



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Es confiable y válido el instrumento de clima de Méndez y Hernández-Sampieri en los trabajadores mexicanos investigados**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestra en Administración**

**Campo de Conocimiento: Tecnología**

Presenta:

**Estefanía Cervantes Lara**

Tutor:

**Dr. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad de México, octubre de 2019**



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.

# ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN .....	3
II. MARCO TEÓRICO .....	5
1. Clima Organizacional .....	5
1.1 Climas organizacionales creativos e innovadores .....	13
1.2 Modelo de Gestión de Clima Organización .....	21
2. Cultura Organizacional .....	29
2.1 Cultura Nacional y Social de Hofstede .....	34
2.2 Cultura organizacional enfocada en la Innovación .....	36
2.3 Modelo de los Valores en Competencia .....	39
3. Pequeñas y Medianas Empresas en México .....	44
3.1 Innovación en las PYMES .....	47
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	56
1. Marco de referencia de la empresa .....	56
1.1 Misión .....	56
1.2 Visión .....	56
1.3 Valores .....	56
2. Problemática .....	57
3. Justificación .....	58
4. Preguntas de investigación .....	59
5. Objetivos .....	59
6. Hipótesis .....	60
IV. METODOLOGÍA .....	62
V. RESULTADOS .....	71
VI. DISCUSIÓN .....	92
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	98
VII. REFERENCIAS .....	103
ANEXOS .....	109

## I. INTRODUCCIÓN

El cierre de empresas, el incremento del desempleo, la informalidad y la falta de salarios competitivos, entre otros factores, se han agudizado generando en el país una problemática consecuente de los constantes cambios económicos y políticos que ha enfrentado México desde hace más de cuarenta años (Marcelino-Aranda, Rivera, & Rivera, 2017).

Con la apertura económica en la década de los ochenta, las empresas (micro, pequeñas y medianas) dejaron de estar bajo el cobijo gubernamental, lo que ha provocado una disminución en sus capacidades competitivas y productivas. Sin embargo, no se les puede restar importancia ya que estas empresas son las que emplean la mayor fuerza productiva en el país, ya que representan más del 90% del total de unidades económicas de México, generando casi tres cuartas partes de los empleos y más de la mitad del Producto Interno Bruto (García, García, & Domenge, 2012; Nuño, 2012; Rivera, Marín & Rivera, 2017; Saavedra & Saavedra, 2014). Por lo que estas investigaciones tienen la finalidad de contribuir en el crecimiento y la mejora de estas empresas que tendrán un impacto tanto a nivel micro como macro.

Las organizaciones actuales se enfrentan a un aceleramiento de cambios sociales y económicos, que conllevan a una mayor competencia. Los desarrollos tecnológicos también están ocurriendo muy rápidamente. La actualización y adaptación es necesaria para permanecer en el mercado. Por lo que se requiere una mayor creatividad organizativa e innovación en productos, servicios, sistemas y procesos de trabajo, siendo un factor clave para la supervivencia y el éxito de las organizaciones a largo plazo (López-González, 2014; Mathisen & Einarsen, 2004; Ortega, 2017; Souto, 2015).

En especial los estudios empresariales en México, se deberían enfocar en las micro, pequeñas y medianas empresas ya que como lo menciona Dallago (2003 en Gómez, Villareal, & Villareal, 2015) son un factor importante en la economía, su impacto se visualiza en la generación de empleos y permiten la adaptación e innovación del sistema económico; lo anterior justifica este tipo de investigaciones y trabajos sobre todo para fortalecer la economía, generar una cultura de información y de mutua colaboración para su sobrevivencia y crecimiento, y a su vez que estas empresas aprendan a generar conocimiento organizacional que les permitan enfrentar de mejor manera los retos en un entorno dinámico y cambiante (Rivera, Rivera, & Gómez, 2017).

Actualmente, la innovación es clave para alcanzar ventajas competitivas sostenibles, ya que las organizaciones innovadoras suelen tener una alta capacidad de adaptación y dar respuesta a los cambios exigidos por el ambiente y sobre todo logran explotar las oportunidades a comparación de la competencia (Gálvez & García, 2012; Naranjo-Valencia, Jiménez, & Sanz-Valle, 2012; Nuño, 2012). La innovación permite mejorar los productos y procesos existentes, crear nuevos bienes y servicios o aplicar ciertas estrategias o conocimientos a otro tipo de ámbitos diferentes al original, pero con resultados de alto impacto. Sin embargo, las

PYMES por sus características estructurales se encuentran en desventaja con relación a la competencia local y global, enfrentando obstáculos como la conversión tecnológica (Mejía-Giraldo, Mendieta-Cardona, & Bravo-Castillo, 2015).

Un estudio realizado por Mejía-Giraldo y colaboradores (2015) evidenció que los empresarios reconocen cómo la estructura de sus empresas afecta fuertemente la construcción de competencias por medio del aprendizaje organizacional. Sobre todo, por la centralización de decisiones en cuestiones de innovación por parte de los dueños. Por lo tanto, el estilo de liderazgo, la cultura y el clima organizacional afectan la capacidad creativa de las organizaciones. Éstos dos últimos factores serán claves para ésta investigación.

La importancia del clima organizacional radica en que una buena estrategia acompañada de un clima organizacional favorable tenderá al éxito, si bien el clima organizacional no lo es todo, al menos sí es una condición necesaria para obtenerlo (Toro & Sanín, 2013).

## II. MARCO TEÓRICO

### 1. Clima Organizacional

La valoración de estudiar el clima organizacional radica en su considerable influencia en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores en las organizaciones. Se han encontrado relaciones positivas en aspectos como la productividad, la motivación, la efectividad, el compromiso, la lealtad, la satisfacción, la calidad en el servicio, el involucramiento en el trabajo, la creatividad, el cambio y la innovación (Bernal, Pedraza & Sánchez, 2015; Dávila, 2017; Méndez & Hernández-Sampieri, 2015; Rasulzada y Dackert, 2009; Toro & Sanín, 2013; Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, & Giraldo, 2006), todos enfocados hacia la mejora continua de los resultados (tanto internos como externos) y procesos de las organizaciones, que pueden incrementar o decrementar sus ganancias directa o indirectamente a través de implementar programas de desarrollo integral para mejorar las condiciones laborales, la calidad de vida personal y la participación de los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales. En los aspectos negativos se han encontrado investigaciones relacionadas con las intenciones de renuncia, el ausentismo, la rotación, el incremento en accidentes de trabajo, las bajas de personal por enfermedad, y hasta pueden ser la razón de conductas antiproductivas (Toro & Sanín, 2013).

Gan (2007 en Bernal et al., 2015) indica que las investigaciones realizadas por Elton Mayo en las fábricas Hawthorne que pertenecían a Western Electric, pueden considerarse como el primer aporte con respecto al clima organizacional, ya que resaltaron la importancia de las relaciones humanas, las condiciones de trabajo, los sentimientos de los empleados, el sentido de pertenencia y los intereses colectivos, como factores determinantes de la productividad y de la satisfacción de los empleados, aspectos que, entre otras variables, conforman el clima organizacional.

Acorde a Dickson y Mitchelson (2006 en Méndez & Hernández-Sampieri, 2015), las primeras investigaciones con respecto al clima organizacional hacían referencia a factores más inmediatos como el ambiente de trabajo, la supervisión, las características como el trabajo en equipo. Tiempo después, se incluyeron el liderazgo, la interacción, la cohesión y la satisfacción en el trabajo.

El clima organizacional está conformado por un grupo de características que perfilan a una organización y por ende, la diferencia de otras organizaciones. Dichas características son de permanencia relativa en el tiempo y ejercen una influencia en las conductas de las personas. Identificar y desarrollar un buen clima organizacional es indispensable para generar una influencia positiva en la eficiencia y eficacia de la operación y resultados de cualquier organización (Alcántar, Maldonado-Radillo, & Arcos, 2012).

El análisis de clima organizacional es una exploración de las percepciones de las personas relacionados con aspectos de la vida laboral. El clima también funge como un agente regulador de la motivación, las expectativas, los conceptos del personal y su conducta en el trabajo. Se han encontrado correlaciones positivas entre el impacto de un clima positivo y el cambio organizacional, permitiendo una mayor apertura hacia los cambios e innovación (Toro, López, & Sanín, 2007); en caso de un clima negativo, puede inducir a resistencias, falta de compromiso, hostilidad y acciones colectivas de rechazo. Por otro lado, para Hernández-Sampieri y Andrade (2015) resaltan que “el cambio organizacional requiere de construir un adecuado clima interno. Es un facilitador y a veces un requisito para implementar tecnología”. Como mencionan los investigadores, el clima puede frenar o facilitar los cambios que la empresa requiera implementar para su mejora continua.

Otra definición más concreta de clima organizacional la menciona Bernal y colaboradores (p. 9, 2015) como el “conjunto de características que definen el ambiente de trabajo de una organización y que ejerce efecto sobre el comportamiento, las relaciones y las actitudes de los individuos”. Estudiar el ambiente organizacional permite identificar las necesidades de los usuarios, de los trabajadores, y de la institución que señalarán áreas de oportunidad para el crecimiento y desarrollo en diversos tipos de organizaciones. Otra investigadora, Eva (2011 en Bernal et al., 2015) indica que la evaluación del clima organizacional garantiza un beneficio mutuo tanto para los trabajadores como para los clientes, ya que al existir un ambiente laboral favorable, el rendimiento y desempeño de las personas será eficiente y tendrá un impacto significativo en la atención y la calidad de los servicios o productos brindados a los clientes (Toro & Sanín, 2013).

El interés por evaluar el clima organizacional en las organizaciones ha surgido por los beneficios y resultados como el aumento de la productividad, a través de la mejora continua de las condiciones de trabajo ya que la comprensión de este conjunto de percepciones permite orientar los procesos que determinan los comportamientos organizacionales. Un claro ejemplo es en el Sistema de Gestión de Calidad de cualquier organización, el cual debe abarcar el aseguramiento de un ambiente laboral que realice iniciativas para la mejora de la calidad en la prestación de servicios a usuarios, incluyendo la facilitación de los medios y condiciones idóneas en los respectivos puestos de trabajo (Alcántar, Maldonado-Radillo, & Arcos, 2012). El impacto de un clima positivo o negativo se puede manifestar siendo el primer caso con el cumplimiento de objetivos y la implementación exitosa en sistemas de gestión, es decir, promueve en el personal logros en el largo plazo; en caso contrario, el clima negativo ocasionará situaciones de conflicto, apatía, desinterés, bajo desempeño, mala calidad en los servicios ofrecidos, propiciará resultados en el corto plazo y hasta una publicidad negativa para la organización (Bernal et al., 2015; Urdaneta, Álvarez, & Urdaneta, 2009; Toro & Sanín, 2013).

Toro y Sanín (2013) mencionan que un clima positivo se caracteriza porque los trabajadores perciben adecuadamente realidades organizacionales como el apoyo por parte del jefe y compañeros, la calidad de trato entre las personas, la claridad

sobre sus funciones, la disponibilidad de herramientas y recursos para realizar su trabajo, la estabilidad, la coherencia, etc.

Pérez de Maldonado, Maldonado y Bustamante (2006 en Bernal et al., 2015) afirman que los resultados del clima organizacional permiten conocer las percepciones de los trabajadores, con la finalidad de que la alta dirección tenga una opinión compartida del ambiente de trabajo en la cual se realizan las actividades de gestión, y con base en ello diseñar planes de acción que favorezcan el desempeño y compromiso de los trabajadores.

Algunas definiciones sobre Clima Organizacional son las siguientes:

<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>	<b>Descrito en:</b>
Tagiuri y Litwin	1968	Es una propiedad relativamente perdurable del entorno interno de una organización que es experimentado por los miembros, que influencia su comportamiento y que puede ser descrito mediante un set particular de atributos de la organización.	Tagiuri y Litwin, (1968)
Littwin y Stringer	1968	Es la percepción que los individuos comparten sobre los efectos de la estructura y sistema de sanciones de la organización sobre su propia motivación.	Fernández (2004)
Pace	1968	Es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.	Vega et al. (2006)
Hellriegel y Slocum	1974	Es el conjunto de atributos que pueden ser percibidos por la organización particular o sobre sus sistemas y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o subsistemas tratan con sus miembros y su entorno.	Fernández (2004)
Payne y Pugh	1976	Es el reflejo de diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los	Vega et al. (2006)



		miembros. Se manifiesta a través de percepciones.	
Reichers y Schneider	1990	Es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.	Vega et al. (2006)
Toro	1992	Es una apreciación o percepción que los individuos desarrollan de la realidad en el trabajo; esta percepción es producto de un proceso de formación de conceptos que tienen origen en las características e interrelación de la organización en la que se desenvuelven.	Alcántar, Maldonado-Radillo y Arcos (2012)
Ekvall	1996	Es un conglomerado de actitudes, sentimientos y comportamientos que caracteriza la vida en la organización.	Mathisen y Einarsen (2004)
Gonçalves	1997	Es el resultado de las percepciones que tengan los trabajadores en cuanto a los factores organizacionales existentes en el lugar de trabajo, tales como: los estilos de liderazgo adoptados por la gerencia, la estructura organizativa y las relaciones entre los empleados.	Urdaneta, Álvarez y Urdaneta (2009)
Ríos	2003	Es la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes acerca de las características y cualidades de su organización.	Urdaneta, Álvarez y Urdaneta (2009)
Pérez, Maldonado y Bustamante	2006	Es un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal.	Alcántar, Maldonado-Radillo y Arcos (2012)

Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo	2006	Es un fenómeno que agrupa las particularidades del ambiente físico que definen la personalidad de la institución y la distingue de otras.	Bernal et al. (2015)
Arancibia	2007	Es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro.	Urdaneta, Álvarez y Urdaneta (2009)
Hernández-Sampieri	2008	Se fundamenta en “percepciones” colectivas de los empleados respecto a variables de la organización, como son la estructura, las políticas y prácticas administrativas, así como los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización.	Méndez y Hernández-Sampieri (2015)
Kuenzi y Schminke	2009	Es un conjunto de percepciones compartidas con respecto a las políticas, prácticas y procedimientos que transmiten mensajes sobre lo que se recompensa, respalda y valora en una organización, y a menudo se piensa que emerge a través de procesos de interacción social a nivel grupal.	Charbonnier-Voirin, El Akremi y Vandenberghe (2010)
Hernández-Sampieri y Andrade	2011	Es entendido como una variable interviniente entre el contexto de una organización y la conducta de sus miembros, e intenta “capturar” o comprender cómo los empleados experimentan el trabajo en sus empresas o instituciones.	Méndez y Hernández-Sampieri (2015)
Toro y Sanín	2013	Conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre diferentes realidades del trabajo, tales como el liderazgo, la calidad del trato entre las personas, la remuneración, la estabilidad, la claridad de la organización, el compromiso, la responsabilidad, la disponibilidad de recursos, la	Toro y Sanín (2013)

		coherencia, el trabajo en equipo, entre otros aspectos de la vida cotidiana y social en el trabajo.	
--	--	---	--

Figura 1. Recopilación de definiciones de Clima Organizacional.

Fuente: Basado en las definiciones de Mathisen y Einarsen (2004); Fernández (2004); Vega et al. (2006); Urdaneta, Álvarez y Urdaneta (2009); Charbonnier-Voirin, El Akremi y Vandenberghe (2010); Alcántar, Maldonado-Radillo y Arcos (2012); Toro y Sanín (2013); Bernal et al. (2015); Méndez y Hernández-Sampieri (2015).

Rensis Likert (1969) afirmó que los comportamientos de la gerencia y las condiciones de la organización tenían una influencia directa en los comportamientos de los subordinados. Éste último comportamiento se alimenta de la información que tienen los trabajadores como son sus expectativas, valores y percepciones (Méndez & Hernández-Sampieri, 2015).

Brunet (2002 en Méndez & Hernández-Sampieri, 2015) ubicó tres tipos de variables que permiten comprender la naturaleza de una organización basadas en la teoría de Likert (1969), las cuales tienen una estrecha relación y por ende, provocan una *percepción del clima organizacional*. Ésta *percepción del clima organizacional* se divide en dos sistemas; el clima autoritario, que son aquellos sistemas explotadores y paternalistas; y el clima participativo, que son los sistemas consultivos y participativos en grupo.

Los variables descritas por Brunet (2002 en Méndez & Hernández-Sampieri, 2015) son las siguientes:

- Causales o Explicativas, indican el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados, si este tipo de variables se modifican afectan a las demás.
  - Estructura de la organización
  - Metas organizacionales
  - Procesos de control
  - Decisiones
  - Competencia
  - Actitudes
  - Reglas
  
- Intermedias, éstas forman parte de los procesos organizacionales, y reflejan el estado interno de la organización.
  - Estado interno
  - Salud de la empresa
  - Liderazgo
  - Motivación
  - Rendimiento
  - Toma de decisiones
  - Eficacia de la comunicación

- Finales, establecen resultados, causadas por las anteriores variables.
  - Productividad
  - Ganancias
  - Pérdidas

Por otro lado, Litwin y Stringer (1968 en Bernal et al., 2015) propusieron un modelo de clima organizacional que tienen efectos en la productividad, la satisfacción, la rotación y la adaptación de los empleados. Este modelo consta de nueve dimensiones:

- **Estructura:** vinculada con las reglas, procedimientos, trámites, jerarquías y regulaciones a las que se enfrentan los miembros de la organización para realizar su trabajo.
- **Responsabilidad:** enfatiza en la percepción que tiene el empleado acerca de la autonomía que se le brinda para tomar sus propias decisiones.
- **Recompensa:** evalúa en qué medida la organización recompensa a los empleados por el trabajo bien hecho.
- **Riesgo:** corresponde al sentimiento que tienen las personas sobre los desafíos que impone la realización de sus actividades.
- **Calidez:** enfatiza en la existencia de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados.
- **Apoyo:** mide el nivel de ayuda mutua de directivos y compañeros de trabajo para enfrentar los problemas.
- **Normas:** se refiere a la importancia de recibir metas y normas de desempeño para el rendimiento laboral.
- **Conflicto:** es el grado en que los directivos y miembros de la organización aceptan las opiniones de otros, aunque estas sean divergentes de su punto de vista.
- **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia de las personas hacia la organización.

Para Vega y colaboradores (2006) de acuerdo a una revisión exhaustiva de investigaciones de clima organizacional en Colombia, encontraron los siguientes elementos comúnmente:

- La personalidad de la organización.
- Las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional.
- El fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales.
- La causa de los resultados de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización.
- La característica relativamente permanente que define el ambiente interno de una organización.
- La variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, grupos y la organización.

El instrumento ECO IV, cuyo funcionamiento y calidad psicométrica se verifica anualmente, acorde a los investigadores Toro, López, García, Londoño y Sanín (2010 en Toro & Sanín, 2013), evalúa 10 variables que se definen a continuación:

1. **Trato Interpersonal:** Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.
2. **Apoyo del Jefe:** Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
3. **Sentido de Pertenencia:** Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la Empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
4. **Retribución:** Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
5. **Disponibilidad de Recursos:** Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
6. **Estabilidad:** Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la Empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
7. **Claridad Organizacional:** Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la Empresa.
8. **Coherencia:** Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la Empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
9. **Trabajo en Equipo:** Grado en que se percibe que existe en la Empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la Empresa.
10. **Valores Colectivos:** Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua). Responsabilidad (esfuerzo y cumplimiento) y Respeto (consideración. buen trato).

Algunos investigadores consideran que es enriquecedor también evaluar el ambiente físico del lugar de trabajo, como son los espacios, el mobiliario, la ventilación, el ruido, la temperatura, la iluminación, la toxicidad de los elementos y el peligro ambiental, por mencionar los más relevantes (Dávila, 2017; Urdaneta et al., 2009).

Según Varela (1991 en Urdaneta et al., 2009) para un buen clima deben coexistir positivamente los factores físicos y psicológicos; entre los factores físicos se consideran un lugar confortable, limpio, iluminado y ubicado acorde a sus necesidades, donde puedan encontrar todas las herramientas para trabajar eficientemente. Los factores psicológicos, hacen referencia a las relaciones existentes entre el personal que conforma la organización (jefes y subordinados), el trato, el incentivo y la forma en que los promueven por sus labores eficientes, éstas últimas pueden propiciar en el desarrollo de nuevas ideas en la resolución de

problemas. Una investigación realizada por Mendoza, García y Almazán (2012) encontró que el clima organizacional a través de sus políticas y prácticas organizacionales son importantes predictores del síndrome de burnout en sus dimensiones de cansancio emocional y baja realización personal.

Cortés (2004 en Urdaneta et al., 2009) confirma que los niveles altos de motivación en el clima organizacional se relacionan con liderazgos de tendencia democrática, donde la participación, el respeto y el compromiso forman parte del trato que se les brinda a los colaboradores. Estos resultados también se corroboran con la investigación realizada por Mendoza, Torres e Ibarra (2008) en donde el liderazgo transformacional tiene un mayor impacto en los factores de resultados como la efectividad, el esfuerzo extra y la satisfacción a comparación de un liderazgo transaccional.

Por último, se identifica que el clima organizacional juega un papel importante en el comportamiento de los colaboradores, ya que abarca el conjunto de valores, fines, objetivos, creencias y reglas de funcionamiento a nivel individual, grupal y organizacional. Por lo tanto, el hecho de realizar investigaciones al respecto permite determinar la forma en que las personas perciben su trabajo, el desempeño, la productividad y las relaciones interpersonales con compañeros y jefes, elementos que logran identificar áreas de oportunidades y fortalezas para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización, sus colaboradores y la sociedad (Bernal et al., 2015).

## 1.1 Climas organizacionales creativos e innovadores

La evaluación de entornos creativos e innovadores puede ser útil para diagnosticar el grado en que el clima organizacional propicia la creatividad y la innovación.

Una revisión de taxonomía sobre las variables del clima organizacional creativo realizada por Bedell y Mumford (2005 en Hunter, Bedell, & Mumford, 2007), encontraron que el 90% de estas variables podían explicarse en un modelo de 14 dimensiones como:

1. **Grupo positivo de pares:** percepción de apoyo y estimulación intelectual por los pares. Las relaciones se caracterizan por la confianza, la franqueza, el humor y la buena comunicación.
2. **Relaciones positivas de supervisión:** percepción de que el supervisor apoya las ideas nuevas e innovadoras. El supervisor también trabaja de manera no controladora.
3. **Recursos:** percepción de que la organización tiene, y está dispuesta a utilizar, recursos para facilitar, alentar y, eventualmente, implementar ideas creativas.

4. **Desafío:** percepción de que los trabajos y / o tareas son desafiantes, complejos e interesantes, pero al mismo tiempo no son excesivamente exigentes ni demasiado abrumadores.
5. **Claridad de la misión:** percepción y conciencia de los objetivos y expectativas con respecto al desempeño creativo.
6. **Autonomía:** percepción de que los empleados tienen autonomía y libertad para realizar sus trabajos.
7. **Intercambio interpersonal positivo:** los empleados perciben un sentido de "unión" y cohesión en la organización. Los empleados experimentan poco conflicto emocional o cargado afectivamente en la organización.
8. **Estimulación intelectual:** percepción de que el debate y la discusión de ideas (no personas) se fomenta y apoya en la organización.
9. **Apoyo de la alta dirección:** percepción de que la creatividad se apoya y alienta desde los niveles superiores de la organización.
10. **Orientación de la recompensa:** percepción de que el rendimiento creativo está vinculado a las recompensas en la organización.
11. **Flexibilidad y toma de riesgos:** percepción de que la organización está dispuesta a asumir riesgos y lidiar con la incertidumbre y la ambigüedad asociada con los esfuerzos creativos.
12. **Énfasis en el producto:** percepción de que la organización está comprometida con la calidad y la originalidad de las ideas.
13. **Participación:** percepción de que la participación es alentada y apoyada. La comunicación entre pares, supervisores y subordinados es clara, abierta y efectiva.
14. **Integración organizacional:** percepción de que la organización está bien integrada con factores externos, así como de internos.

La investigación de Ekvall (1990 en Razulsada & Dackert, 2009) desarrolló un modelo de medición de climas creativos en las organizaciones (CCQ). El CCQ fue diseñado para medir las condiciones organizacionales que pueden estimular o dificultar la creatividad y la innovación (Mathisen & Einarsen, 2004). Aquellas organizaciones creativas e innovadoras puntuaron más alto en estas dimensiones excepto en conflicto, a comparación de las organizaciones conservadoras. El modelo contiene 10 dimensiones:

- **Desafío:** se refiere al grado en que el trabajo se percibe como estimulante y atractivo.
- **Libertad:** tiene que ver con las oportunidades de tomar las propias decisiones, buscar información y mostrar iniciativa.
- **Apoyo de las ideas:** consiste en animar a las personas a presentar ideas y sugerir mejoras.
- **Confianza:** se refiere al grado en que las personas confían y se llevan bien unas con otras.
- **Dinamismo:** se refiere a un ambiente dinámico y emocionante.
- **Humor:** se refiere al grado en que las personas se ríen y bromean entre sí.

- **Debate:** se refiere al grado de comunicación entre diferentes ideas, puntos de vista, experiencias y conocimiento.
- **Conflicto:** se refiere al grado de conflicto personal y cómo las personas se comunican y se relacionan entre sí.
- **Toma de riesgos:** consiste en que las personas estén preparadas para asumir riesgos y se implementen nuevas ideas.
- **Tiempo de ideas:** muestra cuánto tiempo tienen las personas para generar y considerar nuevas ideas.

Los resultados de la investigación de Razulsada y Dackert (2009), utilizando el Cuestionario de Clima Organizacional Creativo (CCQ), mostraron que cuando los empleados perciben que tienen apoyo y tiempo para desarrollar ideas (idea-soporte / idea-tiempo), hay una comunicación abierta y adecuada entre los empleados (debate), experimentan humor (humor), trabajan en un clima dinámico (dinamismo), experimentan menos conflictos interpersonales, existe confianza (confianza), sienten un desafío por las tareas (desafío), experimentan libertad en el logro de su misión (libertad), la voluntad de asumir riesgos, desarrollan nuevos productos e ideas (asumir riesgos), por ende perciben una organización como más creativa e innovadora.

El clima organizacional que estimula la creatividad e innovación ha sido objeto de estudio de investigaciones estadounidenses y europeas (Ekvall & Ryhammar, 1999), donde lograron consensuar que:

1. Los miembros de la organización se sienten desafiados con los objetivos, las operaciones y las tareas. El trabajo es significativo y el desarrollo y la supervivencia de la organización son importantes para ellos.
2. Los miembros se sienten libres de tomar iniciativas, recopilar información e interactuar con otros, tanto dentro como fuera de la organización, sin estar restringidos por las reglas de comunicación formal.
3. Las nuevas ideas e iniciativas de cambio reciben apoyo. Las personas se escuchan y alientan sus iniciativas.
4. La gente se atreve a presentar ideas y opiniones porque se tienen confianza mutua. Se pueden tomar iniciativas sin temor a represalias o ridiculización, en caso de fracaso.
5. Hay mucho debate en una atmósfera abierta y de prestigio. Los debates no están contaminados por conflictos personales ni animosidad.
6. Prevalece una tolerancia a la incertidumbre, lo que hace que las personas estén preparadas para asumir riesgos. Se aprovechan las oportunidades que se presentan y se prefiere la experimentación concreta a la investigación y análisis detallados.

Otro modelo en donde resaltan factores del clima en equipos de innovación, recordando que una organización que propicie la innovación y creatividad suele ser más competitiva, es el de West (1990 en Mathisen & Einarsen, 2004; Razulsada & Dackert, 2009;) con su Team Climate Inventory (TCI), que se diseñó para evaluar el clima del grupo de trabajo proximal para la innovación. Un grupo de trabajo proximal



se definió como aquel equipo permanente o semipermanente al que se asignan las personas, con quienes interactúan regularmente para realizar tareas relacionadas con el trabajo. El objetivo principal del TCI era crear un instrumento que sirviera como una herramienta de desarrollo de equipo capaz de facilitar intervenciones en grupos de trabajo relacionados con la innovación. Los factores del TCI son los siguientes:

- **Visión:** es una idea que motiva a los grupos de trabajo y mejora la innovación. Cuanto más se comparte la visión con los miembros de un grupo, más se comprometen los miembros a implementar la innovación.
- **Seguridad participativa:** permite crear una sensación de seguridad para mejorar la influencia, la interacción y la comunicación de los empleados al alentarlos a participar en la toma de decisiones.
- **Clima para la excelencia:** enfatiza la producción de alta calidad de acuerdo con la visión del grupo. En los equipos innovadores, la preocupación por la excelencia de los resultados es mayor que las ambiciones individualistas.
- **Normas y apoyo para la innovación:** hacen referencia a preguntas como "¿Se rechazan o se ignoran las ideas de forma rutinaria, o encuentran apoyo en el grupo?" El apoyo se puede brindar de diferentes formas, incluido el aliento verbal y el apoyo práctico, e implica una tolerancia al fracaso con una innovación.

La evaluación KEYS tiene como objetivo medir el ambiente de trabajo para la creatividad, así como la innovación porque se argumenta que la creatividad es la semilla de toda innovación. KEYS se centra en las percepciones del entorno de trabajo individual que influyen en la creatividad de las organizaciones. Su modelo teórico se basa en cinco componentes ambientales que contribuyen a la creatividad: fomento de la creatividad, autonomía o libertad, recursos, presiones e impedimentos organizativos para la creatividad (Amabile, 1988 en Mathisen & Einarsen, 2004).

Sus dimensiones teóricas se dividen tres escalas llamadas estimulantes, obstáculos y de criterio. A continuación se detallarán acorde a Amabile (1996 en Mathisen & Einarsen, 2004):

#### *Escalas estimulantes*

- **Aliento organizacional:** fomento de la toma de riesgos y generación de ideas, evaluación justa y afirmativa de nuevas ideas, valoración de la innovación en todos los niveles de gestión, recompensa y reconocimiento de la creatividad y una transferencia cruzada de ideas que resulta de la gestión participativa y la toma de decisiones.
- **Aliento de supervisión:** supervisores que brindan claridad de objetivos, apoyan el trabajo y las ideas del equipo y participan en interacciones abiertas con subordinados y supervisores.
- **Apoyo del grupo de trabajo:** la estimulación de la creatividad a través de cualidades encontradas dentro del grupo, como la diversidad de miembros,

el desafío constructivo de las ideas, la apertura mutua a las ideas y el compromiso compartido con el proyecto.

- **Suficientes recursos:** acceso a los recursos apropiados, incluidos los fondos, instalaciones, materiales e información.
- **Trabajo desafiante:** la creencia de que las tareas son importantes y, por lo tanto, proporciona una fuente de motivación, un trabajo que es intelectualmente desafiante.
- **Libertad:** libertad para decidir qué trabajo hacer o cómo hacerlo, para tener un sentido de control sobre el trabajo de uno.

#### *Escalas obstáculos*

- **Impedimentos organizativos:** conflictos internos, conservadurismo y estructuras de gestión rígidas y formales.
- **Presión de trabajo:** presiones extremas en el tiempo, expectativas poco realistas de productividad y distracciones del trabajo creativo.

#### *Escalas de criterio*

- **Creatividad:** una organización o unidad creativa, donde se requiere mucha creatividad y donde las personas creen que realmente producen trabajo creativo.
- **Productividad:** una organización o unidad eficiente, efectiva y productiva.

El instrumento Scale of Support for Innovation (SSSI) (Siegel & Kaemmerer, 1978 en Mathisen & Einarsen, 2004) fue desarrollado para evaluar los factores del clima organizacional que se supone están presentes en organizaciones innovadoras. El SSSI se basó en análisis retrospectivos de dos proyectos, que intentaron crear organizaciones que fomentarán la creatividad de sus miembros, y estos análisis revelaron cinco dimensiones climáticas que se asumían para promover la creatividad:

1. **Liderazgo:** el rol de liderazgo en las organizaciones innovadoras está vinculado operativamente al apoyo, la iniciación y el desarrollo de nuevas ideas en todo el sistema, la difusión del poder y el apoyo al desarrollo personal de cada miembro de la organización.
2. **Propiedad:** la propiedad está vinculada a la sensación entre los miembros del grupo de que ellos originan y desarrollan las ideas, procesos y procedimientos con los que trabajan, en lugar de utilizar simplemente soluciones previamente determinadas. Se asume que la propiedad promueve el compromiso con el trabajo y la organización.
3. **Normas para la diversidad:** las normas para la diversidad se relacionan con una actitud positiva hacia la diversidad donde se juzga que algunas conductas son desviadas. La autonomía individual prevalece para que los miembros tengan la libertad de elegir diferentes formas de lidiar con problemas o tareas. Además, se dan respuestas positivas para la creatividad.
4. **Desarrollo continuo:** el desarrollo continuo está asociado conceptualmente con cambios continuos donde las suposiciones fundamentales del sistema

se cuestionan continuamente. En consecuencia, los objetivos de las organizaciones a menudo pueden cambiar. Se prueban diferentes enfoques de problemas y tareas, así como las búsquedas de soluciones alternativas a los problemas.

5. **Consistencia:** existe una consistencia entre los procesos y los productos deseados para que los miembros no elijan líneas de acción, que podrían entrar en conflicto con el objeto de la actividad.

Un clima organizacional que propicie la innovación refleja normas y prácticas que fomentan la flexibilidad, la expresión de ideas y el aprendizaje. También implica normas y prácticas, respaldadas y recompensadas por la organización, que se encargan del valor y se adaptan a contextos cambiantes. Los empleados que trabajan en un clima organizacional enfocado en la innovación son empoderados, piensan por sí mismos y desarrollan sus recursos cognitivos y emocionales para contribuir de manera creativa a los objetivos de la organización. Por lo que un clima para la innovación transmite el mensaje de que la creación de recursos internos para contribuir a la misión de la organización de manera creativa y adaptativa, es una prioridad estratégica para la organización (Charbonnier-Voirin, El Akremi, & Vandenberghe, 2010).

Otros factores que influyen para un clima de creatividad e innovación son aquellos proyectos de investigación a comparación con los proyectos de desarrollo; otorgar cierta autonomía en los proyectos con la finalidad de que las personas exploren sus alcances y limitaciones. Otros aspectos que también tienen un peso importante son la satisfacción laboral, las características de las actividades y los grupos de trabajo. De este último, se incluyen el tamaño del grupo, la confianza, la cohesión y las diferentes disciplinas involucradas entre los miembros. Por último, también influyen el tamaño de la organización, tener una estructura horizontal, la disponibilidad de recursos, el aprendizaje organizacional enfocado en la innovación y enfrentar una situación de turbulencia demandado por el medio externo, ya que produce trabajo bajo presión (Hunter, Bedell, & Mumford, 2007; López González, 2014).

Acorde al meta-análisis realizado por Da Costa, Páez, Sánchez, Gondim y Rodríguez (2014) se identificaron los factores psicosociales que favorecen la creatividad e innovación en las organizaciones (Ver Figura 2). En sus resultados encontraron que las variables de rol, aquellas que son complejas, autónomas y que exigen originalidad, facilitan el desafío y refuerzan la innovación. Con los procesos grupales, las normas y objetivos claros promueven la innovación. La claridad y compromiso con los objetivos permiten dar un sentido al trabajo, canalizar los esfuerzos y motivar a mejorar el rendimiento en innovación. De igual forma, cuando se percibe que la calidad es recompensada por la organización, que se caracteriza por la orientación a la excelencia y que monitoriza la creatividad, también favorece la innovación. Donde exista una alta cohesión, comunicación externa e interna fluida, propiciará la innovación, por el intercambio de ideas. La seguridad, la confianza y el apoyo mutuo facilitan la generación y ejecución de nuevas ideas

porque hay menos preocupación por el rechazo y los errores. Un clima laboral positivo en general, es decir abierto, de apoyo al trabajador y de seguridad, se asocia más fuertemente a la innovación que el clima específico de creatividad. El liderazgo positivo general y de apoyo específico refuerza la creatividad porque una relación de buena calidad va a permitir que el trabajador tenga más autonomía, libertad en la toma de decisiones, así como que se sienta orientado, estructurado y motivado para laborar. Esto nos indica que la conjunción de un clima y un liderazgo positivo, son necesarios y más potentes que un clima y un liderazgo que se centren específicamente en la creatividad. Con respecto a las características de las organizaciones, se concluyó que una organización integrada, con recursos informativos, que ofrece apoyo técnico e instrumental, manifiesta flexibilidad y acepta la incertidumbre, refuerza la innovación.

<b>Dimensión</b>	<b>Factor</b>	<b>Definición</b>
Procesos Grupales	Visión o claridad de las normas grupales	Percepción y toma de conciencia de los objetivos y expectativas respecto al rendimiento creativo.
	Comunicación interna	Percepción de que se facilita compartir información e ideas. Los miembros de los grupos de trabajo comparten el conocimiento, las experiencias pasadas, intercambian y discuten ideas.
	Estimulación intelectual o conflicto de tarea	El debate y la discusión de ideas -aunque no entre personas-, es apoyado y alentado por la organización.
	Comunicación externa	Estas interacciones refuerzan la probabilidad de obtener conocimiento nuevo y conocer nuevas perspectivas que favorecen el desarrollo de nuevas ideas y formas de hacer.
	Orientación a la recompensa	Percepción de que la creatividad es recompensada y evaluada en la organización.
Liderazgo	Liderazgo positivo	Implica que los líderes y colaboradores establecen relaciones maduras, de alta calidad superando relaciones formales y negociadas a lo largo de la interacción.
	Transformacional	El líder motiva a que se llegue más lejos de las expectativas laborales aumentando el nivel de comprensión acerca del trabajo a realizar, logrando se trascienda el propio interés en

		beneficio del grupo y enfatizando las necesidades de autorrealización más que las básicas materiales o de seguridad.
	Apoyo de los cuadros superiores a la innovación	Percepción que la creatividad es apoyada y estimulada por los máximos niveles de dirección.
Clima socioemocional	Clima positivo	En general se enfatiza el predominio de un clima emocional positivo, de alegría, calma y seguridad, confianza y respeto.
	Participativo	Se refiere a una atmósfera psicológica de confianza y apoyo mutuo, así como la aceptación de que los empleados se impliquen en los procesos de toma de decisiones.
	Favorable a la creatividad	Se refiere a un clima de alta competitividad pero de baja fricción o conflicto, de facilitación de la discusión abierta, de participar en auto evaluación e iniciar aprendizajes autónomamente.
Cultura organizacional	Integración organizacional	Percepción de que la organización se integra bien con factores externos y muestra una buena integración interna.
	Existencia de recursos organizacionales	Percepción de que la organización dispone y tiene la voluntad de poner recursos a disposición de los trabajadores.
	Flexibilidad organizacional	Percepción de que la organización está dispuesta a tomar riesgos y a gestionar la incertidumbre y la ambigüedad asociadas a la tentativa de crear productos nuevos.

Figura 2. Factores psicosociales asociados a la creatividad y la innovación en las organizaciones  
Fuente: Factores favorables a la innovación en las organizaciones: una integración de meta-análisis (Da Costa et al., 2014).

## 1.2 Modelo de Gestión de Clima Organización

De acuerdo al Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Toro & Sanín, 2013), se debe partir de la premisa de que una organización realmente interesada en su éxito y permanencia estará en la obligación social de conocer e intervenir en la calidad de su clima organizacional.

En primer lugar, las personas responsables de gestionar el clima organizacional deberán contar con las competencias necesarias para llevarlo a cabo. Para ello, se deben cumplir con cuatro pasos previos a la gestión: (1) Sensibilizar, (2) Enseñar y Entrenar, (3) Aplicar y (4) Mejorar.



Figura 3. Basada en los Pasos previos a la gestión

Fuente: Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias. (Toro y Sanín, 2013).

A continuación, se describirá con detalle cada paso.

1. **Sensibilización:** consiste en lograr el compromiso de las personas que serán responsables de la gestión del clima organizacional. Esto se realiza por medio de la comprensión de la importancia de la gestión de esta realidad del trabajo, la cual tiene un impacto en la satisfacción del personal, la motivación, el compromiso, el desempeño y la productividad. Cabe resaltar que esta gestión la deben liderar aquellas personas con mando en la organización. Por ello formar a los jefes en este tipo de gestión es central para el logro de las metas de mejora de la Calidad del clima organizacional. Existen varias formas de sensibilizar acerca de la importancia de esta gestión:

- a. Reuniones informativas con expertos en la materia, en la que se resalte el papel del clima organizacional sobre la productividad.
- b. Exigencia directa por parte de los jefes de mayor nivel jerárquico.
- c. Estrategias de comunicación con información sobre la relevancia del proceso.
- d. Revisión, por parte de los líderes y por solicitud de una autoridad mayor, de búsqueda y revisión de literatura científica que demuestre la importancia de la gestión del clima organizacional.
- e. Hacer evidente a los jefes, con ejemplos de su propio equipo o casos en los que se muestren los resultados en términos de productividad y eficiencia asociados a la calidad del del clima organizacional.
- f. Talleres de sensibilización con casos prácticos en los que los jefes puedan apreciar la diferencia entre los resultados de equipos con un buen nivel de del clima organizacional y equipos con niveles deficientes.

Es preciso denotar que este paso determina en una proporción importante el éxito de la gestión del del clima organizacional en la empresa, por ello no debe pasarse por alto. Lograr el apoyo, comprensión y compromiso con esta actividad es el objetivo de esta etapa y conseguirlo facilitará la gestión.

2. **Enseñar y Entrenar:** Se refieren a favorecer y propiciar la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades de los responsables de gestionar el clima organizacional, para que puedan introducir cambios en sus comportamientos y así lograr resultados más efectivos en la gestión que realizan. Personas expertas dentro de la empresa pueden realizar esta formación. También en el medio existen organizaciones que brindan este servicio. En todo caso es importante que la empresa se asegure de elegir un formador con experiencia, que pueda evidenciar la calidad del servicio que ofrece. La organización deberá ser cuidadosa en este sentido ya que muchas veces se invierten grandes cantidades de dinero en experiencias formativas poco efectivas y que solo logran divertir, momentáneamente, a las personas que asisten. Una buena forma de decidir sobre una organización idónea para hacer este importante trabajo consiste en solicitarle evidencia científica de la efectividad de su método formativo. También se le puede solicitar que después de la actividad demuestre, por medio de mecanismos válidos y confiables, que se consiguieron los aprendizajes esperados en el personal que participó en la actividad. Esa evaluación deberá contemplar los siguientes rubros: las reacciones de la empresa ante la actividad, el nivel de aprendizaje, la transferencia del aprendizaje y los resultados obtenidos.
3. **Aplicar:** consiste en realizar las acciones específicas planteadas y programadas para mejorar la calidad del clima organizacional. También abarca la ejecución de aquellas acciones que favorezcan el logro de los objetivos, y a la vez es un proceso de retroalimentación que servirá para el paso que sigue. Una vez que las personas han sido sensibilizadas y formadas deberán llevar a la práctica el aprendizaje sobre la gestión del clima organizacional. Hacerlo las dotará de experiencia y facilitará el afianzamiento

de conocimientos y el desarrollo de habilidades en la gestión de esta realidad. Conviene que la organización promueva y facilite los espacios y el tiempo para que las personas desarrollen y apliquen sus conocimientos. En un contexto de trabajo donde la gestión de las personas ya no es solo responsabilidad de las áreas de Recursos Humanos sino también de los jefes de los equipos, permitir estos espacios resulta muy favorable en la medida que se optimizan las habilidades de los jefes en la gestión de las personas en el trabajo. Esto, en definitiva, llevará a condiciones organizacionales más saludables y con ello a una mayor productividad.

- 4. Mejorar:** se trata de proponer acciones de mejora con base en los resultados del desarrollo de las etapas anteriores. Es conveniente asegurarse de que quienes harán la gestión cuentan con las competencias y el compromiso necesario. Se trata entonces de una revisión y mejora del resultado de cada una de las etapas anteriores. Se verificará la comprensión e importancia que cada jefe y gestor le otorga a la gestión del clima organizacional. También se examinará que las personas hayan adquirido los niveles de competencia esperados para hacer la gestión. Esto último podrá evidenciarlo el experto o la organización que haya realizado la formación y será, a la vez, evidencia del éxito de sus actividades de formación.

Una vez que las personas estén capacitadas podrán realizar la gestión del clima organizacional.



Figura 4. Basado en el Modelo de Gestión de Clima Organizacional Cincel.  
Fuente: Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias (Toro y Sanín, 2013).



A continuación, se especificarán unas recomendaciones y consideraciones al momento de realizar alguna intervención en clima organizacional según Toro y Sanín (2013).

1. **Analizar la calidad actual del clima organizacional de la empresa vs las metas o expectativas gerenciales.** Consiste en elaborar un apropiado diagnóstico de los hechos, problemas, oportunidades o brechas en la calidad del clima organizacional mediante instrumentos de diagnóstico y métodos apropiados, válidos y confiables. Es importante que la empresa se asegure de contar con instrumentos estandarizados y que cumplan con condiciones de calidad psicométrica (validez y confiabilidad), puesto que con base en la información que estos suministran, la organización tomará decisiones fundamentales en relación con la gestión de los asuntos de las personas.

Se recomienda:

- Verificar que el instrumento de medida cuente con condiciones de calidad psicométrica.
- Verificar que el tamaño elegido para la muestra del diagnóstico sea representativo de la organización. Esto en el caso de optar por examinar solo una parte la población.
- Asegurarse de que las personas asisten al momento del diagnóstico por voluntad propia y no de manera obligada.
- Posterior al diagnóstico, verificar, explorar y cuantificar la similitud o distancia entre el resultado obtenido y las metas y expectativas de la gerencia.

Las metas y expectativas de la gerencia resultan fundamentales a la hora de identificar la brecha. En este caso no se trata solo de conocer la calidad del clima organizacional, sino la distancia de este en relación con los propósitos organizacionales.

2. **Analizar las causas que explican el estado actual de la calidad del clima organizacional en relación con las metas.** Se trata de identificar las circunstancias, antecedentes, agentes determinantes y consecuencias de la calidad actual del clima organizacional en la organización y los equipos de trabajo, mediante ayudas y métodos apropiados como grupos nominales, grupos focales, entrevistas a profundidad, entre otros. Conviene que previamente la organización y los equipos tengan establecida la meta en términos de la calidad del clima organizacional esperada. Ésta puede definirse con base en resultados de estudios anteriores, si se cuenta con esa información, o a través de la expectativa de los miembros de los equipos y directivos de la organización, en cuyo caso la meta será más subjetiva pero aún así, útil para analizar el clima organizacional. Esta fase consiste, en específico, en dar sentido a los resultados del estudio, intentado explicar, no solo las razones que dan lugar al nivel actual de clima organizacional sino, también, a la distancia (si existe) que hay entre el clima organizacional diagnosticado y el esperado. Conviene aclarar que se entiende por clima organizacional esperado el resultado que en términos de metas y

expectativas se anticipa obtener. Es decir, está relacionado con la anticipación subjetiva que hacen las personas de la empresa, específicamente la alta gerencia, con relación al resultado que se obtendrá. Es importante que en este análisis de causas participen todas las personas de la organización, independientemente de si estuvieron o no presentes en la fase diagnóstica, pues se trata, en este caso, de una realidad ampliamente influenciada por la calidad de la percepción de las relaciones entre los compañeros y sus jefes. También en esta etapa es fundamental el uso de métodos válidos y confiables. Se recomienda, por lo tanto:

- Trabajar en grupos primarios.
- Favorecer la participación de todas las personas de la organización.
- Considerar relevantes todas las respuestas o explicaciones dadas por las personas.
- Hacer un listado de los hechos cotidianos que explican los resultados obtenidos y la amplitud de la brecha.
- Asegurarse que cada persona del grupo participe y tenga la posibilidad de plantear sus observaciones y argumentos.
- No juzgar ni debatir en un primer momento las argumentaciones de los grupos, pues se trata de la evaluación de una realidad subjetiva que tiene sentido para cada persona.
- Evitar que se obstaculice la posibilidad de participación de las personas en los grupos, por el contrario, se deberá contar con mecanismos que la faciliten y promuevan.

Debe resaltarse en esta fase que las personas tengan claridad que las estrategias que se implementarán son, en buena medida, su responsabilidad y que las áreas de Recursos Humanos y los consultores internos o externos, son facilitadores del proceso de mejora, más no los responsables directos de las actuaciones de los equipos.

3. **Diseñar una intervención orientada a cerrar la brecha o a mantener el nivel de clima organizacional actual, según sea la situación de la organización.** Consiste en plantear estrategias para cada grupo y para la organización en general, orientadas al cambio, eliminación o mejora de las realidades de trabajo que afectan la calidad del clima organizacional de la empresa y los equipos. Como insumo básico, la organización y cada equipo deberá contar en esta fase con el listado de hechos cotidianos que explican los niveles de calidad del clima organizacional y con sugerencias de posibles soluciones, todo ello planteado por los miembros de los equipos. También será necesario que existan otras fuentes de información para diseñar la estrategia. Por un lado, puede contarse con un referente externo de comparación y a la vez con un referente interno. Esto último es posible cuando algún grupo de la organización se destaca entre los demás por su calidad del clima organizacional y cuando se han identificado las razones que explican sus resultados más positivos. No se trata de copiar formas de gestión sino de conocer qué hacen los equipos con clima organizacional más convenientes. También es indispensable tener a la mano los planes de

acción de los equipos en relación con los objetivos y metas de productividad. Esto con la finalidad de que los planes de gestión del clima organizacional se integren a los primeros, evitando generar actividades adicionales que reducen el tiempo disponible de trabajo y generan reacciones de aversión en las personas por exigirles tiempo y esfuerzo adicional. Con estos insumos los equipos estarán en capacidad de definir y determinar cuáles estrategias implementarán. Se sugiere elegir aquellas que, con una menor inversión, afectan en mayor medida la calidad del clima organizacional. Al respecto, conviene saber que mejorar la calidad del trato entre los compañeros, asegurar que las relaciones son respetuosas y que se da y recibe ayuda puede afectar de manera muy positiva la calidad del clima organizacional, también mejorar la calidad del estímulo, el acompañamiento y las posibilidades de participación que otorgan los jefes contribuyen de manera importante. Se recomienda:

- Tener claridad en relación con las metas de los equipos y de la organización.
- Conocer las expectativas de la alta gerencia acerca de los niveles esperados de clima organizacional.
- Facilitar la participación de los equipos en la selección de las estrategias más apropiadas.
- Conocer, a través de la participación, cuáles serían las mejores opciones para mejorar los aspectos menos positivos.
- Elegir las estrategias con base en criterios de costo, oportunidad, factibilidad, efectividad, apoyo organizacional, entre otros y por su nivel de aporte a los objetivos organizacionales.
- Incluir dentro de las estrategias actividades que dependen de la actuación de las personas del equipo. Esto favorece el compromiso, dado el control social que puede darse por parte de los compañeros.
- Elegir solo aquellas actividades que dependen de la acción colectiva del grupo y en las cuales se cuenta con los recursos apropiados. Resulta inconveniente plantear estrategias que no se ejecutarán.
- Utilizar la creatividad para favorecer la eficiencia y efectividad de las estrategias.
- Asegurarse de que las personas conocen las estrategias implementadas y su responsabilidad en la ejecución de las mismas.
- Disponer del espacio y los recursos para desarrollar las actividades.

4. **Poner en marcha la intervención diseñada.** Consiste en operacionalizar las estrategias y actividades contempladas. Esto tiene efectos positivos si se ha mantenido claro el propósito de la acción, si se ejecuta con base en los lineamientos establecidos (metas y objetivos de los equipos y la organización) y si se reconoce como una actuación beneficiosa para las personas. Se recomienda:

- Recopilar información de los efectos de las actuaciones durante su ejecución para poder evaluar su eficacia.
- Actuar de acuerdo con los lineamientos preestablecidos.

- Persistir y esforzarse en la actuación. Esto es posible si las personas comprenden que lo que hacen y el esfuerzo que inviertan en ello los llevará a resultados que consideran valiosos o positivos, además si obtienen retroalimentación sobre el efecto y alcance de sus actuaciones.
- Ajustar el plan, las estrategias y las actividades si resultan contraproducentes, inocuas o imposibles de realizar.
- Ser flexibles y perseverar. Mantener claro el propósito. No esperar cambios espontáneos ni demasiado rápidos.

5. **Gestionar el proceso de cambio requerido para mejorar o mantener los niveles de clima organizacional (sensibilizar).** La gestión del cambio es permanente durante el proceso de mejoramiento de la calidad del clima organizacional, iniciando desde la etapa previa al diagnóstico y terminando con la evaluación de la eficacia de las acciones de mejora. Esta gestión consiste en controlar, conocer y anticipar los posibles efectos que el cambio traerá, incluyendo los esperados, positivos o no y los inesperados. El proceso de cambio necesariamente impactará todas las dimensiones de la organización, a saber, la tecnológica, la económica, la organizacional, la social y la personal. Mantener presente esta premisa garantiza que los equipos y la empresa anticipen y controlen los efectos adversos que puede suscitar el cambio. La gestión del proceso de cambio va más allá de la socialización de resultados. Busca que las personas entiendan la importancia de la gestión y mantengan esta comprensión. Se recomienda:

- Dar claridad acerca de la importancia del mejoramiento de la calidad del clima organizacional.
- Generar conciencia acerca de la importancia del mejoramiento de la calidad del clima organizacional.
- Verificar y analizar las consecuencias de los cambios planeados, efectos directos, colaterales, esperados y no esperados.
- Mantener conciencia de la importancia de introducir, dentro del repertorio conductual de los equipos, comportamientos que favorezcan la calidad del clima organizacional.

Es importante comprender en este proceso que si bien inicialmente mejorar la calidad del clima organizacional puede demandar tiempo y esfuerzo adicional, una gestión cuidadosa y consistente favorece que ésta se convierta en parte de la cotidianidad.

6. **Medir y evaluar el impacto de la intervención.** Como en cualquier otro proceso de gestión es importante que se generen indicadores que permitan examinar objetivamente el logro de los resultados, estos podrán ser cualitativos o cuantitativos, siempre que se asegure que se cuenta con información objetiva para medirlos. Es fundamental que la organización y los equipos favorezcan el planteamiento de indicadores de logro o efectividad, es decir de aquellos que permiten verificar que la meta propuesta se alcanzó. Los indicadores operativos o de proceso, son aquellos que permiten una medida del nivel de realización de una actividad, no deberán considerarse

como evidencia de la efectividad de las estrategias desarrolladas, pues solo indican si una actividad se realizó o no y en qué proporción. La organización podrá considerar los resultados de una medición del clima organizacional como indicador de la efectividad de las mejoras en la calidad de esta realidad. Sin embargo, es importante que se definan y contemplen otro tipo de indicadores, a los cuales se les haga seguimiento con mayor frecuencia, y que evidencien si el plan y las estrategias surten efectos positivos sobre la calidad del clima organizacional. Se recomienda:

- Establecer indicadores operativos o de proceso si se quiere conocer la aplicación de las actividades propuestas.
- Definir indicadores de logro o efectividad para conocer el impacto de las estrategias diseñadas.
- Plantear indicadores estratégicos que permitan conocer el impacto de la gestión del clima organizacional sobre las metas organizacionales.
- Medir con la frecuencia y en los momentos determinados por la empresa.
- Dar retroalimentación al equipo y a la empresa acerca del nivel del logro de la meta.
- Asegurarse de que las personas comprenden que el logro de la meta depende más de sus actuaciones, su gestión y compromiso, que de las gestiones de la empresa.
- Plantear indicadores objetivos, fáciles de calcular y medir. Conviene que la información que los alimenta no resulte una carga de trabajo adicional y que pueda obtenerse fácilmente. En definitiva, este modelo de gestión nos muestra que para mejorar el clima organizacional, una organización requiere asegurar que:
  - Los equipos cuentan con los recursos para gestionarlo.
  - La calidad del liderazgo de los jefes de la empresa sea adecuada.
  - Se favorezcan y mantengan altos niveles de compromiso en el personal.

Cabe señalar que la ausencia de cualquiera de estos elementos puede entorpecer el proceso de mejoramiento e incluso generar efectos contraproducentes. Por ello la empresa deberá garantizar su presencia. Especialmente de la segunda condición. Para conseguirlo la organización puede recurrir a personal calificado del área de Recursos Humanos o buscar en el medio expertos que realicen acciones educativas y talleres que permiten fortalecer esta condición.

La aplicación de este modelo trae ventajas considerables para la intervención del clima organizacional. Se puede generar una mayor sensibilidad por parte de los grupos si la Sensibilización se hace de manera consciente y corresponde a una etapa formal del proceso de mejoramiento del clima organizacional. De igual forma, permite una mayor integración entre los planes estratégicos de la empresa y la gestión del clima organizacional, lo que le da un lugar más relevante a esta última. Se especifica la importancia de la capacitación y formación del personal que será responsable principal de la gestión del clima organizacional. Se orienta a la organización en el planteamiento de indicadores operativos, de logro y estratégicos, lo que facilita hacer mediciones parciales antes de realizar un nuevo diagnóstico de

clima organizacional. Al contemplar las metas de la organización y las expectativas de los jefes se favorece su compromiso con la gestión del clima organizacional.

Como se puede apreciar, esta gestión no es responsabilidad exclusiva del área de Recursos Humanos. Es un compromiso de todos. No obstante, el personal de esta área fungirá como un consultor interno. Un experto que orienta a los líderes, directivos y operativos en la gestión del clima organizacional de sus equipos. Este rol exige tener claro a qué se refieren las variables, cómo se operacionalizan y gestionan, y conocer una metodología que permita la mejora continua.

## **2. Cultura Organizacional**

Una cultura nace cuando se crea una organización. Su respectiva evolución depende de las influencias a las que está expuesta, así como a los eventos y a la forma de resolver las situaciones cotidianas. Según Nardy (1999 en Fernández & Bringmann, 2007) es un proceso que se relaciona con las características del fundador, las personas que hayan influido, los elementos culturales de los primeros colaboradores, con los sistemas culturales de origen, con los elementos culturales predominantes del mercado en el momento de su fundación, con el proceso civilizador, su evolución y la relación con el mercado actual, entre otros.

Conocer la cultura organizacional permite predecir cómo una organización actuará o se comportará bajo diferentes circunstancias, es decir, se debe identificar qué esquemas o suposiciones básicas tiene, como los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten (Chuc Canul, 2017).

Según Amador (2001) las culturas se caracterizan por ser colectivas, ya que no se originan de la interacción entre individuos aislados; se distinguen también por estar cargadas emocionalmente (con emoción y significado); son históricas, ya que para su desarrollo las personas necesitan pasar tiempo juntas, interactuar, compartir incertidumbres y formas de afrontarlas; son simbólicas, al enfatizar el lado expresivo del comportamiento humano; son también dinámicas ya que crean continuidad y persisten a través de generaciones de miembros, cambiando continuamente; por último, son difusas ya que incorporan ideas, contradicciones, ambigüedades, paradojas y confusión. El investigador también menciona que la cultura organizacional crea en el grupo un orden social, que genera continuidad y desarrolla una identidad colectiva y sentimiento de pertenencia. Las personas que forman parte de una cultura organizacional comparten, a través de la experiencia colectiva y repetidas interacciones sociales a lo largo del tiempo, en algún grado, sus propiedades básicas: su sustancia y sus formas; la sustancia está formada por las ideologías que generan los individuos y que, con el tiempo llegan a ser implícitas. Estas ideologías son sistemas de creencias, valores, normas y comportamientos, que permiten a los miembros de la organización actuar y justificar sus acciones ante

sí mismos y ante otros. Las formas culturales son las manifestaciones concretas de la cultura organizacional, no abstracciones como la sustancia, es decir, consisten en entidades observables -incluyendo las acciones humanas- a través de las cuales los trabajadores expresan, afirman y comunican la sustancia de su cultura organizacional.

Otra explicación es la de Chuc Canul (2017) donde menciona que la cultura organizacional es un término que tiene dos significados relacionados; la primera de ellas, es una parte oculta y por lo tanto no observable, establece que la cultura existe en una organización y se conforma por los valores compartidos, creencias, suposiciones, percepciones, normas y patrones de conducta; la segunda, es la manera en la que vemos y pensamos acerca de las conductas en las organizaciones y se refiere al conjunto de teorías que intentan explicar y predecir cómo las organizaciones y las personas que laboran en ellas actúan en diferentes situaciones.

Para Belias y colaboradores (2016) la cultura organizacional define determinados tipos de comportamientos y se vincula a la eficacia de la organización, involucra también el patrimonio material y espiritual, las herramientas, las tradiciones y las costumbres.

Duobienè (2007) asegura que las principales características de la cultura organizacional son la determinación histórica, la flexibilidad, la construcción social y la dificultad para cambiar. Al igual que existen tres factores claves en la cultura organizacional que permiten un desempeño exitoso, la primera es empoderar a la cultura ya que ésta influye en el comportamiento de los trabajadores; la segunda es, la sostenibilidad estratégica, la cultura tiene que estar ligada a los objetivos estratégicos; y la tercera es la adaptación que debe tener hacia el ambiente externo.

Schein (1992 en Souto, 2015) describe a la cultura como una consecuencia del aprendizaje de un grupo, al solucionar los problemas externos de adaptación e internos de integración. Schein (1990 en Méndez & Hernández-Sampieri, 2015) define tres áreas en las que la cultura se manifiesta (Ver Figura 5): artefactos observables, valores/normas y los supuestos básicos. Schein (2000) también menciona que la cultura permite comprender por qué sucede lo que se reporta en el clima, puesto que describe pertenencias ideológicas, valores y creencias, así como influencias e interpretaciones de eventos, sistemas y hechos específicos; su representación es colectiva e histórica, es mucho más constante que el clima y menos manipulable que éste último (Uribe-Prado, García-Sáiso & Patlán-Pérez, 2015).

Áreas de la cultura	Dimensiones	Características
Externo (artefactos observables)	Arquitectura/instalaciones Herramientas/Tecnología	Corresponde a un nivel visible; está constituido por fenómenos que se pueden observar, oler o tocar.

	Vestimenta Lenguaje Ritos, rituales y ceremonias Formas de comportamiento	Es fácilmente observable, pero muy difícil de interpretar.
Intermedio (valores/normas)	Valores Normas Reglas	Se pueden percibir, sin embargo, no son directamente observables.
Interno (supuestos básicos)	Creencias fundamentales en relación a los fundadores. La naturaleza de la realidad y la verdad. La naturaleza de la actividad humana. La naturaleza de las relaciones humanas.	Este nivel no es visible y corresponde a los postulados trascendentales que tocan la existencia colectiva. Es la forma de pensar y de sentir de la colectividad.

Figura 5. Áreas de la cultura, dimensiones y características.

Fuente: Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional (Chuc Canul, 2017).

Para Souto (2015) la cultura organizacional depende de aspectos sociológicos e ideológicos, así como de la disposición de sus medios. La primera parte se refiere a la comunicación entre las personas. La segunda parte hace referencia a los procesos, técnicas y herramientas disponibles, dependientes del avance científico y tecnológico.

Dupuis (2007 en Méndez & Hernández-Sampieri, 2015) menciona que la cultura organizacional resalta manifestaciones y/o procesos denominados intangibles como son los símbolos, valores, mitos, rituales, ceremonias, historias, leyendas, incluyendo aspectos formales como el trabajo, estructuras y reglas.

Por otro lado, para Deal y Kennedy (2000 en Villareal et al., 2014) la cultura organizacional se compone por el medio ambiente empresarial, el conjunto de valores y creencias, héroes, personajes que encarnan dichos valores, ritos y rituales, así como la red cultural integrada por las comunicaciones informales a través de las cuales se integran los mencionados elementos.

La literatura sostiene que la cultura organizacional juega un papel estratégico al considerarlo como uno de los factores determinantes en el éxito o fracaso



organizacional. Para Hofstede (1988 en Naranjo-Valencia et al., 2012) la cultura cumple con dos funciones; la primera en proporcionar identidad a los miembros de la organización; y la segunda en influir en su comportamiento.

<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>	<b>Descrito en:</b>
Schein	1992	Es un conjunto de asunciones básicas compartidas entre las personas, capaces de determinar sus comportamientos y relaciones.	Souto (2015)
Trice y Beyer	1993	Representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo.	Chuc Canul (2017)
Deal y Keneddy	2000	Es aquella que está compuesta por el ambiente empresarial, el conjunto de valores y creencias, héroes (aquellos personajes que personifican dichos valores, ritos y rituales), incluyendo la red cultural integrada por las comunicaciones informales a través de las cuales se integran los anteriores elementos, y determinan cómo resolver los problemas internos y las relaciones con los clientes, los proveedores y el ambiente.	Villareal, Gómez y Villareal (2014)
Rodríguez	2001	Es el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional.	Chuc Canul (2017)
Caulkins	2003	Es el conjunto de supuestos, conocimientos, principios rectores, valores, modelos mentales, símbolos de orientación o interpretaciones que informan de la operación diaria de las organizaciones.	Méndez y Hernández-Sampieri (2015)
Hult, Hurley y Knight	2004	Es el conjunto de valores y creencias compartidos en una organización, las cuales tienen una forma de costumbres y valores que impulsan constantemente hacia la mejora de sus procesos y	Tejeiro (2014)

		búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.	
Hernández-Romo	2004	Es la acumulación de significados socialmente entendidos y que diferentes actores como los empresarios emplean para configurar significados en la actividad diaria movilizando estos códigos, recreando significados y legitimando valores colectivos dando así sentido al mundo de la empresa, la economía, la familia y la sociedad; se trata de la comprensión del significado subjetivo de la conducta humana.	Villareal, Gómez y Villareal (2014)
Tracy	2009	Son los supuestos compartidos, valores, creencias, idioma, símbolos y significados de los sistemas de una organización.	Méndez y Hernández-Sampieri (2015)
Andrade	2011	Es el conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.	Chuc Canul (2017)
Hernández-Sampieri y Andrade	2011	Es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones.	Méndez y Hernández-Sampieri (2015)
Acosta Guzmán	2015	Es el conjunto de principios, valores y normas asociados a un grupo personas, las cuales interactúan entre sí de manera cotidiana con los grupos de interés, y que al mismo tiempo, esos grupos de interés la identifican, por sus característica en específico.	Acosta Guzmán (2015)

Figura 6. Definiciones de cultura organizacional.

Fuente: Elaboración personal basado en información de Souto (2015), Acosta (2015), Méndez y Hernández-Sampieri (2015), Chuc Canul (2017) y Villareal et al. (2014).

Un factor influyente en la cultura organizacional es el entorno geográfico donde se desarrolla (Méndez & Hernández-Sampieri, 2015).

Según Kluge (2003 en Méndez & Hernández-Sampieri, 2015) la forma de representar, apoyar y comprender la cultura organizacional es por medio del orden normativo (para regular y guiar la conducta), la promoción e innovación (cuando se requiera), la formulación de estrategias y el compromiso de los colaboradores. Dickson y Mitchelson (2006 en Méndez & Hernández-Sampieri, 2015) respaldan la anterior premisa confirmando que la cultura orienta la conducta de los miembros acorde a las formas que han demostrado resultados viables e incentivadas dentro de la organización, por lo cual la hace más predecible, reduciendo las incertidumbres del ambiente y a la vez provee de una comprensión general acerca del cómo, cuándo y por qué los miembros se conducen de cierta manera.

Para Hislop (2003 en Máñez, 2016) indican que la cultura afecta la manera en que las personas conscientes o inconscientemente piensan, toman decisiones, perciben, sienten y actúan.

La cultura organizacional determina las conductas aceptables y es en las normas y creencias donde se origina y se respalda la resistencia al cambio (Acosta, 2015).

Es importante resaltar que las empresas desarrollan sus propias culturas y tienden a atraer empleados con características similares, incluyendo sus valores. De allí que muchas investigaciones estén enfocadas sobre la congruencia entre los valores de los individuos y los de las organizaciones donde trabajan. Por un lado, se señala que las empresas sufren influencias sistemáticas de su ambiente próximo y procuran adaptarse, por lo que serían afectadas por los valores de la cultura nacional en la que se insertan y no presentarían variaciones en cuanto a los valores que configuran su cultura interna (Omar, 2010). De igual forma, el líder, queriéndolo o no, transmite una serie de valores culturales de la organización durante el desempeño diario de sus funciones (Amador, 2001).

## **2.1 Cultura Nacional y Social de Hofstede**

Hofstede (2005 en Peterson, 2014) definió la cultura organizacional como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro. Por otro lado, varios investigadores concuerdan que estas características forman parte de una cultura organizacional como: holística, históricamente determinada, relacionada con conceptos antropológicos, construido socialmente, difícil de cambiar y flexible. De igual forma, Hofstede menciona que la cultura es una característica de la organización, no de los individuos, pero ésta se manifiesta y se mide a partir del comportamiento verbal y no verbal de las personas (Peterson, 2014).

Hofstede identificó cinco dimensiones con la finalidad de definir las diferencias culturales entre países, las cuáles son (Betanzos, De la Cruz, & Espinoza, 2017):

1. **Distancia en el poder:** es el grado en el cual una sociedad acepta la distribución desigual de poder en instituciones y organizaciones, es decir, hace referencia a la medida en que las personas con menos poder admiten y esperan que este sea distribuido de manera desigual. Esta dimensión mide cómo se sienten los individuos respecto de la forma como está dividido el poder. Un puntaje bajo en esta dimensión significa que esa cultura espera y admite que las relaciones de poder sean de carácter democrático y que, a la vez, asuma que sus integrantes son iguales. Por el contrario, un puntaje alto supone que los integrantes con menos poder en esa sociedad reconocen su lugar y están plenamente conscientes de la existencia de jerarquías formales.
2. **Aversión a la incertidumbre:** grado en el que los miembros de las sociedades se sienten incómodos en situaciones no estructuradas. Esta dimensión mide la forma en que una sociedad afronta los hechos desconocidos, las situaciones inesperadas y todo lo que implica un proceso de cambio. Un puntaje elevado supone que una cultura tolera peor el cambio y tiende a minimizar la preocupación por lo desconocido y para ello establece normas, reglas y leyes estrictas; por el contrario, un puntaje bajo significa que una cultura es más flexible para afrontar el cambio.
3. **Individualismo/Colectivismo:** es el grado en el que una sociedad valora los objetivos personales, autonomía y privacidad sobre la lealtad al grupo, el compromiso con las normas grupales y actividades colectivas, cohesividad social e intensa sociabilización, es decir, la relación de los individuos con los grupos. De esta manera, las culturas de corte individualista dan más prioridad a los objetivos personales, en tanto que en las colectivas se tiende a valorar más los propósitos del grupo que los de cada uno de sus integrantes.
4. **Masculinidad/Feminidad:** es el grado en el que los valores como asertividad, ambición, poder, materialismo, desempeño, éxito y competición están asociados al rol masculino, en cambio al rol femenino se le relaciona como calidad de vida, relaciones personales, servicio y solidaridad. Un puntaje elevado en la escala de lo masculino implica diferencias más marcadas entre los géneros y suele representar una cultura más competitiva y ambiciosa; por su lado, un registro bajo implica menores diferencias de género.
5. **Orientación a largo plazo:** es el grado en el cual las personas aceptan aplazar la gratificación de sus necesidades materiales, sociales y emocionales. Las sociedades con una visión a corto plazo aprecian las tradiciones, el desarrollo de relaciones entre sus integrantes y la orientación a considerar el tiempo como una variable circular. En estas culturas, el pasado y el presente forman parte de un mismo objeto. En cambio, una visión a largo plazo, asume que el tiempo es una dimensión lineal y se enfoca en el futuro en lugar de centrarse en el presente o en el pasado.

También agregé cuatro términos como son los símbolos, héroes, valores y rituales. Los símbolos son palabras, gestos, imágenes u objetos que tienen un significado dentro de una cultura. Los héroes son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características altamente premiadas y que sirven como

modelos del comportamiento deseado por la organización. Los rituales consisten en aquellas actividades colectivas que son "técnicamente superfluas pero que son socialmente esenciales dentro de una cultura". Por último, los valores son un reflejo de los valores de los fundadores, pero no necesariamente de los empleados. Hofstede afirma que las prácticas son específicas de situaciones reales, mientras que los valores son preferencias abstractas (Peterson, 2014).

## 2.2 Cultura organizacional enfocada en la Innovación

La cultura es crucial en el proceso de innovación de las organizaciones ya que tiene un impacto directo en los resultados y por supuesto, en la competitividad. Sobre todo cuando se tiene una perspectiva centrada en las personas, ya que son el puente para construir organizaciones innovadoras y creativas. Büschgens (2013 en Leal-Rodríguez, 2015) sugiere que la clave exitosa para la innovación es la cultura organizacional. La empresa que realmente intenta o desea ser innovadora debe tener una fuerte cultura organizacional que permita y apoye la innovación.

El elemento principal de la cultura de innovación son las personas y el trabajo en equipo, con una orientación hacia el logro último en la innovación organizacional (Souto, 2015).

Por otro lado, Martins y Terblanche (2003 en Naranjo-Valencia et al., 2012) mencionan que la cultura incide en la creatividad y la innovación a través de sus dos funciones en la empresa: la de socialización y la de coordinación.

Según Souto (2015) para implementar una cultura de innovación, es indispensable implementar un sistema de dirección del personal y gestión del trabajo en equipo. Se describirán la importancia de cada uno:

- **Dirección del Persona.**

Las empresas innovan debido a una adecuada orientación de su personal hacia ese fin. Es importante resaltar que las personas poseen un conjunto de conocimientos y experiencias que pueden y deben ser implementadas en sus actividades cotidianas. Es por ello, que la empresa debe dirigir sus acciones y recursos hacia la consecución de innovaciones.

- *Reclutamiento y Selección.* Antes de iniciar la búsqueda, se determinará el perfil de la persona y la descripción del puesto, ambos deben de incluir la innovación como parte de sus características. Se deberá contratar a empleados capaces de trabajar con los trabajadores actuales y que puedan aportar nuevas perspectivas.
- *Formación.* Es fundamental que el personal esté mejorando e incrementando sus conocimientos y habilidades, sin olvidar la motivación tanto intrínseca como extrínseca que debe existir. También es importante que los nuevos conocimientos y habilidades sean relevantes para las tareas y funciones desarrolladas en el puesto

actual o futuros. Contar con personas de mente abierta y con visión a futuro. Recordemos que muchas innovaciones son fruto de conocimientos ya existentes que son combinados o empleados de forma original.

- *Valoración y Gestión del desempeño.* Contar con un modelo de competencias enfocado a la innovación permitirá guiar las actitudes y aptitudes del personal.
- *Recompensa.* Las actividades innovadoras como la demostración de compromiso con los valores concordantes con la cultura de innovación deberán ser recompensados. Además, las recompensas han de reconocerse por los riesgos asumidos realizadas por los innovadores; si no fuera así, el nivel de riesgo asumido por estos individuos sería bajo, provocando un nivel bajo en innovación. Por lo cual, el sistema de recompensas no castigará los fracasos, ya que forman parte del proceso de aprendizaje, aunque impliquen costos económicos y de tiempo para la organización. Penalizar los errores cometidos provocará una disminución en las iniciativas. Las recompensas pueden ser de índole financieras, de promoción y de reconocimiento.
- *Plan de carrera.* Se relaciona con el sistema de formación, ya que se debe conjuntar las ambiciones profesionales de las personas con los objetivos de la organización, brindando educación y formación necesaria para permitir el progreso de la carrera profesional dentro de la organización.

▪ **Gestión del Trabajo en equipo.**

El solo juntar a personas para que trabajen no garantiza la innovación, sino que tienen que cooperar e interactuar en un ambiente abierto y participativo. Un equipo únicamente puede tener éxito si sus miembros comparten esfuerzos, conocimientos y habilidades hacia los objetivos comunes.

Según Acosta (2015) el desarrollo de una cultura enfocada en la innovación debe priorizar una visión a largo plazo, tener apertura a nuevas ideas, crear un clima positivo donde se reconozcan las aportaciones, se favorezca el compartir conocimientos, la experimentación y la toma de riesgos.

Dobni (2008 en Tejeiro, 2014) en su investigación identificó y validó 70 indicadores para describir la Cultura de Innovación, que se compactan en 4 dimensiones:

1. La intención de Innovar
2. La infraestructura disponible
3. La orientación al mercado
4. El contexto interno de la empresa para la innovación

Una de las principales barreras a la innovación y a la implementación de una cultura de innovación es la inercia y la resistencia al cambio. Para conseguir que los trabajadores adopten y acepten la innovación y el cambio como parte de su cotidianidad, es esencial hacerlos partícipes, aquí la formación y la gestión por competencias son cruciales. Los cambios reconocidos como oportunidades por la

dirección de una organización deben serlo también para el resto de las personas que trabajan en ella. Una oportunidad para la organización se convierte en una amenaza para sus trabajadores si se ven relegados y/o desplazados, se puede evitar si se utilizan adecuadamente los sistemas de dirección del personal. Una adecuada gestión de las competencias y de formación serán vitales para recolocar a los trabajadores afectados por el nuevo proyecto, pero sobre todo, para aprovechar sus conocimientos y habilidades en la buena consecución y éxito de ese proyecto, obteniendo el mejor resultado posible (Souto, 2015).

Los cambios en sí son complejos, requieren de tiempo y liderazgo y deben orientarse hacia una visión realista del desempeño organizacional (Méndez & Hernández-Sampieri, 2015). Por otro lado, Hernández-Sampieri y Fernández (2007) consideran que si las metas de las organizaciones están bien definidas, será necesario adecuar la cultura para el cumplimiento de metas y objetivos que aseguren su operación.

Para un proceso de cambio cultural organizacional se requiere definir las nuevas metas de la compañía y promover en los trabajadores un nuevo conjunto de creencias e ideales. Es fundamental, que durante este proceso alinear y apoyarse en los líderes, ya que ellos en sus actividades diarias transmiten los valores culturales (Amador, 2001).

Cameron y Quinn señalan que las organizaciones que tienen características de culturas tipo clan y adhocrática son propensas al aprendizaje e innovación, ya que favorece la transferencia de conocimiento, tienen valores y metas compartidas, cohesión, participación, sentido de grupo, trabajo en equipo, compromiso corporativo, lealtad, innovación, adaptabilidad, creatividad y flexibilidad. Los atributos de esos tipos de cultura correlacionan con lo planteado por Schein (2004), quien indica que en una cultura de aprendizaje se valoran la reflexión y la experimentación y se proporciona al personal los recursos y el tiempo necesarios para llevar a cabo dichas actividades (Máñez, 2016; Naranjo-Valencia et al., 2012). Según Desphandé (1993 en Naranjo-Valencia et al., 2012) mencionan que las culturas organizacionales con orientación interna podrían ignorar las necesidades del mercado, condición que es necesaria para los procesos de innovación. En cambio, las culturas organizacionales con orientación externa cuentan con una diversidad de variables informativas, lo que les facilitará generar innovación (Evanisko, 1981 en Naranjo-Valencia et al., 2012).

Hatum y Pettigrew (2004 en Madero & Barboza, 2015) mencionan cinco factores que determinan la llamada flexibilidad organizacional en las empresas. Estos factores se relacionan entre sí y afectan los procesos de recursos humanos:

1. **Diversidad del equipo directivo.** Es decir, contar con un equipo directivo más heterogéneo, conformado por participantes con antecedentes y experiencias diversas.

2. **Nivel de inserción en la macro cultura de la industria.** Es decir, refleja las presiones institucionales que se ejercen sobre la organización y la velocidad con la que puede adoptar nuevas estrategias.
3. **Grado de centralización y formalización en la toma de decisiones.** Este aspecto, refleja el grado de dispersión o concentración de autonomía de la toma de decisiones y la formalización pone de manifiesto el énfasis en reglas, procedimientos y controles.
4. **Análisis del entorno de la empresa.** Permite identificar el campo de acción en que se desarrolla la industria y darse cuenta de las estrategias necesarias para poder competir efectivamente en el ambiente específico de la industria donde pertenece la empresa
5. **Identidad de la organización.** Es aquella identidad que debe tener la organización con sus grupos de interés, como son empleados, clientes, proveedores, accionistas, etc.

Alva (2011 en Madero & Barboza, 2015) indica que para fomentar una cultura de flexibilidad se debe propiciar en que el equipo directivo incentive la innovación entre sus colaboradores, que los trabajadores conozcan y dominen diversos puestos, la constante actualización en el uso de herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus funciones, capacitación continua y enfocada a mejorar los procesos, y además que la comunicación sea rápida, sencilla y práctica en todos los niveles organizacionales.

Acorde a los resultados de Madero y Barboza (2015), mostraban que algunas de las causas que limitaban la implementación de prácticas flexibles, y por ende, innovadoras eran la cultura organizacional, relacionado con la resistencia al cambio, decisiones corporativas ineficientes y lentas, procesos burocráticos, falta de iniciativa innovadora, el tipo de producto o proceso que se tiene, el presupuesto que tiene la organización y los horarios rígidos. Los investigadores concluyeron que las prácticas de flexibilidad laboral relacionadas con la función de recursos humanos son el trabajo a distancia, los horarios flexibles y los esquemas de compensación variable. Al igual que las actividades empresariales relacionadas con los aspectos culturales son las que más influyen en los indicadores de rendimiento organizacional. En este aspecto, sus resultados estadísticos apoyan la idea de que un organismo que emplea prácticas organizacionales flexibles, y con un enfoque a la mejora del ambiente laboral mantendrá a sus empleados satisfechos, y consecuentemente logrará posicionarse dentro de su industria con un mayor nivel de competitividad sostenible.

### **2.3 Modelo de los Valores en Competencia**

El Modelo de Valores en Competencia fue desarrollado por Cameron y Quinn en 1999 para encontrar los principales indicadores de las organizaciones efectivas, y a su vez permite diagnosticar e intervenir en la modificación de culturas organizacionales. Otros usos que se han llevado a cabo con este modelo son para



el desarrollo de recurso humano, evaluar los códigos de ética corporativa, enmarcar los sistemas de gestión de información, identificar los principales enfoques del diseño organizacional, etapas del desarrollo del ciclo vital, calidad, teorías de efectividad, roles de liderazgo, y de los administradores del recurso humano y habilidades de éstos (Ojeda, Méndez, & Hernández-Sampieri, 2016).

Cameron y Quinn (2006 en Hernández-Sampieri, 2015) definen la cultura en los valores principales, supuestos, interpretaciones y enfoques que caracterizan a la organización.

El Modelo de Valores en Competencia (1999 en Naranjo-Valencia et al., 2012; Chuc Canul, 2017) define cuatro tipos culturas, a partir de dos dimensiones. La primera dimensión -estabilidad vs flexibilidad- se refiere si la organización considera más importante el orden y control (estabilidad) o el dinamismo (flexibilidad), es decir, si considera que es más eficaz cuando es estable, predecible y mecanicista, o cuando suele ser cambiante, adaptable y orgánica. La segunda dimensión propone dos valores contrapuestos: que la organización tenga una orientación interna, es decir, que su preocupación son las personas y los procesos, o con una orientación externa, es decir, hacia los clientes, competidores y el entorno general. Con la combinación de las dimensiones y valores, el modelo distingue cuatro tipos de culturas, que explican con seis factores o rasgos organizativos:

1. **Características dominantes de la organización:** se refiere cómo es la organización en su conjunto.
2. **Liderazgo organizacional:** que estilo de liderazgo predomina en la empresa.
3. **Gestión personal o de recursos humanos:** cuáles son los principios básicos que orientan la gestión de las personas y cómo es el ambiente laboral.
4. **Vínculo organizacional:** cuál es el mecanismo que ayuda a la organización permanecer unida.
5. **Énfasis estratégico:** las áreas que orientan la estrategia de la organización.
6. **Criterio de éxito:** cómo se define el triunfo en la organización y qué se recompensa y reconoce.

Los cuatros tipos de cultura del modelo son:

- **Cultura de clan.** Este tipo de cultura da importancia a la flexibilidad y a la orientación interna, hace un énfasis en el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, a la que se le considera como una familia; el liderazgo es como un tutor y protector de todos.
- **Cultura adhocrática.** Esta cultura valora la flexibilidad y tiene una orientación externa; se encuentra comúnmente en organizaciones que buscan ser líderes en el mercado y que están en una situación constante de cambio y a su vez, los valores como la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos son primordiales.

- **Cultura de mercado.** Este tipo de cultura tiene una orientación externa, pero requiere estabilidad y control para lograr mejoras en su productividad y competitividad; es fundamental el logro de objetivos ambiciosos y ser competitivos tanto internamente como externamente.
- **Cultura jerárquica.** Esta cultura tiene una orientación interna y busca la estabilidad y el control; sus valores son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de procesos, así como la estabilidad en el trabajo.

Acorde al modelo de Cameron y Quinn (1999 en Martin & Simons, 2002) los liderazgos que predominan en las culturas son las siguientes:

- **Cultura de clan.** El liderazgo es percibido como mentor y/o facilitador. El facilitador está orientado a las personas y los procesos. Esta persona maneja el conflicto y busca el consenso; su influencia se basa en involucrar a las personas en el proceso de toma de decisiones y en la resolución de problemas; la participación y la apertura se buscan constantemente. Por otro lado, el mentor es cálido y empático. Esta persona es considerada con los demás y alienta las necesidades de las personas; su influencia se basa en el respeto y la confianza mutua. La moral y el compromiso están siempre presentes.
- **Cultura adhocrática.** El liderazgo es percibido como innovador y/o visionario. El innovador es inteligente y creativo. Esta persona prevé el cambio; su influencia se basa en la anticipación de un futuro mejor y genera esperanza en los demás; la innovación y la adaptación lo busca continuamente. El visionario está orientado hacia el futuro en el pensamiento. Esta persona se enfoca hacia dónde se dirige la organización y enfatiza las posibilidades y probabilidades. La dirección estratégica y la mejora continua en las actividades es un sello que los distingue.
- **Cultura de mercado.** El liderazgo es percibido como competidor y/o productor. El competidor es agresivo y decisivo. Esta persona persigue activamente los objetivos y metas y se energiza con situaciones competitivas; ganar es un objetivo dominante, y el enfoque está en los competidores externos y posicionarse en el mercado. El productor está orientado en la tarea y el trabajo. Esta persona hace las cosas a través del trabajo duro; su influencia se basa en la intensidad y la racionalidad de los argumentos en torno a lograr cosas. La productividad se persigue activamente.
- **Cultura jerárquica.** El liderazgo es percibido como monitor y/o coordinador. El monitor es técnicamente experto y bien informado. Esta persona realiza un seguimiento de todos los detalles y aporta experiencia; su influencia se basa en el control de la información; la documentación y la gestión de la información lo busca constantemente. El coordinador es confiable y responsable. Esta persona mantiene la estructura y el flujo del trabajo; su influencia se basa en la ingeniería situacional, la administración de horarios, la asignación de tareas, el diseño físico. Se busca continuamente la estabilidad y el control.



Figura 7. Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn.

Fuente: ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? (Naranjo-Valencia et al., 2012).

Otros investigadores han complementado las descripciones de las culturas organizaciones (Ojeda et al., 2016):

- **Cultura de clan:** en este tipo de cultura se perciben como lugares amistosos para trabajar y donde las personas colaboran mucho entre sí. El liderazgo que predomina es de facilitador, mentor o incluso como una figura paterna premiando el trabajo en equipo, la participación y las decisiones por consenso. Miden su efectividad en términos de cohesión del equipo, nivel de moral y énfasis en el desarrollo de personas en la organización. Los criterios de efectividad son la cohesión, altos niveles de moral y satisfacción, desarrollo de las personas, y el trabajo en equipo. Creen en que el involucramiento y la participación de los empleados producen “empowerment” y compromiso. Si las personas están comprometidas y satisfechas, se logra efectividad.
- **Cultura adhocrática:** el tipo de organizaciones con este tipo de cultura se encuentran en el desarrollo de nuevos productos y servicios, es decir, preparándose para el futuro (por ejemplo: industrias de aviación, desarrollo de software, consultorías y filmación de películas). También se impulsan las actividades emprendedoras, la creatividad, se estimula la iniciativa y la

libertad de pensamiento. Se asume que la adaptación y la capacidad de innovación llevan a conseguir nuevos recursos y ganancias. Los criterios de efectividad son el desarrollo de nuevos productos, las soluciones creativas, las ideas innovadoras, y el crecimiento en nuevos mercados. Creen en que la innovación y las nuevas ideas crean otros mercados, clientes nuevos y oportunidades adicionales.

- **Cultura de mercado:** los líderes juzgan la efectividad de la organización a través de la participación del mercado, cumplimiento de metas y abatimiento de competidores; la suposición es que la competencia conlleva a la productividad. Los criterios de efectividad son el logro de metas, el desplazamiento de competidores, el aumento en la participación del mercado y un elevado nivel de retorno financiero. Creen en que la competencia que genere mayores niveles de productividad, conllevará a mayores niveles de efectividad.
- **Cultura jerárquica:** también se caracteriza por la formalización y la estructura del lugar de trabajo, los procedimientos gobiernan lo que las personas hacen, los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores y mantener el buen funcionamiento es importante. El criterio de efectividad es la eficiencia, hay fechas límite para el desarrollo de las tareas y todo lo que ocurre dentro de la organización es con armonía. Los criterios de efectividad son la eficiencia, la oportunidad, la funcionalidad “plana” y la predictibilidad. Son organizaciones que buscan estar libre de errores. Creen en que el control genera eficiencia y por ende efectividad.

Acorde a la investigación de Naranjo-Valencia y colaboradores (2012) las empresas con culturas adhocráticas, es decir, aquellas con orientación externa que enfatizan la flexibilidad, el dinamismo, el ser emprendedores, la creatividad y la asunción de riesgos, son más innovadoras. Por el contrario, en las empresas con culturas más orientadas a lo interno, en las que se enfatiza la estabilidad, la eficiencia, el cumplimiento de normas y la formalización de los procesos, características propias de la cultura jerárquica, la innovación es menor. El rasgo cultural que más afecta la innovación, es el vínculo organizacional, que se refiere a los valores compartidos por los colaboradores sobre todo cuando se encuentra ligado con un compromiso hacia la innovación y el cambio continuo, cómo lo tienen las culturas adhocráticas, por el contrario, cuando los valores compartidos son el respeto por las normas y políticas formales, y el cumplimiento de la jerarquía, la innovación se reduce.

Acorde a una investigación realizada por Padma y Sumitha (2009) encontraron que en la cultura adhocrática prevalece un compromiso afectivo y de continuidad, a comparación de las otras culturas, en especial la de mercado donde se encuentra más el compromiso normativo. Por lo tanto, recomiendan fomentar en las organizaciones un compromiso afectivo ya que acorde a la literatura, las personas con este tipo de compromiso están más dispuestas a mantener la relación con la empresa que aquellas que tienen compromiso normativo o de continuidad.

### 3. Pequeñas y Medianas Empresas en México

A principios del siglo XXI, las micro, pequeñas y medianas empresas representan más del 90% del total de unidades económicas de México, generando el 72% de empleos y un 52% del PIB. Todos estos factores, las convierten en objetos de estudio para la academia, el gobierno y los organismos públicos y privados, quienes buscan apoyarlos a enfrentar problemáticas relacionadas con la administración de recursos, capacitación, uso de tecnologías de información y acceso al financiamiento, entre otros (Aragón & Rubio, 2005; Gálvez & García, 2012; García, García, & Domenge, 2012; Gómez, Villareal, & Villareal, 2015; Góngora & Madrid, 2010; Jaimes, Luzardo, & Rojas, 2018; Marcelino-Aranda, Rivera, & Rivera, 2017; Nuño, 2012; Saavedra & Navarrete, 2013; Saavedra, 2014).

Es importante primero definir que es una empresa, acorde a Aguilar, Fortanell y Gutiérrez (2017) es un conjunto de procesos retroalimentados a través de la presencia de algún sistema de autoridad y administración, el cual es representado por uno o más directivos, con el objetivo de crear productos o servicios de valor para los consumidores dentro de una forma jurídica industrial.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son definidas conforme al número de empleados y volumen de sus ventas, y éstas han sido la base del desarrollo económico del país (Marcelino-Aranda et al., 2017). Según Nuño (2012), en 2009 la Secretaría de Economía definió a las empresas de la siguiente forma:

- Las microempresas de cualquier sector productivo (industrial, comercio o servicio) están integradas hasta por 10 trabajadores y con un monto de venta anual de hasta cuatro millones de pesos.
- Las pequeñas empresas de comercio disponen de 11 a 30 trabajadores, con ventas anuales de cuatro a cien millones de pesos.
- La pequeña empresa industrial o de servicios disponen de una nómina de 11 a 50 empleados, con ingresos de cuatro a cien millones de pesos.
- La mediana empresa de comercio deberá tener de 31 a 100 empleados, facturación de 100 a 250 millones de pesos.
- La mediana empresa de servicios deberá tener de 51 a 100 empleados, facturación de 100 a 250 millones de pesos.
- La mediana empresa industrial deberá tener de 51 a 250 empleados, con ingresos de 100 a 250 millones de pesos.

De acuerdo a diversas investigaciones se ha encontrado que en las PYMES los problemas que presentan comúnmente son las deficiencias en la gestión, problemas de falta de asociatividad, influencias negativas de las variables del entorno, la falta de crédito y apoyo gubernamental (Zapata, 2004).

Los datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, indican que las PYMES en los países subdesarrollados dejan de existir entre un 50% a 75% durante los primeros tres años (Gómez et al., 2015; Ortega, Hernández, & Garnica, 2017). Y sólo aquellas que cuenten con acceso a financiamientos,

infraestructuras confiables y adecuadas que faciliten su operación, así como facilidad para cumplir con las regulaciones gubernamentales y un bajo nivel de corrupción, podrán ser competitivas, generar y mantener los empleos (Saavedra & Saavedra, 2014).

Otros estudios como el de Rodríguez (2004 en Zapata, 2004) identifican siete problemas fundamentales que impiden el crecimiento de las PYMES:

1. Coyuntura económica (problemas de recesión que producen disminución de ventas).
2. Acceso a financiamiento (tramitología y garantías exigidas).
3. Sistema tributario (carga impositiva demasiado alta).
4. Acceso a mercados (competencia desleal, contrabando, informalidad).
5. Legislación laboral (compleja y para lo cual no cuentan con el capital para contratar el personal adecuado).
6. Apoyo y funcionamiento del Estado (demora en los pagos, burocracia excesiva).
7. Otros obstáculos (orden público y acceso a tecnologías).

Por otro lado, la investigación de Pérez Urrego (2004 en Zapata, 2004) concluye que existen diez problemas centrales en las PYMES:

1. Poca realización de estudios de mercado.
2. Subutilización de la capacidad instalada.
3. Carencia de tecnología avanzada en procesos.
4. Falta de liderazgo y poca autonomía de los jefes para el logro de los objetivos.
5. Baja participación de los empleados en la planeación de las actividades de la empresa.
6. Escasa atención al proceso de selección e inducción del personal.
7. Carencia de motivación de los empleados.
8. Insuficiente información y conocimiento sobre los temas de actualidad.
9. Falta de herramientas para controlar la contaminación ambiental.
10. Aplicación nula de las técnicas de planeación de la producción.

Hernández (2017 en Jaimes et al., 2018) afirma que las PYMES que logren alcanzar los siguientes puntos, podrán hacer frente a los constantes cambios del mercado:

- La practicidad de los procesos.
- El uso integral de los sistemas de comunicación.
- La inversión en actividades de investigación
- El desarrollo de una cultura de conocimiento.

Otras características (y se podría afirmar que son limitantes) que definen a las empresas mexicanas de acuerdo con García (1993 en Aguilar, Fortanell y Gutiérrez, 2017) son:

- Las PYMES generalmente pertenecen y se administran por una persona o por un pequeño grupo, frecuentemente compuesto por familiares o amigos.
- El dueño-director normalmente es la única persona que conoce el negocio y comparte lo menos posible información, conocimientos o ideas con sus subordinados.
- El dueño-director generalmente se dedica mucho al negocio y se preocupa por su rentabilidad ya que de ésta dependen su economía y posición social. También considera a su negocio como el patrimonio de sus hijos.
- El mundo de negocios tradicionalmente ha sido local o en el caso de empresas un poco más grandes, regional y hasta nacional.
- Las empresas no se han preocupado mucho por la competencia ya que siempre ha habido suficiente para todos y los clientes han sido muy tolerantes con respecto a las variaciones de calidad.
- En el ámbito de capacitación y desarrollo, y a pesar de que la Ley Federal de Trabajo que cada empresa deberá de asignar un cierto porcentaje de su presupuesto a la capacitación de empleados, en general, se considera un gasto inútil que produce pocos réditos tangibles. Tradicionalmente, el concepto de capacitación ha sido un proceso “natural” donde el trabajador con experiencia le ayuda al trabajador sin experiencia. La capacitación todavía quiere decir: aprender en el trabajo.

Por último, Zapata (2004) identifico cuatro problemáticas de las PYMES (después de hacer un diagnóstico en las cuestiones estratégicas, innovación, recursos humanos, mercado, exportaciones, logística - producción, ambiental, financiera, comunicación y sistemas de información):

1. El paradigma manejado por los dueños: empresarios o gerentes de las PYMES con respecto “a querer o no querer” desarrollar una gerencia profesional en el seno de sus empresas, por encima de la excusa de no tener tiempo para planear, ni de hacer inversiones en investigación y desarrollo, entre otros temas.
2. La influencia del entorno.
3. Las deficiencias en la gestión interna.
4. La incapacidad para asociarse y formar clústeres que les permitan sumar esfuerzos para enfrentar la competencia nacional e internacional. \*

\* La formación de clústeres les permitirá el desarrollo de economías de escala, una oportunidad de inserción más estable en los mercados internacionales, acceder a la transferencia de tecnología y alcanzar los estándares de calidad requeridos, entre otros (Mejía-Giraldo, Mendieta-Cardona, & Bravo-Castillo, 2015).

En la actualidad, la competencia se destaca por la disposición y uso de herramientas que les proporcionan información relevante del medio en el que se desarrollan, ya que les permite intervenir, controlar y decidir acorde a su posición competitiva. Por tal motivo, las PYMES deben sustentar y respaldar sus decisiones con conocimientos sólidos, objetivos, con sus procesos y recursos disponibles, los cuáles deben ser evaluados para determinar su estrategia y el uso de técnicas para

acceder a un mejor funcionamiento o de transformarse para mantenerse en el mercado (Ortega, Hernández, & Garnica, 2017).

### **3.1 Innovación en las PYMES**

Es importante primero definir que es la innovación, acorde a Jonsson y Barreto (2009 en Navarrete, 2013), es el uso creativo de los medios existentes o conocidos para crear algo nuevo y diferente, es decir, es la creación de nuevos conceptos, nuevos servicios o procesos para proporcionar un servicio que se diferencie del que ofrece la competencia.

Las actividades de innovación dependen fuertemente de los recursos externos y éstas pueden presentarse de diferentes formas como: la creación de nuevas tecnologías y conocimientos para mejorar los procesos y productos existentes; crear nuevos bienes o servicios; y la adopción de tecnologías y conocimientos creados en otra parte para desarrollar el desempeño económico de regiones y empresas (Aragón & Rubio, 2005; Góngora & Madrid, 2010;). Por ejemplo, investigaciones recientes han demostrado que los sistemas de innovación pueden ser más efectivos cuando existe un intercambio o flujo de conocimientos entre los sectores empresariales, las universidades, los centros de investigación y el gobierno. Pittaway (2004 en Rivera, Marín, & Rivera, 2017) menciona que las empresas que se relacionan con otros actores por medio de redes, incrementan un 20% de mejora en sus productos, y entre un 7% a un 10% en el desarrollo de nuevos productos, por encima de empresas que no se interrelacionan.

Un estudio realizado por Estrada (2009 en Leyva, Cavazos, & Espejel, 2018) identificó aquellas características que generaban competitividad en las PYMES mexicanas concluyendo que:

- Innovan en sus productos, procesos y gestión.
- Tienen un nivel tecnológico superior.
- Poseen una planeación estratégica en su gestión empresarial.

En cambio, otra investigación realizada por Aragón y Rubio (2009 en Leyva et al., 2018) en el estado de Veracruz, encontró que el desarrollo de las PYMES requería lo siguiente:

1. Contar con un gerente con estudios universitarios y tener una clara orientación hacia las ventas.
2. Realizar en mayor medida una planeación estratégica formal y un mayor número de alianzas y acuerdos de cooperación buscando un comportamiento más innovador, flexible y arriesgado.
3. Tener más desarrollada su estructura organizativa, principalmente las áreas de contabilidad y finanzas.



4. Utilizar nuevas tecnologías de la información, disponer de forma apropiada de equipamiento de comunicaciones y medios informáticos y utilizar aplicaciones informáticas en la gestión de su empresa.
5. Utilizar sistemas de contabilidad de costos, presupuestos anuales y análisis de su situación económica y financiera para la toma de decisiones.

Por otro lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) a través del Manual de Oslo (2011 en Navarrete, 2013) define a la innovación como la implementación de un producto, bien o servicio, o proceso nuevo o con un alto grado de mejora, o un método de comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas. Y clasifica las innovaciones en los siguientes tipos:

- De bienes o servicios: relacionadas con la introducción de productos nuevos o mejorados de manera importante en sus características funcionales o usos definidos.
- De procesos: relacionadas con la implementación de métodos nuevos o significativamente mejorados de producción o distribución, llevados a cabo en general a través de equipos, técnicas o software.
- Métodos de comercialización (producto / precio / plaza / promoción): que impliquen cambios significativos en el diseño, empaque, venta, posicionamiento o precio de un bien o servicio.
- De métodos organizacionales: asociadas a la implementación de nuevos métodos en las prácticas de la empresa, la organización en el lugar de trabajo o en la forma en que se gestionan las relaciones externas de la entidad.

Por último, el Manual de Oslo hace una diferencia entre innovación tecnológica y no tecnológica; la primera hace referencia aquellas innovaciones relacionadas con el producto, bienes, servicios y procesos; la segunda son las relacionadas con marketing, métodos de comercialización, gestión organizativa o métodos organizacionales.

Existen distintos tipos de clasificación para la innovación, una de ellas está relacionada con su originalidad, las cuáles se dividen en dos (González, García, Lucero, & Romero, 2014):

- Innovación Incremental: se refiere a las mejoras que se realizan a un producto, servicio o método existente, las cuáles crean valor agregado sobre estos.
- Innovación radical: son aquellas nuevas aplicaciones de una tecnología, cambio o introducción de un nuevo producto, servicio o proceso que no se conocía antes.

La innovación se relaciona con la creación del conocimiento organizacional, ésta última es la capacidad de una organización para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas, y para construir una organización que aprende, Nonaka y Takeuchi (1999 en Gómez et al., 2015) recomiendan a los ejecutivos lo siguiente:

- 1) Adoptar un pensamiento sistémico.
- 2) Fomentar la maestría personal de sus propias vidas.
- 3) Sacar a flote y desafiar los modelos mentales prevalecientes.
- 4) Crear una visión compartida.
- 5) Facilitar el aprendizaje de equipo.

González y colaboradores (2014) establecen algunos principios para generar innovaciones:

- a) Estimular el pensamiento disruptivo.
- b) Actuar con conocimiento de las fuentes de innovación.
- c) Realizar vigilancia tecnológica.
- d) Enfocar interdisciplinariamente los problemas.
- e) Generar spin-off.
- f) Crear redes para fomentar la asociación.

Luke (2004 en Rivera et al., 2017) confirmaba que una red de organizaciones (bien construida) contribuye significativamente en las capacidades de innovación de las empresas por medio de:

- Intercambiar ideas novedosas.
- Permitir un rápido acceso a recursos.
- Mejorar la transferencia de conocimientos y facilitar el acceso a conocimiento externo.
- Compartir riesgos.
- Tener acceso a nuevos mercados y tecnologías.
- Dar velocidad de introducción de productos al mercado.

Acorde a la investigación de en Rivera y colaboradores (2017) encontraron cinco bloques de características que definen a las PYMES con tendencia a la innovación:

- I. *Características organizacionales y administrativas*
  - Pertenecen a una asociación empresarial.
  - Existen oportunidades de mejora en áreas básicas de la empresa.
  - Son empresas familiares.
  - La dirección general sigue en la primera generación familiar.
  - La segunda generación familiar está en mandos medios y altos.
  - Existe una administración empírica fortalecida con estudios ejecutivos en escuelas de negocios.
  - No hay una formalidad completa.
- II. *Características culturales*
  - Existe orgullo por la actividad desempeñada y por el lugar de origen.
  - Presencia de imágenes religiosas en el lugar de trabajo.
  - Empresarios discretos por razones de seguridad.
  - Son fuentes y víctimas de la corrupción de diversos tipos.
  - Fuertes relaciones de confianza con proveedores y clientes.
  - Tensión intergeneracional debido a diferentes maneras de administrar la empresa; tensiones entre “lo nuevo” y “lo viejo”.

- III. *Estrategia comercial y de desarrollo de negocios*
  - Estrategia de división de empresas para formar corporativos.
  - No hay interés por certificaciones de calidad u otras.
  - Conocen el mercado y sus nichos de oportunidad.
  - Hay una relación o interés por trabajar con China y otras naciones manufactureras de Asia.
  - No hay interés por trabajar con grandes empresas.
- IV. *Estrategia financiera*
  - Hay interés por emplear recursos gubernamentales a fondo perdido.
  - No conocen o conocen muy poco los apoyos gubernamentales para el desarrollo o innovación para las PYMES.
  - Tendencia a evitar financiamiento de la banca comercial.
  - Existen algunos problemas de flujo de efectivo.
- V. Razones para perseguir la innovación
  - Expansión de mercado.
  - Resolución de problemas cotidianos.
  - Sustitución de proveedores.

Yeung (2000 en Gómez et al., 2015) afirma que las personas y las organizaciones tienen 4 estilos de aprendizaje organizacional (que se relacionan estrechamente con la innovación) que son:

- 1) Experimentación: donde se aprende probando ideas nuevas y adoptando una posición receptiva del entorno.
- 2) Adquisición de competencias: consiste en que las personas y los equipos adquieran competencias nuevas, se centra en la experiencia de terceros.
- 3) Marcas de referencia (benchmarking): se aprende averiguando cómo funcionan otros y a partir de ahí tratan de adaptar estos conocimientos.
- 4) Mejora continua: donde se aprende mejorando lo que ya se hacía constantemente, y agregan que el aprendizaje suele seguir una serie de procesos perceptibles.

Con todo lo anterior, el desempeño de las organizaciones se fortalece e incrementa debido a la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento de las personas. Es por ello que estudios realizados por Franco y Urbano (2010 en Rivera et al., 2017) indican que algunos factores que determinan el éxito de las PYMES son los recursos humanos, tales como el conocimiento y la experiencia del empresario; los recursos intangibles como la reputación y el prestigio de la empresa; las instituciones formales, como las medidas de apoyo y la especialización de la industria; y las instituciones informales como la cultura.

Pero para lograr alcanzar que la organización cumpla con aquellas características que definen a un entorno y empresa innovadora, es necesario que la organización sea un ente que permita el aprendizaje, es decir, de acuerdo con Handzic y Zhou (2005 en Rivera et al., 2017) una organización que aprende es aquella que tiene la capacidad de crear, adquirir y transferir conocimiento mientras aprende y se adapta rápidamente a los cambios de mercado y otras perturbaciones ambientales.

Rivera y colaboradores (2017) recomiendan lo siguiente para construir una organización que aprende:

1. Crear un ambiente que facilite el aprendizaje.
2. Eliminar las barreras organizacionales para estimular el intercambio informal de ideas.
3. Crear programas formales de aprendizaje enfocados hacia las necesidades de la compañía.

Kerssens (1996 en Rivera et al., 2017) clasifica el conocimiento interior de las organizaciones en cuatro categorías:

- a) Brainware: conocimiento que se encuentra en la mente de las personas, como es la intuición, la experiencia y las habilidades personales.
- b) Hardware: conocimiento tangible que está en prototipos, productos, equipos de investigación y desarrollo y procesos de producción.
- c) Groupware: conocimiento no escrito compartido por los empleados de la organización como son las reglas de comportamiento, procedimientos informales, mitos, etc.
- d) Documentware: conocimiento documentado en papel o en sistemas de información como la intranet, bases de datos, patentes, manuales, reportes, libros, etc.

En cambio, Quinn (1996 en Rivera et al., 2017) también clasifica pero en cuatro niveles el conocimiento:

- a) Conocimiento cognitivo (saber qué): se refiere al conocimiento básico en una disciplina que las personas adquieren por medio del entrenamiento y certificaciones.
- b) Habilidades avanzadas (saber cómo): es la habilidad de aplicar las reglas de una disciplina a los problemas complejos del mundo real. Estas habilidades permiten saber cómo utilizar el conocimiento.
- c) Entendimiento de sistemas (saber por qué): comprende el entendimiento de las relaciones causa-efecto en una situación determinada; permite a las personas ver más allá de la simple ejecución de tareas, así como anticipar consecuencias y predecir interacciones a través de la intuición.
- d) Creatividad automotivada: consiste en la habilidad para adaptarse a los cambios que se presentan, así como tener la capacidad para renovar el conocimiento cognitivo, las habilidades avanzadas y el entendimiento de sistemas; también se refiere a la capacidad que tienen las personas para crear nuevo conocimiento para sí mismas.

La administración del conocimiento tiene los siguientes beneficios:

- Promueve la innovación.
  - Transferencia de conocimiento.
- Comparte mejores prácticas.
  - Colaboración y aprendizaje entre empleados.

- Mejor liderazgo.
- Incrementa la satisfacción del cliente.
  - Relacionados con la calidad y productividad.
- Crea ventajas competitivas y diferenciación.
  - Mejor toma de decisiones.

Todo esto conlleva a definir qué es la administración de la innovación en las empresas, Castillo (2013 en González et al., 2014) la define como el conjunto de prácticas, conocimiento y herramientas adoptadas por la organización para la generación, implementación y evaluación de nuevas ideas en un contexto dado. Para Innova Chile (2010, en González et al., 2014) define la administración de la innovación como la organización y la dirección de todos los recursos, tanto humanos como económicos con el fin de aumentar la creación de nuevas ideas y conocimientos que permitan el desarrollo de nuevos productos, servicios, procesos, así como la modificación de los productos y procesos actuales, aportando valor a la empresa, y con ello, mejorando la competitividad de la misma.

Por otro lado, algunas limitaciones que influyen para que las PYMES innoven son sus capacidades organizativas y de comercialización, así como su tamaño y su escasez de recursos, limitan su acceso a la innovación (Góngora & Madrid, 2010). Se han analizados aquellas barreras culturales hacia la innovación como son la resistencia al cambio, la tendencia a ignorar el procedimiento -para no asumir la responsabilidad-, centrarse en las necesidades a corto plazo, la falta de visión estratégica, la ausencia de supervisión de procesos y una gestión deficiente son problemas que impactan al proceso de innovación (Estrada, Cano y Aguirre, 2019).

También otra limitante ante la innovación es el enfoque reduccionista de gran parte de las PYMES, donde se asume que la innovación es un evento y no un proceso acumulativo e interactivo de aprendizaje, y por ende, no se verán resultados de forma inmediata. La cadena capacitación-innovación-cambio organizacional, es un reto para construir un desarrollo sostenible. Si no existe el cambio, no hay aprendizaje. Por lo cual los cambios se deben de reflejar en los comportamientos, procesos y estructuras (Gálvez & García, 2012; Mejía-Giraldo et al., 2015;).

En 2003, la Comisión Intersecretarial de Política Industrial citado en (Leyva et al., 2018) emitió un reporte donde revelaba los problemas internos en las PYMES, que impedían su crecimiento en México:

- Falta de una cultura de innovación y desarrollo tecnológico.
- Desconocimiento y poca utilización de procesos de gestión.
- Capacitación deficiente de sus recursos humanos.

Estos resultados de México coinciden con otras investigaciones de PYMES en América Latina como la de Zevallos (2003 en Leyva et al., 2018), donde sus problemas se caracterizan por:

- Bajo grado de adopción tecnológica.
- Bajo o nulo nivel de capacitación.

- Poca capacidad administrativa.
- Baja productividad.

Estrada y colaboradores (2019) encontraron los siguientes patrones en la micro, pequeña y mediana empresa:

- **Microempresas:** le dan más importancia a sus canales de abastecimiento y proveedores como fuente de información para analizar el entorno. Prefieren realizar un estudio técnico antes de adquirir una tecnología, integran mayormente la investigación y desarrollo a las ventas. Se nutren de las necesidades de los clientes, el internet y familiares para ejecutar cambios. Destinan un porcentaje bajo de presupuesto para la compra de nueva tecnología, intentan proteger los cambios que realizan y aunque pocas solicitan patentes suelen ser reconocidas como empresas innovadoras.
- **Pequeñas empresas:** realizan análisis del entorno para establecer sus criterios de evaluación y selección de tecnología. De igual forma, realizan actividades de investigación y desarrollo, destinan personal a estas actividades, ocupan un porcentaje medio alto en la compra de nuevas tecnologías y han tenido cooperación con otras instituciones para investigación y desarrollo. Efectúan cambios y adecuaciones, protegen sus innovaciones. Sin embargo, no son completamente reconocidas como empresas innovadoras.
- **Medianas empresas:** suelen tener un comportamiento más acelerado, es decir, cumplen y realizan todas las fases, actividades y características de una gestión tecnológica eficiente como: 1) analizar el entorno; 2) investigar y evaluar la tecnología antes de adquirirla; 3) adquirir la tecnología de acuerdo con las necesidades específicas a satisfacer, realizan cambios y adecuaciones; 4) y por último, implementan su tecnología con los cambios realizados además de proteger dichos cambios. Destinan un porcentaje medio-alto para realizar actividades de investigación y desarrollo y para la compra de nueva tecnología, y a su vez son percibidas como empresas innovadoras.

Un estudio realizado en México, por Maldonado (2009 en Gálvez & García, 2012) descubrió que las PYMES en Aguascalientes, aquellas que innovaron en sus productos obtuvieron una mayor eficiencia (procesos internos), mejores capacidades para satisfacer a sus clientes, adaptarse a sus necesidades (sistema abierto) y elevaron su rentabilidad y adaptabilidad (sistema racional). En ese mismo estudio también encontraron que las empresas que innovaron en procesos mejoraron su eficiencia en la organización de tareas (procesos internos) y las que innovaron en sistemas de gestión, mejoraron su posición en la cuota de mercado y rentabilidad (sistema racional). En conclusión, el tipo de innovación que más impacto tiene en diferentes indicadores de rendimiento es la innovación en productos.

Los resultados de Gálvez y García (2012) indicaron que la innovación de procesos y productos son las que mayor impacto positivo tienen en las PYMES, a

comparación de la innovación en gestión. Finalmente concluye que la innovación impacta también positivamente en el desempeño externo de la empresa y en su rendimiento general.

La investigadora Viana (2010 en Navarrete, 2013) establece condiciones que propician una cultura de innovación son:

- a) Crear un tiempo y espacio en la vida de las personas, para la reflexión, la generación de ideas y la experimentación.
- b) Maximizar la diversidad de pensamiento que requiere la innovación.
- c) Fomentar las conexiones y las conversaciones que sirven de fermento y cultivo para las ideas innovadoras.

Sin embargo, es fundamental que desde la dirección deben promocionar la innovación a través de políticas, normas y procedimientos que se reflejen en prácticas frecuentes en la organización (González et al., 2014).

Algunas recomendaciones para estimular la innovación dentro de los equipos de trabajo, por parte de los líderes serían las siguientes (González-Romá, 2008):

- Aclarar los objetivos del equipo.
- Crear una visión compartida de equipo.
- Estimular la participación en la toma de decisiones.
- Reservar periódicamente un tiempo para la reflexión en equipo.
- Gestionar el conflicto cooperativamente.
- Ofrecer apoyo en la implantación de nuevas.

Es indiscutible la relación de la innovación con la competitividad, ésta última definida por el Instituto para el Fomento a la Calidad Total (IFCT) como la capacidad de la organización para alcanzar un nivel superior respecto a sus competidores ofreciendo un valor diferente, el cual puede reflejarse en el precio del mercado de sus productos y servicios (2010, en Navarrete, 2013). Otra definición de competitividad en México acorde a Aragón y Rubio (p. 37, 2005) sería aquella “capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores”. El modelo de competitividad propuesto por el IFCT se basa en lo siguiente: el conocimiento del entorno, la administración de la relación con los clientes, la definición de la propuesta de valor de sus productos o servicios, la formalización de alianzas, la gestión de sus recursos y actividades clave, así como del control de sus fuentes de ingresos y de su estructura de costos; y finalmente, la medición de los resultados de su estrategia.

Los beneficios que puede traer consigo la innovación según González y colaboradores (2014) son:

- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento del portafolio de productos y servicios.
- Obtener ventajas con respecto a sus competidores.

- Identificación y desarrollo de nuevos productos.
- Expansión de negocios.
- Desarrollo de nuevos mercados.
- Aumento del valor económico de las empresas, por el incremento de ventas, acceso a nuevos mercados y aumento de la oferta de productos.



### **III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1. Marco de referencia de la empresa**

Para esta investigación se utilizará el término “MJ” para referirse a la empresa que participo en este proyecto.

MJ se fundó en 2007 con la finalidad de brindar a todas las personas otra oportunidad de sustento para la familia. Al día de hoy, es una empresa socialmente responsable, regida por los colores verde y azul, los cuales representan naturaleza, armonía y frescura, por lo que sus productos son elaborados con componentes 100% naturales. Cuenta con una plantilla de más de 200 colaboradores en planta y más de 300 en campo, siendo todos ellos las verdaderas joyas de MJ.

MJ se define como una empresa de venta directa que busca ser la mejor opción de negocios para la mujer mexicana, pilar de la economía de nuestro país.

##### **1.1 Misión**

“Somos una empresa comprometida con nuestro país, que cree en la capacidad de las mujeres mexicanas y busca ser la mejor opción de negocio para ellas”.

##### **1.2 Visión**

“Tener un compromiso real de servicio para nuestras joyas y clientes, que genere la certeza de la credibilidad de nuestra empresa y logre su posicionamiento”.

##### **1.3 Valores**

- **Confianza:** trabajar con profesionalismo y lealtad, para generar plena confianza tanto con nuestros clientes como proveedores y socios.
- **Ética:** seguir normas de efectividad y excelencia tanto en procesos externos como internos, realizando siempre nuestro mejor esfuerzo para lograr la satisfacción total del cliente final.
- **Bienestar:** los pilares de esta empresa son las personas que aquí laboran por lo que buscamos el creciente bienestar de ellas y sus familias a través de una retribución justa a sus esfuerzos, capacitación constante y oportunidades de desarrollo.
- **Servicio:** satisfacer las necesidades del cliente, dar respuestas claras y oportunas, y mantener un estricto control de calidad que haga evidente la diferencia entre Jade y la competencia.

Su estructura organizacional es la siguiente:

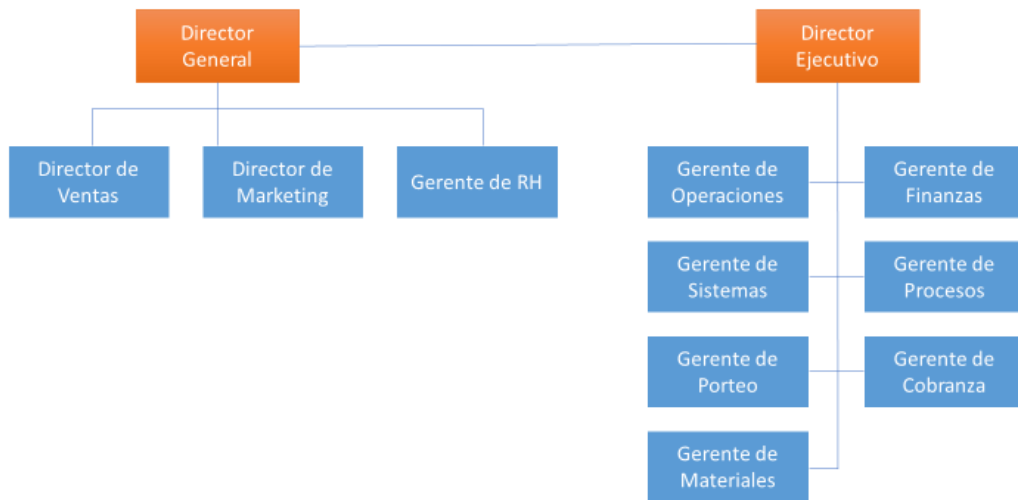


Figura 8. Adaptación del organigrama de MJ.  
Fuente: Proporcionado por MJ.

## 2. Problemática

A principios del siglo XXI, las micro, pequeñas y medianas empresas representan más del 90% del total de unidades económicas de México, generando el 72% de empleos y un 52% del PIB. Todos estos factores, las convierten en objetos de estudio para la academia, el gobierno y los organismos públicos y privados, quienes buscan apoyarlos a enfrentar problemáticas relacionadas con la administración de recursos, capacitación, uso de tecnologías de información y acceso al financiamiento, entre otros (Aragón & Rubio, 2005; Gálvez & García, 2012; García, García, & Domenge, 2012; Gómez, Villareal, & Villareal, 2015; Góngora & Madrid, 2010; Jaimes, Luzardo, & Rojas, 2018; Marcelino-Aranda, Rivera, & Rivera, 2017; Nuño, 2012; Saavedra & Navarrete, 2013; Saavedra, 2014). En la actualidad, la competencia se destaca por la disposición y uso de herramientas que les proporcionan información relevante del medio en el que se desarrollan, ya que les permite intervenir, controlar y decidir acorde a su posición competitiva. Por tal motivo, las PYMES deben sustentar y respaldar sus decisiones con conocimientos sólidos, objetivos, con sus procesos y recursos disponibles, los cuáles deben ser evaluados para determinar su estrategia y el uso de técnicas para acceder a un mejor funcionamiento o de transformarse para mantenerse en el mercado (Ortega, Hernández, & Garnica, 2017). Por lo cual, la finalidad de esta investigación es brindarles información sólida y confiable acerca de sus recursos humanos, por medio de una evaluación de clima organizacional para la toma de decisiones en beneficio de sus trabajadores y de la organización.

Por lo que estudiar el clima organizacional es fundamental, ya que ejerce una influencia considerable en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores en las organizaciones. Se han encontrado relaciones positivas en aspectos como la productividad, la motivación, la efectividad, el compromiso, la lealtad, la satisfacción, la calidad en el servicio, el involucramiento en el trabajo, la creatividad, el cambio y la innovación (Bernal, Pedraza & Sánchez, 2015; Dávila, 2017; Méndez & Hernández-Sampieri, 2015; Rasulzada y Dackert, 2009; Toro & Sanín, 2013; Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, & Giraldo, 2006), todos enfocados hacia la mejora continua de los resultados (tanto internos como externos) y procesos de las organizaciones, que pueden incrementar o decrementar sus ganancias directa o indirectamente a través de implementar programas de desarrollo integral para mejorar las condiciones laborales, la calidad de vida personal y la participación de los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales. También nos permite identificar aquellas áreas de oportunidad relacionadas con las intenciones de renuncia, el ausentismo, la rotación, el incremento en accidentes de trabajo, las bajas de personal por enfermedad, y hasta pueden ser la razón de conductas antiproductivas (Toro & Sanín, 2013).

### **3. Justificación**

El propósito de esta investigación es confirmar si el instrumento desarrollado por Méndez y Hernández-Sampieri para la población mexicana cumple con los criterios metodológicos esperados de confiabilidad y validez en psicometría. Esta investigación servirá para utilizar un instrumento de clima organizacional creado para población mexicana, y que a su vez, permita obtener resultados para realizar programas de intervención, prevención, verificar avances o cambios en el clima de las empresas para un impacto positivo en su crecimiento y mejora continua. La aportación de esta investigación podría interesarles al personal que se dedique a la Consultoría en Recursos Humanos, para su uso en sus asesorías y también, para aquellos investigadores que busquen antecedentes de creación de instrumentos de clima para población mexicana; a partir de esta investigación se puede crear instrumentos de clima más especializados por sector o nivel educativo.

## **4. Preguntas de investigación**

### **General**

¿El instrumento de clima de Méndez y Hernández-Sampieri cumple con los criterios metodológicos esperados de confiabilidad y validez científicos en los trabajadores investigados?

### **Específicas**

1. ¿Son válidas y confiables los factores de clima organizacional del modelo teórico de Méndez y Hernández-Sampieri?
2. ¿Existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias de los factores del clima organizacional con respecto al sexo?
3. ¿Existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias de los factores del clima organizacional con respecto al nivel educativo?
4. ¿Existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias de los factores del clima organizacional con respecto a la edad?
5. ¿Existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias de los factores del clima organizacional con respecto a la antigüedad?

## **5. Objetivos**

### **General**

Validar y confiabilizar el instrumento de clima organizacional de Méndez y Hernández-Sampieri en trabajadores mexicanos de una organización comercial en el estado de México.

### **Específicos**

1. Validar y confiabilizar los factores de clima organizacional del modelo teórico de Méndez y Hernández-Sampieri.
2. Analizar las diferencias significativas de los factores del clima organizacional con respecto al sexo.
3. Analizar las diferencias significativas de los factores del clima organizacional con respecto al nivel educativo.
4. Analizar las diferencias significativas de los factores del clima organizacional con respecto a la edad.
5. Analizar las diferencias significativas de los factores del clima organizacional con respecto a la antigüedad.

## **6. Hipótesis**

### **General**

H<sub>1</sub>: Es confiable y válido el instrumento de clima de Méndez y Hernández-Sampieri en los trabajadores mexicanos investigados.

Para tal pregunta, objetivo e hipótesis de investigación del presente estudio se desarrollaron los siguientes objetivos específicos.

### **Específicas**

1. H<sub>0</sub>: No son válidos ni confiables los factores de clima organizacional del modelo teórico de Méndez y Hernández-Sampieri.  
H<sub>1</sub>: Son válidos y confiables los factores de clima organizacional del modelo teórico de Méndez y Hernández-Sampieri.
2. H<sub>0</sub>: No existirán diferencias significativas en los factores del clima organizacional con respecto al sexo.  
H<sub>1</sub>: Existirán diferencias significativas en los factores del clima organizacional con respecto al sexo.
3. H<sub>0</sub>: No existirán diferencias significativas en los factores del clima organizacional con respecto al nivel educativo.  
H<sub>1</sub>: Existirán diferencias significativas en los factores del clima organizacional con respecto al nivel educativo.
4. H<sub>0</sub>: No existirán diferencias significativas en los factores del clima organizacional con respecto a la edad.  
H<sub>1</sub>: Existirán diferencias significativas en los factores del clima organizacional con respecto a la edad.
5. H<sub>0</sub>: No existirán diferencias significativas en los factores del clima organizacional con respecto a la antigüedad.  
H<sub>1</sub>: Existirán diferencias significativas en los factores del clima organizacional con respecto a la antigüedad.

## Cuadro de relación entre objetivos, preguntas de investigación e hipótesis

Objetivo general	Pregunta general	Hipótesis general desde la postura del investigador
Validar y confiabilizar el instrumento de clima organizacional de Méndez y Hernández-Sampieri en trabajadores mexicanos de una organización comercial en el estado de México.	¿El instrumento de clima de Méndez y Hernández-Sampieri cumple con los criterios metodológicos esperados de confiabilidad y validez científicos en los trabajadores investigados?	H <sub>1</sub> : “Es confiable y válido el instrumento de clima de Méndez y Hernández-Sampieri en los trabajadores mexicanos investigados”.

Figura 9. Cuadro de relación entre objetivos, preguntas de investigación e hipótesis generales.  
Fuente: Cuadros elaborados para esta investigación basados en los objetivos, preguntas e hipótesis generales.

Objetivos específicos	Preguntas específicas	Hipótesis específicas desde la postura del investigador
1. Validar y confiabilizar los factores de clima organizacional del modelo teórico de Méndez y Hernández-Sampieri.	1. ¿Son válidos y confiables los factores de clima organizacional del modelo teórico de Méndez y Hernández-Sampieri?	1. H <sub>1</sub> : “Son válidos y confiables los factores de clima organizacional del modelo teórico de Méndez y Hernández-Sampieri”.
2. Analizar las diferencias significativas de los factores del clima organizacional con respecto al sexo.	2. ¿Existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias de los factores del clima organizacional con respecto al sexo?	2. H <sub>1</sub> : “Existirán diferencias significativas en los factores del clima organizacional con respecto al sexo”.
3. Analizar las diferencias significativas de los factores del clima organizacional con respecto al nivel educativo.	3. ¿Existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias de los factores del clima organizacional con respecto al nivel educativo?	3. H <sub>1</sub> : “Existirán diferencias significativas en los factores del clima organizacional con respecto al nivel educativo”.
4. Analizar las diferencias significativas de los factores del clima organizacional con respecto a la edad.	4. ¿Existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias de los factores del clima organizacional con respecto a la edad?	4. H <sub>1</sub> : “Existirán diferencias significativas en los factores del clima organizacional con respecto a la edad”.
5. Analizar las diferencias significativas de los factores	5. ¿Existen diferencias significativas entre las	5. H <sub>1</sub> : “Existirán diferencias significativas en los factores

del clima organizacional con respecto a la antigüedad.	puntuaciones medias de los factores del clima organizacional con respecto a la antigüedad?	del clima organizacional con respecto a la antigüedad“.
--	--	---

Figura 10. Cuadro de relación entre objetivos, preguntas de investigación e hipótesis específicas.  
Fuente: Cuadros elaborados para esta investigación basados en los objetivos, preguntas e hipótesis específicas.

## IV. METODOLOGÍA

### 1. Tipo de investigación

Este trabajo de investigación tiene las siguientes características:

- **Observacional:** en este estudio sólo se describen los fenómenos estudiados (clima organizacional), por lo que no se modificó ninguno de los factores que intervienen en el proceso.
- **Transversal:** se midieron una sola vez las variables sin pretender evaluar su evolución.
- **Descriptivo:** se analiza con mayor detalle el caso de la empresa mexicana MJ, en sí, la descripción detallada de variables sociodemográficas y organizacionales.
- **Comparativo:** busca encontrar porque busca comparar los grupos estudiados (edad, antigüedad, nivel educativo).
- **Correlacional.** Se llevaron a cabo algunas correlaciones relevantes entre las distintas variables analizadas.

### 2. Diseño de investigación

#### Fases de la investigación

El estudio comprende las siguientes etapas:

Etapas	Descripción de procedimientos
1) Planeación del estudio	Realización de trámites académico - administrativos.

2) Investigación documental	Recopilación de información sobre antecedentes y estudios previos de clima organizacional tanto a nivel nacional como internacional. También se utilizan bases de datos como EBSCO, PROQUEST, EMERALD, REDALYC y Metabuscadores como Google académico.
3) Elaboración del marco teórico conceptual	Con la información relevante identificada, se elaboró el soporte teórico conceptual de la investigación.
4) Elaboración del marco contextual	Descripción del contexto en que se realizó la investigación.
5) Selección de instrumentos de clima y cultura organizacional	Se buscó y se seleccionó el instrumento para clima organizacional. El instrumento fue la "Encuesta sobre el clima y la cultura organizacional 2011" de Méndez y Hernández-Sampieri.
6) Selección de la población meta definida	Se seleccionó a la población meta definida para el estudio, de acuerdo a las características de la investigación.
7) Aplicación de instrumentos	Se aplicaron los instrumentos a partir de la plataforma Google Forms. Se recabó la información de las muestras seleccionadas. Se integró la base de datos de clima.
8) Análisis de los resultados	Se analizó la información recopilada por medio del programa estadístico SPSS. Los análisis fueron estadística descriptiva (sociodemográficos), prueba t de Student, ANOVA, alfa de Cronbach y análisis factorial confirmatorio.
9) Reporte final	Se integró el reporte final de la investigación, con los análisis, hallazgos, propuestas y conclusiones más importantes del estudio.

Figura 11. Diseño de investigación.

Fuente: Cuadros elaborados para esta investigación basados en las fases ejecutadas de esta investigación.



### 3. Variables

Identificación, definición y operacionalización de las variables

Variables independientes

Datos sociodemográficos y organizacionales

Identificación de variables	Definición	Escala de medición	Indicadores
X1 = Sexo	Sexo de los participantes	Nominal	1= Mujer 2= Hombre
X2= Edad	Edad en años cumplidos	Intervalar	1= De 19 a 30 años 2= De 31 a 40 años 3= 41 a 50 años 4= Más de 51 años
X3= Último grado de estudios terminados	Grado máximo de estudios terminados por el participante	Nominal	1= Secundaria 2= Bachillerato 3= Licenciatura 4= Maestría 5= Doctorado
X4= Antigüedad en la organización	Tiempo durante el cual el participante ha laborado en la organización	Intervalar	1= 1 año o menos 2= De 2 a 3 años 3= De 4 a 6 años 4= Más de 7 años

Figura 12. Variables sociodemográficas.

Fuente: Cuadros elaborados para esta investigación basados en las variables sociodemográficas utilizadas.

#### Operacionalización:

La medición de las variables X1 a X4 están en la función de las respuestas que esta investigación considero importantes.

Subescalas de clima organizacional

Encuesta sobre el clima y la cultura organizacional 2011

Identificación de variables	Definición	Escala de Medición	Indicadores
X5= Bienestar de los empleados	Es el grado en que se valora y brinda cuidado a los colaboradores.	Ordinal por reactivo.  Escala sumativa.	1= Totalmente falso  2= Más bien falso  3= Más bien verdadero  4= Totalmente verdadero
X6= Autonomía	Es la libertad de decisión que se otorga a los colaboradores en sus actividades.	Ordinal por reactivo.  Escala sumativa.	1= Totalmente falso  2= Más bien falso  3= Más bien verdadero  4= Totalmente verdadero
X7= Integración	Es la confianza y cooperación entre áreas.	Ordinal por reactivo.  Escala sumativa.	1= Totalmente falso  2= Más bien falso  3= Más bien verdadero  4= Totalmente verdadero
X8= Involucramiento	Es el nivel de comunicación en las empresas.	Ordinal por reactivo.  Escala sumativa.	1= Totalmente falso  2= Más bien falso  3= Más bien verdadero  4= Totalmente verdadero
X9= Apoyo del supervisor	Es el apoyo y comprensión por parte del líder.	Ordinal por reactivo.  Escala sumativa.	1= Totalmente falso  2= Más bien falso  3= Más bien verdadero  4= Totalmente verdadero
X10= Énfasis en el entrenamiento	Es la importancia para desarrollar las habilidades de los colaboradores.	Ordinal por reactivo.  Escala sumativa.	1= Totalmente falso  2= Más bien falso  3= Más bien verdadero

			4= Totalmente verdadero
X11= Ética	Es la comprensión de decidir qué es lo correcto para la empresa.	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.	1= Totalmente falso 2= Más bien falso 3= Más bien verdadero 4= Totalmente verdadero
X12= Centralización	Es el nivel de concentración de las decisiones en los niveles más altos de la estructura organizacional.	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.	1= Totalmente falso 2= Más bien falso 3= Más bien verdadero 4= Totalmente verdadero
X13= Complejidad	Es el nivel de actividades que la organización realiza.	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.	1= Totalmente falso 2= Más bien falso 3= Más bien verdadero 4= Totalmente verdadero
X14= Tensión y estrés	Es el nivel de presión y enojo que presenta un colaborador en su trabajo.	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.	1= Totalmente falso 2= Más bien falso 3= Más bien verdadero 4= Totalmente verdadero
X15= Control	Es el nivel de control que se tiene sobre el trabajo.	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.	1= Totalmente falso 2= Más bien falso 3= Más bien verdadero 4= Totalmente verdadero
X16= Poder	Es la capacidad de influir en el ambiente laboral.	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.	1= Totalmente falso 2= Más bien falso 3= Más bien verdadero 4= Totalmente verdadero

X17= Gobernabilidad	Son los recursos de la organización.	Ordinal reactivo. Escala sumativa.	por	1= Totalmente falso 2= Más bien falso 3= Más bien verdadero 4= Totalmente verdadero
X18= Innovación y flexibilidad	Es el apoyo para crear nuevas ideas.	Ordinal reactivo. Escala sumativa.	por	1= Totalmente falso 2= Más bien falso 3= Más bien verdadero 4= Totalmente verdadero
X19= Reflexividad	Es la vigilancia que se realiza ante la competencia.	Ordinal reactivo. Escala sumativa.	por	1= Totalmente falso 2= Más bien falso 3= Más bien verdadero 4= Totalmente verdadero
X20= Tecnología	Es la disponibilidad de herramientas para realizar el trabajo.	Ordinal reactivo. Escala sumativa.	por	1= Totalmente falso 2= Más bien falso 3= Más bien verdadero 4= Totalmente verdadero
X21= Claridad de metas	Es la transmisión de los objetivos y la filosofía organizacional.	Ordinal reactivo. Escala sumativa.	por	1= Totalmente falso 2= Más bien falso 3= Más bien verdadero 4= Totalmente verdadero
X22= Esfuerzo	Es el nivel de motivación y dedicación a las actividades laborales.	Ordinal reactivo. Escala sumativa.	por	1= Totalmente falso 2= Más bien falso 3= Más bien verdadero 4= Totalmente verdadero
X23= Calidad	Es el nivel de requisitos y controles para las actividades laborales.	Ordinal reactivo. Escala sumativa.	por	1= Totalmente falso 2= Más bien falso 3= Más bien verdadero

			4= Totalmente verdadero
X24= Retroalimentación del desempeño	Es la comunicación sobre el desempeño laboral orientada a resaltar errores o aciertos.	Ordinal por reactivo.  Escala sumativa.	1= Totalmente falso  2= Más bien falso  3= Más bien verdadero  4= Totalmente verdadero

Figura 13. Variables de clima organizacional.

Fuente: Cuadros elaborados para esta investigación basados en las variables de clima organizacional del instrumento de Méndez y Hernández-Sampieri (2015).

### Operacionalización:

La medición de las variables de clima organizacional X5 a la X24 se llevó a cabo mediante las respuestas al instrumento “Encuesta sobre el clima y la cultura organizacional 2011” de Méndez y Hernández-Sampieri (2015).

## 4. Población y muestra

La población objetivo fueron los colaboradores (tanto personal administrativo como foráneo) de MJ, localizada en el Estado de México.

MJ	Población	Encuestados	Porcentaje
Administrativos	80	84	66%
Foráneos	80	43	34%
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>127</b>	<b>79%</b>

Figura 14. Participación de los colaboradores de MJ.

Fuente: Elaboración propia.

La participación fue voluntaria, siendo ésta de **127** participantes que tuvieron las siguientes características:

- Un mínimo de antigüedad de 3 meses y un máximo de 18 años.
- La edad oscila desde los 19 hasta los 65 años.
- Las mujeres representan un 67% y los hombres un 33%.
- Los niveles jerárquicos reportados fueron: Director (15%), Gerente (24%), Jefatura/Supervisor (12%), Especialista/Coordinador (20%), Auxiliar/Analista (29%).
- Los niveles de estudios reportados fueron: Secundaria (6%), Bachillerato/Preparatoria (35%), Licenciatura (53%), Maestría (5%), Doctorado (0.8%).

## Criterios de inclusión

El criterio de inclusión para participar en la investigación fueron los siguientes:

- Tener un mínimo de tres meses de antigüedad.
- Poseer una cuenta de correo electrónico y acceso a internet para ingresar a la plataforma de Google Forms.

## 5. Instrumento

Se utilizó el cuestionario denominado “Encuesta sobre el clima y la cultura organizacional 2011” (Ver Anexo “Encuesta sobre el clima y la cultura organizacional 2011”), el cual fue generado a partir de la Medida de Clima Organizacional fundamentada en el Modelo de los Valores en Competencia de Quinn y Rohrbaugh y la Escala Uni del Clima Organizacional validada para el medio laboral mexicano (Méndez y Hernández-Sampieri, 2015).

El instrumento tiene un total de 67 reactivos. Divididos en 4 dimensiones y sus respectivos factores como se aprecia en la Figura 15. Las opciones de respuesta es tipo Likert que van desde “Totalmente verdadero” hasta “Totalmente falso”.

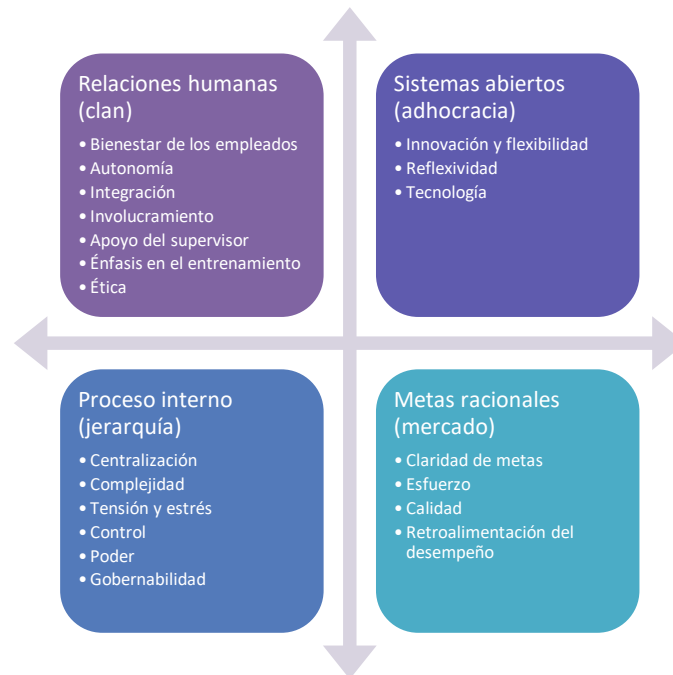


Figura 16. Dimensiones del estudio según el Modelo de los Valores en Competencia.

Fuente: Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia (Méndez y Hernández-Sampieri, 2015).

Por otro lado, las alfas reportadas fueron las siguientes (Méndez y Hernández-Sampieri, 2015):

<b>Dimensión</b>	<b>N casos válidos</b>	<b>Número de ítems</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Cuadrante de relaciones humanas	973	24	.892
Cuadrante de proceso interno	973	22	.498
Cuadrante de sistemas abiertos	973	11	.810
Cuadrante de metas racionales	973	9	.762

Figura 17. Resultados de confiabilidad de la encuesta sobre el clima y la cultura organizacional 2011. Fuente: Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia (Méndez y Hernández-Sampieri, 2015).

## V. RESULTADOS

### Estadística descriptiva

#### Datos sociodemográficos y organizacionales

##### Sexo

Del total de los participantes el 67% son mujeres y el 33% son hombres.

Tabla 1  
*Sexo por frecuencia y porcentaje*

Sexo	Personas	Porcentaje
Mujeres	85	67%
Hombres	42	33%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

##### Edad

El 36% de los participantes tiene de 41 a 50 años; el 25% de 31 a 40 años; un 24% de 19 a 30 años; y el 13% tiene más de 51 años.

Tabla 2  
*Rangos de edad por frecuencia y porcentaje*

Edad	Personas	Porcentaje
De 19 a 30 años	31	24%
De 31 a 40 años	32	25%
De 41 a 50 años	46	36%
Más de 51 años	17	13%
Sin contestar	1	1%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

##### Nivel educativo

El 53% de los participantes tiene grado de licenciatura; un 35% cuentan con nivel bachillerato; un 6% con nivel secundaria; un 5% reporta tener nivel maestría y un 1% tiene doctorado.



Tabla 3  
*Nivel educativo por frecuencia y porcentaje*

<b>Nivel educativo</b>	<b>Personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Secundaria	8	6%
Bachillerato	45	35%
Licenciatura	67	53%
Maestría	6	5%
Doctorado	1	1%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

### **Antigüedad**

Un 29% de los participantes reporta tener de 2 a 3 años; un 28% tiene un año o menos de antigüedad; un 23% de 4 a 6 años; y un 20% reporta tener más de 7 años.

Tabla 4  
*Antigüedad por frecuencia y porcentaje*

<b>Antigüedad</b>	<b>Personas</b>	<b>Porcentaje</b>
1 año o menos	35	28%
De 2 a 3 años	37	29%
De 4 a 6 años	29	23%
Más de 7 años	26	20%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

### **Áreas**

MJ está dividida en dos áreas, de las personas que participaron un 66% pertenece al área administrativa y un 43% son foráneos.

Tabla 5  
*Área de los participantes*

<b>Área</b>	<b>Personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Administrativos	84	66%
Foráneos	43	43%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

## Puestos

Un 29% de los participantes son analistas o auxiliares; un 24% notifican que son gerentes; el 20% son especialistas o coordinadores; un 15% menciona que son directores y un 12% son jefes o supervisores.

Tabla 6  
*Puestos de los participantes*

Puestos	Personas	Porcentaje
Director	19	15%
Gerente	31	24%
Jefatura/Supervisor	15	12%
Especialista/Coordinador	25	20%
Auxiliar/Analista	37	29%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

## Estadística inferencial

### Resultados de las hipótesis de investigación

Hipótesis general desde la postura del investigador
H <sub>1</sub> : "Es confiable y válido el instrumento de clima de Méndez y Hernández-Sampieri en los trabajadores mexicanos investigados".

Figura 18. Hipótesis 1 desde la postura del investigador.  
Fuente: Elaboración propia.

Para que la investigación obtenga unos resultados certeros, es indispensable contar con un instrumento que tenga validez y confiabilidad, para realizar dichos análisis se utilizó la paquetería SPSS versión 20.

La confiabilidad se calculó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, con el fin de evaluar qué tan correlacionados están entre sí los ítems de las diferentes variables. Al observar la tabla 7 con los valores de alfa de Cronbach para cada variable se observa que algunos están por encima del valor de referencia aceptable que es de 0.7 (Bienestar de los empleados, Integración, Involucramiento, Apoyo del supervisor, Control, Innovación y flexibilidad y Claridad de metas); otros, en cambio, no cumplen con el mínimo de reactivos requeridos para el análisis (Autonomía, Énfasis en el entrenamiento, Ética, Reflexividad, Tecnología, Esfuerzo, Calidad, Retroalimentación del desempeño) y por último hubo otras variables que se

encontraron por debajo del valor de referencia aceptable que es de 0.7, por lo que se considera que tienen una baja confiabilidad (Centralización, Complejidad, Tensión y estrés, Poder y Gobernabilidad).

Tabla 7  
Resultados de confiabilidad de la “Encuesta sobre el clima y la cultura organizacional 2011”

<b>Dimensión</b>	<b>Reactivos</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Bienestar de los empleados (BE)	4	0.829
Autonomía (AU)	1	N/A
Integración (IN)	3	0.712
Involucramiento (IV)	6	0.821
Apoyo del supervisor (AS)	8	0.9
Énfasis en el entrenamiento (EE)	1	N/A
Ética (ET)	1	N/A
Centralización (CE)	3	0.455
Complejidad (CP)	4	0.215
Tensión y estrés (TE)	4	0.571
Control (CT)	4	0.72
Poder (PD)	4	0.118
Gobernabilidad (GO)	4	0.555
Innovación y flexibilidad (IF)	7	0.892
Reflexividad (RX)	2	N/A
Tecnología (TI)	2	N/A
Claridad de metas (CM)	4	0.799
Esfuerzo (ES)	2	N/A
Calidad (CA)	1	N/A
Retroalimentación del desempeño (RD)	1	N/A

Se realizó un análisis factorial confirmatorio a través del Método de extracción: análisis de componentes principales bajo una rotación Varimax; se analizó cada uno de los factores con sus reactivos correspondientes para comprobar que pertenecían sólo a una dimensión. La varianza total explicada del instrumento fue del 66%.

Tabla 8

Varianza explicada de la "Encuesta sobre el clima y la cultura organizacional 2011"

Componente	Varianza explicada								
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	19.601	29.256	29.256	19.601	29.256	29.256	7.740	11.552	11.552
2	3.182	4.750	34.005	3.182	4.750	34.005	6.127	9.144	20.696
3	3.010	4.492	38.498	3.010	4.492	38.498	4.731	7.061	27.757
4	2.111	3.151	41.649	2.111	3.151	41.649	3.922	5.853	33.611
5	2.072	3.093	44.742	2.072	3.093	44.742	2.836	4.233	37.844
6	1.755	2.619	47.361	1.755	2.619	47.361	2.617	3.906	41.749
7	1.669	2.491	49.852	1.669	2.491	49.852	2.543	3.795	45.545
8	1.496	2.233	52.085	1.496	2.233	52.085	2.036	3.039	48.584
9	1.414	2.111	54.196	1.414	2.111	54.196	1.885	2.814	51.398
10	1.322	1.974	56.169	1.322	1.974	56.169	1.670	2.492	53.890
11	1.267	1.892	58.061	1.267	1.892	58.061	1.460	2.179	56.069
12	1.204	1.797	59.858	1.204	1.797	59.858	1.448	2.161	58.230
13	1.136	1.696	61.555	1.136	1.696	61.555	1.378	2.057	60.287
14	1.096	1.635	63.190	1.096	1.635	63.190	1.367	2.040	62.327
15	1.037	1.547	64.737	1.037	1.547	64.737	1.361	2.032	64.359
16	1.023	1.527	66.264	1.023	1.527	66.264	1.277	1.906	66.264

Con los resultados anteriores se acepta la hipótesis general "Es confiable y válido el modelo teórico y el instrumento de clima de Méndez y Hernández-Sampieri en los trabajadores mexicanos investigados".

El análisis factorial confirmatorio permite examinar si los reactivos utilizados para medir un factor en específico conforman un elemento o si, por el contrario, se fragmenta en varios, situación que ameritaría análisis posteriores para entender lo que pasa y tratar de explicar el fenómeno. Esta técnica corrobora la construcción teórica bajo la cual se realiza la investigación.

Como se puede apreciar en la siguiente figura se empleó el análisis factorial confirmatorio en cada subescala. Los reactivos marcados en naranja se eliminaron al no alcanzar el mínimo 0.7, que es lo indispensable para ser considerado un reactivo válido por cada factor. Al final se obtuvo un total de 53 reactivos, distribuidos de la siguiente manera: E1 – Bienestar de los empleados (4 reactivos); E2 – Autonomía (1 reactivo); E3 - Integración (3 reactivos); E4 – Involucramiento (6 reactivos); E5 – Apoyo del supervisor (6 reactivos); E6 – Énfasis en el entrenamiento (1 reactivo); E7 – Ética (1 reactivo); E8 – Centralización (1 reactivo); E9 – Complejidad (1 reactivo); E10 – Tensión y Estrés (3 reactivos); E11 – Control (3 reactivos); E12 – Poder (1 reactivo); E13 – Gobernabilidad (2 reactivos); E14 – Innovación y flexibilidad (7 reactivos); E15 – Reflexividad (2 reactivos); E16 – Tecnología (2 reactivos); E17 – Claridad de metas (4 reactivos); E18 – Esfuerzo (2 reactivos); E19 – Calidad (1 reactivo); E20 – Retroalimentación del desempeño (2 reactivos).

	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E1	E20	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
CII20_PI_TE	0.592																			
CII39_PI_TE	0.729																			
CII3_PI_TE	0.713																			
CII66_PI_TE	0.7																			
CII19_PI_CT		0.673																		
CII40_PI_CT		0.929																		
CII57_PI_CT		0.242																		
CII5_PI_CT		0.745																		
CII18_PI_PD			0.941																	
CII41_PI_PD			0.197																	
CII61_PI_PD			0.287																	
CII7_PI_PD			0.23																	
CII48_PI_GO				0.8																
CII62_PI_GO				0.832																
CII67_PI_GO				0.492																
CII9_PI_GO				0.196																
CII12_SA_IF					0.709															
CII34_SA_IF					0.729															
CII37_SA_IF					0.814															
CII38_SA_IF					0.798															
CII46_SA_IF					0.836															
CII55_SA_IF					0.824															
CII59_SA_IF					0.8															
CII27_SA_RX						0.898														
CII31_SA_RX						0.804														
CII11_SA_TI							0.872													
CII50_SA_TI							0.857													
CII10_MR_CM								0.701												
CII30_MR_CM								0.801												
CII58_MR_CM								0.782												
CII65_MR_CM								0.885												
CII14_MR_ES									0.784											
CII54_MR_ES									0.896											
CII60_MR_CA										1										
CII44_RH_BE											0.867									
CII49_RH_BE											0.789									
CII4_RH_BE											0.87									
CII63_RH_BE											0.836									
CII16_MR_RD												0.811								
CII51_MR_RD												0.762								
CII56_RH_AU													1							
CII21_RH_IN														0.86						
CII28_RH_IN														0.778						
CII8_RH_IN														0.778						
CII29_RH_IV															0.706					
CII35_RH_IV															0.737					
CII42_RH_IV															0.764					
CII43_RH_IV															0.74					
CII47_RH_IV															0.774					
CII6_RH_IV															0.764					
CII15_RH_AS																0.825				
CII17_RH_AS																0.858				
CII1_RH_AS																0.715				
CII23_RH_AS																0.661				
CII25_RH_AS																0.814				
CII32_RH_AS																0.86				
CII45_RH_AS																0.628				
CII53_RH_AS																0.785				
CII13_RH_EE																	1			
CII26_RH_ET																		1		
CII24_PI_CE																			0.803	
CII33_PI_CE																			0.407	
CII52_PI_CE																			0.403	
CII22_PI_CP																				0.065
CII2_PI_CP																				0.183
CII36_PI_CP																				0.305
CII64_PI_CP																				0.958

Figura 19. Análisis factorial del instrumento de clima de Méndez y Hernández-Sampieri.

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que se acepta la hipótesis general, es confiable y válido el instrumento de clima de Méndez y Hernández-Sampieri.

Factores de clima organizacional	Rectivos	M	DE	FC	AVE	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	
E1_Bienestar_de_los_empleados	4	2.67	0.73	0.91	0.71	<b>0.84</b>																				
E2_Autonomia	1	2.97	0.82	1.00	1.00	.524**	<b>1</b>																			
E3_Integración	3	2.87	0.67	0.85	0.65	.682**	.461**	<b>0.81</b>																		
E4_Involucramiento	6	2.70	0.66	0.88	0.56	.787**	.463**	.682**	<b>0.75</b>																	
E5_Apoyo_del_supervisor	6	3.06	0.66	0.92	0.67	.668**	.402**	.567**	.634**	<b>0.82</b>																
E6_Énfasis_en_el_entrenamiento	1	2.31	0.96	1.00	1.00	.587**	.255**	.403**	.481**	.470**	<b>1</b>															
E7_Ética	1	2.79	0.92	1.00	1.00	.521**	.255**	.473**	.462**	.397**	.261**	<b>1</b>														
E8_Centralización	1	2.41	0.97	1.00	1.00	.199**	.337**	.096	.277**	.131	.102	.036	<b>1</b>													
E9_Complejidad	1	1.77	0.89	1.00	1.00	.161	.055	.093	.186**	.152	-.038	.076	.072	<b>1</b>												
E10_Tensión_y_estrés	3	3.38	0.53	0.79	0.56	-.223*	-.227*	-.201*	-.355**	-.307**	-.157**	-.242**	-.299**	.005	<b>0.75</b>											
E11_Control	3	3.08	0.64	0.83	0.62	.343**	.306**	.167	.256**	.190	.152	.157	.389**	.090	.162	<b>0.79</b>										
E12_Poder	1	2.74	0.87	1.00	1.00	.555**	.337**	.494**	.559**	.600**	.505**	.298**	.080	.179	.204*	.107	<b>1</b>									
E13_Gobernabilidad	2	3.05	0.75	0.85	0.74	.583**	.532**	.463**	.575**	.440**	.339**	.393**	.313**	.212*	.329**	.225*	.355**	<b>0.86</b>								
E14_Innovación_y_flexibilidad	7	2.76	0.66	0.92	0.62	.807**	.515**	.667**	.782**	.714**	.521**	.477**	.159	.185	.270**	.312**	.606**	.594**	<b>0.79</b>							
E15_Reflexividad	2	2.70	0.77	0.84	0.73	.707**	.325**	.636**	.666**	.636**	.560**	.462**	.067	.137	.255**	.180	.608**	.429**	.720**	<b>0.85</b>						
E16_Tecnología	2	3.64	0.49	0.86	0.75	.242**	.071	.147	.203*	.124	.180*	.260**	.132	-.192*	.250**	.142	.208*	.365**	.172	.215*	<b>0.86</b>					
E17_Claridad_de_metas	4	3.16	0.62	0.87	0.63	.680**	.438**	.645**	.716**	.638**	.375**	.377**	.147	.232**	.383**	.188*	.538**	.552**	.776**	.650**	.209*	<b>0.8</b>				
E18_Esfuerzo	2	3.16	0.62	0.83	0.71	.681**	.310**	.617**	.624**	.611**	.499**	.506**	.024	.051	.323**	.165	.494**	.414**	.635**	.624**	.278**	.619**	<b>0.84</b>			
E19_Calidad	1	2.80	0.92	1.00	1.00	.603**	.373**	.526**	.600**	.439**	.311**	.344**	.056	.119	.181**	.137	.435**	.555**	.604**	.444**	.221*	.531**	.561**	<b>1</b>		
E20_Retroalimentación_del_desempeño	2	2.87	0.70	0.77	0.62	.563**	.407**	.483**	.556**	.674**	.455**	.313**	.152	.118	.311**	.233**	.480**	.357**	.606**	.551**	.132	.627**	.572**	.416**	<b>0.79</b>	

Figura 20. Resultados del análisis de confiabilidad y validez discriminante de la “Encuesta sobre el clima y la cultura organizacional 2011”.  
Fuente: Elaboración propia.

**Notas:**

\*\* Correlación significativa al nivel 0.01 (Dos colas).

\* Correlación significativa al nivel 0.05 (Dos colas).

**M** = Media

**DE** = Desviación estándar

**FC** = Fiabilidad compuesta

**AVE** = Varianza explicada promedio

**Diagonal principal** = Validez discriminante



En la figura 21, se observa que los índices de la varianza explicada promedio (AVE) de todas las subescalas del instrumento fueron satisfactorios (arriba 0.50), así como la Fiabilidad compuesta (arriba de 0.70) como lo indica Nunally (1978) y Hair, Anderson, Tatham y Black (2010). Se corrió el análisis discriminante y se exhiben los índices respectivos de la Raíz cuadrada del AVE en la diagonal principal, siendo satisfactorios; fueron superiores a las correlaciones entre las subescalas del instrumento, alcanzando puntajes superiores a 0.70; excepto en siete factores (Autonomía, Énfasis en el entrenamiento, Ética, Centralización, Complejidad, Poder y Calidad) ya que solo tiene un reactivo.

Por lo cual, la hipótesis “Son válidos y confiables los factores de clima organizacional del modelo teórico de Méndez y Hernández-Sampieri” se acepta al encontrar los índices de AVE y de Fiabilidad compuesta satisfactorios.

<b>Hipótesis específica desde la postura del investigador</b>
2. H <sub>1</sub> : “Existirán diferencias significativas en los factores del clima organizacional con respecto al sexo”.

Figura 22. Hipótesis 2 específica desde la postura del investigador.  
Fuente: Elaboración propia.

Se realizó una prueba t de Student para muestras independientes para determinar si existían diferencias significativas entre las medias de los factores de clima organizacional de hombres y mujeres. La prueba t indicó que la media es más alta en las mujeres con respecto al bienestar de los empleados, autonomía, integración, involucramiento, apoyo del supervisor, ética, poder, gobernabilidad, innovación y flexibilidad, tecnología y retroalimentación del desempeño excepto en énfasis en el entrenamiento y tensión y estrés. Sin embargo, cabe destacar que ninguna diferencia fue significativa entre hombres y mujeres.

Tabla 9  
*Medias entre hombres y mujeres*

Sexo	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	
Bienestar_empleados	Mujer	85	10.9882	3.02566	.32818
	Hombre	42	10.0476	2.58469	.39883
Autonomía	Mujer	85	2.9882	.85209	.09242
	Hombre	42	2.9286	.74549	.11503
Integración	Mujer	85	8.7765	2.06661	.22416
	Hombre	42	8.3095	1.89335	.29215
Involucramiento	Mujer	85	16.5647	4.22421	.45818
	Hombre	42	15.5238	3.24028	.49999
Apoyo_supervisor	Mujer	85	18.7176	4.37692	.47474
	Hombre	42	17.5952	2.72352	.42025
Énfasis_entrenamiento	Mujer	85	2.8000	.96115	.10425
	Hombre	42	2.8095	.83339	.12860
Ética	Mujer	85	6.3529	1.31571	.14271
	Hombre	42	6.2381	1.05483	.16276
Tensión_estrés	Mujer	85	8.3529	1.60138	.17369
	Hombre	42	8.4286	1.36405	.21048
Poder	Mujer	85	2.7765	.94335	.10232
	Hombre	42	2.6667	.68669	.10596
Gobernabilidad	Mujer	85	6.1529	1.55461	.16862
	Hombre	42	6.0000	1.41421	.21822
Innovación_flexibilidad	Mujer	85	19.7059	4.82509	.52335
	Hombre	42	18.5476	4.03160	.62209
Reflexividad	Mujer	85	5.4706	1.60051	.17360

Tecnología	Hombre	42	5.2857	1.43622	.22161
	Mujer	85	7.2941	.99790	.10824
Retroalimentación_desempeño	Hombre	42	7.2381	.93207	.14382
	Mujer	85	5.8824	1.46719	.15914
	Hombre	42	5.4762	1.25403	.19350

Tabla 10

*Prueba T entre hombres y mujeres con respecto a los factores de clima organizacional*

Sexo	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Bienestar_empleados	.928	.337	1.727	125	.087
Autonomía	0.829	.364	0.386	125	.700
Integración	.210	.647	1.231	125	.221
Involucramiento	5.328	.023	1.535	103	.128
Apoyo_supervisor	8.286	.005	1.770	118	.079
Énfasis_entrenamiento	2.305	.131	-.055	125	.956
Ética	3.474	.065	.493	125	.623
Tensión_estrés	1.996	.160	-0.262	125	.793
Poder	3.723	.056	0.671	125.000	.503
Gobernabilidad	1.846	.177	.537	125	.592
Innovación_flexibilidad	1.096	.297	1.341	125	.182
Reflexividad	.765	.383	0.633	125	.528
Tecnología	0.002	.966	0.304	125	.762
Retroalimentación_desempeño	.342	.560	1.537	125	.127

Por lo cual, la hipótesis “Existirán diferencias significativas en el clima organizacional con respecto al sexo”, se rechaza, al no existir diferencias significativas en los factores del clima organizacional con respecto al sexo.

Hipótesis específica desde la postura del investigador
3. H <sub>1</sub> : “Existirán diferencias significativas en los factores del clima organizacional con respecto al nivel educativo”.

Figura 23. Hipótesis 3 específica desde la postura del investigador.

Fuente: Elaboración propia.

Se realizó una prueba t de Student para muestras independientes para determinar si existían diferencias significativas entre las medias de los factores de clima organizacional de bachillerato y licenciatura. La prueba t indicó que la media es más alta en el grupo de bachillerato con respecto al bienestar de los empleados, integración, involucramiento, apoyo del supervisor, poder, innovación y flexibilidad, reflexividad, tecnología, y retroalimentación del desempeño. Por el contrario, la media de licenciatura fue más alta en: autonomía, énfasis en el entrenamiento,

tensión y estrés, ética y gobernabilidad. Sólo hubo una diferencia significativa en un factor que fue Autonomía.

Tabla 11  
Medias entre los grupos de licenciatura y bachillerato

Nivel de estudios		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Bienestar_empleados	Preparatoria	45	10.5111	2.95898	.44110
	/				
Autonomía	Bachillerato	67	10.4328	2.81352	.34373
	Licenciatura				
Integración	Preparatoria	45	2.6889	.87444	.13035
	/				
Involucramiento	Bachillerato	67	3.0597	.75640	.09241
	Licenciatura				
Apoyo_supervisor	Preparatoria	45	8.6889	2.06510	.30785
	/				
Énfasis_entrenamiento	Bachillerato	67	8.4328	2.04661	.25003
	Licenciatura				
Ética	Preparatoria	45	16.4667	3.87064	.57700
	/				
Tensión_estrés	Bachillerato	67	15.7164	3.91503	.47830
	Licenciatura				
Poder	Preparatoria	45	18.1778	4.17399	.62222
	/				
Gobernabilidad	Bachillerato	67	17.8657	3.82930	.46782
	Licenciatura				
Gobernabilidad	Preparatoria	45	2.7556	1.00353	.14960
	/				
Gobernabilidad	Bachillerato	67	2.7910	.89675	.10956
	Licenciatura				
Gobernabilidad	Preparatoria	45	6.2444	1.31694	.19632
	/				
Gobernabilidad	Bachillerato	67	6.3284	1.17277	.14328
	Licenciatura				
Gobernabilidad	Preparatoria	45	8.2075	1.4852	.2040
	/				
Gobernabilidad	Bachillerato	67	8.5000	1.5460	.1797
	Licenciatura				
Gobernabilidad	Preparatoria	45	2.8667	.75679	.11282
	/				
Gobernabilidad	Bachillerato	67	2.5672	.90828	.11096
	Licenciatura				
Gobernabilidad	Preparatoria	45	5.9778	1.55927	.23244
	/				
Gobernabilidad	Bachillerato	67	6.0746	1.50064	.18333
	Licenciatura				

Innovación_flexibilidad	Preparatoria	/	45	19.4889	4.60544	.68654
	Bachillerato					
Reflexividad	Licenciatura	/	67	18.5821	4.57314	.55870
	Preparatoria					
Tecnología	Bachillerato	/	45	5.5333	1.58974	.23698
	Licenciatura					
Retroalimentación_desempeño	Preparatoria	/	67	5.1642	1.52352	.18613
	Bachillerato					
	Licenciatura	/	45	7.3778	.83364	.12427
	Preparatoria					
	Bachillerato	/	67	7.2090	1.02303	.12498
	Licenciatura					
	Preparatoria	/	45	5.8000	1.45540	.21696
	Bachillerato					
	Licenciatura	/	67	5.5373	1.37431	.16790
	Preparatoria					

Tabla 12

*Prueba T entre nivel bachillerato y licenciatura con respecto a los factores de clima organizacional*

Nivel de estudios	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Bienestar_empleados	.057	.811	.141	110	.888
Autonomía	3.149	.079	-2.388	110	0.018*
Integración	.032	.858	.647	110	.519
Involucramiento	.279	.598	.999	110	.320
Apoyo_supervisor	1.668	.199	.408	110	.684
Énfasis_entrenamiento	2.322	.130	-.196	110	.845
Ética	1.019	.315	-.353	110	.725
Tensión_estrés	.006	.940	-1.068	125	.287
Poder	4.341	.040	1.893	104.877	.061
Gobernabilidad	.086	.770	-.330	110	.742
Innovación_flexibilidad	.008	.929	1.026	110	.307
Reflexividad	.109	.741	1.235	110	.219
Tecnología	4.194	.043	0.958	106	.340
Retroalimentación_desempeño	.002	.966	.968	110	.335

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis “Existirán diferencias significativas en los factores del clima organizacional con respecto al nivel educativo” para todos los factores, excepto para Autonomía.

<b>Hipótesis específica desde la postura del investigador</b>
4. H <sub>1</sub> : “Existirán diferencias significativas en los factores del clima organizacional con respecto a la edad”.

Figura 24. Hipótesis 4 específica desde la postura del investigador.  
Fuente: Elaboración propia.

Se aplicó un Análisis de Varianza de un factor (one-way ANOVA) para determinar si existían diferencias significativas en las medias de los factores de clima organizacional entre los siguientes grupos de edad: Grupo 1 (De 19 a 30 años); Grupo 2 (31 a 40 años); Grupo 3 (De 41 a 50 años) y Grupo 4 (Más de 51 años). Como se puede apreciar en la tabla 13, únicamente se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los factores de: autonomía, poder, involucramiento, y gobernabilidad.

Tabla 13  
ANOVA entre clima organizacional y grupos de edad

Factores		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Bienestar_empleados	Inter-grupos	48.216	3	16.072	1.949	.125
	Intra-grupos	1005.919	122	8.245		
	Total	1054.135	125			
Autonomía	Inter-grupos	8.832	3	2.944	4.856	.003*
	Intra-grupos	73.969	122	.606		
	Total	82.802	125			
Integración	Inter-grupos	3.924	3	1.308	.328	.805
	Intra-grupos	486.401	122	3.987		
	Total	490.325	125			
Involucramiento	Inter-grupos	121.080	3	40.360	2.693	.049*
	Intra-grupos	1828.293	122	14.986		
	Total	1949.373	125			
Apoyo_supervisor	Inter-grupos	103.119	3	34.373	2.386	.072
	Intra-grupos	1757.588	122	14.406		
	Total	1860.706	125			
Énfasis_entrenamiento	Inter-grupos	.387	3	.129	.154	.927
	Intra-grupos					

	Intra-grupos	102.415	122	.839		
	Total	102.802	125			
Ética	Inter-grupos	2.171	3	.724	.480	.697
	Intra-grupos	183.829	122	1.507		
	Total	186.000	125			
Tensión_estrés	Inter-grupos	115.044	3	2.949	1.438	.083
	Intra-grupos	176.423	122	2.051		
	Total	291.468	125			
Poder	Inter-grupos	7.236	3	2.412	3.497	.018*
	Intra-grupos	84.137	122	.690		
	Total	91.373	125			
Gobernabilidad	Inter-grupos	26.247	3	8.749	4.186	.007*
	Intra-grupos	254.967	122	2.090		
	Total	281.214	125			
Innovación_flexibilidad	Inter-grupos	99.097	3	33.032	1.608	.191
	Intra-grupos	2506.618	122	20.546		
	Total	2605.714	125			
Reflexividad	Inter-grupos	3.344	3	1.115	.460	.710
	Intra-grupos	295.362	122	2.421		
	Total	298.706	125			
Tecnología	Inter-grupos	6.042	3	2.014	2.200	.091
	Intra-grupos	111.673	122	.915		
	Total	117.714	125			
Retroalimentación_desempeño	Inter-grupos	9.396	3	3.132	1.609	.191
	Intra-grupos	237.461	122	1.946		
	Total	246.857	125			

Se realizó un análisis post hoc de Bonferroni para determinar entre qué grupos de edad se encontraron las diferencias en cada uno de los factores de clima organizacional. En dicho análisis se puede apreciar que las diferencias son en:

Autonomía, en específico en el Grupo 1 (De 19 a 30 años) con el Grupo 3 (De 41 a 50 años), en el cual nos indica que a mayor edad se incrementa la libertad de decisión en las actividades; en Involucramiento, las diferencias se encontraron también en el Grupo 1 (De 19 a 30 años) y el Grupo 3 (De 41 a 50 años), donde nos indica que a mayor edad se incrementa la comprensión de la dinámica organizacional; para Poder, la diferencia se encuentra en el Grupo 1 (De 19 a 30 años) y Grupo 2 (De 31 a 40 años) con el Grupo 4 (Más de 51 años), donde se encuentra que la mayor influencia en los colaboradores la ejerce el grupo de más de 51 años; por último, en Gobernabilidad, se encuentran las diferencias entre el Grupo 1 (De 19 a 30 años), el Grupo 3 (De 41 a 50 años) y el Grupo 4 (Más de 51 años), donde nos indica que a mayor edad se incrementa el número de recursos para las actividades.

Tabla 14  
Análisis post hoc Bonferroni factores de clima organizacional y edad

Variable dependiente			Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Autonomía	De 19 a 30 años	De 31 a 40 años	-.10484	.19623	1.000	-.6311	.4214
		De 41 a 50 años	-.56760*	.18016	.012*	-	-.0844
		Más de 51 años	-.60484	.23969	.077	1.0508	1.2477
	De 31 a 40 años	De 19 a 30 años	.10484	.19623	1.000	-.4214	.6311
		De 41 a 50 años	-.46277	.17846	.064	-.9414	.0158
		Más de 51 años	-.50000	.23841	.228	-	.1394
	De 41 a 50 años	De 19 a 30 años	.56760*	.18016	.012*	.0844	1.0508
		De 31 a 40 años	.46277	.17846	.064	-.0158	.9414
		Más de 51 años	-.03723	.22538	1.000	-.6417	.5672
	Más de 51 años	De 19 a 30 años	.60484	.23969	.077	-.0380	1.2477
		De 31 a 40 años	.50000	.23841	.228	-.1394	1.1394
		De 41 a 50 años	.03723	.22538	1.000	-.5672	.6417
Involucramiento	De 19 a 30 años	De 31 a 40 años	-1.41532	.97557	.896	-	1.2011
		De 41 a 50 años	-2.18394	.89570	.097	4.0318	4.5862
		Más de 51 años	-2.85282	1.19166	.109	4.5862	6.0488



Poder	De 31 a 40 años	De 19 a 30 años	1.41532	.97557	.896	-	4.0318
						1.2011	
		De 41 a 50 años	-.76862	.88722	1.00	-	1.6109
					0	3.1481	
	De 41 a 50 años	Más de 51 años	-1.43750	1.1853	1.00	-	1.7414
				0	0	4.6164	
		De 19 a 30 años	2.18394	.89570	.097	-.2183	4.5862
	Más de 51 años	De 31 a 40 años	.76862	.88722	1.00	-	3.1481
					0	1.6109	
		Más de 51 años	-.66888	1.1204	1.00	-	2.3362
				8	0	3.6740	
	De 19 a 30 años	De 19 a 30 años	2.85282	1.1916	.109	-.3432	6.0488
				6			
		De 31 a 40 años	1.43750	1.1853	1.00	-	4.6164
					0	1.7414	
	De 19 a 30 años	De 41 a 50 años	.66888	1.1204	1.00	-	3.6740
					8	0	2.3362
		De 31 a 40 años	.01815	.20928	1.00	-.5431	.5794
					0		
	De 31 a 40 años	De 41 a 50 años	-.22787	.19215	1.00	-.7432	.2875
					0		
		Más de 51 años	-.73185*	.25564	.030*	-	-.0462
						1.4175	
De 31 a 40 años	De 19 a 30 años	-.01815	.20928	1.00	-.5794	.5431	
				0			
	De 41 a 50 años	-.24601	.19033	1.00	-.7565	.2644	
				0			
De 41 a 50 años	Más de 51 años	-.75000*	.25427	.023*	-	-.0680	
					1.4320		
	De 19 a 30 años	.22787	.19215	1.00	-.2875	.7432	
				0			
Más de 51 años	De 31 a 40 años	.24601	.19033	1.00	-.2644	.7565	
				0			
	Más de 51 años	-.50399	.24037	.228	-	.1407	
					1.1486		
De 19 a 30 años	De 19 a 30 años	.73185*	.25564	.030*	.0462	1.4175	
	De 31 a 40 años	.75000*	.25427	.023*	.0680	1.4320	
De 19 a 30 años	De 41 a 50 años	.50399	.24037	.228	-.1407	1.1486	
	De 31 a 40 años	-.64315	.36431	.480	-	.3339	
					1.6202		
De 31 a 40 años	De 41 a 50 años	-.96362*	.33449	.028*	-	-.0665	
					1.8607		
	Más de 51 años	-1.39315*	.44501	.013*	-	-.1996	
					2.5866		
De 31 a 40 años	De 19 a 30 años	.64315	.36431	.480	-.3339	1.6202	
	De 41 a 50 años	-.32048	.33132	1.00	-	.5681	
				0	1.2091		
Gobernabilidad	De 31 a 40 años	Más de 51 años	-.75000	.44264	.556	-	.4371
						1.9371	

De 41 a 50 años	De 19 a 30 años	.96362*	.33449	.028*	.0665	1.8607
	De 31 a 40 años	.32048	.33132	1.000	-.5681	1.2091
	Más de 51 años	-.42952	.41843	1.000	-	.6927
Más de 51 años	De 19 a 30 años	1.39315*	.44501	.013*	.1996	2.5866
	De 31 a 40 años	.75000	.44264	.556	-.4371	1.9371
	De 41 a 50 años	.42952	.41843	1.000	-.6927	1.5517

\*. La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis “Existirán diferencias significativas en los factores del clima organizacional con respecto a la edad”, ya que sí se encontraron diferencias significativas en el clima organizacional con respecto a la edad en los factores de Autonomía, Involucramiento, Tensión y Estrés, Poder y Gobernabilidad.

Hipótesis específica desde la postura del investigador
5. H <sub>1</sub> : “Existirán diferencias significativas en el clima organizacional con respecto a la antigüedad”.

Figura 25. Hipótesis 5 específica desde la postura del investigador.

Fuente: Elaboración propia.

Se aplicó un Análisis de Varianza de un factor (one-way ANOVA) para determinar si existían diferencias significativas en las medias de los factores de clima organizacional entre los siguientes grupos de antigüedad: Grupo 1 (1 año o menos), Grupo 2 (De 2 a 3 años); Grupo 3 (De 4 a 6 años) y Grupo 4 (Más de 7 años). Como se puede apreciar en la tabla 15, no se encontraron diferencias significativas en las medias de los factores de clima organizacional entre los grupos de antigüedad. Por lo tanto, no fue necesario llevar a cabo análisis post hoc.

Tabla 15  
ANOVA entre clima organizacional y grupos de antigüedad

ANOVA de un factor						
Factores		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Bienestar_empleados	Inter-grupos	16.474	3	5.491	.642	.589
	Intra-grupos	1051.290	123	8.547		
	Total	1067.764	126			
Autonomía	Inter-grupos	.813	3	.271	.401	.752

	Intra-grupos	83.061	123	.675		
	Total	83.874	126			
Integración	Inter-grupos	8.114	3	2.705	.660	.578
	Intra-grupos	503.744	123	4.095		
	Total	511.858	126			
Involucramiento	Inter-grupos	108.945	3	36.315	2.413	.070
	Intra-grupos	1850.882	123	15.048		
	Total	1959.827	126			
Apoyo_supervisor	Inter-grupos	95.836	3	31.945	2.121	.101
	Intra-grupos	1852.920	123	15.064		
	Total	1948.756	126			
Énfasis_entrenamiento	Inter-grupos	6.366	3	2.122	2.618	.054
	Intra-grupos	99.713	123	.811		
	Total	106.079	126			
Ética	Inter-grupos	2.060	3	.687	.446	.720
	Intra-grupos	189.341	123	1.539		
	Total	191.402	126			
Tensión_estrés	Inter-grupos	29.385	3	2.099	.896	.565
	Intra-grupos	262.473	123	2.344		
	Total	291.858	126			
Poder	Inter-grupos	1.608	3	.536	.711	.548
	Intra-grupos	92.817	123	.755		
	Total	94.425	126			
Gobernabilidad	Inter-grupos	9.700	3	3.233	1.441	.234
	Intra-grupos	275.970	123	2.244		
	Total	285.669	126			
Innovación_flexibilidad	Inter-grupos	144.109	3	48.036	2.349	.076
	Intra-grupos	2515.655	123	20.452		
	Total	2659.764	126			
Reflexividad	Inter-grupos	2.566	3	.855	.353	.787

	Intra-grupos	298.142	123	2.424		
	Total	300.709	126			
Tecnología	Inter-grupos	2.170	3	.723	.759	.519
	Intra-grupos	117.184	123	.953		
	Total	119.354	126			
Retroalimentación_desempeño	Inter-grupos	8.661	3	2.887	1.472	.226
	Intra-grupos	241.276	123	1.962		
	Total	249.937	126			

---

Por lo cual, la hipótesis “Existirán diferencias significativas en el clima organizacional con respecto a la antigüedad” se rechaza, al no existir diferencias significativas en el clima organizacional con respecto a la antigüedad.

## VI. DISCUSIÓN

A partir de los resultados obtenidos y una exhaustiva revisión del instrumento de clima de Méndez y Hernández-Sampieri (2015) se encontraron los siguientes aspectos:

- **Bienestar de los empleados:** en este factor se recomienda cambiar la redacción de los siguientes reactivos, por ejemplo, “Los directivos nos ayudan siempre que los necesitamos” por “El jefe nos ayuda cuando lo necesitamos”, ya que normalmente se tiene un contacto más directo con el jefe inmediato que con los directivos de la empresa. Al igual que el reactivo “Esta compañía es justa con sus empleados”, se sugiere cambiar por “Esta compañía valora a sus colaboradores”, ya que la palabra “valor” es usada en la definición del factor, lo cual indica más relación y congruencia. Con respecto al análisis de confiabilidad, esta fue mayor a 0.7, por lo que se considera aceptable. Se encontró una muy alta correlación con el factor de Innovación y Flexibilidad, esto puede deberse a que algunos reactivos de Innovación y Flexibilidad, son más afines y congruentes a la definición de Bienestar de los empleados. Por último, también se identificó correlaciones altas con el factor de Involucramiento; los reactivos de Involucramiento tienen cierta afinidad con Bienestar de los Empleados, ya que se evalúa la consideración de las opiniones de los colaboradores, que si nuevamente se revisa la definición de Bienestar de los Empleados, se vincula con la valoración de los trabajadores por parte de la empresa.
- **Autonomía:** en primera instancia, se requieren tres reactivos para formar un factor, en este caso sólo tiene un reactivo lo convierte en un indicador; si se desea formar como tal el factor de “Autonomía” se recomienda desarrollar más reactivos. Igualmente, la redacción del único reactivo tiene más de una idea “Los directores y gerentes actúan en esta empresa como dictadores, donde su voluntad se impone para hacer el trabajo”, se podría simplificar con “Los jefes imponen su voluntad para hacer el trabajo” o separando en un reactivo la palabra director y en otra gerente. Con respecto al análisis de confiabilidad, no se efectuaron debido a que se requiere un mínimo de 3 reactivos para proporcionar un resultado.
- **Integración:** en este factor se sugiere revisar la redacción y se proponen hacer los siguientes cambios “En esta empresa las personas que trabajan en departamentos diferentes se comparten la información y se ayudan” por “Los compañeros de otras áreas comparten información cuando se solicita”; “En esta empresa la colaboración entre los departamentos es muy efectiva” por “Existe colaboración entre las áreas”; el siguiente reactivo tiene más de una idea “En esta compañía hay muy poco respeto y colaboración entre los departamentos” por “En esta compañía NO hay respeto entre colaboradores”, si quisiéramos especificar podríamos poner “por parte de los jefes” y por último, “En esta compañía NO hay colaboración entre las áreas”. De igual forma cambiaría el nombre del factor por “Trabajo en equipo” por el

contenido de la definición y de los reactivos. Con respecto al análisis de confiabilidad, esta fue mayor a 0.7, por lo que se considera aceptable.

- **Involucramiento:** se recomienda cambiar el nombre del factor por “Comunicación”. De igual forma, se sugiere revisar y cambiar la redacción de los siguientes reactivos: “En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados” por “En esta empresa se escuchan las opiniones de los trabajadores” o “En esta empresa se consideran las opiniones de los trabajadores”; “En la organización los cambios son hechos sin consultar a las personas afectadas por tales cambios” por “Los cambios son efectuados sin consultar a las personas afectadas”; “Las personas sienten que las decisiones son frecuentemente tomadas por encima de ellas” quitar la palabra “frecuentemente”; “En esta empresa constantemente hay problemas de comunicación” también quitar la palabra “constantemente”; “La dirección o gerencia siempre está dispuesta a escucharnos” se recomienda separar en dos oraciones los sujetos, por un lado la dirección y por otro la gerencia. Con respecto al análisis de confiabilidad, esta fue mayor a 0.7, por lo que se considera aceptable. Se encontraron correlaciones altas con Innovación y Flexibilidad y Claridad de metas; en el caso de Innovación y Flexibilidad, puede deberse al canal de comunicación que debe de existir para las propuestas innovadoras, y la gestión del cambio, que también se pregunta en Involucramiento; muy parecido el caso de Claridad de metas, ya que se requiere nuevamente ese flujo de comunicación para transmitir a los colaboradores, que se espera de sus actividades y de sus objetivos en el puesto.
- **Apoyo del supervisor:** igualmente se recomienda revisar la redacción y se proponen los siguientes cambios: quitar la palabra “supervisores” y dejar solamente la de “jefes”; “Los supervisores o jefes de esta compañía realmente entienden bien los problemas de sus colaboradores” por “Los jefes comprenden los problemas de sus colaboradores”. Con respecto al análisis de confiabilidad, esta fue mayor a 0.7, por lo que se considera aceptable. Se encontró una correlación alta con Innovación y Flexibilidad, al igual que en el apartado anterior, puede deberse al canal de comunicación que debe existir para una buena relación entre jefe – subordinado, la fomentación de un clima agradable y seguro (por parte del jefe) entre los compañeros del área, y el reconocimiento del trabajo para incentivar un alto desempeño.
- **Énfasis en el entrenamiento:** igual que en el caso de “Autonomía” se requieren tres reactivos para formar un factor, en este caso sólo tiene un reactivo por lo tanto, lo convierte en un indicador. Igualmente, la redacción del único reactivo puede simplificarse de la siguiente manera “En la empresa nos proporcionan mucha capacitación sobre lo que necesitamos hacer en nuestro trabajo” por “Nos proporcionan capacitación útil para el trabajo”. Con respecto al análisis de confiabilidad, no se efectuaron debido a que se requiere un mínimo de 3 reactivos para proporcionar un resultado del factor.
- **Ética:** igual que en el caso de “Énfasis en el entrenamiento” se requieren tres reactivos para formar un factor, en este caso sólo tiene un reactivo por lo tanto, lo convierte en un indicador. Y por ende este reactivo está enfocado a

la Seguridad e Higiene, podría agregarse reactivos dirigidos hacia los valores organizacionales, si se sanciona actos indebidos, si se denuncia actos ilícitos, si se refuerza la ética organizacional o la congruencia de acciones, sobre todo para evaluar la comprensión de decidir qué es lo correcto para la empresa. Con respecto al análisis de confiabilidad, no se efectuaron debido a que se requiere un mínimo de 3 reactivos para proporcionar un resultado.

- **Centralización:** se propone cambiar el nombre del factor por “Toma de decisiones”; también se recomienda revisar la redacción y se sugieren los siguientes cambios: “No puedo hacer nada por decisión propia, todo debe ser aprobado por mis supervisores y/o jefes” por “Cualquier cambio o sugerencia debe ser aprobado por mi jefe”; por otro lado el reactivo “Los empleados de esta organización somos constantemente vigilados con la intención de evitar cualquier violación a las reglas” no se encuentra relación con la definición del factor, que está especializado en la concentración de la toma de decisiones en altos mandos, por lo que se sugiere crear más reactivos relacionados con la definición. Con respecto al análisis de confiabilidad, esta fue menor a 0.7, por lo que se considera bajo; se recomienda identificar si con la eliminación de un reactivo se incrementa el índice de confiabilidad y a su vez, desarrollar más reactivos para su posterior análisis.
- **Complejidad:** se propone también cambiar el nombre del factor por “Autoconocimiento empresarial”, ya que tanto la definición como los reactivos se enfocan hacia un conocimiento sobre la organización, como sería, las estrategias comerciales, productos o servicios que se ofrecen, estructura organizacional, unidades de negocios, número de empleados, tamaño de la empresa, etc. Con respecto al análisis de confiabilidad, esta fue menor a 0.7, por lo que se considera bajo; se recomienda identificar si con la eliminación de un reactivo se incrementa el índice de confiabilidad y a su vez, desarrollar más reactivos para su posterior análisis.
- **Tensión y estrés:** se sugiere revisar nuevamente la redacción y se proponen los siguientes reactivos para una mejor comprensión: “Frecuentemente me molesto ante los más pequeños problemas o con mis compañeros y/o equipo de colaboradores” por “Me molesto ante pequeños problemas con mis compañeros”; “Mantengo la calma y tengo paciencia durante mi trabajo y con mis compañeros” por “Mantengo la calma durante mi trabajo” o “Me desesperan mis compañeros de trabajo”. Con respecto al análisis de confiabilidad, esta fue menor a 0.7, por lo que se considera bajo; se recomienda identificar si con la eliminación de un reactivo se incrementa el índice de confiabilidad y a su vez, desarrollar más reactivos para su posterior análisis.
- **Poder:** se propone también cambiar el nombre del factor por “Influencia organizacional”, por otro lado también la definición no queda clara si esa influencia es para detectar a los líderes ocultos o si eres una persona influenciable. El reactivo “Mis superiores ejercen el poder que les otorga su posición jerárquica sobre las actividades que desempeño” se relaciona más con el factor “Autonomía” que con el de “Poder”. Al igual que el reactivo “Yo creo que si mis superiores quisieran apoyarme o perjudicarme en mis labores

podrían hacerlo” se encuentra más relacionado con el factor “Apoyo del supervisor”. Por lo que se sugiere crear más reactivos para este factor y replantear su definición. Con respecto al análisis de confiabilidad, esta fue menor a 0.7, por lo que se considera bajo; se recomienda identificar si con la eliminación de un reactivo se incrementa el índice de confiabilidad y a su vez, desarrollar más reactivos para su posterior análisis.

- **Control:** se sugiere revisar nuevamente la definición del factor, ya que se encuentra muy relacionado con Autonomía, al igual que sus reactivos. Las sugerencias de redacción de algunos reactivos son las siguientes: “La empresa me da la libertad de planear por mí mismo las actividades que realizo” por “La empresa me brinda la libertad para planear mis actividades”; “Yo controlo la calidad del trabajo que produzco” por “Controlo la calidad de mi trabajo”. Con respecto al análisis de confiabilidad, esta fue mayor a 0.7, por lo que se considera aceptable.
- **Gobernabilidad:** en este factor se debería evaluar su omisión, ya que su definición no es congruente con los reactivos planteados, además de que varios tienen más relación con otros factores como los siguientes: “Los inversionistas de esta empresa no se hacen responsables del funcionamiento de la misma”, este reactivo tiene más relación con la definición de los factores “Centralización”; “En esta organización existen metas y operaciones ocultas o poco conocidas” se encuentra más relacionada con el factor “Ética”; “Considero que lo que recibo como remuneración por mi trabajo es justo en relación con mi contribución a esta empresa” se relaciona más con el factor “Retroalimentación del desempeño”. Con respecto al análisis de confiabilidad, esta fue menor a 0.7, por lo que se considera bajo; se recomienda identificar si con la eliminación de un reactivo se incrementa el índice de confiabilidad y a su vez, desarrollar más reactivos para su posterior análisis.
- **Innovación y flexibilidad:** nuevamente existe un reactivo que no se encuentra relacionado con la definición de este factor como es el siguiente: “Esta compañía realmente se preocupa por sus empleados” se relaciona más con el factor “Bienestar de los empleados”. Se recomienda revisar la redacción de los reactivos y se proponen los siguientes cambios: “La dirección o gerencia de esta compañía es rápida para reconocer la necesidad de hacer las cosas de manera diferente” por “La dirección impulsa la creatividad de sus colaboradores”; “Está organización es muy flexible porque puede cambiar rápidamente los procedimientos para mejorarlos” por “Está organización se adapta a los cambios fácilmente”. Con respecto al análisis de confiabilidad, esta fue mayor a 0.7, por lo que se considera aceptable.
- **Reflexividad:** igual que en el caso de “Ética” se requieren tres reactivos para formar un factor, en este caso se tienen dos reactivos, lo convierte en un indicador. Por lo que se recomienda evaluar su omisión o desarrollar más reactivos para considerarlo como un factor. Con respecto al análisis de confiabilidad, no se efectuaron debido a que se requiere un mínimo de 3 reactivos para proporcionar un resultado del factor.



- **Tecnología:** igual que en el caso anterior se requieren tres reactivos para formar un factor, en este caso se tienen dos reactivos, lo convierte en un indicador. Al igual que sus reactivos fueron los más sesgados debido a la obviedad de sus planteamientos, se recomienda crear reactivos sobre el nivel de automatización de procesos, los índices de error, agilidad de sus tiempos, herramientas de trabajo, etc. Con respecto al análisis de confiabilidad, no se efectuaron debido a que se requiere un mínimo de 3 reactivos para proporcionar un resultado del factor.
- **Claridad de metas:** se sugiere revisar nuevamente la redacción y se proponen los siguientes reactivos para una mejor comprensión: “Las personas que trabajamos aquí entendemos muy bien lo que la empresa quiere hacer” por “Los trabajadores entendemos lo que la empresa quiere hacer”; “Como colaboradores sabemos muy bien a dónde va la empresa” por “Como colaboradores sabemos hacia dónde se dirige la empresa”. Con respecto al análisis de confiabilidad, esta fue mayor a 0.7, por lo que se considera aceptable. Se encontró una correlación alta con Innovación y Flexibilidad, ésta puede explicarse por la vinculación alta que debe existir si se requiere incentivar la creatividad, ya que es indispensable que esté relacionado con la estrategia de negocio, que se reflejará en los objetivos de las áreas y por supuesto, que en los puestos.
- **Esfuerzo:** en primera instancia, se requieren tres reactivos para formar un factor, en este caso se tienen dos reactivos y lo convierte en un indicador; si se desea formar como tal el factor de “Esfuerzo” se recomienda desarrollar más reactivos. Con respecto al análisis de confiabilidad, no se efectuaron debido a que se requiere un mínimo de 3 reactivos para proporcionar un resultado.
- **Calidad:** este factor se relaciona mucho con los factores de “Control” y “Autonomía”, por lo que se considera para un futuro evaluar la posibilidad de formar un solo factor o desaparecer alguno de los tres. De igual forma, como en el caso anterior, se requieren de tres reactivos para formar un factor. Con respecto al análisis de confiabilidad, no se efectuaron debido a que se requiere un mínimo de 3 reactivos para proporcionar un resultado.
- **Retroalimentación del desempeño:** es indispensable tener al menos tres reactivos para formar un factor, en caso contrario se considera como un indicador. Por tal motivo, se recomienda desarrollar más reactivos de “Retroalimentación del desempeño”. Una sugerencia es revisar la redacción del siguiente reactivo “A los empleados de esta empresa normalmente sus jefes les dicen si hicieron bien o no su trabajo” se recomienda los siguientes “Mi jefe reconoce mi buen trabajo” o “Mi jefe me dice mis errores”. Por último, el reactivo “La calidad del trabajo de los empleados de esta empresa es medida frecuentemente” se relaciona más con el factor de “Calidad”. Con respecto al análisis de confiabilidad, no se efectuaron debido a que se requiere un mínimo de 3 reactivos para proporcionar un resultado del factor.

Por otra parte, los investigadores Méndez y Hernández-Sampieri, definen sólo nueve reactivos negativos (20, 28, 29, 35, 42, 43, 44, 56, 58); sin embargo,

analizando con más detalle se difiere con ellos, ya que se identificaron doce reactivos negativos de todo el test (3, 9, 16, 24, 33, 39, 41, 52, 61, 62, 64, 66), ya que de acuerdo a la redacción del reactivo (sentido) y su respectivo análisis de sesgo, se encontró una asimetría **positiva** en estos reactivos. Por lo que se recomendaría, enviar los resultados de esta investigación a los autores de la prueba, para que puedan revalorizar los reactivos identificados.

La construcción del instrumento de clima planteado en esta investigación se desarrolló basándose únicamente en el Marco de Valores en Competencia, es decir solamente la cuestión teórica, dejando de lado la parte cultural. Utilizando la técnica de redes semánticas naturales propuesto por la Dra. Reyes-Lagunes (1993) se podrían crear reactivos culturalmente relevantes que permita una mejor comprensión de lo que se busca medir, y sobre todo, efectuar un diagnóstico preciso que ayude a las empresas a comprender su problemática organizacional y efectuar iniciativas para incrementar una mejora para el personal como a nivel empresarial.

## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se destacan las conclusiones más relevantes del estudio tomando en cuenta los hallazgos teóricos y prácticos:

- Se alcanzó el objetivo general del estudio, comprobando que el instrumento de “Encuesta sobre el clima y la cultura organizacional 2011” de Méndez y Hernández-Sampieri (2015) es válido y confiable, ya que obtuvo puntuaciones superiores a 0.7 en los valores de alfa de Cronbach y un total de 66% de varianza explicada total.
- Los resultados muestran que el clima organizacional al compararse con el sexo de los participantes, no se encontraron diferencias significativas. En otra investigación similar, realizada por Meza (2017), se realizó un diagnóstico de clima organizacional en una empresa del sector industrial, y tampoco hubo diferencias significativas entre hombres y mujeres. Sin embargo, en una investigación reciente, efectuada por Espinoza-Santeli y Jiménez (2018), identificaron algunos factores donde es muy común encontrar diferencias entre hombres y mujeres como son (basados en el Modelo de Equidad de Género del Instituto Nacional de Mujeres en México): respeto a opiniones y aportaciones; acceso a información necesaria para desempeñar su trabajo; comunicación oportuna sobre asuntos importantes de la organización y sobre las expectativas y responsabilidades que se tiene sobre el empleado; evaluaciones objetivas y equitativas de desempeño; apoyo y retroalimentación para mejorar el desempeño; trato justo, canales de quejas y reclamos seguros y confiables; ambiente laboral amistoso, cordial, comprensible y solidario; justicia e igualdad en la división de cargas de trabajo y en la asignación de responsabilidades; recompensas y reconocimiento por trabajo bien desempeñado; superiores accesibles; preocupación por el bienestar personal y emocional del empleado; ascensos meritorios; existencia y respeto a planes de carrera y desarrollo profesional; pago justo por cargo y responsabilidades; espacio libre de favoritismos; trato justo e igualitario; ambiente libre de acoso laboral y sexual; adecuada planeación y distribución del trabajo en cuanto a número de niveles jerárquicos a los que reporta sobre la rutina y monotonía del trabajo y exceso de responsabilidad o exceso de funciones que se le asignan; posibilidad de solicitar permisos para ausentarse dentro del horario laboral para atender situaciones particulares, familiares o escolares de carácter extraordinario y si se les anima a que concilien su vida laboral y personal. Por lo que al momento de compararlo con el instrumento de Méndez y Hernández-Sampieri (2015), existen por lo menos 4 factores de los 18 factores que propone el Modelo de Equidad de Género, esto podría explicar la falta de diferencias significativas entre hombres y mujeres, sobre todo porque se ha confirmado algunas causas de estas diferencias (en detrimento hacia las mujeres) como son acceso a posiciones de poder, mayor carga laboral y menor remuneración.

- Por otro lado, los resultados de comparación con respecto al nivel educativo, si se encontraron diferencias significativas en las dimensiones de bienestar de los empleados, integración, involucramiento, apoyo del supervisor, tensión y estrés, poder, innovación y flexibilidad, reflexividad, y tecnología, excepto autonomía, énfasis en el entrenamiento, ética, gobernabilidad y retroalimentación del desempeño, siendo más alto para el nivel educativo de bachillerato. Esto contrasta con otra investigación realizada por Delgado y Laguna (2019), donde indican que el clima organizacional suele tener puntuaciones más altas en aquellas personas con nivel educativo de licenciatura. Sin embargo, otra investigación reciente encontró que entre mayor grado educativo tenía el personal, no percibían un mejor clima (Reyna, 2019). Una explicación a los resultados de esta investigación podría ser que el personal con mayor grado académico, tiene expectativas más altas de crecimiento y desarrollo, y si la empresa no las cumple en un tiempo “estimado”, pueden percibir que no se les esté reconociendo su esfuerzo o su nivel de profesionalismo.
- Con respecto a los resultados de diferencias significativas entre los grupos de edad, se encontraron las siguientes Autonomía, en específico en el Grupo 1 (De 19 a 30 años) con el Grupo 3 (De 41 a 50 años), en el cual nos indica que a mayor edad se incrementa la libertad de decisión en las actividades; en Involucramiento, las diferencias se encontraron también en el Grupo 1 (De 19 a 30 años) y el Grupo 3 (De 41 a 50 años), donde nos indica que a mayor edad se incrementa la comprensión de la dinámica organizacional; para Tensión y Estrés la diferencia es en el Grupo 2 (De 31 a 40 años) con el Grupo 3 (De 41 a 50 años), donde nos indica que el grupo de 41 a 50 años, existe mayor nivel de presión y enojo en el trabajo; en Poder, la diferencia se encuentra en el Grupo 1 (De 19 a 30 años) y Grupo 2 (De 31 a 40 años) con el Grupo 4 (Más de 51 años), donde se encuentra que la mayor influencia en los colaboradores la ejerce el grupo de más de 51 años; por último, en Gobernabilidad, se encuentran las diferencias entre el Grupo 1 (De 19 a 30 años), el Grupo 3 (De 41 a 50 años) y el Grupo 4 (Más de 51 años), donde nos indica que a mayor edad se incrementa el número de recursos para las actividades. Esto contrasta con otras investigaciones donde no se encontraron diferencias significativas en la edad y la percepción de clima organizacional (Ortiz y Cruz, 2008). Sin embargo, Acosta y Venegas (2010) encontró que el personal de mayor edad, perciben un mejor clima con respecto a la seguridad en el puesto (contratación con prestaciones) que les ofrecen las empresas. Otras explicaciones con respecto a los resultados de esta investigación, puede deberse a que la experiencia adquirida a lo largo del tiempo, permite mayores oportunidades de crecimiento en la empresa (promociones, ascensos, etc.) y por ende, mayor comprensión del funcionamiento organizacional, pero estas responsabilidades pueden generar mayor estrés y presión sobre ellos. También debido a su experiencia,

son más propensos a volverse personas influyentes y que puedan obtener más fácilmente recursos, para sus actividades o área de trabajo.

- En los resultados de diferencias significativas entre los grupos de antigüedad no se encontraron ninguna. Esto contrasta con otras investigaciones como la de Hernández y Ponce (2016) y Acosta y Venegas (2010), donde mencionan que sí hay diferencias entre las personas con mayor y menor antigüedad, ellos encontraron que los trabajadores con menor antigüedad perciben un mejor clima, contrario a los de mayor antigüedad. La falta de diferencias entre los grupos de antigüedad puede deberse a que el instrumento de Méndez y Hernández-Sampieri (2015) no pregunta acerca del favoritismo, las oportunidades de crecimiento como son los planes de vida y carrera, las promociones o el aumento de sueldo, en donde se podría encontrar diferencias entre esos grupos, por mencionar un ejemplo, que se otorga mayores oportunidades al personal de nuevo ingreso que aquellos que tienen más tiempo en la empresa, o al revés, que el crecimiento en la empresa es mucho más lento para el personal de nuevo ingreso, ya que se le da preferencia o tiene un mayor peso la antigüedad que la experiencia profesional.
- También se confirmó que las dimensiones del instrumento de clima organizacional son válidos y confiables encontrar los índices de AVE y de Fiabilidad compuesta satisfactorios.
- Como limitantes se puede decir que, para efecto de los resultados, sólo se consideró a la empresa con mayor número de colaboradores, que fue MJ. Por lo que se sugiere para futuras investigaciones, obtener una muestra más elevada de empresas medianas y grandes (de preferencia del mismo sector), para realizar una comparación entre ellas e identificar si existen diferencias o similitudes utilizando el instrumento de Méndez y Hernández-Sampieri (2015).
- Una limitante que se identificó en el instrumento fue que los reactivos llegan a evaluar más de una idea, y esto dificulta discernir la respuesta en la que pensó el participante, por ejemplo, en el reactivo 2 dice “Las acciones que lleva a cabo mi organización afectan (positiva o negativamente) a sus competidores” si la persona respondió “Totalmente verdadero”, esas acciones afectan ¿positiva o negativamente?; o en el reactivo 7 (muy similar al 2) “Las personas que trabajan conmigo influyen en mí (positiva o negativamente)” si responde “Totalmente verdadero”, ¿esa influencia es positiva o negativa? y las recomendaciones no pueden realizarse concretamente porque no se identifica el sentido. Existen por otro lado reactivos que es difícil su comprensión, y por ende no se logra identificar que se está midiendo, como el reactivo 9 “En torno a la compañía pienso que cuidar el interés de uno mismo es bueno pero la codicia es mala”, muchas

personas tuvieron dudas con respecto a ese reactivo; otras preguntas eran bastante obvias debido al tipo de actividades, por ejemplo, el reactivo 11 dice “Utilizar la computadora mejora la calidad de vida del trabajo que hago”, esto es parte de una herramienta de trabajo para el área de Tecnología, que sesgaría ese reactivo. Así se identificaron 12 reactivos, que con la redacción con la que fueron desarrollados tienen más de una idea a evaluar, o no son comprensibles, o se afirman cuestiones indiscutibles. Por lo que se recomendaría revisar la redacción de estos reactivos y si es posible, plantear nuevos reactivos que sustituyan los anteriores.

- Por otro lado, al momento de visitar MJ, se solicitó también evaluar al personal operativo. Sin embargo, se percató a tiempo que el personal tenía un nivel educativo de primaria, secundaria y preparatoria, y el instrumento de Méndez y Hernández-Sampieri (2015) está enfocado para una población con un nivel educativo mínimo de licenciatura. Por lo cual, se realizó una adaptación del instrumento para el personal operativo, y a su vez se identificó que había factores que no aplicaban a este tipo de áreas como son los de Complejidad (debido a que la información organizacional no es comunicada o informada a éstas áreas); Control, Centralización y Autonomía (el orden de sus actividades no lo pueden decidir ellos, ya que afecta el proceso de otras áreas); Innovación y flexibilidad (el desarrollo de nuevos procesos o el proponer nuevas formas de trabajo, tampoco es algo que se requiera en su posición) y por último, Tecnología (debido a que ellos usan maquinaria para realizar sus actividades y no computadoras). Por lo que se recomienda, realizar un instrumento de clima organizacional, enfocado para población con un nivel educativo de primaria y secundaria, con factores que estén relacionados con sus actividades, ya que esto permitirá una mejor comprensión de sus necesidades organizacionales y se podrá realizar ajustes o cambios que mejore sus condiciones laborales y se vea reflejado en un incremento en sus resultados o desempeño.
- Otra limitante, fue la encuesta de Cultura Organizacional de Cameron y Quinn, en la que se decidió omitir sus resultados para este estudio debido a la falta de confiabilidad y validez de la misma. Sería otro tema de investigación, el desarrollar un instrumento de Cultura Organizacional para población mexicana, que permitiera complementar la información de clima, y tener una mejor comprensión de la dinámica empresarial y con esto, brindar recomendaciones concretas y funcionales para las organizaciones.
- El estudio de clima organizacional periódico evita la salida repentina de trabajadores, siempre y cuando se tomen acciones al respecto con los resultados que arroja el estudio. La información de los resultados, deberá ser presentada y considerada por los directivos para la toma de decisiones y que con ello, se proyecte un plan para incrementar la productividad y, realizar los cambios necesarios para la mejora continua.

- Una sugerencia sería agregar métodos cualitativos al estudio de clima organizacional, ya sea a través del análisis de contenido (preguntas abiertas), grupos focales u observación de campo, ya que esto permitirá una mayor comprensión de la dinámica empresarial, y sobre todo brindar una asesoría puntual, personalizada y útil. La parte numérica es primordial, sin embargo, la cuestión cualitativa nos proporcionará una información más integral.
- Otra sugerencia sería la importancia de la sensibilización a través de una campaña de comunicación, donde se explique para qué sirven estos estudios; qué es lo que miden; quién lo realizará; que es voluntario y confidencial; la duración de la aplicación; y en qué fecha se estarán compartiendo los resultados. Este último punto, muchas empresas no les interesa o no creen conveniente compartir los resultados, sin embargo, la falta de información al respecto crea incertidumbre y desconfianza, y afectará la participación en el siguiente estudio de clima que se realice. También es importante que se informe sobre los planes de acción o los cambios que se realizarán (y que se deben cumplir, por supuesto) a partir de los resultados de clima, esto con la finalidad de comunicar a los trabajadores que sus opiniones fueron escuchadas y se incrementa o se mantiene la participación.

## VII. REFERENCIAS

- Acosta, J. A. (2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional. *3C Empresa*, 4(3): 159 – 174.
- Acosta, B., Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*, 13(1): 163 – 172.
- Aguilar, M., Fortanell, P., Gutiérrez, J. (2017). El proceso de pensamiento estratégico empresarial. En M. Marcelino-Aranda, I. Rivera y A. Rivera (Ed.), *Las Mipymes mexicanas ante los retos del siglo XXI* (pp.135-160). México: Instituto Politécnico Nacional.
- Alcántar, E.V.M., Maldonado-Radillo, S.E. y Arcos, V.J.L. (2012). Medición del clima laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 5(3): 55-68.
- Amador, R. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: reflexiones sobre algunos resultados en entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2): 155-172.
- Aragón, A., Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PYME del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 216: 35-69.
- Belias, D., Velissauriou, E., Kyriakou, D., Gkolia, A., Sdrolas, L., Koustelios, A., Varsanis, K. (2016). The advantages of organizational culture in Greek Banks. *Journal of Management Research*, 16(3): 123–134.
- Bernal, I., Pedraza, N.A., Sánchez, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134): 8-19.
- Betanzos, S., De la Cruz, B., Espinoza, V. (2017). *Diseño y construcción de una Escala de Cultura Organizacional* (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México, México.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A. y Vandenberghe, C. (2010). A Multilevel Model of Transformational Leadership and Adaptive Performance and the Moderating Role of Climate for Innovation. *Group & Organization Management*, 35(6): 699–726.
- Chuc, F. A. (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional. *IC Investigación*, 12: 117-135.
- Da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Gondim, S., Rodríguez, M. (2014). Factores favorables a la innovación en las organizaciones: una integración de meta-análisis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30: 67-74.



- Dávila, M. (2017). Validez y confiabilidad de un instrumento para evaluar el clima organizacional en diferentes ramas de actividad económica. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias de la Administración*, 1(2): 410 – 434.
- Delgado, A., Laguna, S. (2019). Relación entre cultura organizacional, clima organizacional y motivación al logro en una muestra de trabajadores mexicanos. Tesis de licenciatura inédita. Facultad de Psicología, UNAM. México.
- Duobienė, J., Pundzienė, A. (2007). Development of entrepreneurial organizational culture. *Economics & Management*, 507-515.
- Ekvall, G., Ryhammar, L. (1999). The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University. *Creativity Research Journal*, 12(4): 303-310.
- Estrada, S., Cano, K., Aguirre, J. (2019). ¿Cómo se gestiona la tecnología en las pymes? Diferencias y similitudes entre micro, pequeñas y medianas empresas. *Contaduría y Administración*, 64(1): 1-21.
- Espinoza-Santeli, M., Jiménez, A. (2018). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad & Empresa*, 21(36): 261 - 284.
- Fernández, N., y Bringmann, E. (2007). El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares. En J. Ayala Calvo (Ed.), *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (pp. 3428-3444). España: Universidad La Rioja.
- Gálvez, E., García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28(122): 11-27.
- García, J., García, P., Domenge, R. (2012). Determinantes de la estructura de capital en la pequeña y mediana empresa familiar en México. *Contaduría y Administración*, 57(3): 67-96.
- Gómez, D., Prowesk, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17): 57-68.
- Gómez, J., Villareal, M., Villareal, F. (2015). Las incapacidades de aprendizaje organizacional y su relación con los estilos de aprendizaje organizacional en la Mipyme. *Contaduría y Administración*, 60: 686-702.
- Góngora, G., Madrid, A. (2010). El apoyo a la innovación de la PyME en México. Un estudio exploratorio. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 47: 21-30.

- González, J., García, L., Lucero, C., Romero, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento y Gestión*, 36: 107-133.
- González-Romá, V. (2008). La innovación en los equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1): 32-40.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (2010). Análisis multivariante. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Hernández, R., Méndez, S., Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1): 229-257.
- Hernández, H., Ponce, C. (2016). Evaluación de factores y dimensiones del clima organizacional percibido por académicos universitarios. XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
- Hunter, S.T., Bedell, K.E., Mumford, M.D. (2007). Climate for Creativity: A Quantitative Review. *Creativity Research Journal*, 19(1): 69-90.
- Jaimes, L., Luzardo, M., Rojas, M. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5): 175-186.
- Leal-Rodríguez, A., Ariza-Montes, J., Morales-Fernández, E., Eldridge, S. (2015). The Effects of Organizational Culture Typologies on Unlearning and Innovation Capabilities. *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, 217-226.
- Leyva, A., Cavazos, J., Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3): 1-21.
- Levy, J. (2003). Análisis multivariable para las ciencias sociales. España: Prentice Hall.
- López, C. (2014). Factores Psicosociales que Caracterizan a los Equipos Innovadores: Un Modelo Multinivel de Evaluación. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 33(1): 11-30.
- Madero, S. M., Barboza, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 60: 735-756.
- Maldonado, G., Martínez, M., García, D. (2010). Aplicación del Modelo CVF en la Pyme de Aguascalientes: Un estudio empírico. *Investigación y Ciencia*, 50: 33-39.

- Martin, J., Simons, R. (2002). Managing Competing Values: Leadership Styles of Mayors and CEOs. *Australian Journal of Public Administration*, 61(2): 65–75.
- Mathisen, G.E., Einarsen, S. (2004). A review of Instruments Assessing Creative and Innovative Enviroments Within Organizations. *Creativity Research Journal*, 16(1): 119-140.
- Máynez, A. I. (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento? *Contaduría y Administración*, 61: 666-681.
- Mejía-Giraldo, A., Mendieta-Cardona, C., Bravo-Castillo, M. (2015). Estrategias de innovación y capital social en la pequeña y mediana empresa. *Ingeniería Industrial*, 36(3): 286-296.
- Méndez, I., Namihira, D., Moreno, L. y Sosa, C. (1990). El protocolo de investigación. Lineamientos para su elaboración y análisis. México: Trillas.
- Méndez, S., Hernández-Sampieri, R. (2015). *Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia*. México: Universidad de Guanajuato, Juan Pablos Editor.
- Mendoza, I., Torres, J., Ibarra, T. (2008). Estudio sobre el clima organizacional de un sistema de atención médica en la ciudad de México y su relación con el liderazgo transformacional y transaccional de sus directivos. *Investigación Administrativa*, 101: 29-41.
- Mendoza, I., García, B., Almazán, J. (2012). El Clima Organizacional como factor de desgaste profesional en trabajadores de una empresa de autotransportes en el D.F. XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, 1-17.
- Meza, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial – México. *COMUNI@CCIÓN*, 8(2): 148 – 158.
- Naranjo-Valencia, J.C., Jiménez, D., Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15: 63–72.
- Navarrete, F. (2013). Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la Zona Metropolitana de Guadalajara: una perspectiva hacia la gestión de su proceso de toma de decisiones. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 5(2): 210-236.
- Nunnally, J. (1978). Teoría Psicométrica. Nueva York: McGraw-Hill.
- Nuño, P. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. México: Red Tecer Milenio.

- Ojeda, J. F., Méndez, S., Hernández-Sampieri, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1): 17-38.
- Omar, A., Florencia, A. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas psychologica*, 9(1): 79-92.
- Ortega, A., Hernández, E., Garnica, J. (2017). Breve reporte teórico-empírico de técnicas de diagnóstico organizacional empleadas en Pymes mexicanas. En M. Marcelino-Aranda, I. Rivera y A. Rivera (Ed.), *Las Mipymes mexicanas ante los retos del siglo XXI* (pp.135-160). México: Instituto Politécnico Nacional.
- Ortiz, P., Cruz, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología para América Latina*, 13. Disponible en: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2008000200017&script=sci\\_abstract](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2008000200017&script=sci_abstract)
- Padma, R.N., Sumitha, V. (2009). Organizational culture and its impact on organizational commirment in public and private organizations. *Global Management Review*, 4(1): 32-39.
- Peterson, L. (2014). That's a Wrap! The organizational culture and characteristics of successful film crews. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(1): 89-114.
- Rasulzada, F., Dackert, I. (2009). Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors. *Creativity Research Journal*, 21(2-3): 191-198.
- Reyes-Lagunes, I. (1993). Las Redes semánticas naturales, su conceptualización y su utilización en la construcción de instrumentos. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, 9(1), 81-97.
- Reyna, Z. (2019). La influencia de la cultura y el clima organizacional en el comportamiento del personal académico en una entidad de enseñanza de lenguas. Tesis de doctorado inédita. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. México.
- Rivera, A., Rivera, G., Gómez, A. (2017). La administración del conocimiento: beneficios y oportunidades en las Pymes. En M. Marcelino-Aranda, I. Rivera y A. Rivera (Ed.), *Las Mipymes mexicanas ante los retos del siglo XXI* (pp.135-160). México: Instituto Politécnico Nacional.
- Rivera, G., Marín, J., Rivera, I. (2017). Características de pequeñas y medianas empresas con intenciones de innovar. En M. Marcelino-Aranda, I. Rivera y A. Rivera (Ed.), *Las Mipymes mexicanas ante los retos del siglo XXI* (pp.162-176). México: Instituto Politécnico Nacional.

- Saavedra, M. L., Saavedra, M. E. (2014). La pyme como generadora de empleo en México. *Revista Clío América*, 8(16): 153 – 172.
- Salazar, A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano*. Tesis de Licenciatura inédita. Universidad Católica Andrés Bello. Chile.
- Solarte, C., Solarte, M., Barahona, J. (2019). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de pasto (Colombia). *Contaduría y Administración*, 64(2): 1-42.
- Souto, J.E. (2015). Gestión de una Cultura de Innovación Basada en las Personas. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(3): 60-65.
- Tejeiro, M. (2014). Medición de la cultura de innovación: depuración con cuatro estudios de caso. *Intangible Capital*, 10(3): 467–504.
- Tomás, M., Rodríguez, D. (2009). Conocer la cultura de la universidad contemporánea: el CICOU. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49(1): 1-12.
- Toro, F. y Sanín, A. (2013). *Gestión del Clima Organizacional. Intervención basada en evidencias*. Colombia: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional.
- Toro, F., López, R., Sanín, A. (2007). Clima Organizacional y expectativas en un contexto de cambio tecnológico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26(2): 75-99.
- Urdaneta, O.R., Álvarez, C.J., Urdaneta, M.V. (2009). Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zulia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(47): 446-457.
- Uribe-Prado, J.F., Patlán-Pérez, J., García-Sáiso, A. (2015). Manifestaciones psicosomáticas, compromiso y burnout como consecuentes del clima y la cultura organizacional: un análisis de ruta (path analysis). *Contaduría y Administración*, 60(2): 447-467.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M.C., Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Revista Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2(2): 329-349.
- Villareal, F. M., Gómez, J. G., Villareal, D. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. *AD-minister*, 25: 97-120.
- Zapata, E. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 52: 119-135.

## ANEXOS

### “Encuesta sobre el clima y la cultura organizacional 2011” de Méndez y Hernández-Sampieri (2015).

N°	Cuadrante	Dimensión	Reactivo
1	Relaciones Humanas	Apoyo del supervisor	Los supervisores o jefes de esta compañía realmente entienden bien los problemas de sus colaboradores.
2	Proceso interno	Complejidad	Las acciones que lleva a cabo mi organización afectan (positiva o negativamente) a sus competidores.
3	Proceso interno	Tensión y estrés	Frecuentemente me molesto ante los más pequeños problemas o con mis compañeros y/o equipo de colaboradores.
4	Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados	Esta compañía cuida mucho a sus empleados.
5	Proceso interno	Control	En el trabajo yo decido el orden en que realizo mis actividades.
6	Relaciones Humanas	Involucramiento	En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados.
7	Proceso interno	Poder	Las personas que trabajan conmigo influyen en mí (positiva o negativamente).
8	Relaciones Humanas	Integración	En esta empresa las personas que trabajan en departamentos diferentes se comparten la información y se ayudan.
9	Proceso interno	Gobernabilidad	En torno a la compañía pienso que cuidar el interés de uno mismo es bueno pero la codicia es mala.
10	Metas racionales	Claridad de metas	Las personas que trabajamos aquí entendemos muy bien lo que la empresa quiere hacer.
11	Sistemas abiertos	Tecnología	Utilizar la computadora mejora la calidad de vida del trabajo que hago.
12	Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad	La dirección o gerencia de esta compañía es rápida para reconocer la necesidad de hacer las cosas de manera diferente.
13	Relaciones Humanas	Énfasis en el entrenamiento	En la empresa nos proporcionan mucha capacitación sobre lo que necesitamos hacer en nuestro trabajo.
14	Metas racionales	Esfuerzo	En esta compañía todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo.
15	Relaciones Humanas	Apoyo del supervisor	En donde trabajo los supervisores o jefes muestran que tienen confianza en las personas que colaboran con ellos.
16	Metas racionales	Retroalimentación del desen	A los empleados de esta empresa normalmente sus jefes les dicen si hicieron bien o no su trabajo.
17	Relaciones Humanas	Apoyo del supervisor	Mi jefe se preocupa por el bienestar de los que trabajamos en este departamento.
18	Proceso interno	Poder	Quienes me rodean en este trabajo se encuentran pendientes de mis necesidades como colaborador.
19	Proceso interno	Control	Yo trabajo a mi propio ritmo.
20	Proceso interno	Tensión y estrés	Mantengo la calma y tengo paciencia durante mi trabajo y con mis compañeros.
21	Relaciones Humanas	Integración	En esta empresa la colaboración entre los departamentos es muy efectiva.
22	Proceso interno	Complejidad	La compañía en la que laboro se dedica a más de una actividad principal.
23	Relaciones Humanas	Apoyo del supervisor	Mi jefe reconoce cuando hago un buen de trabajo.
24	Proceso interno	Centralización	No puedo hacer nada por decisión propia, todo debe ser aprobado por mis supervisores y/o jefes.
25	Relaciones Humanas	Apoyo del supervisor	En esta compañía los supervisores o jefes guían a su gente.
26	Relaciones Humanas	Ética	En esta organización todos seguimos las reglas de seguridad e higiene.
27	Sistemas abiertos	Reflexividad	En la compañía, la manera como trabajamos juntos siempre está cambiando positivamente para ser mejores.
28	Relaciones Humanas	Integración	En esta compañía hay muy poco respeto y colaboración entre los departamentos.
29	Relaciones Humanas	Involucramiento	En la organización los cambios son hechos sin consultar a las personas afectadas por tales cambios.
30	Metas racionales	Claridad de metas	La dirección o gerencia de la compañía comunica claramente a todos hacia dónde quiere ir en el futuro.
31	Sistemas abiertos	Reflexividad	En esta empresa nos reunimos muy seguido para discutir si estamos trabajando bien juntos.
32	Relaciones Humanas	Apoyo del supervisor	Mi jefe es para mí un ejemplo a seguir.
33	Proceso interno	Centralización	Se debe evitar a toda costa que cualquier persona quiera tomar sus propias decisiones en este trabajo.
34	Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad	Esta organización es muy flexible porque puede cambiar rápidamente los procedimientos para mejorarlos.
35	Relaciones Humanas	Involucramiento	En esta empresa las personas NO pueden opinar sobre las decisiones que afectan su trabajo.
36	Sistemas abiertos	Complejidad	Cada departamento de esta compañía está encargado y es especialista en más de una actividad.
37	Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad	En esta organización continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo.
38	Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad	Esta compañía realmente se preocupa por sus empleados.
39	Proceso interno	Tensión y estrés	Me enoja fácilmente por mi actividad laboral.
40	Proceso interno	Control	La empresa me da la libertad de planear por mí mismo las actividades que realizo.
41	Proceso interno	Poder	Mis superiores ejercen el poder que les otorga su posición jerárquica sobre las actividades que desempeño.
42	Relaciones Humanas	Involucramiento	Las personas sienten que las decisiones son frecuentemente tomadas por encima de ellas.
43	Relaciones Humanas	Involucramiento	En esta empresa constantemente hay problemas de comunicación.
44	Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados	Esta compañía presta poca atención a los intereses de los empleados.
45	Relaciones Humanas	Apoyo del supervisor	En esta empresa los supervisores o jefes son comprensivos con su gente.
46	Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad	En esta organización las nuevas ideas se aceptan rápidamente.
47	Relaciones Humanas	Involucramiento	La dirección o gerencia siempre está dispuesta a escucharnos.
48	Proceso interno	Gobernabilidad	Los inversionistas de esta empresa no se hacen responsables del funcionamiento de la misma.
49	Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados	Los directivos nos ayudan siempre que los necesitamos.
50	Sistemas abiertos	Tecnología	Usar herramientas de cómputo es compatible con todos los aspectos de mi trabajo.
51	Metas racionales	Retroalimentación del desen	La calidad del trabajo de los empleados de esta empresa es medida frecuentemente.
52	Proceso interno	Centralización	Los empleados de esta organización somos constantemente vigilados con la intención de evitar cualquier violación a las reglas.
53	Relaciones Humanas	Apoyo del supervisor	Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo.
54	Metas racionales	Esfuerzo	Los empleados de esta empresa muestran entusiasmo en su trabajo.
55	Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad	Esta compañía es rápida para responder cuando se requiere de hacer cambios.
56	Relaciones Humanas	Autonomía	Los directores y gerentes actúan en esta empresa como dictadores, donde su voluntad se impone para hacer el trabajo.
57	Proceso interno	Control	Yo controlo la calidad del trabajo que produzco.
58	Metas racionales	Claridad de metas	Los empleados NO tienen claro los objetivos de la empresa.
59	Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad	En la empresa siempre se están desarrollando nuevas ideas.
60	Metas racionales	Calidad	La calidad se toma muy seriamente en este negocio.
61	Proceso interno	Poder	Yo creo que si mis superiores quisieran apoyarme o perjudicarme en mis labores podrían hacerlo.
62	Proceso interno	Gobernabilidad	En esta organización existen metas y operaciones ocultas o poco conocidas.
63	Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados	Esta compañía es justa con sus empleados.
64	Metas racionales	Complejidad	Hay gente que trabaja en esta empresa y que no conozco.
65	Metas racionales	Claridad de metas	Como colaboradores sabemos muy bien a dónde va la empresa.
66	Proceso interno	Tensión y estrés	Me siento bajo un desagradable nivel de presión por conseguir los objetivos que me solicitan en la compañía.
67	Proceso interno	Gobernabilidad	Considero que lo que recibo como remuneración por mi trabajo es justo en relación con mi contribución a esta empresa.

<b>Cuadrante</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Abreviatura</b>
Relaciones Humanas	Apoyo del supervisor	AS
Proceso interno	Complejidad	CO
Proceso interno	Tensión y estrés	TE
Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados	BE
Proceso interno	Control	CN
Relaciones Humanas	Involucramiento	INV
Proceso interno	Poder	PO
Relaciones Humanas	Integración	INT
Proceso interno	Gobernabilidad	GO
Metas racionales	Claridad de metas	CM
Sistemas abiertos	Tecnología	TI
Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad	INN
Relaciones Humanas	Énfasis en el entrenamiento	EE
Metas racionales	Esfuerzo	EF
Relaciones Humanas	Apoyo del supervisor	AS
Metas racionales	Retroalimentación del desempeño	RD
Relaciones Humanas	Apoyo del supervisor	AS
Proceso interno	Poder	PO
Proceso interno	Control	CN
Proceso interno	Tensión y estrés	TE
Relaciones Humanas	Integración	INT
Proceso interno	Complejidad	CO
Relaciones Humanas	Apoyo del supervisor	AS
Proceso interno	Centralización	CE
Relaciones Humanas	Apoyo del supervisor	AS
Relaciones Humanas	Ética	ET
Sistemas abiertos	Reflexividad	RX
Relaciones Humanas	Integración	INT
Relaciones Humanas	Involucramiento	INV
Metas racionales	Claridad de metas	CM
Sistemas abiertos	Reflexividad	RX
Relaciones Humanas	Apoyo del supervisor	AS
Proceso interno	Centralización	CE
Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad	INN
Relaciones Humanas	Involucramiento	INV
Sistemas abiertos	Complejidad	CO
Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad	INN
Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad	INN
Proceso interno	Tensión y estrés	TE
Proceso interno	Control	CN

Proceso interno	Poder	PO
Relaciones Humanas	Involucramiento	INV
Relaciones Humanas	Involucramiento	INV
Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados	BE
Relaciones Humanas	Apoyo del supervisor	AS
Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad	INN
Relaciones Humanas	Involucramiento	INV
Proceso interno	Gobernabilidad	GO
Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados	BE
Sistemas abiertos	Tecnología	TI
Metas racionales	Retroalimentación del desempeño	RD
Proceso interno	Centralización	CE
Relaciones Humanas	Apoyo del supervisor	AS
Metas racionales	Esfuerzo	EF
Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad	INN
Relaciones Humanas	Autonomía	AU
Proceso interno	Control	CN
Metas racionales	Claridad de metas	CM
Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad	INN
Metas racionales	Calidad	CL
Proceso interno	Poder	PO
Proceso interno	Gobernabilidad	GO
Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados	BE
Metas racionales	Complejidad	CO
Metas racionales	Claridad de metas	CM
Proceso interno	Tensión y estrés	TE
Proceso interno	Gobernabilidad	GO



## Diagnóstico acerca de la Cultura Organizacional

Conteste las siguientes 6 preguntas acerca de la Cultura Organizacional de la organización donde usted trabaja. Ud. puede utilizar los datos provistos en estos reactivos para hacer un diagnóstico acerca de la cultura de su propia organización y compararla con la percepción que posea de otras culturas.

Cada uno de estos items contiene 4 descripciones de Organizaciones. Distribuya 100 puntos entre las cuatro afirmaciones, dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de su propia organización. Ninguna de las aseveraciones es mejor que otras, son simplemente distintas.

Cada grupo de afirmaciones debe totalizar 100 puntos.

En la pregunta 1, por ejemplo, si la organización A es muy similar a la suya, la B parece algo similar, y la C y la D no son similares en absoluto, Ud. podría valorar con 70 puntos la organización A y con 30 a la B, sin asignarle puntos a las otras dos que son absolutamente disímiles a la suya. En otro caso, si la organización D es absolutamente igual a la suya, puede asignarle directamente los 100 puntos.

### 1.- Características dominantes (asigne 100 puntos en total).

- a\_\_10\_\_ La Organización A brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí mismo.
- b\_\_15\_\_ La Organización B es muy dinámica e incentiva el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y asumir riesgos.
- c\_\_25\_\_ La Organización C es muy estructurada y formalizada. Los procedimientos burocráticos generalmente gobiernan lo que hace la gente.
- d\_\_50\_\_ La Organización D está orientada a la competencia. Se pone un mayor interés en lograr que el trabajo sea hecho. La conducta de la gente se orienta hacia la producción y el logro de objetivos.

### 2.- Líder Organizacional (asigne 100 puntos en total)

- a\_\_0\_\_ El líder de la Organización A es generalmente considerado como un mentor, un facilitador o una figura paternal.
- b\_\_10\_\_ El Líder de la Organización B es generalmente considerado como un emprendedor, un innovador o tomador de riesgos.
- c\_\_75\_\_ El Líder de la Organización C es generalmente considerado como un coordinador, un organizador o un experto eficiente.
- d\_\_15\_\_ El Líder de la Organización D es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor.

**3.- Factor de Cohesión** (asigne 100 puntos en total)

- a\_\_10\_\_ El factor de cohesión de la Organización A es la lealtad y el compromiso. La cohesión y el trabajo en equipo son característicos de esta Organización.
- b\_\_10\_\_ El factor de cohesión de la Organización B se focaliza en la innovación y el desarrollo.
- c\_\_40\_\_ El factor de cohesión está constituido por procedimientos formales, reglas o políticas. Mantener una Organización uniforme es importante.
- d\_\_40\_\_ El factor de cohesión está dado por el énfasis puesto en la producción y el logro de objetivos. La agresividad en el Mercado es un tema común.

**4.- Clima Organizacional** (asigne 100 puntos en total)

- a\_\_5\_\_ El clima dentro de la Organización A es participativo y comfortable. Existe una gran confianza mutua. Los miembros son abiertos entre sí.
- b\_\_5\_\_ El clima dentro de la Organización B enfatiza el dinamismo y el encontrarse dispuesto a enfrentar nuevos desafíos. El tratar nuevas cosas y el aprendizaje por "prueba y error" son comunes.
- c\_\_75\_\_ El clima dentro de la Organización C enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las expectativas con respecto a los procedimientos son claras y deben ser cumplidas.
- d\_\_15\_\_ El clima dentro de la Organización D es competitivo y de confrontación. El énfasis está puesto en la derrota de la competencia.

**5.- Criterio de Éxito** (asigne 100 puntos en total)

- a\_\_70\_\_ La Organización A define al éxito sobre la base de su desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo e interés por la gente.
- b\_\_10\_\_ La Organización B define al éxito sobre la base del producto o servicio único o más reciente. Es líder en cuanto a producto y servicios e innovación.
- c\_\_10\_\_ La Organización C define al éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, con inventario y producción a bajo costo.
- d\_\_10\_\_ La Organización D define al éxito sobre la base de la penetración en el mercado y el participación de mercado. Ser el número uno en lo que atañe a la competencia es un objetivo fundamental.

**6.- Estilo de dirección** (asigne 100 puntos en total)

- a\_\_10\_\_ El estilo de dirección de la Organización A está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.

- b\_\_70\_\_ El estilo de dirección de la Organización B está caracterizado por la iniciativa individual, la innovación, la libertad y originalidad.
- c\_\_10\_\_ El estilo de dirección de la Organización C está caracterizado por la seguridad en el empleo, permanencia en el puesto y predictibilidad.
- d\_\_10\_\_ El estilo de dirección de la Organización D está caracterizado por una fuerte conducción de la competitividad, la producción y el logro de objetivos.

Este cuestionario fue desarrollado por Kim S. Cameron, quien ahora está en el Departamento de Conducta Organizacional de la Universidad de Michigan. El instrumento abarca las 6 dimensiones de la Cultura Organizacional. Éstas son graficadas transfiriendo los scores obtenidos en las 6 preguntas a la hoja que contiene los matrices que reflejarán el perfil organizacional. Los puntajes de cada una de las preguntas pueden ser sumados y promediados para obtener un gráfico resumen del perfil de la organización. La segunda hoja provee una matriz resumen para esta propósito.

La ventaja de este instrumento es que actúa como un espejo, en el cual los encuestados pueden reflejar la cultura actual de sus organizaciones.

La fuerza y la congruencia de la cultura organizacional pueden ser medidas así también el tipo de cultura presente. Uno puede expresar en magnitudes cuán fuertemente una organización enfatiza un cierto grupo de valores o características como así también ver qué dimensiones de la Organización son congruentes. Este estudio sugiere que el tipo de cultura es más importante que la fuerza y la congruencia de la misma para predecir la efectividad de las Organizaciones.

Cuando grafique los resultados, en la primer hoja recuerde que la alternativa A de cada pregunta debe ser graficada en el cuadrante superior izquierdo, la alternativa B en el cuadrante superior derecho, la alternativa C en el cuadrante inferior izquierdo y la alternativa D en el cuadrante inferior derecho.

Cada marca debería contarse como 10 puntos. Sumando y promediando las alternativas A, las alternativas B, las C y las D, para las seis preguntas, se logra un perfil cultural resumen, que deberá ser graficado en la hoja. Una figura de 4 lados aparecerá, a menudo similar a un barrilete. Esta figura identifica a los cuadrantes más caracterizados por la cultura organizacional.

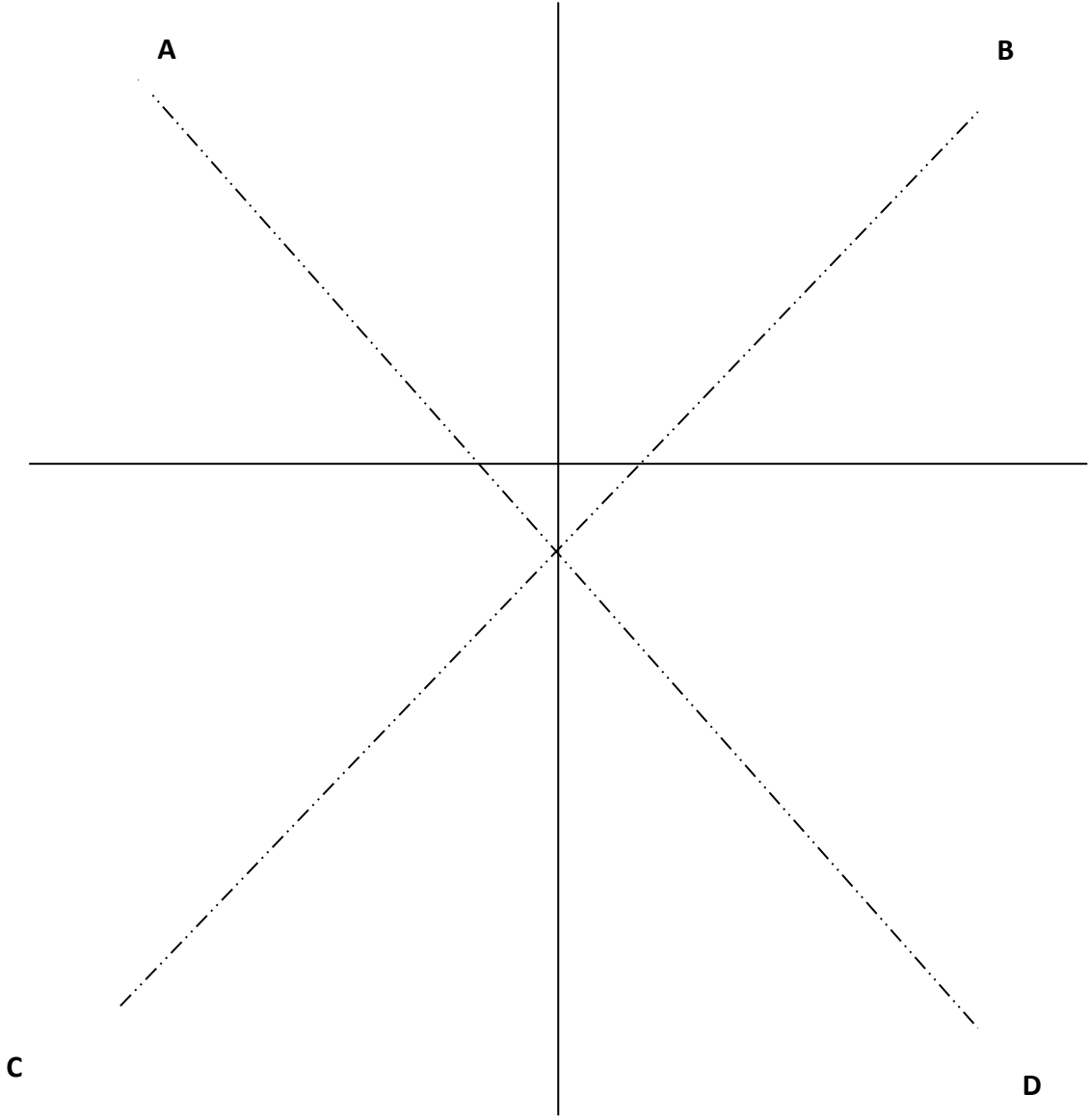
ORGANIZACIÓN: \_\_\_\_\_

<b>Respuesta</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Pregunta</b>				
<b>1</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>75</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>75</b>	<b>15</b>

<b>5</b>	<b>70</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>6</b>	<b>10</b>	<b>70</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>TOTAL</b>				
<b>Promedio</b>				

**GRÁFICO RESUMEN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EMPRESA:**

---



## Análisis de “Instrumento para la Valoración de la Cultura Organizacional” de Camerón y Quinn (1999).

### Metodología

### Variables

Subescalas de cultura organizacional

Instrumento para la Valoración de la Cultura Organizacional

Identificación de variables	Definición	Escala de Medición	Indicadores
X25= Características dominantes	Se refiere cómo es la organización en su conjunto.	Nominal por reactivo.	1= Clan 2= Adhocrática 3= Jerárquica 4= Mercado
X26= Liderazgo organizacional	Se refiere al estilo de liderazgo predomina en la empresa.	Nominal por reactivo.	1= Clan 2= Adhocrática 3= Jerárquica 4= Mercado
X27= Factor de cohesión	Se refiere al mecanismo que ayuda a la organización permanecer unida.	Nominal por reactivo.	1= Clan 2= Adhocrática 3= Jerárquica 4= Mercado
X28= Clima organizacional	Se refiere cuáles son los principios básicos que orientan la gestión de las personas y cómo es el ambiente laboral.	Nominal por reactivo.	1= Clan 2= Adhocrática 3= Jerárquica 4= Mercado
X29= Criterios de éxito	Se refiere a la definición del triunfo en la organización, qué se recompensa y reconoce.	Nominal por reactivo.	1= Clan 2= Adhocrática 3= Jerárquica

			4= Mercado
X30= Estilo de dirección	Se refiere a las áreas que orientan la estrategia de la organización.	Nominal por reactivo.	1= Clan 2= Adhocrática 3= Jerárquica 4= Mercado

### **Operacionalización:**

La medición de las variables de cultura organizacional X25 a la X30 se llevó a cabo mediante las respuestas al instrumento “Instrumento para la Valoración de la Cultura Organizacional” de Cameron y Quinn (1999).

### **Instrumento para la Valoración de la Cultura Organizacional**

Se consideró oportuno utilizar el modelo de competencias de valores desarrollado por Cameron y Quinn (1999). Los investigadores crearon el Instrumento para la Valoración de la Cultura Organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI) que permite identificar el tipo de cultura organizacional (clan, adhocrática, mercado y jerárquica) existente en una empresa. El instrumento sólo contiene 6 preguntas (Revisar Anexo X).

Los investigadores explican que el instrumento que han creado está compuesto por un cuestionario que requiere que los individuos respondan a solo seis preguntas tipo con cuatro opciones de respuesta cada una. Para asignar las puntuaciones a cada opción de respuesta se dividen 100 puntos entre ellas, otorgándole el mayor puntaje a aquella que describa más acertadamente a la organización. Las dimensiones de la cultura se determinan a través atributos creados a partir de las respuestas a las seis preguntas del cuestionario. Los resultados por cada dimensión se presentan por medio de planos cartesianos, en donde el eje Y representa el continuo entre flexibilidad y control y el eje X el continuo entre el entorno interno y el entorno externo.

Las dimensiones que contienen son las siguientes: características dominantes, liderazgo organizacional, factor de cohesión, clima organizacional, criterios de éxito y estilo de dirección.

### **Análisis psicométricos del instrumento para la Valoración de la Cultura Organizacional**

Para los análisis de confiabilidad se calculó con el coeficiente de Cronbach, con el fin de evaluar que tan correlacionados están entre si los ítems de las diferentes variables. Al observar la siguiente figura con los valores de alfa de Cronbach para



cada variable se observa que todos están por debajo del valor de referencia aceptable que es de 0.7, por lo que se considera que tiene una pobre confiabilidad.

Por otro lado, el análisis muestra que los tres ítems que conforman cada variable tienen una varianza explicada superior al 40%, es decir explicando en ese valor la variabilidad contenida en los datos, mostrando sólo en las variables adhocrática y jerárquica poseen un buen comportamiento al ser superior al 50%.

Con estos resultados, se decidió eliminar esta prueba para dicha investigación, ya que no cumple con los niveles aceptables de acuerdo a los análisis.

<b>Cultura</b>	<b>Reactivos</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Varianza explicada</b>
<b>Clan</b>	3	.483	49.212
<b>Adhocrática</b>	3	.505	50.949
<b>Jerárquica</b>	2	.444	64.260
<b>Mercado</b>	3	.476	49.523

*Confiabilidad y validez del instrumento para la Valoración de la Cultura Organizacional.*