad a la investigación.

Finalmente, y a manera de propuesta, los trabajos de tesis deberían de estar enlazados entre sí para que sus resultados no se aplicaran solo a un caso en particular. Es decir, si los investigadores en ciencias sociales tienen ya

trazadas sus líneas de investigación sobre determinados temas sería conveniente que orientaran a los tesisistas hacia el desarrollo de esos temas para poder generar un conocimiento aplicable a las características de nuestro medio y nuestros empleados.

BIBLIOGRAFÍA.

BIBLIOGRAFIA.¹

Alcolea Y., R. (1996): Modelo sociométrico-actitudinal para el diagnóstico del clima organizacional. Tesis de Licenciatura. Fac. de Psicología. U.N.A.M. México.

Appelbaum, S.H.: "The organizational climate audit or how healthy is your hospital". Hospital and health services administration. Jan-Feb 1984.

Arias, G.F. (1978): Administración de recursos humanos. México: Trillas.

Arias Galicia, F. (1980): Actitudes, opiniones y creencias. México: Trillas.

Arias Galicia, F. (1991): Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. México: Trillas. Quinta edición.

Arkin, H. y Colton, R.R. (1970): Métodos estadísticos. México: CECSA.

Barba, A.; Ibarra, E. y otros. (1985): Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Bass, Bernard M. (1972): Psicología de las Organizaciones. México: Cía. Editorial Continental.

Beckhard, R. (1973): Desarrollo Organizacional. Estrategias y modelos. Estados Unidos de América: Fondo educativo interamericano.

Bennis.(1973): Desarrollo organizacional. Su naturaleza, orígenes y perspectivas. México: Fondo educativo interamericano.

Blalock, H.M. (1992): Estadística social. México: Fondo de Cultura Económica.

Blum, Milton L. y Naylor, James C. (1990): Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales. México: Trillas. 2a. ed.

¹ Citada de acuerdo a lo recomendado por Hernández Sampieri. *Op. cit.*

Bowditch.(1980): El comportamiento humano en la organización. México:Fondo educativo interamericano.

Bondon, R. y Lazarsfeld, P. (1974): Metodología de las ciencias sociales II. Análisis empírico de la causalidad. Barcelona, España: Ed. Lair.

Briones, G. (1992): Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. México: Trillas.

Brunet, L. (1987): El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.

Casares, P. y Mier L.J.: "Clima organizacional". Expanación. México, 1992, Vol. 24 No. 595.

Colunga, C., Rivera, L. y Cortez, C.: "El proceso de la participación de los trabajadores en las empresas. Mitos y realidades". Management today en español. México, Marzo 1991.

Cuevas Díaz, Sonia: "Escuela educadora y clima organizacional". Revista de educación. Chile, 1990, No. 179.

Cummings, L.L. y Schwab, D.P. (1991): Recursos humanos. Desempeño y evaluación. México: Trillas.

Chiavenato, I. (1989):Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill. Segunda edición.

Davis, K. (1986): El comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill. Sexta edición.

Denison, D.R. (1991): Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia: Legis editores.

Domenéch, M.J.M. (1975): Métodos estadísticos para la investigación en ciencias humanas. España: Ed. Herder.

Drucker, P.F. (1975): El ejecutivo eficaz. México: Hermes.

Ferrer, P. L. (1976): Guía practica de desarrollo organizacional. México: Trillas.

Flores P., G. (1995): Clima Laboral: Satisfacción y desempeño personal. Tesis de Licenciatura. Fac. de Psicología. U.N.A.M., México

García P., Ma. del C. (1995): La satisfacción laboral del médico familiar en diferentes modelos de organización de la atención médica. Tesis de Maestría en Ciencias Médicas. División de Estudios de Posgrado. Fac. de Medicina. U.N.A.M., México.

García, M.J.V. (1972): Dos encuestas sobre actitudes. Modelos de investigación social. México: Trillas.

Gavin, J.: "Organizational climate as a function of personal and organization variables". *Journal of applied psychology*. Vol. 60 p. 135-139.

Garza, M.A. (1972): Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales. México: Colegio de México.

Gibson, J.L.; Dovelly, J.H. e Ivancevich, J.M. (1992): Organizaciones: Conducta, estructura y proceso. México: McGraw-Hill .

Gibson, J.L.; Dovelly, J.H. e Ivancevich, J.M. (1994): Las organizaciones. Conducta, estructura y proceso. U.S.A.: Addison-Wesley Iberoamérica.

Glass, G. V.y Stanley, J.C. (1985): Métodos estadísticos aplicados a las ciencias sociales. España: Prentice-Hall internacional.

Gómez, G.H.: "La proxémica: Un acercamiento semiótico al estudio del comportamiento humano". *Rev. Universidad EAFIT*. Colombia, 1994, No. 95.

Goode, W.J. y Hatt, P.K. (1990): Métodos de investigación social. México: Trillas.

Guzmán R., G. (1983): Diagnóstico del clima organizacional en una empresa manufacturera. Tesis de Licenciatura. Fac. de Contaduría y Administración. U.N.A.M. México.

Hall, R.H. (1983): Organizaciones. Estructura y proceso. Colombia: Prentice Hall internacional.

Hernández, S.R. y otros (1994): Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

Hildebrad, D.K. y Ott, L. (1981): Statistical thinking for managers. Boston, U.S.A.: PWS-Kent Publishing Company. Second edition.

Hodgetts, R.M. (1991): Organizational behavior: theory and practice. U.S.A.: Ed. Merrill .

Hodgetts, R.M.y Altman, S.(1981): Comportamiento humano en las organizaciones. México: Interamericana.

Hodgetts, R.M.y Altman, S.(1992): Comportamiento humano en las organizaciones. México: McGraw-Hill.

Hodson, R.; Creighton, S. et al.: "Loyalty to whom? Workplace participation and the development of consent". Human relations. U.S.A., 1994, Vol. 47 No. 8.

Howell, W.C. (1979): Psicología industrial y organizacional. México: Manual Moderno.

Huse, E.F. y Bowditch, J.L. (1980): El comportamiento humano en las organizaciones. México: Fondo Educativo Interamericano.

Jaap, T. (1991): Desarrollo del liderazgo. Bogotá, Colombia: Fondo editorial Regis.

Katz, D. y Kahn, R. (1985): Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.

Koch, R y Campbell, A. (1994): Como despertar y reanimar a su empresa. Colección biblioteca de empresa. España: Financial Times.

Levin, J. (1994): Fundamentos de estadística en la investigación social. México: Ed. Harla. Segunda edición.

Manning, S.A. (1971): Elaboración de escalas de actitudes y psicología clásica. México: Trillas.

Manso, J.F. y Cascio, W.F.: "Costing Human Resources. The financial impact of behavior in organizations". Rev. Latinoamericana de Psicología. 1991, Vol. 23 No. 2.

Marchington, M; Wilkinson, A. et al.: "Understanding the meaning of participation: views from the workplace". Human relations. U.S.A., 1994, Vol. 47 No. 8.

Marín, M. T. y Puga, M. C.E. (1994): Disposición al cambio en ejecutivos de alto nivel. Tesis de Licenciatura. Fac. de Psicología. U.N.A.M. México.

Mendenhall, W. (1990): Estadística para administradores. México: Grupo editorial iberoamérica. Segunda edición.

Méndez, A.M. (1993): Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. México: McGraw-Hill.

Méndez, R. I. y otros. (1988): El protocolo de la investigación. Lineamientos para su elaboración y análisis. México: Trillas.

Morales, G.G. y Flores, M.T. (1992): Diagnóstico del clima organizacional. Tesis de Licenciatura. Fac. de Psicología. U.N.A.M. México.

Morales L., G. V. (1989). Un estudio sobre la satisfacción e insatisfacción en el trabajo en México. Tesis de Maestría en Psicología Social. División de Estudios de Posgrado. Fac. de Psicología. U.N.A.M. México.

Nadelsticher M., A. (1983): Técnicas para la construcción de cuestionarios de actitudes y opción múltiple. México: Instituto Nacional de Ciencias Penales.

Nieto Cardoso, E.: "Clima organizacional: un punto de debate". Revista de enseñanza e investigación en psicología. México, 1977, Vol. 3 No. 6.

Ortega, C.T. de J. (1995): La satisfacción en el trabajo y algunos factores que la producen. Tesis de Licenciatura. Fac. de Psicología. U.N.A.M. México.

Productivity Press Co.: "Desafíos del involucramiento del personal en una empresa pequeña". Management today en español. México, 1994, Vol. 21.

Reyes P., A. (1986): Administración de personal. México: Limusa.

Reyes S., F. (1987): Diagnóstico del clima laboral dentro del desarrollo organizacional. Tesis de Licenciatura. Fac. de Psicología. U.N.A.M. México.

Robinson, E.J.(editor). (1985): Biblioteca de relaciones públicas. México: CECSA.

Robinson, S. P. (1993): Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall. Tercera edición.

Rodríguez, P. F. (1982): Psicología social. México: Trillas.

Rodríguez O., E. (1995): Investigación del clima laboral en una industria embotelladora mexicana mediante el modelo de diagnóstico organizacional Dorreg y sus implicaciones a la calidad total. Tesis de Licenciatura. Fac. de Psicología. U.N.A.M. México.

Ruiz M., T.E. (1992): Diagnóstico de clima organizacional. Tesis de Licenciatura. Escuela de Psicología. Universidad del Valle de México. México.

Salazar, J.M. (1979): Psicología Social. México: Trillas.

Sandoval, M.P. (1984): El departamento de personal como factor de desarrollo para las empresas. Tesis de Licenciatura. Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M. México.

Sarmineto L., C. (1992): La satisfacción del individuo en el trabajo. Tesis de Licenciatura. Escuela de Administración. Universidad Intercontinental. México.

- Siegel, A. F. (1992):** Practical business statistics. Boston, U.S.A.: Ed. Irwin.
- Siegel, L. y Lane, M.I. (1981):** Psicología de las organizaciones industriales. México: CECSA.
- Sikula. (1971):** Administración de recursos humanos en empresas. México: Limusa.
- Simon, H.A. (1976):** Administrative behavior. A study of decision-making process in administrative organization. New York, U.S.A.: The Free Press. 3a. edition.
- Sjoberg, G. y Nett, R. (1980):** Metodología de la investigación social. México: Trillas.
- Stevenson, W.J. (1994):** Estadística para administración y economía. Conceptos y aplicaciones. México: Editorial Harla.
- Summers, G.F. (1976):** Medición de actitudes. México: Trillas.
- Torres, A.M. (1987):** El desarrollo organizacional. Tesis de Licenciatura. Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M. México.
- Vázquez, I. (1990):** Empresa y grupo. España: Editorial Esda gestión.
- Warner, B.W. (1988):** Desarrollo organizacional. México: SITESA.
- Whitehill, A.M.:** "Cultural values and employee attitudes". Journal of applied psychology. U.S.A., 1964, Vol. 48 No. 1.
- Williams, J.C. (1984):** Conducta organizacional. U.S.A.: South-Western.
- Yañez E., V. (1994):** Diagnóstico del clima organizacional en una empresa privada. Tesis de Licenciatura. Fac. Psicología. U.N.A.M., México.
- Young, R.K. y Veldman, D.J. (1977):** Introducción a la estadística aplicada a las ciencias de la conducta. México: Trillas.

Zeitz, G.: "Age and work satisfaction in a government agency: a situational perspective". **Human Relations**. U.S.A., 1990, Vol. 43 No. 5.

Zorrilla, A.S. (1993): Introducción a la metodología de la investigación. Casos aplicados a la administración. México: Aguilar León y Col. editores. 11a. ed.

ANEXOS.

ANEXO No. 1
PRUEBA PILOTO.

INFLUENCIA DE LAS ACTITUDES DEL PERSONAL SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Por favor proporcione los siguientes datos.

Puesto _____

Edad _____ Sexo F _____ M _____

Departamento en el que labora _____

Antigüedad en la empresa _____

Antigüedad en el puesto _____

Puestos que ha desempeñado con anterioridad dentro de esta empresa.

Marque con una X el grado de escolaridad que usted tiene:

Primaria _____

Secundaria _____

Bachillerato _____

Licenciatura _____

Posgrado _____

Técnico _____

Otro (especifique) _____

Profesión _____

INSTRUCCIONES.

- Por favor, marque con una X en cada pregunta una de las cinco opciones de respuesta, considerando aquella que más se acerque a la realidad.

Opciones de respuesta:

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

Ejemplo:

El invierno es la estación más fría del año. 1__ 2__ 3__ 4__ 5_X_

Esto significa que se está totalmente de acuerdo en la anterior afirmación, es decir, para usted el invierno es la estación más fría del año. En el caso en que se estuviera totalmente en desacuerdo se colocaría una X en la opción 1.

- No ponga más de una X por pregunta y no omita contestar ninguna frase.
- Si tiene usted duda en alguna de las preguntas puede consultar a la persona que le entrego este cuestionario.
- La veracidad de sus respuestas es muy importante para el presente estudio.
- No existe límite de tiempo, pero por favor conteste lo más rápidamente posible.

Muchas gracias por su cooperación.

Valores de las respuestas:

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

1. Tengo libertad para tomar decisiones 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
2. Es motivo de orgullo mencionar el nombre de la empresa donde laboro. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
3. Conozco claramente lo que la empresa espera de mí. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
4. La comunicación es amplia hacia todos los niveles. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
5. Puedo expresar libremente mis opiniones respecto a la empresa. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
6. La alta dirección considera las buenas ideas que se le plantean. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
7. Mi jefe inmediato siempre me informa de las nuevas instrucciones. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
8. Es satisfactorio mi trabajo. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
9. Considero que mi participación dentro de la empresa es importante. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
10. Comparto los objetivos que persigue la institución. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
11. Me agrada que mi horario de trabajo me deje tiempo libre para otras actividades. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
12. Este trabajo me da la oportunidad de desarrollar mis habilidades. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Valores de las respuestas:

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

24. Siempre estoy dispuesto a cooperar con mis jefes y compañeros.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

25. Los superiores conocen los problemas a los que se enfrentan los empleados.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

26. Conozco las políticas y normas por las que se rige la empresa.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

27. Me agrada que las personas sean la base más importante para la toma de decisiones.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

28. Se realizan reuniones de trabajo a todos los niveles

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

29. Formo parte de un grupo de trabajo muy unido.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

30. Existen instructivos de los procedimientos que debo de seguir para realizar bien mi trabajo.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

31. Existen problemas entre algunos compañeros, que pueden afectar los resultados esperados.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

32. Existe convivencia entre compañeros fuera de las horas de trabajo.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

33. Me desagrada que los jefes tiendan a demostrar su autoridad sobre los empleados.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

34. Las nuevas noticias me llegan por rumores antes que de la manera formal.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Valores de las respuestas:

- 1. Totalmente en desacuerdo**
- 2. En desacuerdo**
- 3. Indiferente**
- 4. De acuerdo**
- 5. Totalmente de acuerdo**

- 35. La dirección tiene relaciones cordiales con todos los niveles.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
- 36. Estoy de acuerdo con la organización de funciones que existe dentro de la empresa.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
- 37. Estoy de acuerdo en que los resultados esperados influyen sustancialmente en las decisiones que se toman.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
- 38. Dentro de mis planes futuros está el de desarrollar una carrera en esta empresa.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
- 39. Sé las responsabilidades que tiene cada área dentro de la organización.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
- 40. Me agrada tener un manual de mi puesto que me permite conocer cuales son mis tareas.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
- 41. Me gusta que mi jefe muestre interés por mis problemas.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
- 42. Tengo bien definidas las actividades que cada departamento debe de realizar.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
- 43. En mi departamento cada quien cumple con su tarea de manera individual.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
- 44. En general, la empresa es un grupo de trabajo firme y sólido.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Valores de las respuestas:

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

45. Mi deber es realizar únicamente lo señalado en mi contrato de trabajo. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
46. Considero que la distribución del trabajo no es equitativa. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
47. Participo en las reuniones sólo si se me cuestiona directamente. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
48. Cuando mi trabajo tiene algún error mi jefe me lo hace saber de manera cordial. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
49. Considero que la misión de la empresa es un compromiso de todos nosotros. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
50. Prefiero pasar inadvertido cuando mi jefe solicita alguna opinión acerca del trabajo. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
51. Considero que es razonable el tiempo que pasa para que se den ascensos en esta empresa. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
52. Mi jefe me estimula a realizar correctamente mi labor. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
53. Para otorgar un estímulo, a todos los empleados nos califican con los mismos criterios. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
54. Apoyo a la dirección en las acciones que emprende. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
55. Considero que las prestaciones que recibo son adecuadas. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

INFLUENCIA DE LAS ACTITUDES DEL PERSONAL SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Valores de las respuestas:

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

56. Se me reconoce cuando realizo bien mi labor.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

57. Conozco las prestaciones a las que tengo derecho.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

ANEXO No. 2

PRUEBA DE REACTIVOS

PRUEBA DE REACTIVOS

No. de Reactivo	Grupo Alto		Grupo Bajo		Diferencial de valores escalares	Criterio
	Media	Varianza	Media	Varianza		
1	3.67	9.33	3.33	11.33	0.40	Rechazado
2	3.83	6.83	4.16	2.83	-0.59	Rechazado
3	4.17	6.83	4.00	4.00	0.28	Rechazado
4	3.83	12.83	2.83	10.83	1.13	Rechazado
5	4.00	6.00	2.16	6.83	2.80	Aceptado
6	3.83	10.83	2.00	4.00	2.61	Aceptado
7	4.67	1.33	2.66	3.33	5.07	Aceptado
8	4.83	0.83	4.00	12.00	1.27	Rechazado
9	4.67	1.33	4.00	12.00	1.00	Rechazado
10	4.83	0.83	3.33	11.33	2.36	Aceptado
11	4.67	3.33	3.83	10.83	1.21	Rechazado
12	4.67	1.33	2.50	9.50	3.61	Aceptado
13	2.83	10.83	1.66	7.33	1.50	Rechazado
14	3.83	6.83	2.00	4.00	3.05	Aceptado
15	4.00	4.00	2.66	5.33	2.39	Aceptado
16	4.83	0.83	2.83	14.83	2.77	Aceptado
17	4.67	3.33	2.16	4.83	4.79	Aceptado
18	4.67	1.33	2.83	10.83	2.88	Aceptado
19	5.00	0.00	3.00	12.00	3.16	Aceptado
20	4.67	1.33	2.60	5.20	4.43	Aceptado
21	4.33	5.33	1.83	4.83	4.29	Aceptado
22	4.83	0.83	3.83	12.83	1.48	Rechazado
23	5.00	0.00	4.16	12.83	1.27	Rechazado
24	4.83	0.83	3.83	6.83	1.98	Aceptado
25	4.33	7.33	2.66	3.33	2.80	Aceptado
26	4.50	1.50	3.16	4.83	2.90	Aceptado
27	4.83	0.83	2.66	7.33	4.15	Aceptado
28	3.50	15.50	1.16	0.83	3.16	Aceptado
29	4.33	3.33	2.50	9.50	2.80	Aceptado
30	2.83	16.83	2.16	4.83	0.78	Rechazado
31	3.67	15.33	2.50	9.50	1.28	Rechazado
32	4.50	1.50	2.16	10.83	3.64	Aceptado
33	2.00	8.00	2.50	9.50	-0.65	Rechazado
34	2.67	7.33	2.66	7.33	0.00	Rechazado
35	4.50	1.50	2.66	7.33	3.38	Aceptado
36	3.50	9.50	3.33	3.33	0.25	Rechazado
37	4.17	0.83	3.00	2.00	3.80	Aceptado
38	4.17	12.83	3.00	18.00	1.15	Rechazado

INFLUENCIA DE LAS ACTITUDES DEL PERSONAL SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

No. de Reactivo	Grupo		Grupo		Diferencial de valores escalares	Criterio
	Medio	Alto	Bajo	Varianza		
39	4.50	1.50	3.50	5.50	2.07	Aceptado
40	3.33	11.33	1.33	1.33	3.08	Aceptado
41	4.83	0.83	2.83	10.83	3.21	Aceptado
42	4.17	6.83	1.83	4.83	3.74	Aceptado
43	1.83	6.83	3.66	5.33	-2.88	Rechazado
44	4.50	1.50	2.66	7.33	3.38	Aceptado
45	3.67	9.33	4.33	1.33	-1.12	Rechazado
46	2.83	8.83	2.66	3.33	0.26	Rechazado
47	2.00	8.00	2.66	3.33	-1.08	Rechazado
48	4.50	1.50	3.00	6.00	3.00	Aceptado
49	4.83	0.83	4.16	12.83	0.99	Rechazado
50	4.33	13.33	3.66	5.33	0.85	Rechazado
51	3.67	7.33	3.16	6.83	0.73	Rechazado
52	4.50	1.50	3.00	8.00	2.67	Aceptado
53	3.83	6.83	2.00	4.00	3.05	Aceptado
54	4.83	0.83	3.50	3.50	3.51	Aceptado
55	4.33	7.33	2.33	3.33	3.35	Aceptado
56	4.33	3.33	2.83	4.83	2.87	Aceptado
57	2.83	20.83	2.50	13.50	0.31	Rechazado

ANEXO No. 3

INSTRUMENTO FINAL

Por favor proporcione los siguientes datos.

Puesto _____
Edad _____ Sexo F _____ M _____
Departamento en el que labora _____
Antigüedad en la empresa _____
Antigüedad en el puesto _____
Puestos que ha desempeñado con anterioridad dentro de la empresa:

Marque con una X el grado de escolaridad que usted tiene:

Primaria _____
Secundaria _____
Bachillerato _____
Licenciatura _____
Posgrado _____
Técnico _____
Otro (especifique) _____
Profesión _____

INSTRUCCIONES.

- Por favor, marque con una X en cada pregunta una de las cinco opciones de respuesta, considerando aquella que más se acerque a la realidad.

Opciones de respuesta:

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

Ejemplo:

El invierno es la estación más fría del año. 1__ 2__ 3__ 4__ 5_X

Esto significa que se está **totalmente de acuerdo** en la anterior afirmación, es decir, para usted el invierno es la estación más fría del año. En el caso en que se estuviera **totalmente en desacuerdo** se colocaría una X en la opción 1.

- No ponga más de una X y no omita contestar ninguna frase.

- Si tiene usted duda en alguna de las preguntas puede consultar a la persona que le entregó este cuestionario.

- La veracidad de sus respuestas es muy importante para el presente estudio.

- No existe límite de tiempo, pero por favor conteste lo más rápidamente posible.

Muchas gracias por su cooperación.

Valores de las respuestas:

- 1. Totalmente en desacuerdo**
- 2. En desacuerdo**
- 3. Indiferente**
- 4. De acuerdo**
- 5. Totalmente de acuerdo**

- 1. Puedo expresar libremente mis opiniones respecto a la empresa.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
- 2. La alta dirección considera las buenas ideas que se le plantean.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
- 3. Mi jefe inmediato siempre me informa de las nuevas instrucciones.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
- 4. Comparto los objetivos que persigue la institución.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
- 5. Este trabajo me da la oportunidad de desarrollar mis habilidades.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
- 6. Puedo considerarme justamente pagado por las funciones y responsabilidades que me fueron asignadas.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
- 7. Las promociones del personal se hacen bajo criterios justos.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
- 8. Existen posibilidades de progresar en esta empresa si pongo interés en ello.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
- 9. Nuestros superiores nos invitan a participar en la fijación de metas y la resolución de problemas.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
- 10. Conozco claramente las metas que debe de alcanzar mi departamento.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
- 11. En situaciones problemáticas siempre cuento con el apoyo de mi jefe.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
- 12. Las instalaciones en las que laboro me permiten realizar eficientemente mi trabajo.** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

INFLUENCIA DE LAS ACTITUDES DEL PERSONAL SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Valores de las respuestas:

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

13. La dirección se preocupa porque estemos enterados de todos los cambios que se dan en la empresa. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
14. Siempre estoy dispuesto a cooperar con mis jefes y compañeros. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
15. Formo parte de un grupo de trabajo bien consolidado. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
16. Estoy de acuerdo en que los resultados esperados influyan sustancialmente en las decisiones que se toman. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
17. Sé las responsabilidades que tiene cada área dentro de la organización. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
18. Me agrada tener un manual de mi puesto que me permite conocer cuales son mis tareas. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
19. Me gusta que mi jefe muestre interés por mis problemas. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
20. Tengo bien definidas las actividades que cada departamento debe de realizar. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
21. En general, la empresa es un grupo de trabajo firme y sólido. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
22. Cuando mi trabajo tiene algún error mi jefe me lo hace saber de manera cordial. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
23. Mi jefe me estimula a realizar correctamente mi labor. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Valores de las respuestas:

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

24. Existe convivencia entre compañeros fuera de las horas de trabajo. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
25. La dirección tiene relaciones cordiales con todos los niveles. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
26. Para otorgar un estímulo, a todos los empleados nos califican con los mismos criterios. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
27. Apoyo a la dirección en las acciones que emprende. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
28. Considero que las prestaciones que recibo son adecuadas. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
29. Se me reconoce cuando realizo bien mi labor. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
30. Me agrada que las personas sean la base más importante para la toma de decisiones. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
31. Se realizan reuniones de trabajo a todos los niveles. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
32. Los superiores conocen los problemas a los que se enfrentan los empleados. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
33. Conozco las políticas y normas por las que se rige la empresa. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

ANEXO No. 4
VARIANZA DE CADA AFIRMACIÓN

VARIANZA DE CADA AFIRMACIÓN

No. de Reactivo	Varianza	Suma de la varianza de cada afirmación
PRUEBA TOTAL		
1	1.3259	
2	1.1845	
3	1.4318	
4	1.1451	
5	1.2395	
6	1.6644	
7	1.5110	
8	1.2532	
9	1.5784	
10	1.2022	
11	1.3394	
12	1.4753	
13	1.6809	
14	0.8701	
15	1.1889	
16	1.0620	
17	1.2532	
18	2.2153	
19	1.7920	
20	1.6389	
21	1.1958	
22	1.2762	
23	1.3394	
24	1.8131	
25	1.1296	
26	1.5845	
27	0.7153	
28	1.6429	
29	1.4099	
30	1.2895	
31	1.8092	
32	1.4070	
33	1.7618	46.4263
CLIMA ORGANIZACIONAL		
1	1.5450	
2	1.4967	

INFLUENCIA DE LAS ACTITUDES DEL PERSONAL SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

No. de Reactivo	Varianza	Suma de la varianza de cada afirmación
3	1.2414	
4	1.1909	
5	1.3268	
6	1.6650	
7	0.8619	
8	1.0104	
9	1.0520	
10	1.2414	
11	2.1944	
12	1.7957	
13	1.6234	
14	1.1845	
15	1.2642	
16	1.3268	
17	1.7960	
18	1.1189	
19	1.5696	
20	1.6274	
21	1.3966	
22	1.2773	
23	1.9430	
24	1.3937	
25	1.7452	35.8882
SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO		
1	1.2278	
2	1.6487	
3	1.1777	4.0543
COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN CON LA EMPRESA		
1	1.3134	
2	1.1734	
3	1.1343	
4	1.5635	
5	0.7085	5.8932

ANEXO No. 5
VARIANZA DE LA SUMA TOTAL DE CADA SUJETO

VARIANZA DE LA SUMA TOTAL DE CADA SUJETO

No. de sujeto	Puntuación Total Prueba total	(X-X) ²	Puntuación Total Clima organizacional	(X-X) ²	Puntuación Total Satisfacción con el trabajo	(X-X) ²	Puntuación Total Compromiso y Participación con emp.	(X-X) ²
1	112	58.68	82	6724.00	10	100.00	16	256.00
2	91	821.42	63	3969.00	9	81.00	16	256.00
3	114	32.04	84	7056.00	12	144.00	18	324.00
4	131	128.59	94	8836.00	13	169.00	24	576.00
5	126	40.19	96	9216.00	10	100.00	20	400.00
6	112	58.68	87	7569.00	8	64.00	17	289.00
7	96	559.81	70	4900.00	9	81.00	17	289.00
8	124	18.83	90	8100.00	11	121.00	23	529.00
9	120	0.12	92	8464.00	8	64.00	20	400.00
10	118	2.76	89	7921.00	13	169.00	18	324.00
11	147	747.45	110	12100.00	13	169.00	24	576.00
12	128	69.55	97	9409.00	11	121.00	20	400.00
13	128	69.55	93	8649.00	14	196.00	21	441.00
14	133	177.95	106	11236.00	12	144.00	15	225.00
15	150	920.49	114	12996.00	13	169.00	23	529.00
16	127	53.87	94	8836.00	13	169.00	20	400.00
17	124	18.83	94	8836.00	9	81.00	21	441.00
18	155	1248.8	115	13225.00	15	225.00	25	625.00
19	147	747.45	110	12100.00	15	225.00	22	484.00
20	131	128.59	98	9604.00	11	121.00	22	484.00
21	135	235.30	101	10201.00	12	144.00	22	484.00
22	121	1.79	90	8100.00	10	100.00	21	441.00
23	137	300.66	105	11025.00	12	144.00	20	400.00
24	129	87.23	97	9409.00	14	196.00	18	324.00
25	116	13.40	86	7396.00	10	100.00	20	400.00
26	128	69.55	95	9025.00	12	144.00	21	441.00
27	151	982.17	114	12996.00	13	169.00	24	576.00
28	143	544.74	109	11881.00	15	225.00	19	361.00
29	99	426.85	78	6084.00	6	36.00	15	225.00
30	126	40.19	96	9216.00	8	64.00	22	484.00
31	154	1179.2	116	13456.00	14	196.00	24	576.00
32	54	4311.2	46	2116.00	3	9.00	5	25.00
33	108	135.96	80	6400.00	13	169.00	15	225.00
34	123	11.15	92	8464.00	10	100.00	21	441.00
35	74	2084.8	56	3136.00	30	900.00	15	225.00
36	158	1469.9	119	14161.00	14	196.00	25	625.00
37	108	135.96	83	6889.00	9	81.00	6	36.00
38	108	135.96	84	7056.00	10	100.00	14	196.00
39	121	1.79	92	8464.00	11	121.00	18	324.00

INFLUENCIA DE LAS ACTITUDES DEL PERSONAL SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

No. de sujeto	Puntuación Total Prueba total	(X-X) ²	Puntuación Total Clima organizacional	(X-X) ²	Puntuación Total Satisfacción con el trabajo	(X-X) ²	Puntuación Total Compromiso y Participación con emp.	(X-X) ²
40	126	40.19	96	9216.00	12	144.00	18	324.00
41	92	765.10	69	4761.00	10	100.00	23	529.00
42	123	11.15	94	8836.00	11	121.00	18	324.00
43	116	13.40	88	7744.00	9	81.00	19	361.00
44	127	53.87	99	9801.00	8	64.00	20	400.00
45	126	40.19	93	8649.00	11	121.00	22	484.00
46	125	28.51	95	9025.00	10	100.00	20	400.00
47	138	336.34	105	11025.00	13	169.00	20	400.00
48	89	940.06	63	3969.00	9	81.00	17	289.00
49	139	374.02	104	10816.00	13	169.00	22	484.00
50	65	2987.7	44	1936.00	6	36.00	15	225.00
51	101	348.21	75	5625.00	10	100.00	16	256.00
52	101	348.21	77	5929.00	13	169.00	11	121.00
53	113	44.36	84	7056.00	9	81.00	20	400.00
54	110	93.32	84	7056.00	7	49.00	19	361.00
55	109	113.64	84	7056.00	7	49.00	18	324.00
56	93	710.78	69	4761.00	7	49.00	17	289.00
57	125	28.51	92	8464.00	12	144.00	21	441.00
58	123	11.15	93	8649.00	12	144.00	18	324.00
59	110	93.32	81	6561.00	9	81.00	20	400.00
60	132	152.27	100	10000.00	13	169.00	19	361.00
61	82	1418.3	60	3600.00	10	100.00	12	144.00
62	50	4852.5	34	1156.00	9	81.00	7	49.00
63	129	87.23	96	9216.00	9	81.00	24	576.00
64	123	11.15	90	8100.00	11	121.00	22	484.00
65	139	374.02	106	11236.00	12	144.00	21	441.00
66	99	426.85	75	5625.00	8	64.00	16	256.00
67	121	1.79	91	8281.00	13	169.00	17	289.00
68	122	5.47	96	9216.00	13	169.00	13	169.00
69	125	28.51	91	8281.00	13	169.00	21	441.00
70	99	426.85	77	5929.00	8	64.00	14	196.00
71	151	982.17	112	12544.00	14	196.00	25	625.00
72	136	266.98	98	9604.00	13	169.00	25	625.00
73	112	58.68	81	6561.00	13	169.00	18	324.00
74	127	53.87	97	9409.00	10	100.00	20	400.00
75	126	40.19	95	9025.00	11	121.00	20	400.00
76	118	2.76	91	8281.00	8	64.00	19	361.00
77	114	32.04	85	7225.00	11	121.00	18	324.00
78	86	1133.0	65	4225.00	8	64.00	15	225.00
79	142	499.06	107	11449.00	13	169.00	22	484.00
80	124	18.83	90	8100.00	13	169.00	21	441.00

INFLUENCIA DE LAS ACTITUDES DEL PERSONAL SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

No. de sujeto	Puntuación Total Prueba total	(X-X) ²	Puntuación Total Clima organizacional	(X-X) ²	Puntuación Total Satisfacción con el trabajo	(X-X) ²	Puntuación Total Compromiso y Participación con emp.	(X-X) ²
81	154	1179.2	114	12996.0	15	225.00	25	625.00
82	120	0.12	86	7396.00	13	169.00	21	441.00
83	133	177.95	99	9801.00	11	121.00	23	529.00
84	152	1045.8	115	13225.0	13	169.00	24	576.00
85	118	2.76	92	8464.00	7	49.00	19	361.00
86	132	152.27	100	10000.0	12	144.00	20	400.00
87	143	544.74	107	11449.0	13	169.00	23	529.00
88	151	982.17	111	12321.0	15	225.00	25	625.00
89	147	747.45	110	12100.0	12	144.00	25	625.00
90	122	5.47	90	8100.00	11	121.00	21	441.00
91	112	58.68	84	7056.00	9	81.00	19	361.00
92	130	106.91	95	9025.00	12	144.00	23	529.00
93	91	821.42	66	4356.00	9	81.00	16	256.00
94	145	642.10	107	11449.0	14	196.00	24	576.00
95	133	177.95	97	9409.00	14	196.00	22	484.00
96	105	214.93	80	6400.00	9	81.00	18	324.00
97	136	266.98	105	11025.0	11	121.00	20	400.00
98	76	1906.2	51	2601.00	12	144.00	13	169.00
99	99	426.85	69	4761.00	6	36.00	24	576.00
100	117	7.08	84	7056.00	12	144.00	21	441.00
101	114	32.04	88	7744.00	10	100.00	16	256.00
102	137	300.66	103	10609.0	13	169.00	21	441.00
103	95	608.13	73	5329.00	8	64.00	14	196.00
104	95	608.13	73	5329.00	8	64.00	14	196.00
105	108	135.96	82	6724.00	9	81.00	17	289.00
106	104	245.25	81	6561.00	10	100.00	13	169.00
Sumatorias	12684	47723.7	9505	880505.0	1174	13970.0	2031	40623.0
Media	119.66		89.67		11.08		19.16	
Varianza de la población		454.51		268.51		9.21		16.27

ANEXO No. 6

CÁLCULO DE RANGOS PERCENTILES

RANGOS PERCENTILES

Puntuación total	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
33	0	0
34	0	0
35	0	0
36	0	0
37	0	0
38	0	0
39	0	0
40	0	0
41	0	0
42	0	0
43	0	0
44	0	0
45	0	0
46	0	0
47	0	0
48	0	0
49	0	0
50	1	1
51	0	1
52	0	1
53	0	1
54	1	2
55	0	2
56	0	2
57	0	2
58	0	2
59	0	2
60	0	2
61	0	2
62	0	2
63	0	2
64	0	2
65	1	3
66	0	3
67	0	3
68	0	3
69	0	3
70	0	3
71	0	3
72	0	3
73	0	3
74	1	4

P1

Puntuación total	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
75	1	5
76	0	5
77	0	5
78	0	5
79	0	5
80	0	5
81	0	5
82	1	6
83	0	6
84	0	6
85	0	6
86	1	7
87	0	7
88	0	7
89	1	8
90	0	8
91	2	10
92	1	11
93	1	12
94	0	12
95	2	14
96	1	15
97	0	15
98	0	15
99	4	19
100	0	19
101	2	21
102	0	21
103	0	21
104	1	22
105	1	23
106	0	23
107	0	23
108	4	27
109	1	28
110	2	30
111	0	30
112	4	34
113	1	35
114	3	38
115	0	38
116	2	40

P5

P10

P25

INFLUENCIA DE LAS ACTITUDES DEL PERSONAL SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Puntuación total	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
117	1	41
118	3	44
119	0	44
120	2	46
121	3	49
122	2	51
123	4	55
124	3	58
125	3	61
126	5	66
127	3	69
128	3	72
129	2	74
130	1	75
131	2	77
132	2	79
133	3	82
134	0	82
135	1	83
136	2	85
137	2	87
138	1	88
139	2	90
140	0	90
141	0	90
142	1	91
143	2	93
144	0	93
145	1	94
146	0	94
147	3	97
148	0	97
149	0	97
150	1	98
151	3	101
152	1	102
153	0	102
154	2	104
155	1	105
156	0	105
157	0	105
158	1	106
159	0	106

P50

P75

P90

P99

Puntuación total	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
160	0	106
161	0	106
162	0	106
163	0	106
164	0	106
165	0	106

$$\text{Percentil} = \frac{N}{100}$$

$$\frac{106}{100}$$

$$1.06$$

- Percentil 5 = 5.3
- Percentil 10 = 10.6
- Percentil 25 = 26.5
- Percentil 50 = 53
- Percentil 75 = 78.75
- Percentil 90 = 95.4
- Percentil 99 = 104.94

ANEXO No. 7
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON
(CLIMA ORGANIZACIONAL- SATISFACCIÓN CON EL
TRABAJO)

**CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON
(CLIMA ORGANIZACIONAL- SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO)**

No. sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Total Satisfacción trab. (X)	10	9	12	13	10	8	9	11	8	13	13	11	14	12	13	13	9	15	15	11	12
X ²	100	81	144	169	100	64	81	121	64	169	169	121	196	144	169	169	81	225	225	121	144
Total clima (Y)	82	63	84	94	96	87	69	90	92	84	105	97	93	104	114	94	94	115	110	98	101
Y ²	6724	3969	7056	8836	9216	7569	4761	8100	8464	7056	11025	9409	8649	10816	12996	8836	8836	13225	12100	9604	10201
XY	820	567	1008	1222	960	696	621	990	736	1092	1365	1067	1302	1248	1482	1222	846	1725	1630	1078	1212

No. sujeto	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
Total Satisfacción trab. (X)	10	12	14	10	12	13	15	6	8	14	3	13	10	3	14	9	10	11	12	10	11
X ²	100	144	196	100	144	169	225	36	64	196	9	169	100	9	196	81	100	121	144	100	121
Total clima (Y)	90	105	96	86	95	114	109	78	96	116	45	80	92	56	119	83	84	92	96	69	94
Y ²	8100	11025	9216	7396	9025	12996	11881	6084	9216	13456	2025	6400	8464	3136	14161	6889	7056	8464	9216	4761	8836
XY	900	1260	1344	860	1140	1482	1635	468	768	1624	135	1040	920	168	1666	747	840	1012	1152	690	1034

No. sujeto	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63
Total Satisfacción trab. (X)	9	8	11	10	13	9	13	6	10	13	9	7	7	7	12	12	9	13	10	9	9
X ²	81	64	121	100	169	81	169	36	100	169	81	49	49	49	144	144	81	169	100	81	81
Total clima (Y)	88	99	89	95	105	63	104	44	75	77	84	84	80	69	92	93	81	100	60	33	96
Y ²	7744	9801	7921	9025	11025	3969	10816	1936	5625	5929	7056	7056	6400	4761	8464	8649	6561	10000	3600	1089	9216
XY	792	792	979	950	1365	567	1352	264	750	1001	736	588	560	483	1104	1116	729	1300	600	297	864

INFLUENCIA DE LAS ACTITUDES DEL PERSONAL SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

No. sujeto	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
Total Satisfacción trab. (X)	11	12	8	13	13	13	8	14	13	13	10	11	8	11	6	13	13	15	13	11	13
X ²	121	144	64	169	169	169	64	196	169	169	100	121	64	121	36	169	169	225	169	121	169
Total clima (Y)	90	106	75	91	90	91	77	112	98	81	97	95	91	85	65	107	90	114	86	99	115
Y ²	8100	11236	5625	8281	8100	8281	5929	12544	9604	6561	9409	9025	8281	7225	4225	11449	8100	12996	7396	9801	13225
XY	990	1272	600	1183	1170	1183	616	1568	1274	1053	970	1045	728	935	390	1391	1170	1710	1118	1089	1495

No. sujeto	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105
Total Satisfacción trab. (X)	7	12	13	15	12	11	9	12	9	14	14	9	11	12	6	12	10	13	8	8	9
X ²	49	144	169	225	144	121	81	144	81	196	196	81	121	144	36	144	100	169	64	64	81
Total clima (Y)	92	100	107	111	110	90	84	95	66	107	97	76	105	51	69	84	88	103	73	73	82
Y ²	8464	10000	11449	12321	12100	8100	7056	9025	4356	11449	9409	5776	11025	2601	4761	7056	7744	10609	5329	5329	6724
XY	644	1200	1391	1665	1320	990	756	1140	594	1498	1338	684	1155	612	414	1008	880	1339	584	584	738

No. sujeto	106	Total																			
Total Satisfacción trab. (X)	10	1145																			
X ²		100	13051	$r = (NSXY - (SX)(SY)) / \sqrt{((NSX^2 - (SX^2))(NSY^2 - (SY^2))}$																	
Total clima (Y)	81	9471	$r = 0.69$																		
Y ²	6561	874531																			
XY	810	105317																			

ANEXO No. 7
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON
(CLIMA ORGANIZACIONAL- COMPROMISO Y
PARTICIPACIÓN CON LA EMPRESA)

**CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON
(CLIMA ORGANIZACIONAL- COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN CON LA EMPRESA)**

No. sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Total comp.-part. (X)	20	19	18	24	20	17	17	23	20	18	24	20	21	15	23	20	21	25	22	22	22
X ²	400	361	324	576	400	289	289	529	400	324	576	400	441	225	529	400	441	625	484	484	484
Total clima (Y)	82	63	84	94	96	87	69	90	92	84	105	97	93	104	114	94	94	115	110	98	101
Y ²	6724	3969	7056	8836	9216	7569	4761	8100	8464	7056	11025	9409	8649	10816	12996	8836	8836	13225	12100	9604	10201
XY	1640	1197	1512	2256	1920	1479	1173	2070	1840	1512	2520	1940	1953	1560	2622	1880	1974	2875	2420	2156	2222

No. sujeto	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
Total comp.-part. (X)	21	20	18	20	21	24	19	15	22	24	5	15	21	15	25	6	6	11	12	10	11
X ²	441	400	324	400	441	576	361	225	484	576	25	225	441	225	625	36	36	121	144	100	121
Total clima (Y)	90	105	96	86	95	114	109	78	96	116	45	80	92	86	119	83	84	92	96	69	94
Y ²	8100	11025	9216	7396	9025	12996	11881	6084	9216	13456	2025	6400	8464	3136	14161	6889	7056	8464	9216	4761	8836
XY	1890	2100	1728	1720	1995	2736	2071	1170	2112	2784	225	1200	1932	840	2975	498	504	1012	1152	690	1034

No. sujeto	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63
Total comp.-part. (X)	9	8	11	10	13	9	13	6	10	13	9	7	7	7	12	12	9	13	10	9	9
X ²	81	64	121	100	169	81	169	36	100	169	81	49	49	49	144	144	81	169	100	81	81
Total clima (Y)	88	99	89	95	105	63	104	44	75	77	84	84	80	69	92	93	81	100	60	33	96
Y ²	7744	9801	7921	9025	11025	3969	10816	1936	5625	5929	7056	7056	6400	4761	8464	8649	6561	10000	3600	1089	9216
XY	792	792	979	950	1365	567	1332	264	750	1001	756	588	560	483	1104	1116	729	1300	600	297	864

INFLUENCIA DE LAS ACTITUDES DEL PERSONAL SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

No. sujeto	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
Total comp.-part. (X)	11	12	8	13	13	13	8	14	13	13	10	11	8	11	6	13	13	15	13	11	13
X ²	121	144	64	169	169	169	64	196	169	169	100	121	64	121	36	169	169	225	169	121	169
Total clima (Y)	90	106	75	91	90	91	77	112	98	81	97	95	91	85	65	107	90	114	86	99	115
Y ²	8100	11236	5625	8281	8100	8281	5929	12544	9604	6561	9409	9025	8281	7225	4225	11449	8100	12996	7396	9801	13225
XY	990	1272	600	1183	1170	1183	616	1568	1274	1053	970	1045	728	935	390	1391	1170	1710	1118	1089	1495

No. sujeto	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105
Total comp.-part. (X)	7	12	13	15	12	11	9	12	9	14	14	9	11	12	6	12	10	13	8	8	9
X ²	49	144	169	225	144	121	81	144	81	196	196	81	121	144	36	144	100	169	64	64	81
Total clima (Y)	92	100	107	111	110	90	84	95	66	107	97	76	105	51	69	84	88	103	73	73	82
Y ²	8464	10000	11449	12321	12100	8100	7056	9025	4356	11449	9409	5776	11025	2601	4761	7056	7744	10609	5329	5329	6724
XY	644	1200	1391	1665	1320	990	756	1140	594	1498	1358	684	1155	612	414	1008	880	1339	584	584	738

No. sujeto	106	Total																			
Total comp.-part. (X)	10	1456																			
X ²	100	22976																			
Total clima (Y)	81	9471																			
Y ²	6561	874321																			
XY	810	134612																			

$$r = \frac{(NSXY - (SX)(SY))}{\sqrt{(NSX^2 - (SX^2))(NSY^2 - (SY^2))}}$$

$$r = 0.492$$