



# **UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.**



---

---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA ADECUADA TOMA  
DE DECISIONES DE LA EMPRESA ALAMBRADOS Y DISTRIBUCIONES DEL  
GOLFO S.A. DE C.V. EN COATZACOALCOS, VER.”**

**TESIS PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**JESÚS ALEJANDRO RAMOS VILLEGAS**

ASESOR DE TESIS:  
**LIC. RAÚL DE JESÚS OCAMPO COLÍN**

**COATZACOALCOS, VERACRUZ**

**NOVIEMBRE 2013.**



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

Quiero agradecerle a mi motor en el hogar, mi familia, a mi esposa Sandra Patricia Zavala González, por tomar la decisión de estar conmigo y dejar todo en Guadalajara, eres la mejor enfermera del mundo y un gran ejemplo a seguir, siempre serás una parte fundamental en mi vida.

Agradezco a mi madre Alicia Villegas Pérez, que por tu fortaleza y el hambre de salir adelante con los tuyos, nos criaste de una manera excepcional, eres fenomenal, gracias por forjar a la persona que soy. A mi padre Salvador Ramos López que a pesar de los problemas, hiciste lo posible para poder sacarnos adelante y dar un ejemplo.

Hermanos de sangre Beatriz Alicia Ramos Villegas y Jesús Eduardo Ramos Villegas gracias por entender que hay que alejarse a veces para poder conseguir la metas.

Agradezco de antemano a la Universidad de Sotavento y a la Universidad Nacional Autónoma de México por su apoyo con el plan de becas, que sin este, no hubiera terminado de manera satisfactoria mis estudios.

Quiero agradecerles también de antemano a mis maestros, L.C. Mónica Ordaz, Mtra. Candelaria Jiménez, Mtra. Araceli Hernández Hernández, M.A. Yesenia Juárez Juárez, Mtra. Rosa María Garduza Solís, Mtro. Raúl de Jesús Ocampo Colín, Mtro. Mario Enrique Maldonado García, L.P. Viridiana Montalvo, Dr. José L. Sánchez Leyva, L.C. Jorge Ignacio Martínez Estrada, Mtra. Claudia Damas, L.P. Grady Lastra Aguirre, Ing. Omar Bejar Zavala, L.S.I. Guadalupe Cabañas, L.D. Carlos Alberto Gómez Rojo, y demás maestros que fueron parte fundamental de mi desarrollo como estudiante de licenciatura, de todos me llevo algo muy especial y sé que nunca los olvidare ni a ustedes ni sus enseñanzas.

A mis amigos casi hermanos Alfred, Waldeer, Saul, Marcos, Gibran, Teto, a la Familia Lomelí Herrera, les agradezco el apoyo incondicional que me han brindado a pesar de la distancia.

A si mismo quiero agradecer a Esdras, Oswaldo, Calles, Joelito, Maria, Yetzia, Karla, Adriana y Baruc, que con ustedes el pasar de los 4 años de licenciatura fue más ameno, me llevo muy buenos recuerdos, frases y amistades, aprendí mucho de ustedes y siempre los llevare en mi memoria.

## Dedicatorias

El esfuerzo recolectado por realizar las cosas bien siempre tiene algo complicado, dentro de esos detalles siempre están las desveladas, las mal pasadas jornadas sin comer, las preocupaciones por la interrogante ¿Cómo le voy a hacer?, u otras cosas que al final de cuentas de tanto analizarlas no les encontramos sentido; más sin embargo, toda esta lucha incesante por querer ser alguien en la vida de una manera excepcional, trae los frutos de una cosecha llena de metas y logros en objetivos planeados a corto, mediano y largo plazo, esas metas logradas se convierten en una necesidad satisfecha con alegría, llanto o sentimientos encontrados. Estos logros dan pie a fundamentos para demostrar la capacidad que se tiene a las personas que quieres, para poder salir siempre adelante sin importar las piedras que te puedas encontrar en el camino, esta Tesis se la quiero dedicar a todas las personas que creyeron en mí, desde que empezó mi historia como estudiante de licenciatura hasta estos momentos culminantes de la misma, tanto a aquellos que siempre con la mano en el hombro me dieron algún consejo para no desistir a los problemas, como a los que tratando de hundir mis sueños solamente me enseñaron a madurar y ver que los problemas son lecciones en el difícil camino de la vida. A mis padres por creer en mí y sacarme adelante. A mi esposa por motivarme y ayudarme a levantarme cuando tropiezo con algún problema. A mis hermanos y amigos por su apoyo incondicional con un consejo ante cualquier adversidad.

## Introducción

El objetivo general de la presente investigación es analizar de qué manera influye el clima organizacional de la empresa sobre la toma de decisiones, evaluando las condiciones laborales que perciben los trabajadores de su entorno así como un estudio para obtener decisiones estratégicas.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: en el primer capítulo se expondrá el protocolo de la investigación, en la cual se explica cual es el problema que se observa en la empresa, las variables que se tienen que analizar para ayudar a determinar el mismo, se crea la hipótesis a demostrar, el objetivo y los objetivos específicos.

. En el capítulo dos se desarrolla el marco teórico, donde se desenvuelve la teoría del clima organizacional y los temas que lo rodean como el Desarrollo Organizacional; sus características, objetivos que persigue, importancia y fases. El cambio, comportamiento y diseño organizacional igualmente son definidos. Se mencionan los antecedentes de la empresa así como su misión, visión, objetivos y organigrama.

En el tercer capítulo se expresa el análisis de los resultados, que tipo de investigación se realiza, la herramienta y la escala que se utilizaran, el tamaño de la muestra y de qué manera serán evaluados los resultados.

En el cuarto y último capítulo se encuentran las graficas con los resultados obtenidos de la investigación, así como los análisis, las conclusiones y las recomendaciones que se aconsejan para que la empresa siga un mejor camino organizacional.

## **INDICE**

<b>Agradecimientos</b>	
<b>Dedicatorias</b>	
<b>Introducción</b>	
<b>Capítulo 1. Metodología de la Investigación</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Planteamiento del Problema</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Justificación</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Objetivo General</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Objetivo Especifico</b>	<b>11</b>
<b>1.5 Hipótesis</b>	<b>11</b>
<b>1.6 Variables</b>	<b>11</b>
<b>1.6.1 Independiente</b>	<b>11</b>
<b>1.6.2 Dependiente</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 2. Marco Teórico</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Desarrollo Organizacional</b>	<b>13</b>
<b>2.1.1 Definición</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Importancia del Desarrollo Organizacional</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Características del Desarrollo Organizacional</b>	<b>19</b>
<b>2.4 Objetivos del Desarrollo Organizacional</b>	<b>23</b>
<b>2.5 Fases del Desarrollo Organizacional</b>	<b>25</b>
<b>2.6 Cultura Organizacional</b>	<b>28</b>
<b>2.7 Comportamiento Organizacional</b>	<b>28</b>
<b>2.8 Diseño Organizacional</b>	<b>29</b>
<b>2.9 Cambio Organizacional</b>	<b>31</b>
<b>2.10 Clima Organizacional</b>	<b>31</b>
<b>2.11 Antecedentes del Clima Organizacional</b>	<b>33</b>
<b>2.12 Teoría del Clima Organizacional</b>	<b>35</b>
<b>2.13 Importancia del Clima Organizacional</b>	<b>36</b>
<b>2.14 Causas y efectos del Clima Organizacional</b>	<b>37</b>
<b>2.15 Características del Clima Organizacional</b>	<b>38</b>
<b>2.16 Dimensiones y medidas del Clima Organizacional</b>	<b>40</b>
<b>2.17 Liderazgo</b>	<b>51</b>

2.18 Tipos de Liderazgo	52
2.19 Motivación	54
2.20 Modelos de Motivación	55
2.21 Toma de Decisiones	55
2.22 Tipos de Toma de Decisiones	56
2.23 Antecedentes de la Organización	58
2.23.1 Misión	58
2.23.2 Visión	59
2.23.3 Objetivos	59
2.23.4 Valores	59
2.23.5 Estructura Organizacional	60
<b>Capítulo 3. Análisis de Resultados</b>	<b>61</b>
3.1 Tipo de Investigación	62
3.2 Selección de la Población	62
3.3 Instrumento de recolección de datos	63
<b>Capítulo 4. Presentacion de Resultados</b>	<b>65</b>
Conclusiones	76
Recomendaciones	79
Referencias Bibliográficas	81
<b>ANEXOS</b>	

# **Capitulo 1.**

## **Metodología de la Investigación**

## 1.1 Planteamiento del problema

Es muy importante en la actualidad para toda organización o empresa, considerar el clima que se genera y se proyecta dentro y fuera de esta. Ya que es un factor clave, tanto para el desarrollo de las relaciones interpersonales que se logren establecer, como para la adecuada toma de decisiones; vitales para el progreso organizacional.

En los últimos años la empresa Alambrados y Distribuciones del Golfo S.A. de C.V. ha tenido diversas decisiones erróneas por parte del administrador, las cuales han generado conflictos en la vida presente de esta, ocasionando que el comportamiento y las percepciones de algunos de los trabajadores sean negativas, dando origen a un clima organizacional complicado en el cual estos renuncien o salgan de manera voluntaria de la misma, mientras que la incertidumbre y falta de pertenencia sigue en el personal que está laborando.

Cabe mencionar que la toma de decisiones en algunas ocasiones es muy rápida y no se acostumbra realizar un análisis adecuado de los efectos que estas pudieran acarrear después, también no se suelen escuchar o tomar en cuenta propuestas que proceden de otras fuentes o de las mismas personas que colaboran dentro de esta. Al tener en cuenta estos factores se plantea la siguiente pregunta:

*¿De qué manera influye el clima organizacional de la empresa para una buena toma de decisiones?*

## 1.2 Justificación

De acuerdo con (Brunet, 1999) toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización, el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización. En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del clima.

En un estudio de clima organizacional en Acapulco se demostró que dentro de una empresa se tiene un clima organizacional en términos generales bueno, sin embargo, el estilo de liderazgo que prevalece es de tipo autoritario explotador, el cual afecta negativamente el ambiente de trabajo e incrementa las barreras de comunicación entre jefes y subordinados (Simon, 2010).

En síntesis (Bustos, Miranda, Peralta, 2001) el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Esta investigación ayudara a analizar el clima organizacional que se vive hoy en día en la empresa Alambrados y Distribuciones del Golfo S.A. de C.V; demostrando la percepción que tienen los trabajadores hacia la misma y así los resultados guiaran a que el gerente pueda adoptar una mejor postura en la toma de decisiones.

### **1.3 Objetivo general**

Analizar de qué manera influye el clima organizacional de la empresa sobre la toma de decisiones, evaluando las condiciones laborales que perciben los trabajadores de su entorno así como para obtener decisiones estratégicas.

### **1.4 Objetivos específicos**

- Identificar la percepción del entorno que tienen los trabajadores de la empresa
- Seleccionar un método para la toma de una buena decisión
- Determinar el clima organizacional de la empresa

### **1.6 Hipótesis**

“Un adecuado clima organizacional influirá de manera positiva en la toma de decisiones de la empresa Alambrados y Distribuciones del Golfo S.A. de C.V motivando el sentido de pertenencia de los empleados a la misma”.

### **1.5 Variables**

#### **1.5.1 Independientes**

- El clima organizacional

#### **1.5.2 Dependientes**

- Falta de interés en la ejecución del trabajo
- Falta del sentido de pertenencia de los trabajadores para lograr los objetivos de la organización
- Mala toma de decisiones

# **Capítulo 2.**

## **Marco Teórico**

## 2.1 Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. El cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias o demandas que la organización intenta satisfacer. Se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado en un clima de colaboración entre un agente de cambio y los componentes del sistema cliente, siendo los agentes de cambio portavoces de una filosofía social; un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas cliente. (Camarena, 1994)

El desarrollo organizacional consiste esencialmente en una estrategia educativa que emplea los más amplios medios posibles de comportamiento, basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante.

Las intervenciones que (Brunet, 1999) intentan cambiar el clima de trabajo en una organización, se hacen generalmente por la vía de la práctica del desarrollo organizacional.

No es fácil cambiar el clima de una organización, eso requiere de tiempo y de la participación de todos los individuos a los que concierne. Implica también que la dirección no tenga miedo de poner en tela de juicio la base del funcionamiento mismo de su organización.

Existen numerosas estrategias de desarrollo organizacional, pero, estas no deben aplicarse ciegamente sin conocer el papel efectivo que juegan los componentes del clima.

Según (Camarena, 1994) no existen parámetros concretos que midan el desempeño del desarrollo organizacional, sin embargo, tampoco podemos decir que las prácticas del mismo son subjetivas. Si se quiere tener criterios que orienten acerca del desempeño del desarrollo organizacional, se tiene en coordinación con el sistema cliente, esto es, al celebrar el contrato psicológico con el cliente se debe definir qué es lo que espera de una manera objetiva y que es lo que el consultor puede desarrollar.

Hay cuando menos cuatro maneras de poder monitorear los procesos que se llevan a cabo en el sistema total y sus subsistemas:

- a) Problemas Diferentes. La cantidad de problemas por la organización no experimenta diferencia alguna. Sin embargo, tal cantidad aumenta a medida que la gente clasifica los problemas que se han de atacar; una señal manifiesta de adelanto es que la naturaleza de los problemas ha cambiado.
- b) Los metaelementos. Cuando los miembros de la organización expresan su frustración por falta del avance del esfuerzo de cambio. Por más paradójico que parezca, es señal de adelanto, ya que detrás de estas quejas hay motivación que debe ponerse al descubierto y orientarse en bien de la organización en general.
- c) Problemas a la orden del día. Cuando los problemas, intereses y avances referentes al esfuerzo de cambio pasan de manera rutinaria a ser parte de la orden del día de las reuniones periódicas de gerentes y las juntas de comité, son señales de avance, esto quiere decir que el esfuerzo de cambio se vigila, regula y atiende constantemente.

- d) Control de esfuerzo. La celebración de actos con cierta frecuencia para apreciar el progreso, reevaluar su dirección, celebrar éxitos alcanzados y agradecer a los individuos sus logros al ayudar en el esfuerzo de cambio.

En el campo de desarrollo organizacional, por su conceptualización, es muy amplio y muy variado, por tanto, los objetivos de desarrollo organizacional también lo son; aunque dichos objetivos debieran surgir del diagnóstico de situaciones que se deseen modificar, existen objetivos básicos más generales, los cuales deben ser aplicados en casi todos los procesos.

Los siguientes son algunos ejemplos:

- Obtener o Generar la información objetiva necesaria. Conocer la realidad organizacional y asegurar la retroinformación a los participantes del sistema cliente.
- Crear un clima de receptividad. Reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias. Consultarlos y cambiarlos.
- Establecer un clima de confianza. Que no exista manipulación entre los subsistemas del cliente.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos. Que exista sinergia de esfuerzos y trabajo en equipo.
- Estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines. Orientar la programación de actividades y evaluación de los desempeños de los sectores, grupos e individuos.
- Perfeccionar los procesos de comunicación a todos los niveles. Una mejor información y soluciones para las estrategias.

No se puede considerar al desarrollo organizacional como una disciplina independiente, por lo tanto requiere del consenso de otras disciplinas para llevar a cabo su función. Por mencionar algunas:

- ✓ Administración: Ofrece los principios gerenciales para administrar las organizaciones: planeación, organización, coordinación, control, ejecución. Estudia aspectos de planeación estratégica, económica, sistemas administrativos.
- ✓ Psicología: Estudia el comportamiento humano, aporta aspectos tales como: conductas, fenómenos de adaptación y cambio, necesidades de los individuos, motivación. Proporciona herramientas para recopilar información y relacionadas con la educación de las personas.
- ✓ Teoría de sistemas. Le da al desarrollo organizacional y sus trabajos una visión global o total de las organizaciones. Estudia a los sistemas totales y subsistemas con sus relaciones e interdependencias.

Antes de intervenir hay que tener una identificación precisa del problema, sobre todo porque la naturaleza misma del clima organizacional es difícil de establecer.

### **2.1.1 Definición del Desarrollo Organizacional**

Es relevante que se presenten cómo ha evolucionado el concepto de Desarrollo Organizacional:

- El desarrollo organizacional es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo. Un proceso para mejorar los procesos (Vaill, 1989).

- El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado – cambio de una cultura de la organización que evita un examen de los procesos sociales (en especial de la toma de decisiones, la planificación y la comunicación), por otra que institucionaliza y legitima dicho examen (Burke y Hornstein, 1972).
- El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los “procesos” de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta (Beckhard, 1969).

## **2.2 Importancia del Desarrollo Organizacional**

Según (Salgado, 2003), el Desarrollo Organizacional en una empresa, da como resultado altas utilidades y liderazgo en el mercado, le permite al empleado y a la empresa desarrollar sus mejores habilidades y de ésta manera aumentar la efectividad de la organización y el cumplimiento de todas las metas y objetivos de la empresa.

El desarrollo Organizacional brinda la oportunidad de que el personal se sienta dispuesto a aceptar retos, un eficiente desarrollo de éstos valores hace que el personal sea más productivo, crea un ambiente de trabajo estimulante basado en la honestidad y la confianza, fomenta el trabajo en equipo y la cooperación entre las personas.

Hay que aclarar que el desarrollo Organizacional no es un curso de capacitación, o investigación y mucho menos un laboratorio experimental, es todo un proceso complejo de cambio constante, de motivación al personal, de unificación de criterios y por lo tanto es un área de mucha importancia dentro de una empresa.

El Desarrollo Organizacional dentro de una empresa da como resultado que los empleados lleguen a tener formas de actuar y reaccionar comunes y uniformes entre ellos, dentro de la empresa, cada individuo comienza a tener puntos de vista y opiniones comunes, con hábitos y reacciones similares. Esto da como resultado una cultura uniforme dentro de la empresa.

Razones del por qué apoyarse en el Desarrollo Organizacional:

1. El Desarrollo Organizacional ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
2. El Desarrollo Organizacional provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.
3. El Desarrollo Organizacional muestra al personal como trabajar efectivamente con otros en el diagnostico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.
4. El Desarrollo Organizacional ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios, como los que se presentan en las siguientes áreas:
  - Explosión de conocimientos. ( Alvin toffler:”Shock del futuro”)
  - Rápida obsolescencia de los productos. (Serie Harvard “Miopía de la Mercadotecnia”)
  - Composición cambiante de la fuerza de trabajo.
  - Personas cada día más capaces y especializadas.
  - Creciente internacionalización de los negocios.
  - Nos obliga a replantear nuestra actividad profesional.

## **2.3 Características del Desarrollo Organizacional (Chiavenato, 2007)**

1. Enfocarse en la organización como un todo. El Desarrollo Organizacional involucra a la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente. La organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para solucionar los problemas y las oportunidades que surgen.
2. Orientación Sistemática. El Desarrollo Organizacional se enfoca para las interacciones entre las partes de la organización que se influenciaron recíprocamente, así como para la estructura y los procesos organizacionales.

El objetivo del Desarrollo Organizacional es lograr que todas esas partes trabajen juntas con eficacia. El énfasis es en como las partes se relacionan entre sí, y no en cada una de esas partes tomada aisladamente.

3. Agente de Cambio. El Desarrollo Organizacional utiliza agentes de cambio, que son las personas que desempeñan el papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro del grupo u organización. El agente principal de cambio puede ser un consultor externo, para que opere independientemente y sin vinculaciones con la jerarquía o políticas de la empresa.

El ejecutivo principal de recursos humanos (RH) suele ser el agente de cambio in-house que coordina el programa junto con la dirección y el agente de cambio externo, lo que resulta en una relación de tres vías. En algunos casos, la organización tiene a su consultor in-house. Incluso existen organizaciones que tienen un departamento de Desarrollo

Organizacional para detectar y conducir los cambios necesarios para así aumentar la competitividad organizacional.

El administrador se transforma en un poderoso agente de cambio dentro de las organizaciones. Su nuevo papel exige el aprendizaje de habilidades para diagnosticar la situación e implementar el cambio.

4. Solución de problemas. El Desarrollo Organizacional enfatiza la solución de problemas y no solamente los discute teóricamente. Enfoca los problemas reales y no los artificiales.

Para eso utiliza la investigación-acción, o sea, la mejoría organizacional por medio de la investigación y del diagnóstico de los problemas y de la acción necesaria para resolverlos.

5. Aprendizaje experimental. Los participantes aprenden por la experiencia en el ambiente de capacitación los tipos de problemas que enfrentan en el trabajo. Los participantes discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprenden con ella.

Ese enfoque produce más cambio de conducta que la tradicional lectura y discusión de casos, en la cual las personas hablan sobre ideas y conceptos abstractos.

La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final está en la situación real. El Desarrollo Organizacional ayuda a aprender con la propia experiencia, a solidificar o re congelar nuevos aprendizajes y a responder preguntas que están en la cabeza de las personas.

6. Procesos de grupo y desarrollo de equipos. El Desarrollo Organizacional descansa sobre procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para cooperación.

Existe un esfuerzo para desarrollar equipos, mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y motivar responsabilidades entre las personas.

El Desarrollo Organizacional es fundamentalmente antiautoritario, su objetivo es construir equipos de trabajo en la organización. Enfatiza grupos, pequeños o grandes. Propone cooperación e integración y enseña como rebasar las diferencias individuales o grupales para obtener la cooperación y el compromiso.

7. Retroalimentación. El Desarrollo Organizacional proporciona información de retorno y retroalimentación a las personas para que ellas tengan datos concretos que fundamenten sus decisiones.

La retroalimentación provee información de retorno sobre su conducta y motiva las personas a comprender las situaciones en que están involucradas y a tomar acción auto correctiva para que sean más eficaces en esas situaciones.

8. Orientación situacional. El Desarrollo Organizacional no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Todo lo contrario, es situacional y orientado para las contingencias. Es flexible y pragmático, adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares que se diagnosticaron.

Los participantes discuten todas las alternativas posibles y se basan exclusivamente en una única forma de enfocar los problemas.

9. Desarrollo de equipos. El Desarrollo Organizacional se hace por medio de equipos. Su proposición es el cambio planeado. Parte del principio de que no existe un modelo ideal de organización aplicable a cualquier circunstancia.

Las organizaciones deben adaptarse a sus circunstancias específicas de forma planeada actuando principalmente sobre su cultura organizacional. La cultura organizacional se hizo objeto por excelencia del cambio planeado. Y nada mejor que hacerlo por medio de equipos.

El avance del Desarrollo Organizacional en relación con la Teoría del comportamiento reside en el hecho de que el Desarrollo Organizacional persigue el cambio de la cultura y no únicamente el cambio de las personas. Por eso la necesidad de actuar sobre la conducta individual y grupal para llegar al cambio de la conducta organizacional.

10. Enfoque interactivo. Las comunicaciones e interacciones constituyen los aspectos fundamentales del Desarrollo Organizacional para obtener la multiplicación de esfuerzos rumbo al cambio. La sinergia es fundamental en las interacciones.

## 2.4 Objetivos del Desarrollo Organizacional

El campo del desarrollo organizacional (Camarena, 1994), por su conceptualización, es muy amplio y muy variado, por lo tanto, los objetivos del desarrollo organizacional también lo son; aunque dichos objetivos deban surgir del diagnóstico de situaciones que se deseen modificar, existen objetivos básicos más generales, los cuales deben ser aplicados en casi todos los procesos. Los siguientes son algunos ejemplos:

<b>Objetivo</b>	<b>Propósito</b>
Obtener o generar la información objetiva necesaria	Conocer la realidad organizacional y asegurar la retroinformación a los participantes del sistema cliente
Crear un clima de receptividad	Reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas
Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias	Confrontarlos y cambiarlos
Establecer un clima de confianza	Que no exista manipulación entre los subsistemas del cliente
Desarrollar las potencialidades de los individuos	Que las áreas técnica, administrativa e interpersonal se fortifiquen
Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos	Que exista sinergia de esfuerzos y trabajo en equipo
Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional)	Liberar la energía bloqueada en individuos y grupos o que ha sido referida en puntos de contacto e intervención entre ellos
Compatibilizar armonizado e integrando las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la misma	Que exista una meta común
Estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines	Orientar la programación de actividades y evaluación de los desempeños de los sectores, grupos e individuos
Despertar la conciencia de establecer objetivos metas y fines	Que exista un buen comportamiento de los hombres en las organizaciones
Buscar normas informales	Que caractericen la cultura específica de la organización
Examinar el cómo, cuando, donde y cuanto de los valores y concepciones	Observar cómo influyen sobre los objetos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos

Analizar las demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos del medio externo	Adaptabilidad en el funcionamiento de la organización
Asociar la autoridad legal y el estatus funcional a las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal	Que exista un orden en el proceso
Desarrollar a la organización a través del desarrollo de los individuos	Lograr la unión de los objetivos
Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos	Que exista una cultura y haya trascendencia
Perfeccionar los procesos de comunicación a todos los niveles	Una mejor información y soluciones para las estrategias
Estimular las emociones y sentimientos de las personas	Proporcionar datos validos sobre la realidad organizacional. Por si se reprimen, disfrazan, niegan o rechazan constituirían factores negativos para la salud organizacional Porque su canalización inteligente y autentica se constituya también en energía liberada para fines productivos para las personas y la organización

Cuadro 2.1 Objetivos del Desarrollo Organizacional (Camarena, 1994)

## 2.5 Fases del Desarrollo Organizacional

Según (Chiavenato, 2007) el Desarrollo Organizacional constituye un proceso que lleva años para cambiar una organización y que puede continuar indefinidamente. Para un programa de esta magnitud, el apoyo decidido de la alta administración es esencial.

Para (Kotler, 1978), el Desarrollo Organizacional es un proceso que sigue ocho etapas que son:

- I. Decisión de la dirección de la empresa de utilizar el Desarrollo Organizacional. El primer paso es la decisión de la dirección de la empresa en utilizar el desarrollo organizacional como instrumento de cambio organizacional y escoger un consultor externo para coordinar el proceso.
- II. Diagnóstico Inicial. La dirección de la empresa se reúne con el consultor externo para definir el programa o modelo de Desarrollo Organizacional adecuado.

En esta etapa, el consultor busca datos e insumos a través de entrevistas con personas de la empresa. En ese sentido, el Desarrollo Organizacional se parece con la medicina. El diagnóstico es el paso inicial para la cura o corrección de algún problema de la organización.

- III. Recolección de Datos. Se hace por medio de investigación para reconocer el ambiente interno, evaluar el clima organizacional y obtener datos sobre los problemas conductistas.

El consultor se reúne con los grupos para obtener información sobre las condiciones que contribuyen para su eficacia en el trabajo y lo que debería cambiar en la forma por lo cual la empresa opera y funciona.

- IV. Retroalimentación de datos y confrontación. Se crean grupos de trabajo para evaluar y revisar los datos obtenidos, para mediar áreas de desentendimientos, ubicar problemas y establecer prioridades y cambios.
- V. Planeación de acción y solución de problemas. Los grupos usan los datos para hacer recomendaciones sobre los cambios necesarios para solucionar los problemas de la organización, como planes específicos, responsables por la conducción de las acciones y cuando y como estas deben implementarse.
- VI. Desarrollo de equipos. Durante las reuniones, el consultor motiva la formación de grupos de desarrollo de equipos para que cada uno de ellos examine como los participantes trabajan juntos y como los grupos interactúan entre sí.

El consultor incentiva la comunicación abierta y la confianza como prerrequisitos para mejorar la eficiencia y la eficacia de los grupos. Los gerentes y sus subordinados ahora trabajan en equipos.

- VII. Desarrollo Intergrupar. Los grupos hacen juntas de confrontaciones para alcanzar mejor relación intergrupar entre los diversos equipos.
- VIII. Evaluación y acompañamiento. El consultor ayuda a la empresa a evaluar los resultados de sus esfuerzos de cambio y desarrolla otros programas en las áreas en donde resultados adicionales se hacen necesarios por medio de técnicas de retroalimentación de datos.

Las ocho etapas del Desarrollo Organizacional pueden resumirse en tres etapas distintas:

1. Recolección de datos; involucra las etapas de la 1 a la 4, que son:
  - a) Decisión de utilizar el Desarrollo Organizacional.
  - b) Diagnóstico Inicial.
  - c) Colecta de Datos.
  - d) Retroalimentación de datos y confrontación.
  
2. Diagnostico Organizacional; involucra la etapa 5, que son:
  - a) La identificación de los problemas, conflictos y puntos débiles de la organización.
  - b) Planeación de acción y de solución de problemas.
  
3. Acción de Intervención; involucra las etapas 6 a la 8 que son:
  - a) Desarrollo de equipos.
  - b) Desarrollo intergrupar.
  - c) Evaluación y acompañamiento.

## **2.6 Cultura Organizacional**

Según (M, 2005) El concepto de cultura organizacional ha sido definido y utilizado de muy diversas maneras. Es probable que la definición más influyente sea la de Edgar Schein, por ser este autor el que mayor difusión ha dado al concepto. La cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización.

Elas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización.

## **2.7 Comportamiento Organizacional**

El administrador por lo regular tiene que tener la habilidad para tratar con otras personas, el término que se utiliza para describir esta disciplina se llama Comportamiento Organizacional. (Robbins, 1994)

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de la organización.

Resumiendo la definición el comportamiento organizacional trata del estudio de aquello que las personas hacen en una organización y de cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la organización.

## 2.8 Diseño Organizacional

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones.

Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones. (Taberas, 2012)

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

El diseño organizacional también está compuesto por una serie de elementos como partes de un todo que se influyen entre sí. Los cuales se representan en la siguiente tabla:

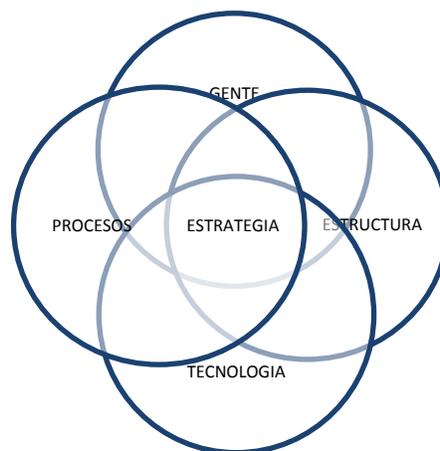


Tabla 2.2 Elementos del diseño. (Gilli, 2000)

- **Estrategia:** Es la guía para el diseño organizacional, de qué manera la empresa lograra los objetivos que permita la maniobrabilidad de la misma hacia el futuro.
- **Estructura:** Es la disposición de las partes adecuada hacia los objetivos, que comprende el agrupamiento de las mismas y el análisis de las relaciones.
- **Procesos:** Un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.
- **Gente:** Colocar las personas en el lugar en que sus cualidades sean productivas es la manera de asegurar la optimización de los recursos humanos.
- **Tecnología:** Sistema técnico (herramientas) que permitirá transformar la materia prima en producto terminado, esta tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopta una organización y actúa como una de las limitaciones del sistema social.

Se puede afirmar que no pueden implementarse procesos si no hay estructuras claramente definidas. De la misma manera, una estructura no está capacitada para funcionar eficientemente si no existen procedimientos que permitan el trabajo coordinado con cada uno de sus componentes.

## **2.9 Cambio Organizacional**

El cambio es cualquier modificación que permite a las organizaciones permanecer en un entorno espacial y temporal con carácter relativamente estable.

El Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. (Reeves, 2010)

Otra definición suya sería; el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional que no sólo puede referirse objetivamente a procesos organizacionales sino también subjetivamente a las personas involucradas.

## **2.10 Clima Organizacional**

El clima organizacional ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Como resultado de dos escuelas del pensamiento (Brunet, 1999), ya sea la de Gestalt; la cual su enfoque se centra en la organización de la percepción (todo es diferente a la suma de sus partes), en la cual se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo.
  
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel pensamiento (Los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven el mundo).

Y la del funcionalismo; según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

El clima organizacional puede ser definido de tres formas diferentes:

- Por la medida múltiple de los atributos organizacionales.
- Por la medida perceptiva de los atributos individuales.
- Por la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Sin embargo se observa cada vez más que, en las investigaciones, el clima se define según la medida perceptiva de los atributos organizacionales. Así, la percepción del medio de trabajo sirve de marco de referencia mediante el cual el empleado interpreta las demandas de su medio y escoge los comportamientos que debe adoptar.

Así, también, la estructura y los procesos organizacionales son las dos grandes variables que componen el clima y que definen todas y cada una de sus dimensiones.

El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que esta proyecta a sus empleados e incluso al exterior. El administrador o el asesor especialista deben ser capaces de analizar e interpretar esta personalidad para poder planear mejor sus intervenciones.

Por último, es de hacer notar que puede haber variaciones en la percepción del clima en función del clima, en función del tipo de profesión o del nivel jerárquico que se ocupe.

## **2.11 Antecedentes del Clima Organizacional**

Esta abstracción (Brunet, 1999) es muy reciente ya que fue introducida por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman, en 1960. Sin embargo, los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en las investigaciones.

Frecuentemente se le confunde con la moción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos.

De todas formas, analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

- ❖ Escuela de la gestalt. Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

- A. Captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo.
  - B. Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.
- ❖ Escuela funcionalista. Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Al contrario de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de este.

Como regla general, cuando se aplican al estudio del clima organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

## 2.12 Teoría del Clima Organizacional

Los resultados obtenidos por una organización tales como la productividad, el ausentismo y las tasas de rotación, igual que el rendimiento y la satisfacción de los empleados, influyen sobre la percepción del clima.

A este efecto, Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre una trilogía de variables causales, las cuales son las siguientes variables:

- Independientes: que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene.
- Intermediarias: estas reflejan el estado interno y la salud de la empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, etc.
- Finales: variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes.

Las cuales componen ocho dimensiones y que permiten identificar cuatro tipos de clima diferentes. Estos tipos de clima son los siguientes:

- 1) Autoritarismo explotador. La dirección no le tiene confianza a sus empleados.
- 2) Autoritarismo paternalista. La dirección tiene una confianza descendiente en sus empleados, como la de un amo con su ciervo.

- 3) Consultivo. La dirección tiene confianza con sus empleados.
- 4) Participación de grupo. La dirección tiene plena confianza en sus empleados

Denominaciones que permiten hacer una representación concreta y dinámica de los climas posibles en diversas organizaciones y completar las clasificaciones de abierto y cerrado que generalmente se asocian con el análisis del clima.

### **2.13 Importancia del Clima Organizacional**

En una forma global, (Brunet, 1999) el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima.

Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes del conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

## **2.14 Causas y efectos del Clima Organizacional**

Algunas variables, como el tamaño y dimensión de una empresa así como los reglamentos y las políticas que esta adopta, son susceptibles de influir sobre la percepción del clima. Todos estos factores pueden crear un sentimiento de anonimato o depresión en los empleados.

El clima organizacional actúa sobre el comportamiento de los miembros de una organización puesto que se encuentra en la base misma de la definición que estos últimos hacen de su ambiente y de su trabajo.

El clima actúa como un marco de análisis a partir del cual los empleados interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deben adoptar.

El éxito de ciertos programas organizacionales (evaluación del rendimiento, administración por objetivos, círculo de calidad, etc.) están estrechamente relacionados con la percepción de un clima participativo o abierto por parte del empleado.

En efecto, es el interior del clima que suscita la confianza y la cooperación donde un individuo busca implicarse e integrarse a la vida de su institución.

Los actos delictivos (robos, vandalismo y sabotaje) están también relacionados en cierta forma con el clima organizacional. Así, un empleado que percibe su clima de trabajo como abierto y participativo, tendrá una mayor tendencia a implicarse en la vida de su institución y a respetar la propiedad organizacional que el considerara como suya.

El poder y el liderazgo ejercidos en el interior de una institución son generalmente imagen del clima reinante dentro de ella.

La percepción del clima tiene también un efecto sobre la calidad de las relaciones de trabajo. Cuando los participantes se sienten molestos y frustrados dentro de un sistema buscan hacerse representar por un organismo socialmente reconocido y con credibilidad y, por lo mismo, se orientan hacia la sindicalización.

En el mismo orden de ideas, los empleados sindicalizados, que perciben negativamente su clima, pueden utilizar al máximo los mecanismos sindicales (quejas, huelgas) para hacerse escuchar o expresar sus descontentos.

Los accidentes de trabajo así como las tasas de ausentismo y de rotación anormalmente altos son también privativos de las organizaciones en que el clima se percibe como autoritario por sus miembros, mientras que los niveles elevados de satisfacción y de rendimiento se relacionan con climas abiertos o participativos.

## **2.15 Características del Clima Organizacional**

Debemos de aprender a identificar las características del clima organizacional para poder notar cuando el clima de la misma comienza a ser diferente. A continuación se muestran algunas de las características (Brunet, 1999) que debe tener el clima:

- ✓ El clima es un conjunto molecular y sintético como la personalidad.
- ✓ El clima 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 tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- ✓ El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- ✓ El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- ✓ El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- ✓ El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- ✓ Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- ✓ Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- ✓ Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

## 2.16 Dimensiones y medida del Clima Organizacional

El clima de una organización (Brunet, 1999), está constituido por una serie de dimensiones que conforman su ausencia y que la caracterizan. Sin embargo, parece ser que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son:

- El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
- El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
- El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

De manera semejante a como lo hacen los componentes de la personalidad del individuo, estas dimensiones deben permitir trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de una empresa.

Dado que el instrumento de medición privilegiado para analizar el clima es el cuestionario, este tendrá más capacidad y será más representativo si incluye las dimensiones importantes del ambiente por estudiar.

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto tiempo de dimensiones que tienen que ser evaluadas al fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima. El cuadro 2.2 presenta cierto número de dimensiones propuestas por los investigadores. El número de dimensiones que se encuentran, en conjunto, es bastante heterogéneo puesto que se ven de 2 a 11 dimensiones en el grupo de investigaciones que figuran en este cuadro.

También hay que hacer notar que ciertas dimensiones coinciden entre sí, lo que indica que hay varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por los investigadores.

Por otra parte hay que mencionar la polémica acerca del estilo de administración (estilo de liderazgo) de la dirección como principal determinante del clima. Comúnmente se acepta que el clima organizacional está fuertemente determinado por el estilo de liderazgo que prevalece dentro de una organización.

En efecto es posible obtener una idea general del clima reinante en una empresa midiendo el estilo de administración. Por el contrario, el clima organizacional es un tanto diferente del estilo de liderazgo puesto que el concepto de clima se refiere a las propiedades que se han vuelto tradicionales junto con las políticas, los procedimientos o las obligaciones objetivas de la organización, de las cuales se ven luego filtradas por las características individuales de los empleados.

Si se percibe al clima como un concepto distinto de liderazgo, el criterio de permanencia relativa sería apropiado para su definición.

<b>Forehand y Gilmer</b>		<b>Friedlander y Margulies</b>		<b>Gavin</b>		<b>Lawler et al</b>	
I.	Tamaño de la organización.	I.	Empeño.	I.	Estructura Organizacional.	I.	Competencia eficaz.
II.	Estructura organizacional.	II.	Obstáculos o trabas.	II.	Obstáculo.	II.	Responsabilidad.
III.	Complejidad sistemática de la organización.	III.	Intimidación.	III.	Recompensa.	III.	Nivel práctico concreto.
IV.	Estilo de liderazgo.	IV.	Espíritu de trabajo.	IV.	Espíritu del trabajo.	IV.	Riesgo.
V.	Orientación de fines.	V.	Actitud.	V.	Confianza y consideración de parte de los administradores.	V.	Impulsividad.
		VI.	Acento puesto sobre la producción.	VI.	Riesgos y desafíos.		
		VII.	Confianza.				
		VIII.	Consideración.				
<b>Likert</b>		<b>Litwin y Stringer</b>		<b>Meyer</b>		<b>Payne et al</b>	
I.	Métodos de mando.	I.	Estructura organizacional.	I.	Conformidad.	I.	Tipo de organización.
II.	Naturaleza de las fuerzas de la motivación.	II.	Responsabilidad.	II.	Responsabilidad.	II.	Control.
III.	Naturaleza de los procesos de comunicación.	III.	Recompensa.	III.	Normas.		
IV.	Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.	IV.	Riesgo.	IV.	Recompensa.		
V.	Toma de decisiones.	V.	Apoyo.	V.	Claridad organizacional.		
VI.	Fijación de los objetivos o de las directrices.	VI.	Normas.	VI.	Espíritu de trabajo.		
VII.	Procesos de control.	VII.	Conflicto.				
VIII.	Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.						
<b>Pritchard y Karasick</b>		<b>Schneider y Bartlett</b>		<b>Steers</b>		<b>Halpin y Crofts</b>	
I.	Autonomía.	I.	Apoyo proveniente de la dirección.	I.	Estructura organizacional.	I.	Cohesión entre el cuerpo docente.
II.	Conflicto contra cooperación.	II.	Interés por los nuevos empleados.	II.	Refuerzo.	II.	Grado de compromiso del cuerpo docente.
III.	Relaciones sociales.	III.	Conflicto	III.	Centralización del poder.	III.	Moral de grupo.
IV.	Estructura organizacional.	IV.	Independencia de los agentes.	IV.	Posibilidad de cumplimiento.	IV.	Apertura de espíritu.
V.	Recompensa.	V.	Satisfacción.	V.	Formación y desarrollo.	V.	Consideración.
VI.	Relación entre rendimiento y remuneración.	VI.	Estructura organizacional.	VI.	Seguridad contra riesgo.	VI.	Nivel afectivo de las relaciones con la dirección.
VII.	Niveles de ambición de la empresa.			VII.	Apertura contra rigidez.	VII.	Importancia de la producción.
VIII.	Estatus.			VIII.	Estatus y moral.		
IX.	Flexibilidad e innovación.			IX.	Reconocimiento y retroalimentación.		
X.	Centralización.			X.	Competencia y flexibilidad organizacional.		
XI.	Apoyo.						

Tabla 2.3 Dimensiones del Clima Organizacional. (Brunet, 1999)

Es imprescindible ver los principales cuestionarios, los que se usan comúnmente, así como las dimensiones que estos cubren. El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert, El perfil de las características

organizacionales, cuya teoría se presentara posteriormente. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en ocho dimensiones que son las siguientes:

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

Es de notar que el cuestionario original de Likert, con sus 51 preguntas y sus escalas de respuesta en veinte puntos, es bastante largo de responder y puede presentar dificultades de interpretación para los empleados con poca escolaridad.

Sin embargo, hace algunos años, apareció una versión abreviada (dieciocho puntos) de este cuestionario que parece ser una alternativa válida

sobre todo porque está contenida en una sola página, que puede responderse fácilmente e interpretarse bastante rápido.

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones:

- ❖ Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- ❖ Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- ❖ Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- ❖ Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo de tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- ❖ Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o como puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

En 1968, dos autores estadounidenses, Schnedider y Barlett, formularon un cuestionario para medir la perfección del clima en el interior de las compañías de seguros en función de seis dimensiones que son:

- El apoyo patronal. ¿Hasta qué punto están los superiores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación?
- La estructura. Esa dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.
- La implicación con los nuevos empleados. Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.

- La autonomía de los empleados. Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.
- El grado de satisfacción general. Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

La ejecución de este cuestionario comprende ochenta preguntas que reagrupan las seis dimensiones que se enumeraron anteriormente. Se puede utilizar este cuestionario, según el punto de vista de sus mismos autores, como un instrumento de selección que permite elegir individuos cuya percepción del trabajo por realizar y de la organización encaje bien con la percepción que tienen los empleados de su organización.

Otro cuestionario interesante es el desarrollado por Pritchard y Karasick en 1973. Estos autores se esforzaron por desarrollar un instrumento de medida del clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, complejas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las once dimensiones que se encontraron son las siguientes:

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

- ✓ Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.).
- ✓ Rendimiento (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- ✓ Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- ✓ Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- ✓ Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- ✓ Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- ✓ Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas realizados o no con el trabajo.

Halpin y Crofts elaboraron un cuestionario del clima organizacional adaptado especialmente al dominio escolar. Este instrumento de sesenta y cuatro preguntas está compuesto por ocho dimensiones de las cuales cuatro se apoyan en el comportamiento del cuerpo docente y en cuatro en el comportamiento del director de la escuela.

Estas dimensiones son las siguientes:

- Desempeño. Esta dimensión mide la implicación personal del personal docente en su trabajo.
- Obstáculos. Esta dimensión se apoya en el sentimiento que tiene el personal docente de estar enterrado bajo las tareas rutinarias e inútiles por parte de su director.
- Intimidad. Se trata de la percepción experimentada por el personal docente en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus homónimos.
- Espíritu. Esta dimensión se basa en la satisfacción de las necesidades sociales del personal docente.
- Actitud Distante. Esta dimensión se refiere a los comportamientos formales e impersonales del director que prefiere atenderse a las reglas claramente establecidas antes que entrar en una relación afectiva cualquiera con sus profesores.
- Importancia de la producción. Esta dimensión se basa en los comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director de la escuela.
- Confianza. Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que hace el director para motivar al personal docente.
- Consideración. Esta dimensión se refiere al comportamiento del director que intenta tratar a su personal docente de la manera más humana posible.

Recientemente Crane elaboro un clima del clima adaptado a las empresas escolares. Este cuestionario comprende treinta y seis preguntas que permiten analizar el clima en función de cinco dimensiones:

- ❖ La autonomía. Este factor se basa en el grado de autonomía, de iniciativa y de responsabilidades individuales que los empleados pueden demostrar en su trabajo.
- ❖ La estructura. Esta dimensión se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar.
- ❖ La consideración. Este aspecto del cuestionario se refiere al apoyo y confianza que la dirección otorga a los empleados.
- ❖ La cohesión. Esta dimensión se apoya en la cohesión y la fidelidad del grupo de trabajo.
- ❖ Misión e implicación. Este factor se refiere a la implicación y participación de los empleados en los objetivos de la organización.

Moos e Insel elaboraron un cuestionario, titulado The Work Environment Scale, susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones (privadas, públicas, escolares). Este instrumento se compone de noventa preguntas y mide el clima en función de las diez dimensiones siguientes:

- Implicación. Esta dimensión mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.
- Cohesión. Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.
- Apoyo. Esta dimensión mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.
- Tarea. Esta dimensión evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
- Presión. Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
- Claridad. Esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.

- Control. Esta dimensión se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.
- Innovación. Esta dimensión mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
- Confort. Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Bowers y Taylor elaboraron, con su equipo de investigadores del Center of Research on Utilization of Scientific Knowledge de la Universidad de Michigan, un instrumento destinado a medir las características globales de una organización. Este instrumento llamado Survey of Organizations, mide las características organizacionales en función de tres grandes variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. El clima organizacional se mide en función de cinco grandes dimensiones:

- Apertura a los cambios tecnológicos. Esta dimensión se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.
- Recursos Humanos. Esta dimensión se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

- Motivación. Esta dimensión se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- Toma de decisiones. Esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Acabamos de ver algunos de los principales instrumentos de medición, los importantes, para evaluar el clima de la organización. Parece que el número de dimensiones del clima se cubren varían de un autor a otro y alguna de estas parecen confirmarse, lo que quiere decir que existen varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por investigadores. Sin embargo, poco importa el cuestionario que el especialista en administración utilice para evaluar el clima de su organización, primordialmente deberá asegurarse de que su instrumento de medición cubra por lo menos las cuatro dimensiones siguientes:

- Autonomía individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para el mismo un cierto poder de decisión.
- Grado de estructura que impone el puesto. Esta medición mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.
- Tipo de recompensa. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y en las posibilidades de promoción.
- Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Entonces, en la medida que un cuestionario incluya más preguntas o características relativas a las dimensiones precedentes, mejor será su capacidad para poder delimitar, de la manera más global posible, el clima organizacional tal y como lo viven sus miembros.

## **2.17 Liderazgo**

El don del liderazgo (Isa, 1998) es la facultad de que disponen algunos individuos para influir en otras personas. Esta capacidad surge de la interconexión de una serie de componentes innatos o adquiridos por el individuo desde su más temprana edad, por ejemplo:

- Habilidad para usar la autoridad de forma efectiva y responsable.
- Habilidad para comprender a los miembros de su equipo, admitiendo sus diferencias personales.
- Habilidad para conculcar valores: esta facultad permite la asunción por los miembros del grupo de una cultura común.
- Habilidad para la perseverancia: el líder no puede rendirse nunca, sobre todo cuando los acontecimientos son adversos.
- Habilidad para la transmisión de ilusión y la acción conjunta: concienciar a cada uno de los miembros de la empresa, departamento o sección, de que forman parte de un equipo.
- Habilidad para generar ambientes de trabajo cohesionados y distendidos, donde impere la cooperación y el buen clima laboral.
- Habilidad para prever el futuro a corto, mediano y largo plazo: los líderes deben ser buenos estrategas y planificar la actividad para evitar desviaciones poco deseadas.

## 2.18 Tipos de Liderazgo (Isa, 1998)

Son las formas estándares o más habituales clasificadas en orden cronológico según su aparición histórica, y relacionadas directamente con los enfoques de teorías del liderazgo.

- Tradicionales.

Se basan en los rasgos característicos del líder. Estos estilos de liderazgo pretenden justificar un determinado comportamiento humano en un proceso de toma de decisiones, alegando la superioridad de los rasgos (físicos, psíquicos, etc.) del líder, o su profundo carisma.

- a) Estilo carismático. Es el poder o la habilidad personal que tienen algunos individuos para conducir otras personas tan solo por su irradiación.
- b) Estilo autocrático. Es el líder en el que recaen todas las atribuciones; suele ser ayudado, únicamente, por sus colaboradores más directos.
- c) Estilo paternalista. El líder asume obligaciones para con los que se dirige, a modo de padre que tutela a los miembros de su unidad familiar.
- d) Estilo burocrático. No es un líder dominante las decisiones las manda tomar a las personas que considera más cualificadas; es eminentemente metódico, prudente, disciplinado en el trabajo, normativo y puntilloso.

- Estilos clásicos

Se basan en la conducta del líder.

- a) Autoritario. Es la simbiosis del estilo autocrático y el burocrático, tiene una orientación definida hacia las tareas. Se caracteriza por que otorga mayor importancia a las necesidades de la actividad organizacional, desestimando las necesidades de los empleados de su empresa.

Ordena y espera se obedecido, es dogmático y dirige con un sistema de recompensas muy arbitrarias. El futuro del grupo que dirige esta en sus manos, y en la mayoría de las ocasiones este suele ser incierto ya que depende de las decisiones que el adopte personalmente en un momento dado. Su postulado es: “El jefe siempre tiene la razón” y demuestra su poder utilizando la primera persona del singular para referirse a los logros obtenidos.

- b) Laissez-faire o líder “de rienda suelta”. Se caracteriza por que provee a sus subordinados de los medios, la información y la opinión necesarios para tomar decisiones. El no interviene por iniciativa propia ni ejerce su autoridad o influencia, deja estas tareas al grupo de trabajo.
- c) Es la simbiosis del estilo carismático y paternalista, tiene una orientación clara y definida hacia las personas. Se caracteriza porque se trata de mantener un equipo de trabajo entre las prioridades de la empresa y las de los trabajadores.

Es tolerante y respetuoso con las cualidades humanas, y consulta a sus colaboradores al margen de que después tome sus propias decisiones o las consensue con su equipo. En el trabajo es un miembro más del grupo, lo que provoca en él un gran desgaste de energía, ya que realiza su trabajo a la vez que actúa como comunicador.

Planifica, organiza y dirige contando con la participación del equipo y tomando parte activa en la realización de los objetivos previstos por la organización. Los grupos que funcionan con líderes democráticos suele presentar más expectativas de futuro, además de ofrecer trabajos de más calidad y satisfacción debido a la mayor conciencia de equipo que se fomenta.

## **2.19 Motivación**

La motivación, si bien es un proceso interno, se ve fuertemente influenciada por las características del entorno, ya que este determina en parte las decisiones de acción de cada individuo. Dado esto es que las empresas pueden realizar diversas acciones para aumentar el rendimiento de sus trabajadores, propiciando condiciones óptimas para que cada uno de ellos evalúe a conveniencia los esfuerzos a realizar en función de los beneficios a obtener. (Zuloaga, 2011)

Si bien se considera la motivación como un proceso interno de cada una de las personas, esta se desencadena en función de la evaluación que se hace de las variables o estímulos del entorno, considerando los propios intereses y expectativas ante los mismos. Por ende, estar “motivados” es el resultado de la interacción del individuo en un entorno determinado, particular y específico en tiempo y contexto.

## **2.20 Modelos de Motivación**

Por lo tanto es importante mencionar los modelos de motivación que se desarrollan en las organizaciones (Zornoza, 2004):

- 1) Modelo de Expectativas.- Sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.
  
- 2) Modelo de Porter y Lawler.- Menciona que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.
  
- 3) Modelo integrador de Motivación.- Combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

## **2.21 Toma de Decisiones**

En la vida cotidiana de las personas siempre hay toma de decisiones, ya sea en el trabajo, en el hogar o en algún juego. Dentro del clima organizacional también se hace presente la toma de decisiones, pues si el clima es áspero o hay manifestación de que este no es sano puede representar serios problemas para la organización en general.

La toma de decisiones (Herrera, 2009) es un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas o para el aprovechamiento de las oportunidades.

Como se aprecia en la definición no siempre se enfrentan ante la misma situación, en ocasiones se debe resolver problemas o dificultades presentadas en la actividad organizacional, lo cual requiere que se restablezca la situación hacia su posición original o anterior, en otros casos la decisión debe dar la posibilidad de aprovechar las oportunidades para sobre cumplir los objetivos programados.

## **2.22 Tipos de Toma de Decisiones**

Existen muchos (Aparicio, 2004) tipos de toma de decisiones, pero para poder tomar una decisión es importante tener en cuenta el contexto en el que se está, la importancia de la misma y el tiempo que tiene para decidir. A continuación se mencionan algunos de los tipos de toma de decisiones:

1. Decisión sin consulta: El líder, frente a un determinado problema, toma una decisión sin consultar con el equipo de trabajo ni pedirle su opinión. Hay situaciones en que una decisión de este tipo puede ser necesaria.

Por ejemplo, cuando es necesario tomar una decisión urgente y no alcanza a consultar a equipo. En estos casos, la decisión sin consulta está respaldada por la legitimidad del líder, que ha sido escogido democráticamente y por la delegación que en él se ha hecho para cumplir determinadas funciones.

En cambio habrá otras situaciones en que el líder abuse del poder que le ha otorgado la organización y decida muchas cosas importantes por su cuenta. Este caso corresponde a una forma de conducción autoritaria donde no se da ni se promueve la participación.

2. Decisión por consenso: El equipo llega a un acuerdo común tras haberse quedado con los argumentos más convincentes.
3. Decisión por voto de la mayoría: Se organiza una votación en la cual la alternativa elegida por la mayoría se convertirá en la decisión de la tomada. El mayor problema que tiene esta modalidad es que habrá una minoría que no compartirá la decisión escogida, aunque el acuerdo es que la minoría debe acatar la decisión tomada por la mayoría.

Sin embargo, esto no resuelve el problema, en la medida que no exista un compromiso ni convencimiento respecto a la decisión que se ha tomado. La gran ventaja de este tipo de decisiones es que puede hacerse en forma rápida. Y también, que puede ser una forma de resolver una decisión cuando no hay consenso.

4. Individuales: Este tipo de decisiones se dan cuando existe un problema que es fácil de resolver. Quien realiza el esfuerzo es una sola persona.
5. Gerenciales: Son aquellas decisiones que toma el alto nivel gerencial. Son importantes y se buscará orientación, asesoría y evaluación en cada paso del proceso.
6. Programables: Son tomadas como un hábito, regla o procedimiento. Este tipo de decisiones se aplican a problemas estructurados, rutinarios y repetitivos.
7. No Programables: Se usan en situaciones no estructuradas, novedosas y mal definidas de una naturaleza no recurrente.

8. En condiciones de Certidumbre: Son aquellas que se toman con certeza acerca de lo que sucederá, ya que se cuenta con información exacta, medible, confiable y se conocen las relaciones de causa-efecto.
9. En condiciones de Incertidumbre: Cuando existe falta de información, escasez de datos, falta confiabilidad de los datos y se ignoran las probabilidades de los datos.

## **2.23 Antecedentes de la Organización**

La empresa Alambrados y Distribuciones del Golfo S.A. de C.V. se fundó en el año 2007 por la iniciativa del ciudadano Jesús Salvador Ramos López y de C.P. Pedro Salazar Álvarez como sociedad, iniciando sus actividades comerciales (operaciones) en febrero del mismo año, con el objeto de efectuar la instalación una empresa encargada de brindar seguridad a sus clientes mediante el suministro e instalación de mallas ciclónicas y concertinas de seguridad en el área sur del estado de Veracruz así como en sus colindantes Chiapas, Tabasco, Campeche, Oaxaca y Región norte del estado de Veracruz.

### **2.23.1 Misión**

Satisfacer hasta las más mínimas necesidades de seguridad en nuestros clientes, otorgándole un servicio profesional con las últimas normas de calidad y servicio.

### **2.23.2 Visión**

Ser la empresa más importante en materia de cercas de seguridad a nivel zona sur del país en un periodo a largo plazo de 5 años, conservando nuestra calidad y servicio. Alambrados y distribuciones del golfo S.A. de C.V. es una empresa que se empeña día con día en ofrecer los mejores y con la más alta calidad nuestros servicios a nuestros clientes.

### **2.23.3 Objetivos**

- Ser la mejor empresa en el ramo de cercas de seguridad casera, industrial y empresarial del sureste de México.
- Acaparar la mayor parte del mercado en la zona sureste del estado de Veracruz.
- Abrir una sucursal en la ciudad de Villahermosa

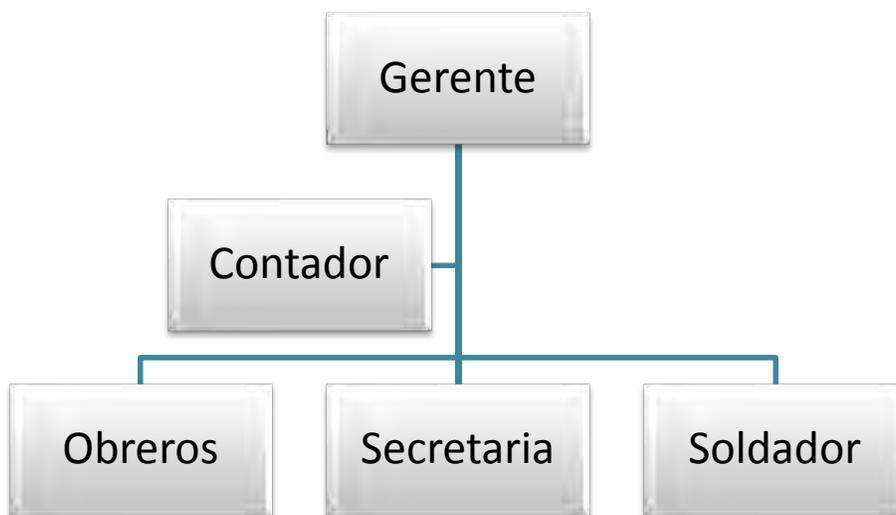
### **2.23.4 Valores**

La empresa cuenta con los siguientes valores:

- Calidad: En todos nuestros proyectos
- Innovación: Reflejada en las estrategias y los métodos de trabajo realizados
- Justicia: Dentro de la empresa asignando a nuestros trabajadores tareas de acuerdo a sus capacidades
- Comunicación: Fluida y asertiva entre el personal que labora dentro de la empresa así como con nuestros valiosos clientes y proveedores
- Puntualidad: Cumpliendo con los plazos para realizar las obras pedidas por los clientes.
- Confianza: Demostrada en nuestros clientes al estar satisfechos con nuestros trabajos.

- Compromiso: Al brindar los mejores servicios de calidad a nuestros clientes, con nuestro personal y proveedores al brindarle estabilidad a sus familias y respetando las normas en el cuidado del ambiente.

### 2.23.5 Estructura Organizacional



## **Capítulo 3.**

# **Análisis de Resultados**

### **3.1 Tipo de Investigación**

Dentro de esta investigación se utilizan dos tipos:

**Investigación Explicativa:** Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significado dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones. (Gross, 2010)

**Investigación de Campo:** La investigación de campo es entendida como el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas, y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Otra característica de la investigación de campo es que los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad. (M.I.V, 2010)

### **3.2 Selección de la Población**

En esta investigación se analizará a la empresa en su totalidad debido a que esta es una microempresa y no cuenta con demasiado personal, por lo cual esta se presta para medir por completo el clima de la misma.

### 3.3 Instrumento de recolección de datos

Para cada investigación es necesario emplear una herramienta adecuada para lograr erradicar el problema de manera eficiente y eficaz. El cuestionario (García, 2005) es un instrumento compuesto por un conjunto de preguntas cuya función es obtener datos sobre un fenómeno social, el cual se aplica a una muestra de la población de estudio. Es una manera formal de recabar información de cada unidad de análisis para determinar qué es lo que está causando el problema

Esta herramienta será la que se utilice en esta investigación para la consecución de información, tiene como función ayudar a identificar el clima organizacional que se puede percibir hoy en día en la empresa y está conformada por 51 afirmaciones o preguntas descriptivas siendo respondidas usando la siguiente escala de clasificación:

<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>A veces</b>	<b>A menudo</b>	<b>Frecuentemente/Siempre</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Las dimensiones que se manejan son las siguientes:

- Liderazgo: entendido como el grado en que los jefes influyen para fomentar individual y colectivamente un desempeño coherente con el logro exitoso de los objetivos de trabajo; forma en que se relacionan, comunican, orientan, apoyan y dan participación a los miembros del grupo.
- Motivación: se refiere a los procedimientos instrumentados para promover en los miembros del grupo el deseo de trabajar bien, incluye los beneficios y forma de responder a las expectativas y necesidades, materiales y espirituales.
- Toma de decisiones: cubre cómo se involucran los miembros del grupo en la elección de alternativas de acción que afectan globalmente el trabajo y se concede libertad para acometer las

tareas y solucionar los problemas cotidianos, incluye la pertinencia de las decisiones y la delegación entre niveles jerárquicos.

- Estructura organizacional: se refiere a los sistemas formales y las políticas (obligaciones, procedimientos, directrices, entre otros) bajo lo cual se estructura el grupo, se establecen, transmiten, concilian y controlan las tareas.
- Comportamiento individual: esta dimensión se refiere a conductas personales y actuaciones que influyen y/o determinan en la labor desempeñada por el grupo.

Los resultados de las gráficas que se muestran en la siguiente unidad fueron promediados para obtener un mejor análisis de las dimensiones.

# **Capítulo 4.**

## **Presentación de Resultados**

## Liderazgo

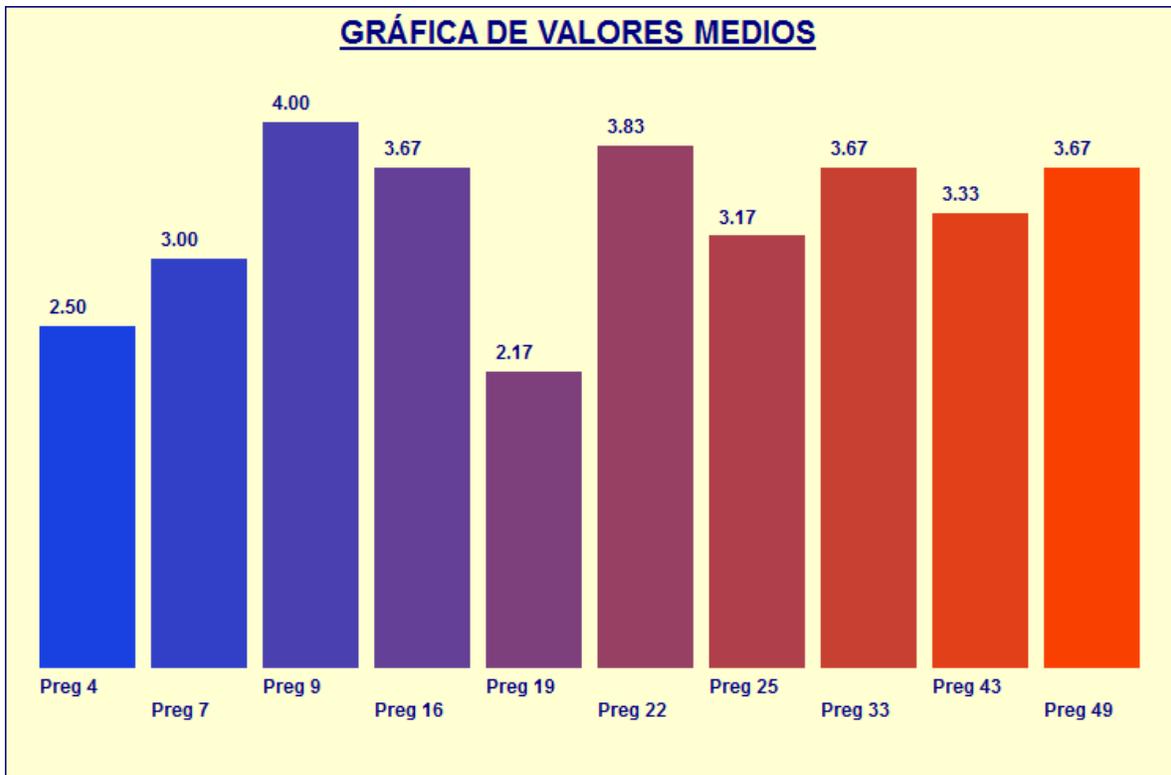


Tabla 4.1. Resultados de encuesta en la dimensión del liderazgo

La grafica representa que extrañamente el trabajador siente apoyo con el trato y la manera de dirigirse del jefe a ellos, así mismo, estos no tan seguido se sienten escuchados y hay poca claridad con la manera en que el líder se comunica. A veces el líder llega a establecer todas las relaciones necesarias para ejecutar los trabajos sin dificultades, de la misma manera se percibe que a veces hay trato injusto por parte del jefe dañando el criterio de labores que observa el trabajador, en ocasiones busca primero culpables y demora la solución de problemas.

Algunas veces el líder trata de imponerse en vez de hacer por convencer y de vez en cuando las tareas las controlan personas que conocen este tipo de trabajo. Regularmente el dirigente trata a sus subordinados como personas y no solo como parte del equipo de trabajo además casi a menudo los resultados alcanzados son percibidos como fruto del esfuerzo colectivo. Se identifica también que muy a menudo solo se debe hacer lo que el jefe indica sin que el subordinado diga nada.

## Motivación

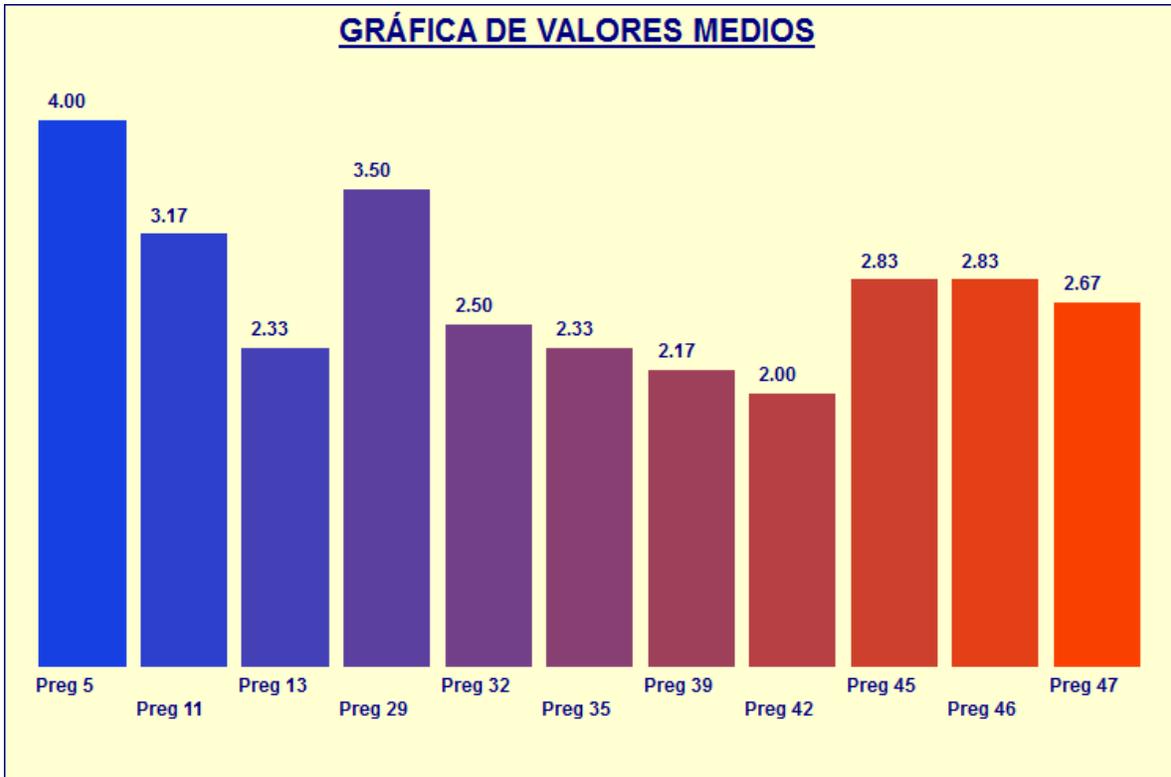


Tabla 4.2. Resultados de encuesta en la dimensión de Motivación.

La grafica demuestra que en el lugar donde se realizó la encuesta casi nunca se informa a los trabajadores de los resultados alcanzados en comparación con otras empresas del municipio y casi no hay oportunidades para superarse.

De la misma manera se manifiesta en pocas ocasiones no se reconocen y estimulan a las personas que más se destacan en el trabajo, estas raramente pueden promover u ocupar una mejor posición dentro del grupo, se considera inadecuado el ambiente físico en el que se trabaja, pocas veces no interesan las condiciones que tienen para trabajar, aproximadamente algunas veces se procura que los buenos trabajadores se queden en la misma y se percibe que de la misma forma no tienen lugar ni momento para opinar en la planificación y ejecución de las tareas.

Se entiende que a veces el jefe analiza los errores cometidos de los subordinados con el fin de que se tenga una enseñanza posterior y algunas veces controlan demasiado como si buscaran culpables. A menudo la mayoría opina que el salario percibido no corresponde con lo que se trabaja.

## Toma de Decisiones

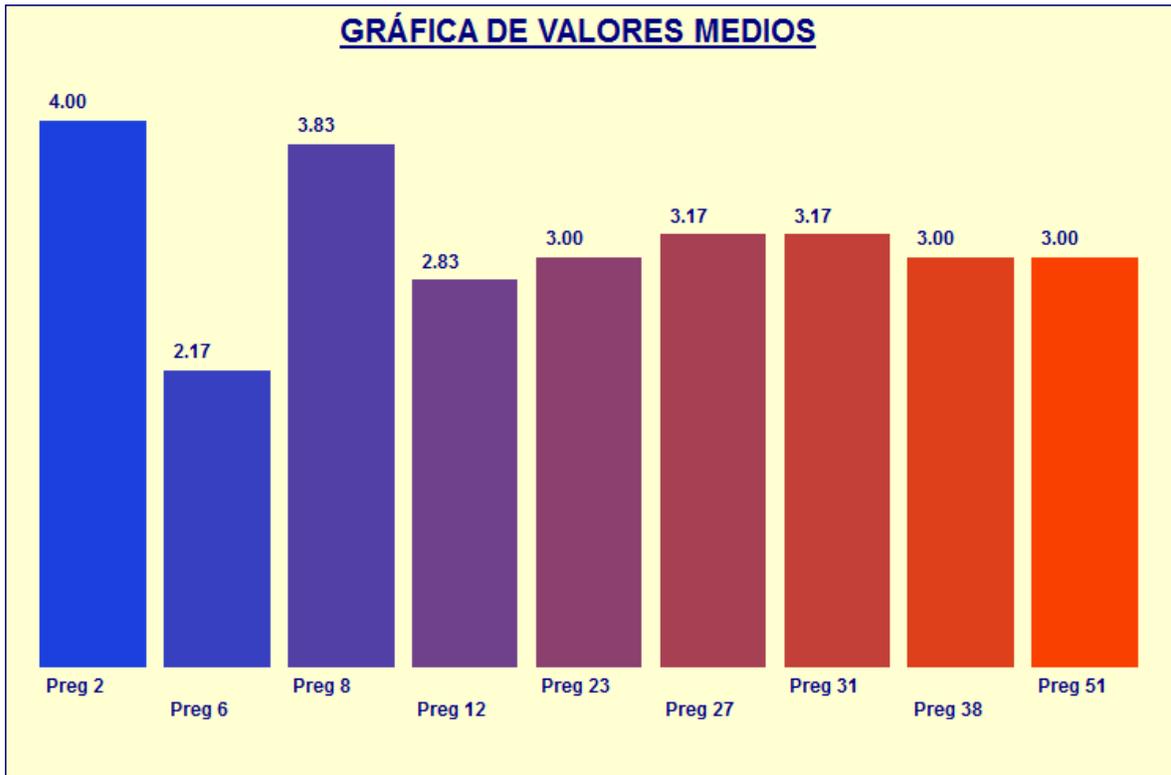


Tabla 4.3. Resultados de encuesta en la dimensión de Toma de Decisiones

La grafica expresa que casi nunca se discuten los problemas fuertemente, rara vez y en escasas situaciones los trabajadores identifican oportunidades para poder opinar acerca de los nuevos planes y procedimientos que se quieren llevar a cabo.

Esporádicamente se dificulta a los empleados decidir qué hacer ante alguna situación, sin ser criticado por el jefe, en ocasiones se realizan muchas reuniones pero sin resolver muchos problemas, se percibe que regularmente el jefe trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios. Aunque ocasionalmente el jefe acepta las sugerencias proporcionadas para avanzar con el trabajo analizando de vez en cuando las situaciones antes de tomar decisiones.

De vez en cuando el jefe ayuda a encontrar soluciones ante cualquier problema, aunque a menudo para aplicar otras formas de realizar el trabajo se debe esperar aprobación del mismo.

## Estructura Organizacional

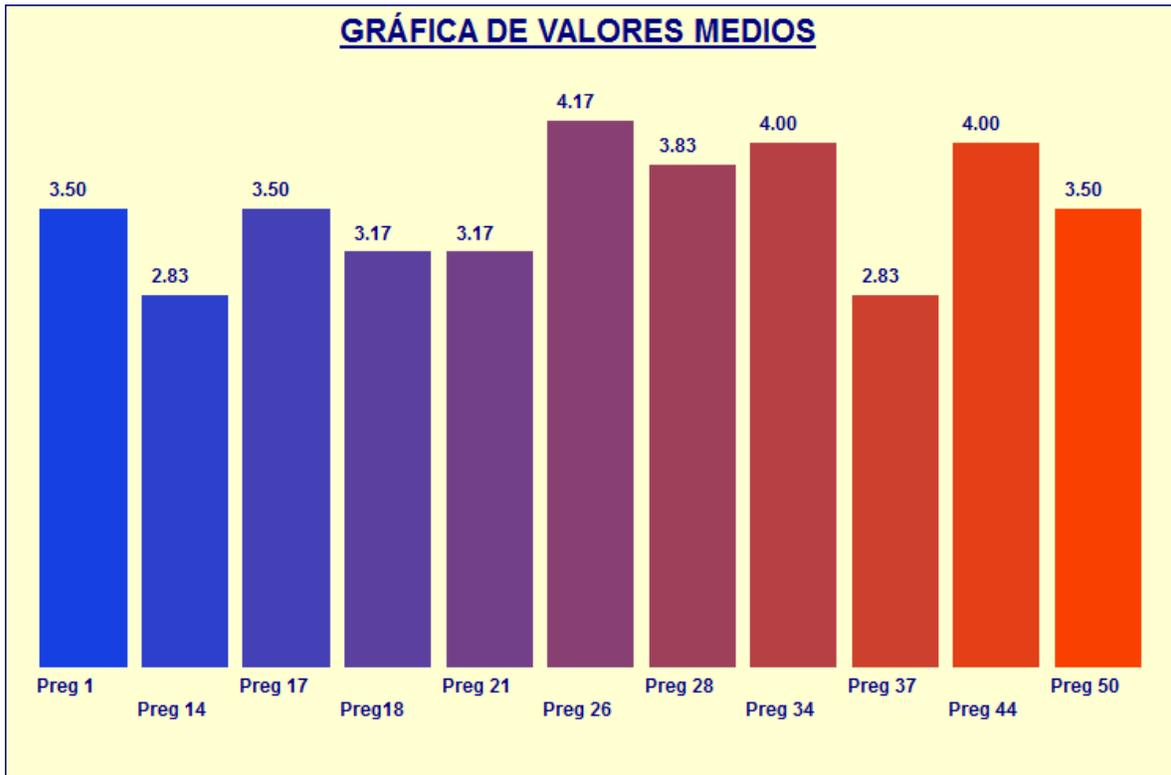


Tabla 4.4. Resultados de encuesta en la dimensión de Estructura Organizacional

Los siguientes resultados demuestran que rara vez se intenta resolver todo con amenazas y sanciones, raramente al personal se le informa de nuevas técnicas y de los planes que se emprenderán.

La tabla también señala que ocasionalmente hay prioridad en la dirección para dar solución a problemas que afecten la ejecución del trabajo en grupo, también que a veces las actividades se desarrollan bien porque hay buena relación laboral entre el personal y el jefe, también se identifica que de vez en cuando se dispone de los medios y recursos que se requieren para la realización de tareas diarias, algunas veces se trabaja de conjunto con representantes de otras empresas solo cuando hay emergencias por anomalías y en ocasiones se dirige la atención hacia el futuro de manera optimista, casi a menudo las acciones a realizar las define el grupo en el área de trabajo.

Se demuestra que a menudo que se incorpora a cualquier persona para trabajar en el grupo solo por completar la plantilla y se analiza solamente si se cumplió a tiempo o no el trabajo. Por otra parte muchas veces se tiene conciencia de que cada que hay supervisión de actividades se aprende algo más.

## Comportamiento Individual

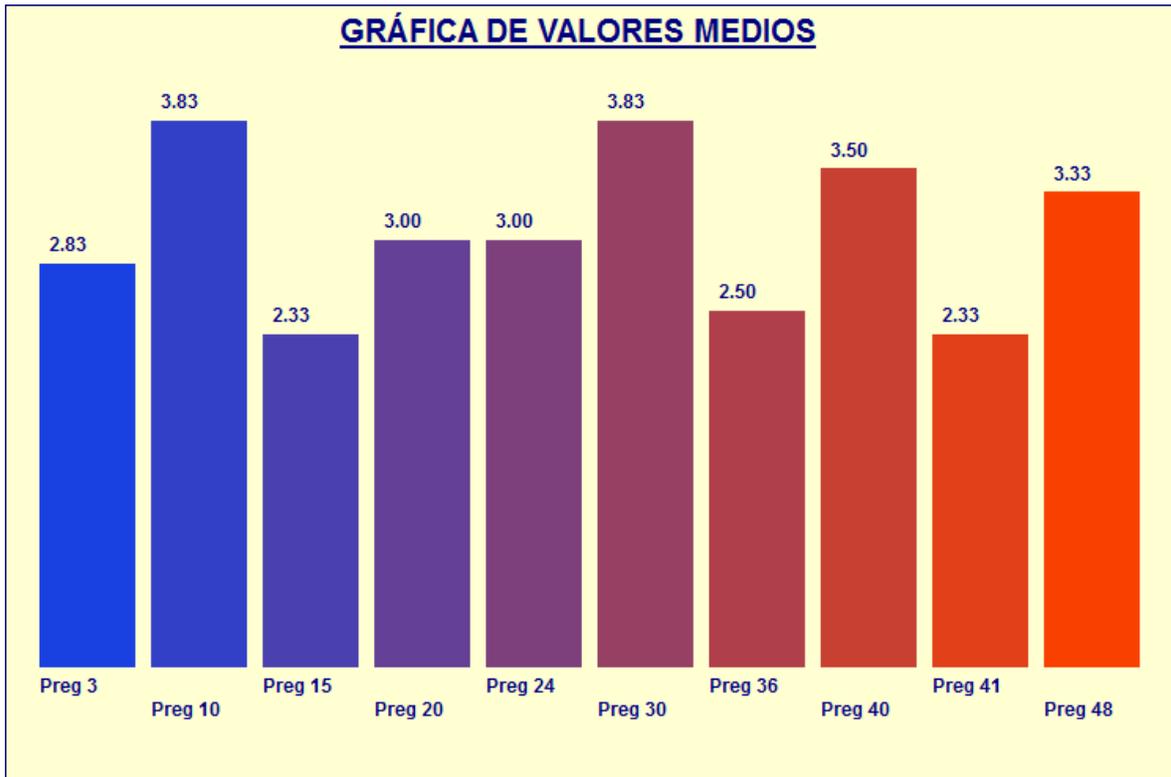


Tabla 4.5. Resultados de encuesta en la dimensión de Conducta Individual.

En la siguiente grafica se demuestra que rara vez en conjunto, el personal se siente orgulloso de pertenecer a la empresa y pocos aportan para que los resultados del grupo sean mejores.

Es extraño cuando algunos trabajadores no notifican las irregularidades que hay en el área de trabajo, cabe mencionar que las personas rara vez duran poco tiempo trabajando en la empresa.

En escasas veces a los trabajadores no les interesa lo que la gente opine de su trabajo y sienten que de la misma forma no vale la pena esforzarse para trabajar bien, aunque uno a uno a veces se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa.

Casi nadie reporta una obra terminada sin antes haberla revisado completamente. Casi a menudo se identifica que los mismos compañeros murmuran o comentan de anomalías que se cometen en el trabajo y hay a menudo oportunidad para aportar ideas nuevas para la mejora de la calidad de los trabajos.

## Conclusiones

El objetivo general de esta investigación fue analizar de qué manera influye el clima organizacional de la empresa sobre la toma de decisiones, evaluando las condiciones laborales que perciben los trabajadores de su entorno así como un estudio para obtener decisiones estratégicas.

Se aplicó un cuestionario a todos los trabajadores que laboran en la empresa Alambrados y Distribuciones del Golfo S.A. de C.V. arrojando los resultados ya plasmados en las gráficas anteriores, en la mayoría de las dimensiones se detectaron deficiencias dentro del clima organizacional las cuales proyectan las siguientes conclusiones:

- ✓ En cuanto al Liderazgo: Se percibe que el líder cuenta con capacidades insuficientes para crear las relaciones necesarias para ejecutar los trabajos sin dificultades, además, de vez en cuando el líder en turno no cuenta con el conocimiento necesario para llevar a cabo el control de las actividades. Regularmente el dirigente utiliza la empatía ya que de vez en vez trata a sus trabajadores como personas y no solo como subordinados, ayudando a que se identifiquen casi a menudo los resultados como parte del esfuerzo colectivo.

Queda manifestado que la comunicación que ejerce el líder en la empresa es precaria debido a que se demuestra que no sabe en la mayoría de veces como dirigirse hacia sus trabajadores y al mismo tiempo, estos rara vez se sienten escuchados.

El trato injusto que este expresa daña el criterio que tiene el personal de acuerdo a las labores que se realizan día a día, además, este aplica el liderazgo autoritario y busca en ocasiones primero culpables en vez de tratar de dar soluciones a los problemas.

- ✓ En cuanto a la Motivación: Se percibe que de alguna manera hay interés en las condiciones que tendrán los trabajadores para realizar sus labores y algunas veces se busca que el personal destacado tenga antigüedad en la empresa, hay disposición en que la mayoría de veces se analicen los errores con el fin de que haya retroalimentación y se procura reconocer a las personas destacadas.

No se motiva a que el trabajador se empeñe en lograr que los resultados sean mayores a los de la competencia y hay poca estimulación en que el mismo se supere, raramente hay posibilidades de competir por un puesto mejor y físicamente el ambiente de trabajo es inadecuado al igual que los salarios.

- ✓ En cuanto a la Toma de Decisiones: Los problemas se analizan de manera calmada aunque se realizan en ocasiones muchas reuniones sin resolver problemas, ocasionalmente se escuchan y aceptan las sugerencias para seguir con las tareas y a veces el jefe se presta para lograr encontrar soluciones a los problemas y tomar decisiones.

Por otra parte la mayoría de veces los trabajadores no tienen oportunidad de opinar o decidir acerca de planes, procedimientos y situaciones sin recibir críticas del líder o esperan a que el mismo la apruebe, y este por su parte no interfiere en las decisiones hasta que los problemas se vuelven serios, o interfiere pero sin analizar al cien por ciento qué decisión tomar.

- ✓ En cuanto a la Estructura Organizacional: A veces las actividades se realizan bien ya que hay buena relación entre el jefe y el patrón, rara vez se resuelve todo con amenazas o sanciones y muchas veces se entiende que en la supervisión de actividades hay retroalimentación.

La dirección no da tanta prioridad a la resolución de problemas, no informan los planes y nuevas técnicas que se emprenderán para ejecución de trabajos. No hay mucha atención optimista hacia el futuro, ni mucha disposición de medios y recursos para cumplir con tareas diarias y se busca la ayuda de otras empresas cuando hay emergencias por anomalías.

Se incorpora a cualquier persona para trabajar en el grupo por lo tanto no hay reconocimiento ni de la visión ni misión de la misma, solo hay interés en que se cumpla a tiempo con el trabajo.

- ✓ En cuanto al Comportamiento Individual: Hay apatía grupal con el sentimiento de pertenencia a la empresa, pero de manera individual, algunas veces se sienten orgullosos de pertenecer a la misma.

Aunque las personas duran trabajando en la empresa y sienten que no vale la pena esforzarse para trabajar bien, tienen oportunidad para aportar ideas nuevas para la mejora de la calidad y se reportan las actividades después de haberlas revisado; hay irresponsabilidad por parte de los trabajadores ya que casi no reportan irregularidades realizadas en el área, no hay interés en lo que la gente opine del mismo en la mayoría de veces, pocos aportan para mejorar los resultados y los mismos compañeros comentan anomalías que se cometen en el trabajo en vez de evitarlas.

## Recomendaciones

Tomando en cuenta las características que no son tan favorables para la empresa se darán las siguientes recomendaciones para que el clima organizacional de la empresa y la toma de decisiones mejoren:

- Se recomienda que el líder cambie su forma de ejercer el liderazgo de autoritario a democrático, donde trabaje en comunicación no solamente dando órdenes, sino, escuchando propuestas de mejora con sus trabajadores, dando un trato igual al personal a su cargo para cumplir con las tareas de manera más eficaz y eficiente.

Realizar una descripción de puestos donde se describa las funciones que debe desempeñar el líder a cargo para determinar quién puede estar capacitado para tomar este rol, y en su caso, capacitar a la persona que tendrá ese puesto. Trabajar poniendo atención permanente en el uso de la empatía para que el vínculo que se tiene con los trabajadores se fortalezca.

- Exponer una tabla de rangos donde se vea la producción que tiene la empresa para alentar a los trabajadores a ser más competitivos, implementar una estrategia motivacional de remuneración por objetivos, donde a mayor número de objetivos o tareas cumplidas mayor será el beneficio que los trabajadores pueden obtener. Implementar la seguridad e higiene, donde el equipo y las condiciones del área de trabajo sean óptimas para un mejor desempeño laboral.
- Implementar una serie de pasos para la toma de decisiones, donde la participación de los trabajadores cuente en la decisión que tomara el líder, respetando las propuestas que se expongan y analizando bien cada una de las alternativas que se presenten.

- Hacer una adecuada selección de personal, exponer a todos los miembros de la empresa la misión, visión, objetivos y valores de la empresa para crear un vínculo de identificación con la misma y se siembre un sentimiento de pertenencia hacia esta.

Capacitar a todos los trabajadores con las nuevas técnicas de trabajo y exponer al grupo los planes a seguir para la ejecución de las tareas, poniendo atención permanente para evitar que los supuestos disfuncionales se establezcan.

Es bueno mencionar que los resultados del clima laboral no fueron muy positivos, los empleados que laboran en la empresa Alambrados y Distribuciones del Golfo S.A.de C.V. perciben un clima laboral inestable. La empresa tiene que elaborar planes de acción ya que de seguir así esta puede empeorar. Las recomendaciones que aquí se presentan, pueden ser tomadas en cuenta para estos planes de acción y podrían ayudar en la mejora del clima organizacional.

## Referencias Bibliográficas

- Arias G. L. F. y Heredia E. V. (2006) "Administración de recursos humanos para el alto desempeño". (Quinta edición). México. Trillas.
- Bustos, P. Miranda, M, Peralta R. (2001). Consultado: <http://www.gestiopolis.com/recursos-documentos-proceso.htm>. 15/04/2013.
- Brunet, L. (1999). "El clima de trabajo en las organizaciones". México, D.F: Trillas.
- Camarena, A. (1994). "ABC del Desarrollo Organizacional". México, D.F: Trillas.
- Davis K. y W. Newston J. (2005) "*Comportamiento humano en el trabajo*". (Undécima edición). México. McGraw Hill.
- Echavarría, M.A. (2012). "Diseño organizacional". Consultado: [http://www.eoi.es/blogs/miguelanibal\\_echaverria/diseño\\_organizacional.20/03/13](http://www.eoi.es/blogs/miguelanibal_echaverria/diseño_organizacional.20/03/13).
- Fernández A. J. A.. (1997) "La Auditoría administrativa". Segunda edición. México. Editorial Diana.
- García, J.A. y González, M. (2005). Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. SUAyED. Consultado: <http://www.fca.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/administración/2/1255.pdf>. 20/03/13.
- García, I. (1998). Relaciones en el entorno de trabajo. España, Madrid: Síntesis.
- Gilli, J. J. (2000). "Diseño y efectividad organizacional". Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Gross, M. (2010). "Pensamiento Imaginativo". Consultado: <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>. 10/07/2013
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). "*Metodología de la Investigación*". Quinta Edición. México D.F. Editorial McGraw – Hill.

- Herrera, C. (2009). "Toma de decisiones". Consultado: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/toma-de-desiciones-proceso.htm>. 15/04/2013.
- Idalberto, C. (2007). "Introducción a la Teoría General de la Administración". Séptima edición. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Jover, I. (2010). "Cambio organizacional". Consultado: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/cambio-organizacional-proceso.htm>. 15/04/13.
- Martinez I. V. (2010). "Investigacion de campo - enfoque cualitativo". Consultado: <http://www.articuloz.com/monografias-articulos/investigacion-de-campo-enfoque-cualitativo-2076353.html> 19/07/2013
- Medina, S. (2003). "Clima Organizacional". México, D.F. Proacceso
- Mellado R. C. (2007) "Gestión de la comunicación interna en la organización industrial: clima laboral y liderazgo". Consultado: <http://www.razon-y-palabra.org.mx> 22/06/2013
- Montúfar G. R. (2013) "Desarrollo Organizacional". Cuarta Edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Münch, L. y Ángeles, L. (1998). "Eventos, Métodos y Técnicas de Investigación". Ciudad de México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Noriega B. V.(2011). "Revista Cubana de Salud Pública". Consultado: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662011000200004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662011000200004). 06/06/2013
- Peiró S. J. M. (2001) "Psicología de la organización". (Quinta edición). Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Vol. 1.
- Simon, J. D. (2010). Consultado: [http://www.utm.mx/edi\\_anteriores/temas40/1ENSAYO%2040\\_3.pdf](http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas40/1ENSAYO%2040_3.pdf). 13/03/2013
- Terry G. y Stephen F. (2007) *Principios de Administración*. México. CECSA.
- Reina. A. (2004). "Modelo para la toma de decisiones". Consultado: [http://www.oocities.org/es/reina\\_yrrofaliz/mtd/t1/html](http://www.oocities.org/es/reina_yrrofaliz/mtd/t1/html).

- Robbins, S. (1994). "Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones". Sexta edición. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, M. (2005). Diagnostico organizacional. México, D.F: Alfaomega.
- Wendell, L. y Cecil H. (1996). "Desarrollo Organizacional, aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Quinta edición. México, D.F.: Prentice Hall.
- Zornoza, L. (2009). "Motivación Laboral". Consultado: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/motivación-laboral.htm>. 15/04/2013.
- Zuloaga, K. (2011)."Cómo aumentar la motivación en los trabajadores". Consultado: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/como-aumentar-motivacion-trabajadores-proceso.htm>. 15/04/2013.

# ANEXOS

Este cuestionario tiene como objetivo ayudar a identificar el clima organizacional que se puede percibir hoy en día en la empresa. Por favor, lea cuidadosamente y responda con sinceridad y absoluta libertad todos los ítems de este cuestionario. Los siguientes datos serán manejados de manera discreta y la información recabada será totalmente secreta.

En las siguientes páginas se presentan 51 afirmaciones o preguntas descriptivas, Lea cuidadosamente cada cuestionamiento y usando la siguiente escala de calificación para sus respuestas, señale con una "X" la opción que mas describa a su entorno laboral actual:

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente/Siempre
1	2	3	4	5

Fecha \_\_/\_\_/\_\_ Empresa:\_\_\_\_\_

No	Preguntas					
1	Dispongo de los medios y recursos requeridos para realizar el trabajo diario.	1	2	3	4	5
2	Para aplicar otras formas de realizar las actividades en el grupo, hay que esperar por la aprobación del Gerente	1	2	3	4	5
3	Las personas duran poco tiempo trabajando en esta empresa	1	2	3	4	5
4	El jefe nos escucha y nos habla con claridad.	1	2	3	4	5
5	La mayoría opina que el salario recibido no se corresponde con lo que se trabaja.	1	2	3	4	5
6	Se discuten los problemas fuertemente, pero siempre con orden y respeto	1	2	3	4	5
7	El jefe establece todas las relaciones de trabajo necesarias en el área, para que las actividades del grupo se ejecuten sin dificultades	1	2	3	4	5
8	El jefe ayuda a encontrar solución ante cualquier problema que confrontemos	1	2	3	4	5
9	No podemos decidir nada, simplemente hay que hacer lo que el jefe dice.	1	2	3	4	5
10	Algunos compañeros murmuran y comentan de anomalías que se comenten en el trabajo realizado.	1	2	3	4	5
11	Cuando el jefe analiza los errores cometidos por algunos de los trabajadores, es con el interés de que el trabajador aprenda.	1	2	3	4	5
12	Tengo oportunidades para opinar acerca de los nuevos planes y procedimientos que se quieren llevar a cabo.	1	2	3	4	5
13	No se reconocen ni estimulan a las personas que más se destacan en el trabajo	1	2	3	4	5
14	Todo lo quieren resolver con amenazas y sanciones.	1	2	3	4	5

15	Todos estamos orgullosos de pertenecer a la empresa.	1	2	3	4	5
16	El jefe no hace por convencer sino trata de imponerse.	1	2	3	4	5
17	Trabajo de conjunto con los representantes de otras empresas, solamente cuando se activan emergencias porque existen focos de anomalías.	1	2	3	4	5
18	La solución a los problemas que afectan la ejecución de trabajo del grupo, es una prioridad para la dirección aunque no haya emergencia.	1	2	3	4	5
19	Solamente con el trato de mi jefe y la manera de dirigirse a nosotros ya nos sentimos apoyados.	1	2	3	4	5
20	A algunos trabajadores no les importa lo que la gente opine de su trabajo.	1	2	3	4	5
21	Las actividades se desarrollan bien, porque existen buenas relaciones de trabajo entre el personal y el jefe.	1	2	3	4	5
22	Los resultados de trabajo alcanzados por el grupo son el fruto del esfuerzo colectivo.	1	2	3	4	5
23	Difícilmente podemos decidir qué hacer ante un problema, sin ser criticado por el jefe.	1	2	3	4	5
24	No vale la pena esforzarse para trabajar bien.	1	2	3	4	5
25	El trato injusto que tiene el jefe, está dañando el criterio de trabajo que hay entre nosotros.	1	2	3	4	5
26	Cuando supervisan mis actividades aprendo algo más.	1	2	3	4	5
27	El jefe acepta las sugerencias que damos para que el trabajo marche mejor.	1	2	3	4	5
28	Las acciones a realizar por el grupo en cada fase de trabajo, se definen en el área de trabajo.	1	2	3	4	5
29	Controlan demasiado, como si buscaran culpables.	1	2	3	4	5
30	Tengo oportunidades de pensar y aportar ideas nuevas para mejorar la calidad del trabajo.	1	2	3	4	5
31	Generalmente las situaciones se analizan a profundidad, antes de tomar decisiones.	1	2	3	4	5
32	La mayoría considera adecuado el ambiente físico en que se trabaja.	1	2	3	4	5
33	Me han controlado las tareas, personas que conocen este tipo de trabajo.	1	2	3	4	5
34	Por completar la plantilla, incorporan a cualquier persona para trabajar en el grupo.	1	2	3	4	5
35	Los compañeros que más se destacan por su trabajo, pueden promover y ocupar una mejor posición dentro del grupo.	1	2	3	4	5
36	Algunos trabajadores no notifican todas las irregularidades que hay en el área de trabajo	1	2	3	4	5
37	Me informan acerca de las nuevas técnicas y de los planes que se emprenderán.	1	2	3	4	5
38	Se realizan muchas reuniones pero al final se resuelven	1	2	3	4	5

	pocos problemas.					
39	Existen buenas oportunidades para superarse.	1	2	3	4	5
40	Nadie reporta una obra terminada, sin antes haberla revisado completamente.	1	2	3	4	5
41	Pocos aportan para que los resultados del grupo sean mejores.	1	2	3	4	5
42	Me mantienen informado de los resultados alcanzados en comparación con otras empresas del municipio.	1	2	3	4	5
43	El jefe demora la solución de los problemas, porque se buscan primero culpables.	1	2	3	4	5
44	Lo único que se analiza es si se cumplió en tiempo o no el trabajo.	1	2	3	4	5
45	Se procura que los buenos trabajadores se mantengan trabajando en la misma.	1	2	3	4	5
46	No tengo lugar ni momento para opinar acerca de como planificar y ejecutar mejor las tareas.	1	2	3	4	5
47	No interesan las condiciones que tengo para trabajar.	1	2	3	4	5
48	Me siento orgulloso de pertenecer a ella.	1	2	3	4	5
49	El jefe me trata como un individuo y no solo como miembro del grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
50	Se dirige la atención hacia el futuro de manera optimista.	1	2	3	4	5
51	El jefe trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	1	2	3	4	5