



**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



**TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO**

Instituto Tecnológico de Hermosillo

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**“ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL POTENCIAL HUMANO EN  
EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE TUM AGENCIA  
HERMOSILLO ”**

**T E S I S**

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

**MARÍA ALEJANDRA GARCÍA BORBÓN**

Directora:

Dra. Martha Estela Díaz Muro



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO  
Instituto Tecnológico de Hermosillo

SECCION: DIV. EST. POS. E INV.  
No. Oficio: DEPI/  
Asunto: AUTORIZACION DE IMPRESIÓN  
DE TESIS

C.I. ....  
PRESENTE.

Por este conducto, y en virtud de haber concluido la revisión del trabajo de tesis que lleva por nombre '.....', que presenta para el examen de grado de la MAESTRÍA ..... y habiéndola encontrado satisfactoria, nos permitimos comunicarle que se autoriza la impresión del mismo a efecto de que proceda el trámite de obtención de grado.

Deseándole éxito en su vida profesional, quedo de usted.

ATENTAMENTE

ACT. PEZ AN  
.....OR

IL. AR  
S ..TAR

.. M/ .. TE AD ..Z' .. )  
v. /

M.C. *nel. l* ES MENI ZA  
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE GRADO INVESTIGACIÓN

SRMM/momy\*



“Deberíamos vivir tantas veces como los árboles, que pasado un año malo echan nuevas hojas y vuelven a empezar”

*José Luis Sampedro*

## **Agradecimientos**

Primeramente a Dios por guiar siempre mis pasos...

Faltarían páginas para agradecer a las personas que se han involucrado en la realización de este trabajo, sin embargo merecen reconocimiento especial mis padres que con su esfuerzo y dedicación me ayudaron a culminar mi maestría y me dieron el apoyo suficiente para no decaer cuando todo parecía complicado e imposible.

Asimismo, agradezco infinitamente a mi novio, amigos y familiares que con sus palabras me hacen sentir orgullosa de lo que soy y de lo que puedo lograr. Ojala algún día yo me convierta en se fuerza para que puedan seguir avanzando en su camino.

De igual forma, agradezco a mi directora de tesis, que gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo culminar este trabajo. A los Profesores y compañeros que me han visto crecer como persona, y gracias a sus conocimientos hoy puedo sentirme dichosa y contenta.

Para todos ellos ¡GRACIAS!

## RESUMEN

La naturaleza cualitativa de esta investigación, se centra en el clima organizacional y como el potencial humano impacta en ella, de ahí el estudio mediante las dimensiones “Clima organizacional”: conflicto/ cooperación, estructura, motivación y recompensa; Del mismo modo “Potencial humano”: liderazgo, toma de decisiones, comunicación organizacional e identidad. Todo esto interpretando la percepción del personal de TUM Agencia Hermosillo, mediante la asignación de valores numéricos a cada una de las opciones de los indicadores presentados en la encuesta del clima organizacional / potencial humano. La valoración resultante permite primeramente la confirmación del planteamiento inicial y de la hipótesis, para posteriormente focalizar las áreas de oportunidad y brindar propuestas de mejora que permitan mantener un clima organizacional sano y funcional.

### **Palabras Claves:**

Clima organizacional, potencial humano, liderazgo, motivación.

## **ABSTRACT**

The qualitative nature of this research focuses on the organizational climate and as the human potential in it, through the dimensions "Organizational climate": conflict / cooperation, structure, motivation and reward. In the same way "Human Potential": leadership, decision making, organizational communication and identity. All this to interpret the perception among the staff in TUM Hermosillo Agency, by assigning numerical values to each of the options of the indicators presented in the organizational climate / human potential survey. The evaluation of the results will allow at first, the confirmation of the initial approach and the hypothesis, and then focus opportunity areas to enhance in order to provide improvement proposals.

### **Keywords:**

Organizational climate, human Potential, leadership, motivation.

# ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	ii
RESUMEN .....	iii
ABSTRACT.....	iv
INDICE.....	v
INDICE DE FIGURAS.....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1.    Antecedentes de TUM Transportistas Unidos Mexicanos .....	4
1.2.    Planteamiento del problema .....	6
1.3.    Pregunta de investigación. ....	7
1.4.    Objetivos.....	8
1.4.1.    Objetivo general .....	8
1.4.2.    Objetivos Específicos:.....	8
1.5.    Justificación .....	8
1.6.    Delimitaciones .....	9
CAPÍTULO 2 . MARCO TEÓRICO.....	10
2.1.    Potencial Humano .....	10
2.1.1.    Antecedentes generales del Potencial Humano .....	10
2.1.2.    Definición del Potencial Humano.....	11
2.1.3.    Dimensiones del Potencial Humano.....	11
2.1.3.1.    Liderazgo.....	11
2.1.3.2.    Toma de decisiones.....	16
2.1.3.3.    Comunicación organizacional.....	17
2.1.3.4.    Identidad.....	20
2.2.    Clima Organizacional.....	21
2.2.1.    Definición de Clima Organizacional .....	22

2.2.2.	Dimensiones de Clima Organizacional .....	26
2.2.2.1.	Estructura.....	26
2.2.2.2.	Conflicto y cooperación.....	27
2.2.2.3.	Motivación.....	28
2.2.2.4.	Recompensa.....	33
CAPÍTULO 3	MÉTODOS Y MATERIALES .....	35
3.1.	Tipo de investigación .....	35
3.2.	Modelo de investigación .....	37
3.3.	Proceso a seguir en la investigación: .....	40
CAPÍTULO 4	DESARROLLO Y RESULTADOS .....	50
4.1.	Análisis de datos:.....	50
4.2	Presentación e interpretación de los Resultados.....	51
CAPÍTULO 5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	60
5.1.	Conclusiones .....	60
5.2.	Recomendaciones.....	61
BIBLIOGRAFIA	.....	64
REFERENCIAS ELECTRONICAS	.....	66
ANEXOS	.....	68
Anexo 1	.....	68
Anexo 2	.....	71
Anexo 3	.....	73
Anexo 4	.....	74

## Índice de Figuras

Figura 1.1 Organigrama TUM Agencia Hermosillo.....	6
Figura 2.1 Modelo de motivación de McClelland.....	29
Figura 2.2 Jerarquía de necesidades de Maslow .....	31
Figura 2.3 Modelo de los dos factores de Herzberg.....	32
Figura 3.1 Variables de investigación .....	37
Figura 3.2 Modelo de investigación.....	39
Figura 3.3 Fases del proceso cualitativo.....	40
Figura 3.4 Trabajadores TUM Agencia Hermosillo .....	43
Figura 3.5 Variable Potencial Humano.....	45
Figura 3.6 Variable Clima Organizacional.....	46
Figura 3.7 Alfa de Cronbach .....	48
Figura 3.8 Coeficiente/Relación de Alfa de Cronbach.....	49
Figura 4.1 Resultados Generales del Potencial Humano.....	51
Figura 4.2 % de Frecuencia de Potencial Humano .....	52
Figura 4.3 Resultados Generales del Clima Organizacional .....	53
Figura 4.4 % de Frecuencia de Clima Organizacional .....	53
Figura 4.5 Matriz de correlación de Spearman .....	55
Figura 4.6 Coeficiente de determinación $r_s$ .....	56
Figura 4.7 Grado de correlación según coeficiente de Spearman .....	57

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio no experimental de carácter descriptivo, pretende el análisis de dos variables vitales para cualquier organización donde el capital humano sea el impulso para crear un clima organizacional sano, es de suma importancia conocer aquellos factores que están impactando ya sea de manera positiva o negativa y poder contar con algún precedente respecto a estas variables y derivado de ello identificar fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas; información del sentir de los trabajadores, permitiendo a la gerencia planificar, ejecutar y evaluar proyectos de mejora continua.

Derivado de lo anterior, el motivo de llevar a cabo el análisis del potencial humano, así como su impacto con el clima organizacional, es encontrar aquellas dimensiones implícitas y su relación entre sí, con el objetivo de establecer un punto de partida, debido a que indudablemente el potencial humano tiene importante inferencia en diversos factores vitales en las organizaciones como la productividad, satisfacción personal y laboral etc. Por lo tanto, es crítico encontrar aquellos factores a fortalecer con el fin de la mejora del clima organizacional y el empoderamiento de su potencial humano.

## **CAPÍTULO 1 .PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

El mañana llega, cada vez, con más premura. El cambio es más acelerado, profundo y generalizado en todos los aspectos del ser humano, incluidos, desde el personal hasta el profesional. Se vive la mayor transformación del mundo en la historia. Todos los sistemas: el político, el religioso, el familiar, el educativo y el organizacional están en permanente mutación, constantemente evolucionando en todos los aspectos. El cambio nos ha transportado a una nueva era de la información, de la tecnología y del conocimiento. Como bien infieren los autores, esta gran mutación reta nuestra capacidad de supervivencia y adaptación y nos obliga a encontrar renovados paradigmas para explicar el mundo, el trabajo, la convivencia social y el destino humano (Siliceo, Casares y González, 1999).

Hoy en día, la vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones, argumenta Chiavenato (2000). Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, esto es en diferentes ámbitos como trabajo, amistades, familia etc. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. El autor define una organización como un sistema de actividades conscientemente coordinada, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.

Algunos estudiosos de la ingeniería industrial consideran que los problemas de las empresas son eminentemente tecnológicos, de máquinas o sistemas, y que los aspectos sociales y humanos son secundarios. Hay otras posiciones, de psicólogos y

sociólogos, que establecen que el problema es en exclusiva humano; por su parte, los financieros señalan que el problema no es técnico ni humano, sino económico. El alto directivo y el administrador requieren una visión amplia, enriquecida por todas las teorías. Para ilustrar lo anterior, recordemos la parábola del elefante siguiente:

Se cuenta que en la selva había un grupo con tres ciegos que se toparon con un elefante. El primer ciego, al tocarle la oreja al elefante, dijo: "Es una alfombra áspera pero carnosa." El segundo, cogiendo la trompa, exclamó: "¡Yo tengo la verdad! Es un tubo recto y hueco." Y el tercero, quien se topó con una de las patas delanteras: "Es una columna poderosa y firme.". Como se menciona anteriormente, podemos ver que según sea la perspectiva en la que se observe determinado problema o situación organizacional se pretenderá encontrar alguna posible solución, sin embargo, es importante encontrar un punto de equilibrio donde se resuelvan las problemáticas en la medida de lo posible, siempre el ser humano por naturaleza ha buscado ser líder y lograr en conjunto metas y objetivos (Hernández y Rodríguez, 2008).

Continuando con la idea anterior, podemos inferir que el lugar de trabajo al ser un punto de reunión para unir ideas y procesar información, no está al margen de procesos sociales que son igual de importantes que el procesamiento de tareas, es por ello la importancia del clima organizacional como punto de referencia en cuanto a procesos sociales se refiere.

Münch (2011), menciona la importancia del potencial humano es tal, que a través de la historia se han efectuado distintos estudios con la finalidad de conocer el perfil del capital humano. Es a partir del siglo XX, cuando los estudios de la administración analizan las teorías y estilos, con la finalidad de proporcionar al directivo herramientas para dirigir con mayor eficacia las organizaciones.

Chiavenato (2000) plantea que, los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y

mantener un equilibrio emocional. La adaptación como la inteligencia varía de una persona a otra y de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental:

- Sentirse bien consigo mismo.
- Sentirse bien con respecto a los demás.
- Ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida.

### **1.1. Antecedentes de TUM Transportistas Unidos Mexicanos**

TRANSPORTISTAS UNIDOS MEXICANOS (*TUM* por sus siglas), cuenta con más de 75 años de experiencia en la industria logística. TUM se ha consolidado en transportación de carga en México gracias a su equipo, esfuerzo, dedicación y alta tecnología.

**Las principales estrategias y filosofía de TUM están enfocadas en:**

- Cumplir y exceder a las necesidades de los clientes.
- Seguridad de las personas, de los bienes y el respeto de los derechos humanos.
- Protección del medio ambiente.

#### **Misión TUM:**

“Somos una organización dinámica y flexible enfocada al cliente, con una estructura habilitada por el más alto nivel de tecnología y capital humano en la industria, ofreciendo el mejor costo beneficio a través de la mejora continua.”

**Visión TUM:**

“Ser la empresa líder a nivel nacional en el sector de transporte y logística con reconocimiento internacional.”

**Valores organizacionales TUM:**

- Trabajo en equipo: Fomentar la participación de todos para lograr un objetivo común, compartiendo información y conocimientos.
- Compromiso: Identificar y sentir como propios los objetivos comunes.

TUM abre sus puertas en Hermosillo sonora un 21 de marzo de 2001, al servicio de cliente principal Planta Ford Hermosillo, al día de hoy es líder transportista al Noroeste de México, cuenta con una plantilla de más de 57 tractores, 4 plataformas, 55 cajas y 23 rabones, contando con 20 personas en el área administrativa y 15 personas en el área operativa, desempeñando diferentes actividades.

En la figura 1.1 a continuación, se muestra el organigrama de la empresa TUM Transportistas Unidos Mexicanos, Agencia Hermosillo:

**Figura 1.1** Organigrama TUM Agencia Hermosillo



**Fuente:** Elaboración propia, datos TUM Agencia Hermosillo

## 1.2. Planteamiento del problema

La presente investigación comprende el análisis de dos variables, el clima organizacional y potencial humano, encauzado a examinar la situación actual del área administrativa de la empresa TUM transportistas, en Hermosillo, Sonora.

Si de potencial humano y clima organizacional se trata, tal como lo menciona Madrigal (2008), a menudo surgen algunas dudas o confusiones. Sin embargo, hay grandes diferencias que todo directivo debe conocer. En esencia, el potencial humano engloba dimensiones y concepto más amplio que la administración. Así, la diferencia clave radica en la expresión metas organizaciones. Hay potencial humano cada vez que alguien guía e influye en la conducta de un grupo o individuo, cualquiera que sea la razón. Guiar hacia un objetivo en común presupone la

aplicación de determinados valores y la suficiente capacidad de transmitir un mensaje.

Respecto a los años 2016 y 2017, los índices de rotación de personal e inconformidades presentadas en quejas y sugerencias dentro del área administrativa en agencia TUM Hermosillo se han visto incrementadas considerablemente respecto a años anteriores, esto indica un claro problema interno a tratar y trabajar en ello para lograr mejorar el nivel de ambiente de trabajo que por consiguiente se refleje en incrementos en la satisfacción en el área de trabajo (Ver anexo 1).

Las constantes quejas mostradas ante el buzón de quejas y sugerencias y las muestras de inconformidad expuestas entre compañeros de las diferentes áreas (Gerencia, Administración, Logística, Mantenimiento, Recursos Humanos, Combustible y Llantas), son cada día más recurrentes y ante esta situación es conveniente el tomar acción en ello, no solo por el hecho de las inconformidades en si sino todo el conjunto de repercusiones respecto a la productividad individual de los colaboradores administrativos que a su vez afecta a la operación, ya que al no estar satisfechos en su área de trabajo los índices de medición como empleado se ven afectados, así como el cumplimiento de metas tanto individuales como departamentales (Ver anexo 2 y 3).

### **1.3. Pregunta de investigación.**

Con base en lo anterior se propone el siguiente planteamiento del problema:

¿Qué impacto/relación tiene el potencial humano en el clima organizacional en el área administrativa de TUM agencia Hermosillo?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar el impacto mediante la relación de las variables: potencial humano y el clima organizacional, en el área administrativa de TUM transportistas, así como proponer las estrategias de mejora convenientes.

### **1.4.2. Objetivos Específicos:**

- Analizar internamente el potencial humano a través de las dimensiones siguientes; liderazgo, toma de decisiones, comunicación organizacional e identidad.
- Analizar internamente el clima organizacional a través de las dimensiones siguientes, estructura, conflicto y cooperación, motivación y recompensa.
- Correlacionar las dimensiones del potencial humano respecto a las dimensiones de clima organizacional.
- Posteriormente al análisis, presentar propuestas de mejora respecto al clima organizaciones y potencial humano.

## **1.5. Justificación**

Como bien infieren Robbins y Judge (2009), es importante interesarse, pero sobre todo involucrarse en las actitudes de sus empleados debido que éstas alertan sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento. Por ejemplo, los empleados satisfechos y comprometidos tienen tasas más bajas de rotación, ausentismo y comportamientos negativos. También se desempeñan mejor en su trabajo. Dado que para una empresa es primordial mantener un bajo índice de renuncias y ausencias –

en especial a aquellos empleados más productivos- como se afirma en su estudio “uno de los elementos más útiles de información que una empresa puede tener acerca de sus empleados es una medición excelente de la actitud general hacia el trabajo”.

### **1.6. Delimitaciones**

La investigación global abarca al personal del área administrativa (20 trabajadores) en Agencia TUM Hermosillo, en el transcurso aproximadamente dos años de Agosto 2017 a Mayo 2019.

- Una de a las posibles delimitaciones que se podrían presentar en el proceso de la investigación es la falta de tiempo

## **CAPÍTULO 2 . FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Potencial Humano**

#### **2.1.1. Antecedentes generales del potencial humano**

Hoy en día, se conoce y reconoce la importancia del potencial humano en las organizaciones, sin embargo, Robbins y Judge (2013) afirman que a finales de la década de 1980, los planes de estudio en las escuelas de administración hacían énfasis en los aspectos técnicos de la disciplina, y se enfocaban sobre todo en la economía, la contabilidad, las finanzas y las técnicas cuantitativas. Los cursos sobre el comportamiento humano y las aptitudes de los individuos recibían relativamente poca o nula atención. Sin embargo, en las últimas tres décadas, los profesores de administración se han venido percatando de la relevancia que tiene la comprensión del comportamiento humano para determinar la eficacia de algún trabajador, ya que al fin de cuentas las relaciones laborales son inherentes de las relaciones personales.

Continuando con la idea de los autores, la actitud de un empleado dice mucho acerca de la organización, ya sean favorables o desfavorables, reflejan como se sienten respecto a algo. Las actitudes son complejas.

Las organizaciones según Chester I. Bernard (2000), son "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos,

un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización.

### **2.1.2. Definición de potencial humano**

El potencial humano constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos.

La organización humana de la actualidad no es la misma de ayer o de anteayer. En particular, la fuerza laboral se ha hecho ricamente diversificada. Lo que significa que los empleados aportan una amplia gama de antecedentes educativos, talentos y perspectivas a su empleo. En ocasiones, esta diversidad plantea retos que la administración debe resolver, como cuando algunos empleados se expresan mediante estilos alternos de ropa o el uso de joyería, mientras otros presentan retos únicos por sus peculiares intereses recreativos y estilos de vida. Otros empleados han examinado sus valores y están determinados a poner sus metas personales por encima de un compromiso total con la organización, la sincronización de la organización con el empleado debe ser tal que ambas puedan adaptarse (Newstrom J., 2013).

### **2.1.3. Dimensiones de potencial humano**

#### **2.1.3.1 Liderazgo**

Maxwell (2004), uno de los principales autores sobre liderazgo, lo explica con la ley del tope “la capacidad de liderazgo es el tope que determina el nivel de efectividad de una persona”, cuanto menor sea la capacidad de una persona para dirigir, más bajo será el límite sobre su potencia.

Este tema ha generado emoción e interés desde la antigüedad. Cuando las personas piensan en liderazgo, de inmediato vienen a su mente imágenes de individuos dinámicos y poderosos que encabezan ejércitos triunfantes, definen el curso de las naciones, crean religiones o dirigen imperios corporativos. ¿Cuál es su secreto?, no fue sino hasta el siglo xx cuando los investigadores trataron de responder en forma científica a estas interrogantes. Sobre el liderazgo se han escrito más de 30,000 artículos en diarios, libros y revistas y se han acuñado distintas definiciones. En la actualidad podemos responder mejor a algunos de estos temas, pero a medida que se hacen nuevos estudios surgen aún más preguntas, y muchas siguen sin resolverse (Lussier y Achua 2011).

Muro (2003), infiere sobre el liderazgo como evolución constante en todas sus dimensiones, en este mundo de cambios constantes evolucionar no es una opción, es una obligación para sobrevivir, y no solo eso sino ser de los que dirigen las nuevas eras.

Snell (2009), comenta que un líder debe siempre analizar la situación en primer lugar y después decidir qué hacer. En otras palabras, observar antes de dirigir.

Es de suma importancia entender lo que es liderazgo y que estilo de liderazgo tiene un alto ejecutivo es un paso importante en la solución de problemas en la industria moderna, continuando con la idea anterior de Ciampa (1990), el líder efectivo hace más preguntas que afirmaciones declarativas. El líder no es la persona con todas las respuestas, sino que proporciona un ambiente en el cual los empleados se sienten responsables y recompensados por dar sus propias respuestas.

## **Historia y antecedentes del liderazgo**

Desde tiempos remotos todas las personas hemos buscado alcanzar éxito en todo lo que se emprende, para esto Maxwell (2002), menciona que es estrictamente necesario ser, ante todo, una persona de influencia para la gente con la que se relaciona o trabaja. Si no logras ser influyente en la vida de otros, no hay éxito posible.

## **Importancia del liderazgo**

Según Lussier y Achua (2011), se mencionan algunas razones del por qué el liderazgo es tan relevante:

- El éxito de las profesiones en lo individual y el destino de las organizaciones están determinados por la eficacia del comportamiento de los líderes. El liderazgo se considera crucial para el éxito y algunos investigadores han afirmado que es el ingrediente más decisivo.
- Cualquier personal al frente de una organización debe entender que no puede manejar empresas por si solos; el secreto es fomentar una mentalidad de liderazgo en toda la organización. Se trata de identificar y retener talento para desarrollarlo aún más.
- Los fracasos corporativos más sonados de la historia hacen referencia a la ausencia del liderazgo como bandera principal, siendo esto un indicador de la relevancia que implica.

Algunos autores relatan casos de éxito como el siguiente para ejemplificar casos de éxito del liderazgo aplicado. Las cualidades y los rasgos personales de Indra Nooyi la convierten en un gran líder. Nooyi es directora y presidenta del consejo de PepsiCo, la segunda compañía de alimentos y bebidas más grandes del mundo. Los demás la describen como una persona divertida, sociable, amable, meticulosa,

emocionalmente estable y abierta a sus experiencias. Sus rasgos de personalidad han contribuido a su gran desempeño laboral y éxito profesional. Ingreso a PepsiCo en 1994 como gerente de estrategia corporativa y fue ascendida a presidenta y directora financiera antes de ocupar el puesto directivo más alto en la organización. Nooyi ha sido nombrada una de las mujeres más poderosas en el mundo de los negocios, así como una de las mujeres más influyentes del mundo (Robbins y Judge, 2013).

Por otra parte, Jeff Immelt señala que se debe estar por delante de las nuevas tendencias si no estás pasando sobre nosotros. GE es tan exitosa por que por más de 100 años ha sido líder mundial en mantenerse delante de las tendencias. De hecho, Immelt entiende la importancia de los temas ambientales y de calentamiento global. Mira reverdecer el futuro, así que GE desarrolla tecnología para ser un líder mundial en la generación de energía no contaminante, es uno de los líderes defensores de las restricciones ordenadas por el gobierno de Estados Unidos respecto a las emisiones de carbono, porque sabe que las reducciones, serán una realidad y GE estará a la vanguardia en este tema. La sustentabilidad requiere del desarrollo del liderazgo. GE es famosa por ser una empresa que desarrolla líderes, se afirma sin sorpresa que los ejecutivos de GE, más que alguna otra empresa, han desarrollado habilidades de liderazgo y luego se convierten en presidentes mundiales de otras grandes empresas y cientos más la han dejado para asumir puestos corporativos superiores (Lussier y Achua, 2011).

### **Tipos de liderazgo**

- **Liderazgo carismático**

Lussier y Achua (2011), describen al liderazgo carismático como “el grado en que la vida de la gente tiene sentido emocional y en que las demandas que enfrenta se perciben como dignas de energía y compromiso”. Los partidarios del planteamiento de que, a menos que se presente una crisis en la sociedad, la probabilidad de que

surja el liderazgo carismático, casi no existe, sostiene que antes de que surjan seguidores de un individuo por que perciben en las cualidades extraordinarias del líder carismático se tendría que dar la situación social que permitiera reconocer la necesidad de estas cualidades. La literatura sociológica encabezada por Max Webber, apoya este punto de vista recalcando que el liderazgo carismático surge en tiempos de crisis.

Los líderes carismáticos, tienen ciertas características como confianza en sí mismo, tener convicciones fuertes, comunicar altas expectativas, tener la necesidad de influir en sus seguidores (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

- **Liderazgo transformacional**

Este se centra en las capacidades transformadoras de los líderes, más que en sus características personales y en sus relaciones con los seguidores. Se conoce a los líderes transformacionales por mover y cambiar cosas a lo “grande” al comunicar a sus seguidores, aprovechando los más altos ideales y motivos de estos, una visión especial del futuro. Como sucede con los líderes carismáticos, los seguidores confían, admiran y respetan al líder transformacional.

### **Características del liderazgo**

Cuando de liderazgo se trata Crosby (1990) alude, a que los líderes deben emplear una lista similar de aspiraciones deseables. Si se requiere aprender a ser líderes de alto rango, mucho convendría analizar las características del liderazgo:

- Disponibilidad de aprender
- Ética
- Decisión
- Energía
- Confiabilidad

- Sensatez
- Modestia
- Pasión
- Empatía

Benavides (2004), menciona que para estar abiertos a los nuevos cánones que regirán la mejor manera de dirigir una organización, debemos deshacernos de lo viejo; en otras palabras, dejar ir, así aprender y desaprender continuamente es lo único que podrá alimentar la creatividad que exige el nuevo ambiente de trabajo.

### **2.1.3.2 Toma de decisiones**

Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Los individuos en las organizaciones toman decisiones, es decir, eligen entre dos o más alternativas. Robbins y Judge (2013), comentan que los altos directivos determinan las metas su empresa, cuales productos o servicios se ofrecerán y de qué manera, como financiar de mejor manera las operaciones o bien donde ubicar una planta o empresa. Los gerentes de nivel medio y bajo determinan los programas de producción. Las organizaciones han comenzado a ceder poder a sus trabajadores operativos dándoles la autoridad para tomar decisiones, que históricamente habían estado en manos de gerentes o jefes, por consiguiente la toma de decisiones individual forma parte importante del comportamiento organizacional.

No obstante, comentan los autores, la manera en que los individuos toman decisiones en las empresas y la calidad de sus elecciones finales está influida en mucho por sus percepciones, la toma de decisiones ocurre como reacción ante un problema. Es decir, cuando hay una discrepancia entre el estado actual de las cosas y algún estado deseable, por lo que se requiere considerar cursos de acción

alternativos. Cualquier decisión requiere la interpretación y evaluación de información. Es común que los datos se reciban de diversas fuentes y que sea necesario seleccionarlos, procesarlos e interpretarlos. ¿Cuáles datos son relevantes para la decisión y cuáles no? Serán las percepciones de quien tome la decisión la respuesta a tal pregunta.

### **2.1.3.3 Comunicación organizacional**

Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

Robbins S. y Judge T. (2013) argumentan, pese al progreso tecnológico, la comunicación humana sigue siendo limitada y está sujeta a interferencias y turbulencias. Los mecanismos humanos para enviar recibir mensajes son los mismos que usaron nuestros ancestros. Las diferencias individuales, los rasgos de personalidad, la percepción y atribución, la motivación y las limitaciones humanas influyen enormemente en la capacidad de comunicación humana. La subjetividad es enorme.

En la comunicación interpersonal, el proceso es evidentemente más complejo porque cada persona tiene su propio sistema cognitivo, percepciones, valores y motivos personales, todo lo cual constituye una pauta personal de referencia para interpretar las cosas. El contexto psicológico funciona como un filtro codificador que condiciona la aceptación y el procesamiento de cualquier información. Este filtro selecciona y rechaza toda información que no se ajusta a ese sistema o que puede amenazarlo (disonante). Hay una codificación perceptiva (percepción selectiva) que actúa como mecanismo de defensa y bloquea la información que no es deseada o relevante. Esta defensa puede perjudicar tanto el envío como la recepción de la

información y también aniquilar la retroalimentación de información. Son los lentes a través de los cuales las personas ven e interpretan el mundo.

El modelo del proceso de comunicación más utilizado proviene del trabajo de los investigadores Shannon y Weaver y el de schramm, quienes se enfocaron en describir un modelo general de comunicación que fuese útil en todas las situaciones. Según ellos, la comunicación es un proceso que sigue un flujo bien definido, los problemas de comunicación se presentan cuando hay desviaciones u obstáculos (Chiavenato, 2001).

### **Como usar las redes de comunicación.**

En todas las organizaciones, salvo en las más pequeñas, las personas necesitan un sistema que administre el flujo de información para comunicarse. Ante este grado de complejidad debe de existir un sistema para estructurar quien se comunicara con quien, este sistema constituye las llamadas redes de comunicación, es decir, patrones regulares de las relaciones entre una persona y otra, por medio de las cuales la información fluye en la organización. Las redes de comunicación pueden ser de 2 tipos: formales e informales.

### **Principios de la comunicación.**

- La comunicación es inevitable: un detalle fundamental de la comunicación es que uno no puede dejar de comunicarse. Incluso cuando estamos en silencio enviamos un rico torrente de mensajes no verbales, la expresión del rostro, la postura, los gestos, la ropa e infinidad de comportamientos mas ofrecen pistas sobre nuestras aptitudes. La imposibilidad de comunicarse significa que enviamos mensajes hasta en nuestra ausencia, no presentarse a un acto o abandonar un lugar es significativo para otras

personas, como no podemos dejar de comunicarnos, es esencial que pensemos en los mensajes no intencionales que enviamos.

La comunicación se manifiesta en dos niveles: cada vez que dos o más personas se comunican, intercambian 2 tipos de mensajes. Los más evidentes son los mensajes con contenido (información del tema sujeto a discusión), pero en un ámbito menos evidente, los comunicadores también intercambian mensajes de relaciones (señales que indican lo que una parte siente hacia la otra) esto indican lo que se percibe del mensaje intercambiando.

### **El proceso de la comunicación**

Chiavenato I. (2001) menciona que, independientemente del contexto y la cantidad de gente involucrada toda comunicación consta de unos cuantos elementos. El proceso de la comunicación es más que la suma de estos elementos; sin embargo, entenderlos nos ayudara a explicar que ocurre cuando una persona trata de expresar una idea a otras.

- Emisor: el proceso comienza con el emisor, es decir la persona que trasmite un mensaje
- Mensaje: es una señal cualquiera que activa la respuesta de un receptor
- cifrar: el emisor debe escoger ciertas palabras o métodos no verbales para enviar un mensaje deliberado a esta actividad se le llama cifrar
- canal: el canal a veces llamado medio, es el método que empleamos para enviar un mensaje
- receptor: es la persona que recibe y adjudica un significado a un mensaje. En el mejor de los casos, un mensaje llega al receptor indicado sin problemas
- descifrar : significa adjudicar un sentido a las palabras o símbolos
- retroalimentación: los receptores no se limitan a absorber los mensajes como si fueran esponjas, sino que responden a ellos

- ruido: una de las fuentes más importantes de fallas en la comunicación es el ruido, término que los estudiosos de la comunicación usan para referirse a obstáculos en el intercambio de mensajes.

#### **2.1.3.4 Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Newstrom J. y Davis K. (2013), comentan que el compromiso o lealtad del empleado, es la medida en la que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella. Al igual que una fuerte atracción magnética atrae un objeto metálico hacia otro, es una medida de la disposición del empleado a permanecer con la empresa en el futuro. Es frecuente que refleje la convicción del empleado en las metas y en la misión de la empresa, su disposición a invertir el esfuerzo necesario en los logros de ella y su propósito de seguir trabajando ahí, por lo general, el compromiso es más fuerte en los empleados veteranos, aquellos que han alcanzado éxitos personales en la organización y entre los que trabajan dentro de un grupo comprometido de trabajo.

#### **Deseo de involucramiento**

La gente desea sentirse satisfecha de sí misma, este deseo se manifiesta en su impulso hacia la eficacia personal, o la certeza de que poseen las capacidades necesarias para desempeñar una tarea cumplir las expectativas puestas en determinadas funciones, realizar una contribución significativa o enfrentar exitosamente una situación difícil. En la actualidad muchos empleados buscan activamente oportunidades para involucrarse en decisiones importantes de trabajo a fin de contribuir con su talento e ideas al éxito de la organización. Ansían disponer de

la posibilidad de compartir sus conocimientos y obtener enseñanzas de sus experiencias. Las organizaciones deben ofrecer oportunidades de significativo involucramiento, práctica que resultara en beneficios mutuos para ambas partes. Los individuos merecen un trato distinto al que se le da a otros factores de producción (tierra, capital, tecnología), ya que su importancia en el universo es de orden mayor, a causa de esta distinción, desean ser tratados con atención, respeto y dignidad, lo que demandan en medida cada vez mayor de sus empleadores. Se niegan a seguir aceptando la antigua idea de ser simplemente instrumentos económicos desean que se les valore por sus habilidades y capacidades y que se les den oportunidades de desarrollo (Naranjo P., 2009).

## **2.2. Clima organizacional**

Una organización no puede ser entendida en forma abstracta, prescindiendo de su entorno. Las variables ambientales tienen una gran importancia crucial en la constitución del sistema organizacional; en las formas que puede adoptar sus procesos de poder, comunicaciones, motivación; en la relación que la organización establece con sus miembros; en su posibilidad de desarrollo; en sus posibilidades de reclutamiento; etc. (Rodríguez, 2006).

Por lo tanto, el tema de clima organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en las organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simple como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones.

Los primeros estudios científicos de las “relaciones humanas” datan de la primera mitad del siglo XX. Este enfoque surgió y adquirió fuerza como consecuencia del

desarrollo de la industria que dio lugar a la necesidad de desarrollar técnicas psicológicas para motivación de personal (Hernández y Rodríguez, 2008).

Como bien menciona Rodríguez (2006), no es una casualidad que el concepto de clima organizacional se haya derivado del clima atmosférico. El clima de una organización puede variar del mismo modo que se altera su símil atmosférico. El concepto como tal remite a una serie de aspectos propios de la organización, se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Para entender el clima organizacional, comenta Newstrom J. (2013), es necesario comprender lo que sucede en el sitio de trabajo, conviene desmenuzar las ideas principales, partiendo del estudio y aplicación sistemática del conocimiento sobre la forma en que la gente, como individuos y como grupo, actúa en las organizaciones.

### **2.2.1. Definición de clima organizacional**

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Cuando se refiere a características personales se está hablando por nombrar algunas, de la motivación, la satisfacción y las actitudes del individuo que al ser unidas a la percepción que éste se hace de su mundo laboral al cual pertenece y a los procesos y la estructura organizacional de la empresa de la que forma parte, determinan en gran medida el comportamiento que el individuo tendrá en cuanto al rendimiento y productividad de la empresa se refiere.

Posteriormente, diversos autores, publicaron un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran compañía. En este estudio analizaban la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y sus resultados. Según los autores, bajo la influencia de un proceso no participativo la productividad se incrementaba en un 25%, mientras que en procesos participativos el incremento era tan sólo de un 20%, sin embargo, en los procesos no participativos se encontraban con una importante disminución de la lealtad, actitudes, interés y desarrollo del trabajo.

- **Características del clima organizacional**

Rodríguez (2006), menciona que el clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema autopoietico de decisiones, constituye el tema de reflexión sobre el que se construye la definición de clima. En otras palabras, el clima puede constituirse como un auto reflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto observable por éstos, que la evalúan colectivamente; las características principales son:

- El clima hace referencia al tipo de situación que se tiene en el lugar de trabajo.
- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios graduales.
- Tiene un gran impacto sobre el comportamiento de los miembros de la empresa, un buen clima traerá como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.
- Afecta a un grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral, algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral.

En estrecha relación con lo anterior continúa Rodríguez (2006), es necesario señalar que el cambio en el clima laboral es siempre posible, pero se requiere cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima laboral de la organización se establezca en una nueva configuración.

- **Historia y antecedentes del clima organizacional**

Una organización no puede ser entendida en forma abstracta, prescindiendo de su entorno. Las variables ambientales tienen una gran importancia crucial en la constitución del sistema organizacional; en las formas que puede adoptar sus procesos de poder, comunicaciones, motivación; en la relación que la organización establece con sus miembros; en su posibilidad de desarrollo; en sus posibilidades de reclutamiento; etc. (Rodríguez, 2006).

Continuando con la idea anterior del autor, el tema de clima organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en las organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simple como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones.

Los primeros estudios científicos de las “relaciones humanas” datan de la primera mitad del siglo XX. Este enfoque surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria que dio lugar a la necesidad de desarrollar técnicas psicológicas para motivación de personal (Hernández y Rodríguez, 2008).

- **Importancia del clima organizacional**

Si ha trabajado con alguien cuya actitud positiva le inspiró a dar lo mejor, o con un equipo deslucido que disminuyó su motivación, entonces ya experimentó la importancia de los efectos del clima laboral. Éste se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa y el entorno de ella. Este aspecto de la cultura es como el espíritu del equipo a nivel organizacional. Cuando todos tienen los mismos sentimientos generales acerca de lo que es importante o de la forma en que están resultando las cosas, el efecto de estas actitudes es más que la suma de las partes individuales (Robbins y Judge 2013).

Chiavenato I. (2001), comenta que, relacionarse con el ambiente, la empresa enfrenta la incertidumbre y la imprevisibilidad. Toda empresa es parte integral de su ambiente. Mientras los niveles operativos están relacionados con los aspectos internos de la organización la tarea de los niveles más elevados, es estudiar y delinear las oportunidades y amenazas que el ambiente impone en las empresas:

- El ambiente de tarea estable y estática permite reacciones estandarizadas y repetitivas de la empresa, puesto que su comportamiento es conservador y previsible. La empresa puede utilizar el modelo burocrático de organización, estableciendo normas y reglamentos de rutinas para las actividades de sus departamentos.
- El ambiente de tarea homogéneo permite a la empresa establecer una pequeña diferenciación de actividades y, por tanto, una estructura organizacional sencilla, con pocos departamentos, para manejar los eventos ambientales homogéneos o uniformes y, al mismo tiempo, centralizarlos.

### **Consecuencias del Clima Organizacional**

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los

miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

El clima organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un adecuado clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

## **2.2.2. Dimensiones del clima organizacional**

### **2.2.2.1. Estructura**

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Las organizaciones según Chester I. Bernard, son "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización.

La estructura, como afirma Newstrom J. (2013) define la relación y uso formal de la gente en las organizaciones. Se requieren los diferentes puestos para realizar todas las actividades de una organización. Estas relaciones crean complejos problemas de cooperación, negociación y toma de decisiones.

Muchas estructuras organizacionales se han aplanado, es decir, cuentan con menos niveles meta que frecuentemente se alcanza reduciendo los puestos de nivel medio. Esta reducción de tamaño y reestructuración ha ocurrido como resultado de la presión para reducir costos y, al mismo tiempo, seguir siendo competitivas. Otras estructuras han ido ganando en complejidad como resultado de fusiones, adquisiciones y nuevas alianzas. Varias organizaciones han experimentado con la contratación de fuerzas de trabajo contingentes o en otras palabras temporales o por contrato. Por último muchas empresas, se han movido de una estructura tradicional a otra basada en equipos.

#### **2.2.2.2. Conflicto y cooperación**

Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

Debe ser de suma importancia para las organizaciones tratar de ser el mejor lugar para trabajar proveer de un lugar agradable y un entorno en el cual puedan sentirse comenta Chiavenato I. (2001), las organizaciones dependen de las personas y de las

relaciones entre ellas. Sin embargo, la vida en las organizaciones no siempre es un lecho de rosas.

Asimismo, el autor define el estrés, (del inglés stress, presión, tensión, esfuerzo) está estrechamente relacionado con el cumulo de trastornos y aflicciones en las personas de ciertos sucesos que se presentan en la organización y en el entorno. El término suele usarse para describir los síntomas que muestran las personas como respuesta a la tensión provocada por presiones, situaciones y acciones externas: preocupación, irritabilidad, agresividad, fatiga, ansiedad y angustia, lo que perjudica su desempeño y, sobre todo, su salud. Si bien es cierto, un poco de estrés es normal y permite al individuo concentrarse y enfrentar los desafíos de la vida. Sin embargo, a medida que las presiones se acumulan, el organismo se sobrecarga y, en lugar de volver a un estado de equilibrio, tiende a adaptarse a la presión constante y cuando el estrés aumenta, reacciona de forma desagradable.

La vida es una eterna sucesión de conflictos, en sus interacciones, las personas, los grupos y las organizaciones.

### **2.2.2.3. Motivación**

Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

Los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en la que conducen su vida. Gran parte en el interés en estos patrones de los intereses de motivación fue generado por las investigaciones de David C. McClelland, de la universidad de Harvard. McClelland elaboro un esquema de clasificación en el que sobresalían 3 de los impulsos más dominantes y en el que señalaba la significación de estos para la motivación.

Sus estudios revelaron que los impulsos motivacionales de las personas reflejan elementos de la cultura en las que etas crecieron: de su familia, escuela, iglesia y libros. En la mayoría de las naciones, uno o dos de los patrones motivacionales tienden a imperar entre los trabajadores, dado que crecieron en medios similares. Las investigaciones mencionadas se centraron en los impulsos de logros, asociación y poder, a demás de estos existe también el impulso de competencia el cual es un factor importante en los intentos actuales por ofrecer productos de alta calidad (Davis K. y Newstrom J. 2013) (Ver figura 2.1).

**Figura 2.1.** Modelo de motivación McClelland



**Fuente:** Davis, Newstrom (2013)

El conocimiento de las diferencias entre los impulsos motivaciones requiere que los administradores comprendan las actitudes de trabajo de cada empleado. Con base en ello les es posible tratar a cada empleado diferente según el impulso motivacional dominante que identifican en el. Por ejemplo, al asignarle un puesto a

un empleado motivado por la obtención del logro se le puede explicar los retos que ello conlleva. A un empleado motivado por la competencia se le podría asignar un puesto similar con énfasis en los requerimientos de labores de alta calidad.

### **Tipos de necesidades**

Existen varias maneras de clasificar las necesidades, la más simple de ellas es dividir las en 1. Necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias, y 2. Necesidades sociales y psicológicas, llamadas necesidades secundarias. Las necesidades físicas incluyen alimentación, agua, sueño, aire y una temperatura razonablemente confortable. Estas necesidades son producto de los requisitos básicos de la vida y son importantes para la sobrevivencia de la raza humana en consecuencia son prácticamente universales, aunque su intensidad varía de una persona a otra.

Por otra parte Davis K. y Newstrom J. (2013), también explican que las necesidades secundarias son más vagas ya que representan necesidades de la mente y del espíritu más que del cuerpo. Muchas de estas necesidades se desarrollan cuando la gente madura, como ejemplo de ellas están las necesidades referentes al autoestima, el sentido del deber, la competitividad, la autoafirmación y la entrega, posesión y recepción de afecto. Las necesidades secundarias son las que complican los esfuerzos motivacionales de los administradores, casi todas las acciones que estos llevan a cabo afectan a las necesidades secundarias; por lo tanto, en la planeación administrativa se debe de considerar el efecto de cualquier acción en las necesidades secundarias de los empleados.

### **Jerarquía de las necesidades de Maslow**

De acuerdo con A. H. Maslow, las necesidades humanas no son de igual intensidad y surgen en unas secuencias definidas. En particular una vez

razonablemente satisfechas las necesidades primarias, una persona hace más énfasis en las necesidades secundarias. La jerarquía de las necesidades de Maslow, centra su atención en 5 niveles como se muestra en la Figura 2.2, el modelo de jerarquía de necesidades de Maslow postula en esencia que los individuos poseen necesidades que desean satisfacer y que las necesidades gratificadas no son tan poderosamente motivadoras como las necesidades insatisfechas. Los empleados se sienten más entusiastamente motivados por lo que buscan en un momento dado que por la recepción de mayor cantidad de lo que ya tienen. Una necesidad plenamente satisfecha deja de ser un motivador potente.

**Figura 2.2** Jerarquía de las necesidades de Maslow

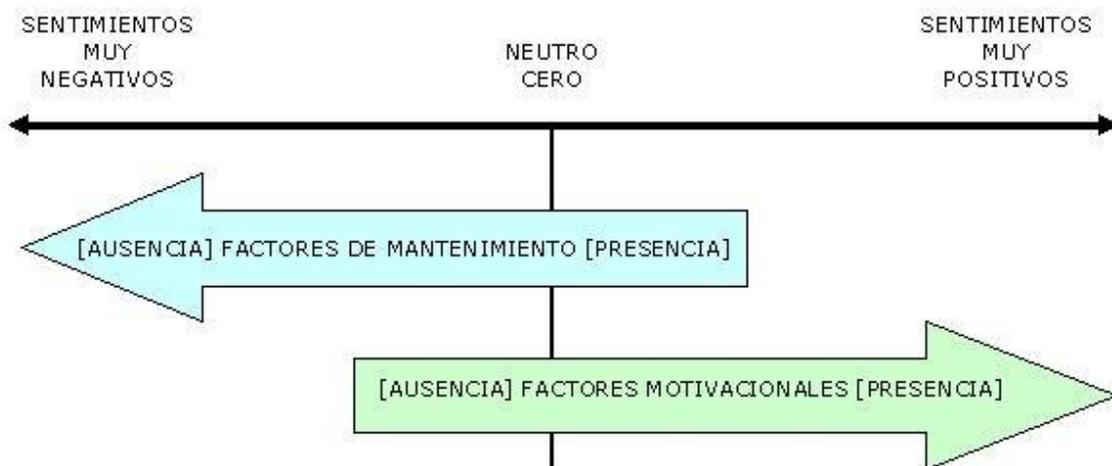


**Fuente:** Davis K. y Newstrom J. (2013)

### Modelo de los dos factores de Herzberg

Sobre la base de investigaciones realizadas con ingenieros y contadores, Frederick Herzberg, creó en la década de los cincuenta el modelo de los dos factores de la motivación. Pidió a sus sujetos que recordaran una ocasión en la que se hubieran sentido especialmente satisfechos de su trabajo y una ocasión en la que se hubieran sentido especialmente insatisfechos con él, les pidió también que describieran las condiciones que dieron lugar a esas sensaciones. Herzberg descubrió que los empleados se referían a diferentes tipos de condiciones de sensaciones de satisfacción e insatisfacción. El autor llegó a la conclusión de que dos factores distintos influían en la motivación: la gente había partido antes del supuesto de que motivación y falta de motivación eran sencillamente las caras opuestas de un mismo factor en un continuum. Herzberg alteró la visión tradicional al señalar que ciertos factores laborales, como la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo, provocaban insatisfacción en los empleados fundamentalmente cuando estaban ausentes. En la figura 2.3 se muestra.

**Figura 2.3.** Modelo de los dos factores de Herzberg



**Fuente:** Davis K. y Newstrom J. (2013)

#### **2.2.2.4. Recompensa**

Es evidente que el dinero es importante para los empleados, por varias razones. Ciertamente es valioso por los bienes y servicios que permite adquirir, este aspecto se refiere a su valor económico como medio de intercambio para la asignación de recursos económicos. Sin embargo, el dinero también es un medio de intercambio social. Todos conocemos su importancia como símbolo de prestigio para quienes lo poseen y pueden por lo tanto ahorrarlo, gastarlo a la vista de todo mundo o regalarlo generosamente. El dinero posee valor de prestigio cuando se le recibe y cuando se le gasta. Para los empleados es la demostración de que su empleador piensa en ellos, es también un indicador de prestigio de cada empleado en relación con el de otros.

Davis K. y Newstrom J. (2013), comentan que muchos otros elementos vuelven confuso el proceso de compensación. En contraste con las prestaciones legales y psicológicas a favor de la equidad (hacer equivaler las aportaciones y resultados de una persona con las de otras), algunos individuos abogan a favor de la igualdad. Esto quiere decir que preferirían que todos los empleados recibieran las mismas retribuciones sin importar sus habilidades y su nivel de desempeño.

#### **Sistema de incentivos económicos**

Continuando con la idea anterior de los autores, un sistema de incentivos económicos de uno u otro tipo pueden aplicarse a prácticamente a cualquier género de actividad. La idea básica de esos sistemas es inducir un alto nivel de desempeño individual, grupal u organizacional mediante el recurso de hacer depender la remuneración de un empleado de una o más de esas dimensiones. Entre los objetivos adicionales están el facilitamiento de reclutamiento y la retención de empleados valiosos la estimulación de conductas deseables como la creatividad, el aliento al desarrollo de importantes habilidades y la satisfacción de las principales necesidades de los empleados.

### **2.3 Satisfacción en el trabajo**

El trabajo de una persona va más allá de solo realizar actividades o tareas obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, esto implica una evaluación de satisfacción en ocasiones personal, otras veces organizacional (Robbins y Judge 2013).

Las actitudes se adquieren por lo general tras un largo periodo. De igual manera, la satisfacción o insatisfacción laboral surge a medida que un empleado obtiene cada vez más información sobre su centro de trabajo. Aun así, la satisfacción laboral es dinámica, puesto que puede declinar aun más rápidamente de lo que se desarrolla. Los administradores no pueden establecer ahora las conducentes a una alta satisfacción y desentenderse de ellas después, porque las necesidades de los empleados pueden fluctuar repentinamente, los administradores deben prestar atención a las actitudes de los empleados semana a semana, mes tras mes y año tras año.

La satisfacción laboral es apenas una parte de la satisfacción en la vida la naturaleza del entorno de un empleado fuera del trabajo influye indirectamente en sus sensaciones en el trabajo. De igual modo, puesto que el trabajo es parte importante de la vida de muchos empleados, la satisfacción laboral influye en la satisfacción vital general. El resultado es un efecto en cascada en ambas direcciones entre la satisfacción laboral y vital. En consecuencia, los administradores deben vigilar no solo el entorno laboral inmediato, sino también las actitudes de los empleados ante otros aspectos de la vida (Davis K. y Newstrom W., 2013).

## **CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA Y MATERIALES**

El presente capítulo muestra el tipo, así como el método de investigación, se expone el proceso e implementación del cuestionario con el fin de adquirir la información necesaria para el análisis del impacto del potencial humano en el clima organizacional, desde un enfoque cualitativo por la naturaleza de la investigación.

Dentro de este marco, las ventajas del tipo de investigación cualitativa recaen en la riqueza de la percepción y las interpretaciones realizadas, así como la profundidad con la que pueden ser analizados los resultados.

### **3.1. Tipo de investigación**

Para Hernández S. (2010) la investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que son aplicados al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y sobre todo evolutiva. Según el autor se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta. Esta última implica combinar las dos primeras. Cada una es importante, valiosa y respetable por igual, es por esto que la presente investigación será de tipo cualitativo debido a las particularidades de las variables.

Continuando con la idea del autor, éste resume al enfoque cualitativo en los siguientes términos: utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, basado en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.

La investigación será de tipo correlacional, según la literatura de Hernández (2010), este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En el caso particular las dos variables a considerar, desde un enfoque de investigación cualitativo ya que por sus características es necesario incluir instrumentos de medición e interpretación de los mismos. El autor, sugiere primeramente medir cada una de las variables y después cuantificar, analizar y establecer las vinculaciones, sustentándose en la hipótesis establecida.

Los puntos de vista desde el cual se realizara la investigación son por su enfoque y su alcance, los cuales se describen a continuación:

Por su enfoque, no experimental: ya que en un estudio de este tipo, no se genera ninguna situación, sino que se observan las situaciones ya existentes, en todo caso la investigación gira en torno a eso precisamente, como lo define Hernández (2010), la investigación de tipo no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. El diseño de la presente investigación se elaborara de manera no experimental ya que existen características que no son posibles de manipular como personalidad o actitudes personales, como es el caso de las variables propias de la investigación.

Transeccionales correlacionales- causales: ya que estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales) (Hernández, 2010).

Por su alcance, Descriptivo, ya que se busca describir el contexto de las variables, así como la relación que prevalece entre ellas; asimismo como la manera en que se pudiera trabajar sobre la variable independiente y mejorar su impacto en el clima organizacional, analizando las percepciones, puntos de vista y reacciones a

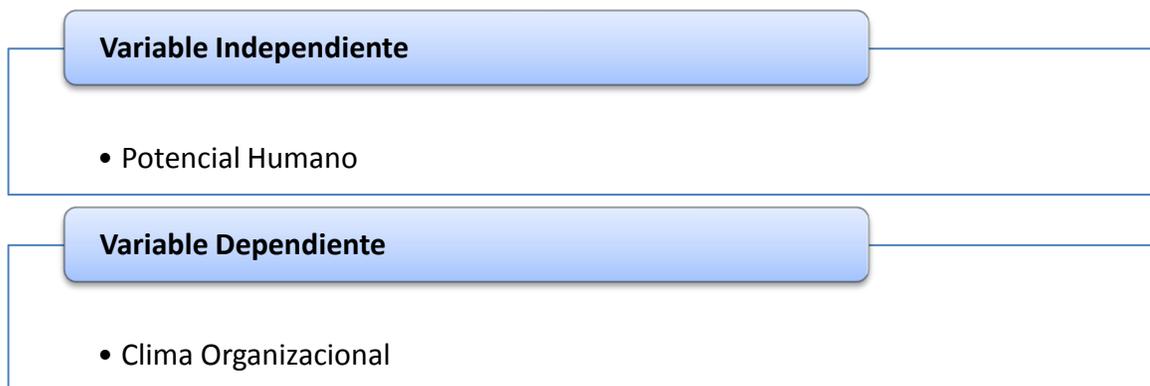
afirmaciones que califican la actitud de los elementos estudiados, importantes para las conclusiones perseguidas.

### 3.2. Modelo de investigación

Se elaborara partiendo de un diagnostico inicial del clima organizacional, así como del potencial humano que existe en el contexto que se pretende estudiar, así mismo luego de localizar el punto de partida, Para la selección tanto de dimensiones como de criterios se tomara en cuenta los puntos de vista de todos los trabajadores administrativos, a fin de que los aspectos a examinar fueran significativos y pudieran trazar lo mejor posible la imagen del clima objeto de estudio.

Las variables del modelo de investigación se muestran en la figura 3.1 siguiente:

**Figura 3.1.** Variables de investigación.



**Fuente:** Elaboración propia basada en la investigación presente.

Ambas variables cualitativas de escala ordinal, las cuales se describen a continuación:

V.I. Potencial humano: Se considerara como potencial humano a aquel conjunto de valores y aspectos psicológicos que constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos, los cuales mediante diferentes dimensiones logran transmitir la capacidad del ser humano en su ambiente de trabajo. (Lafarga J. Gómez, 2012).

La cual se medirá considerando las siguientes dimensiones:

- *Liderazgo*
- *Toma de decisiones*
- *Comunicación organizacional*
- *Identidad*

V.D. Clima Organizacional. La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

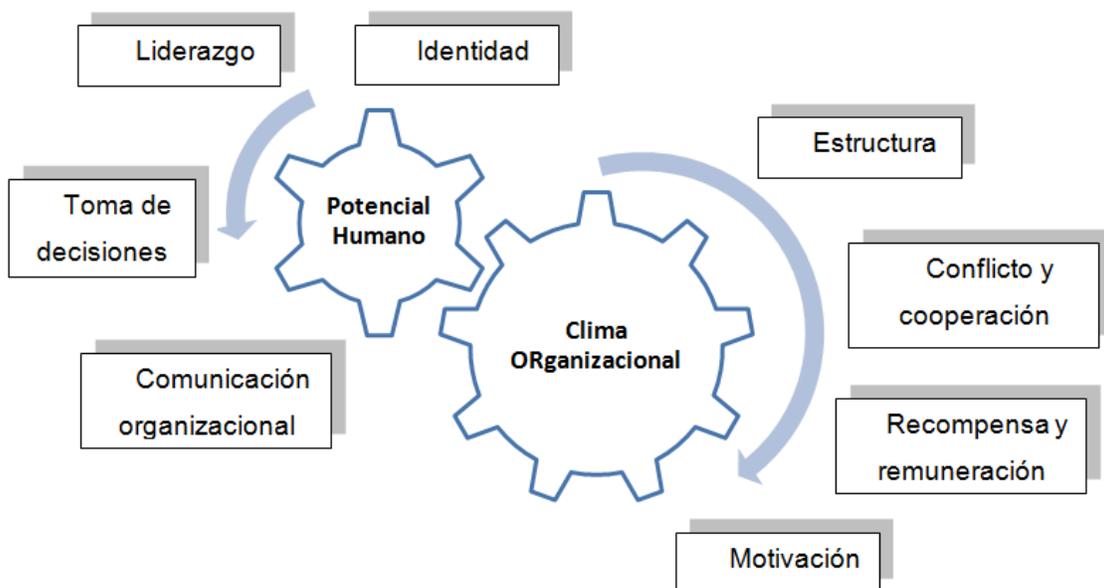
Cuando se refiere a características personales se está hablando por nombrar algunas, de la identidad del individuo con la empresa, la satisfacción, liderazgo y las actitudes del individuo (toma de decisiones) que al ser unidas a la percepción que éste se hace de su mundo laboral al cual pertenece y a los procesos y la estructura organizacional de la empresa de la que forma parte, determinan en gran medida el comportamiento que el individuo tendrá en cuanto al rendimiento y productividad de la empresa se refiere.

La cual se medirá considerando las siguientes dimensiones:

- *Conflicto y cooperación*
- *Estructura*
- *Motivación*
- *Recompensa*

El modelo de la investigación según las variables mencionadas anteriormente se muestra en la figura siguiente (Ver Figura 3.2).

**Figura 3.2.** Modelo de investigación.



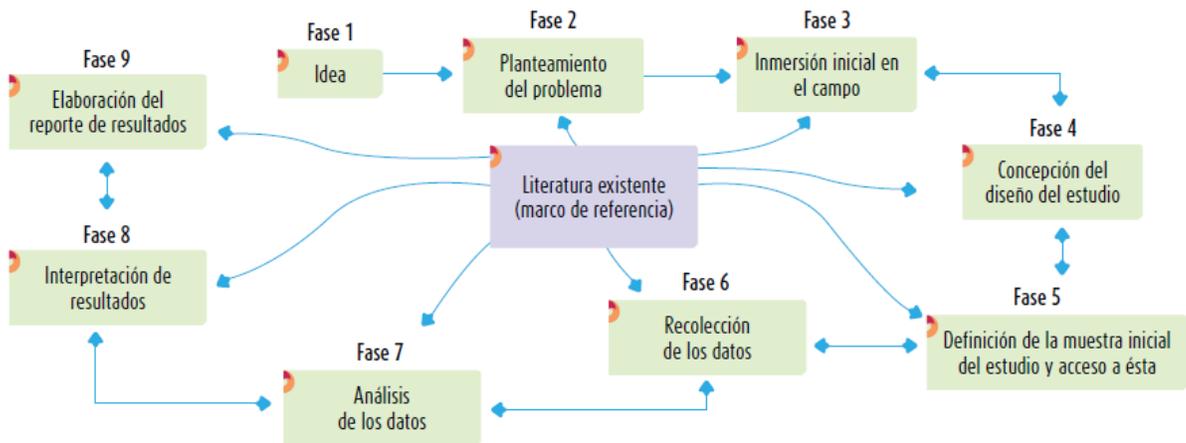
**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.3. Proceso a seguir en la investigación:

En el presente capítulo se aborda la manera en que la idea se desarrolla y se transforma en el planteamiento del problema de investigación cualitativo. Es decir, el planteamiento de un problema de investigación desde la óptica cualitativa. Para ello, seis elementos resultan fundamentales para plantear un problema cualitativo: objetivos de investigación, preguntas de investigación, justificación de la investigación, viabilidad de ésta, evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema y definición inicial del ambiente o contexto.

La investigación se fundamenta en el esquema de modelo de investigación conforme a las fases del proceso cualitativo de Hernández (2010), “Metodología de la investigación” el cual se muestra en la figura siguiente y se describen a continuación (Ver Figura 3.3).

**Figura 3.3.** Fases del proceso cualitativo.



**Fuente:** “Metodología de la investigación” (Hernández S, 2010)

Como mencionan Rodríguez G., Gil F. y García J. (2006) cuando de una investigación cualitativa se habla se mencionan fases que no tienen un principio y final claramente delimitados. Si no que se superponen y mezclan unas con otras, pero siempre en un camino hacia delante en el intento de responder a las cuestiones planteadas en la investigación.

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio.

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. se hacen preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales. Debido a ello, la preocupación directa se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas

Por otro lado, se insiste en que el proceso cualitativo no es lineal, sino iterativo o recurrente; las supuestas etapas en realidad son acciones para adentrarnos más en el problema de investigación y la tarea de recolectar y analizar datos es permanente.

Sin embargo, los objetivos y las preguntas son más generales y su delimitación es menos precisa. Asimismo, se explica el papel que cumplen la literatura y las hipótesis en el proceso inductivo; del mismo modo, cómo se inicia en la práctica un estudio cualitativo, mediante el ingreso al contexto, ambiente o campo.

### **3.4. Población, muestra y comprobación de hipótesis.**

Según Hernández (2010), aunque diversos autores recomiendan ciertos tamaños mínimos de muestras (número de unidades o casos) para diversos estudios cualitativos, no hay parámetros estrictamente definidos ni precisos, la decisión del número de casos que conformen la muestra es del investigador, así como resultado de los tres factores que se mencionaron (porque como dice el doctor Roberto Hernández Galicia: los estudios cualitativos son artesanales, “trajes hechos a la medida de las circunstancias”). El principal factor es que los casos nos proporcionen un sentido de comprensión profunda del ambiente y el problema de investigación. Las muestras cualitativas no deben ser utilizadas para representar a una población (Daymon, 2010).

El tipo de muestreo que se utilizó en esta investigación fue el no probabilístico intencional o llamado también por conveniencia. Según Hernández (2010), este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión de la muestra de grupos supuestamente típicos y es tomado al criterio del investigador.

La población de estudio fue de 20 trabajadores y se obtuvo de acuerdo a los criterios de selección que se establecieron:

*Criterios de inclusión:*

- Trabajador con tiempo mayor de tres meses de permanencia.
- Trabajador que se encuentre en el momento de la aplicación del instrumento (cuestionario).
- Trabajador que labore en área administrativa de TUM Agencia Hermosillo.

*Criterios de exclusión:*

- Trabajador no perteneciente al área administrativa o bien perteneciente al área operativa.
- Trabajador con menos de tres meses de permanencia
- Trabajador que no se encuentre en el momento de la aplicación del instrumento (comisión, vacaciones, etcétera).
- Trabajador con problemas psicológicos graves o psiquiátricos.

Por lo tanto, la aplicación de la encuesta se aplica a 20 trabajadores de Agencia TUM Hermosillo que representan el 100% del personal administrativo, por tratarse de una cantidad relativamente pequeña de personas se aplica en su totalidad (Ver figura 3.4).

**Figura 3.4.** Trabajadores agencia TUM Hermosillo

Tipo/Área	Administracion	Logística	RH	Gerencia	Mantenimiento	combustible	Llantas
Administrativos	2	4	1	2	4	4	3
Operativos	0	0	0	0	15	0	0

**Fuente:** Elaboración propia.

### **3.5 Instrumento de recolección de información:**

El cuestionario fue elaborado tomando como referencia los cuestionarios siguientes: “Cuestionario de Percepción de Clima Organizacional y Discriminación” (CONAPRED, 2013). Asimismo, del cuestionario de Clima y Diseño organizacional y Potencial Humano (Comité Técnico del Clima Organizacional del Ministerio de Salud Perú, 2008), para posteriormente mediante la metodología de focus group seleccionar y adaptar a las necesidades de la investigación aquellas preguntas que nos acerquen al objeto de estudio, así como también descartar aquellas que no aporten información de utilidad para la misma.

La escala de Rensis Likert se utilizó con preguntas cerradas, con alternativas de respuestas para cada pregunta con la finalidad de medir las actitudes que tienen los trabajadores. La elaboración de las preguntas está en concordancia con los indicadores y esta a su vez con las dimensiones de cada una de las variables. Así también se menciona que el cuestionario pretende conocer las percepciones del personal, respecto al clima organizacional y potencial humano.

Para recopilar la información y poder llevar a cabo el análisis pretendido, se aplico un cuestionario conformado por 40 enunciados (20 por variable), los cuales para efectos de la investigación se clasificaron en ocho dimensiones (4 por variable), las cuales se agrupan de la siguiente manera (Ver tablas 1 y 2):

Figura 3.4. Variable Potencial Humano.

VARIABLE	DIMENSIÓN	No.	ENUNCIADOS	ASIGNACIÓN DE PUNTAJE
<b>POTENCIAL HUMANO</b>	<b>L I D E R A Z G O</b>	1	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
		2	El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.	
		3	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.	
		4	Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.	
		5	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	
	<b>D E C I S I O N E S</b>	1	En mi organización participo en la toma de decisiones.	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
		2	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	
		3	En términos generales, me siento satisfecho con las decisiones que se toman en la organización	
		4	Me es fácil tomar decisiones respecto a las actividades que realizo	
		5	Al momento de tomar una decisión tomo en cuenta las opiniones de mis compañeros	
	<b>O R G A N I Z A C I O N A L</b>	1	En mi organización participo en la toma de decisiones.	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
		2	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	
		3	En términos generales, me siento satisfecho con las decisiones que se toman en la organización	
		4	Me es fácil tomar decisiones respecto a las actividades que realizo	
		5	Al momento de tomar una decisión tomo en cuenta las opiniones de mis compañeros	
	<b>I D E N T I D A D</b>	1	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
		2	El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.	
		3	Me interesa el desarrollo de mi organización	
		4	Estoy comprometido con mi organización	
		5	Me siento a gusto de formar parte de la organización	

Figura 3.6. Variable Clima Organizacional.

VARIABLE	DIMENSIÓN	No.	ENUNCIADOS	ASIGNACIÓN DE PUNTAJE
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>E S T R U C T U R A</b>	1	Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
		2	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.	
		3	El jefe del servicio supervisa constantemente al personal.	
		4	Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización.	
		5	Las tareas que desempeño corresponden a mi función	
	<b>C C O N O F L I C T O I Ó N Y N</b>	1	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesita.	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
		2	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	
		3	Existe buena resolución de conflictos internos	
		4	Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.	
		5	En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga a los demás miembros.	
	<b>M O T I V A C I Ó N</b>	1	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
		2	En mi organización, reconocen habitualmente la buena labor realizada.	
		3	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	
		4	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	
		5	Existen premios por objetivos logrados.	
	<b>R R E C O M P E N S A C I Ó N Y N</b>	1	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
		2	Existe posibilidad de acceder a bonos extra al sueldo.	
		3	Mi salario y beneficios son razonables.	
		4	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.	
		5	El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.	

El cuestionario aplicado pretende conocer las percepciones del personal de la empresa, respecto a si el potencial humano impacta o no a el clima organizacional y por consiguiente, tratar de presentar recomendaciones para la mejora del mismo.

Para garantizar una mayor comprensión del cuestionario y facilitar la recolección de la información se presenta a continuación un conjunto de orientaciones que permitirán obtener una información más clara y concisa.

- Llenar el cuestionario con bolígrafo. No se debe usar lápiz.
- El llenado del cuestionario es personal, anónimo y confidencial.
- Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las preguntas. De manera obligatoria se debe de responder todas las preguntas.
- Es importante responder de manera franca y honesta la primera opción que se le venga a la mente, ya que de esta manera se permitirá ayudar a mejorar el clima organizacional.
- Leer atentamente el contenido del mismo, no llevará más de 20 minutos aproximadamente, y atendiendo a cómo se siente respecto a los distintos aspectos encuestados.
- Responder posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, marcando la casilla de la escala que mejor describa su situación.

Para la aplicación del cuestionario:

- Se procederá a sensibilizar y orientar sobre el llenado del instrumento y absolver las dudas del participante.
- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- El cuestionario es autoaplicable y de entrega inmediata.
- Se verificará el llenado de la totalidad de los enunciados.
- Al finalizar este proceso los cuestionarios serán entregados a la persona designada para su procesamiento y análisis.

- La frecuencia de aplicación de la medición se recomienda una vez al año.

### 3.6 Validez y confiabilidad del instrumento

Metodológicamente, el instrumento para que cumpla con su función y ser aplicados a la muestra poblacional debe contar con lo manifestado por (Hernández 2010) en cuanto a la validez y confiabilidad.

El diseño de la encuesta se presenta en formato físico de forma directa. Se utiliza el método de escala tipo Rensis Likert, a través de la metodología de focus group se realizó la validación de la claridad de los enunciados.

Se utilizó la validación estadística utilizando el Alfa de Cronbach (Minitab 16) cuyo valor resultante es 0.703, lo que indica que la información que se obtendrá con este instrumento es confiable, es decir, su uso repetido obtendrá resultados similares, dada la figura 3.7 que se muestra:

**Figura:** 3.7 Alfa de Cronbach

Estadísticas totales y de elementos

Variable	Conteo		
	total	Media	Desv.Est.
VI POTENCIAL HUMANO	5	77.80	30.80
VD CLIMA ORGANIZACIONAL	5	80.00	32.64
Total	40	157.80	63.16

Alfa de Cronbach = 0.703

**Fuente:** Elaboración propia.

El resultado obtenido del análisis de fiabilidad es de 0.703, lo cual determina según el rango de la tabla 4 de valores de Cronbach que el instrumento de medición tiene una consistencia marcada.

**Figura 3.8** Coeficiente/ Relación Alfa de Cronbach

<b>Coeficiente</b>	<b>Relación</b>
0.0 a +/- 0.20	Despreciable
0.2 a 0.40	Baja o ligera
0.40 a 0.60	Moderada
0.60 a 0.80	Marcada
0.80 a 1.00	Muy alta

**Fuente:** Saavedra M. (2016)

Hernández S. (2010) comenta que, respecto a la interpretación de los distintos coeficientes mencionados cabe señalar que no hay una regla que indique “a partir de este valor no hay fiabilidad del instrumento”. Más bien, el investigador calcula su valor, lo declara y lo somete a escrutinio de los usuarios del estudio u otros investigadores.

## **CAPÍTULO 4 DESARROLLO Y RESULTADOS**

### **4.1. Análisis de datos:**

Se elaboro la base de datos para ambas variables. Allí se guardaron los valores obtenidos a través de la aplicación del instrumento de medición, para luego ser utilizados en el análisis estadístico mediante el programa Minitab 16 y Excel.

Para la presentación de los resultados de la investigación, se elaboraron tablas de frecuencia, así como su respectiva grafica, con la finalidad de resumir informaciones de ambas variables de estudio ya que a través de ellas, se han podido elaborar figuras estadísticas con el propósito de conseguir un rápido análisis visual donde ofrezca la mayor información.

No se han empleado las medidas de tendencia central, porque el análisis estadístico fue no paramétrico. Es decir, los datos se han utilizado a sí mismo, para llevar a cabo la prueba de hipótesis, se realizo con el estadístico de Spearman por haber utilizado variables cualitativas con escalas de medición ordinales y este sustento es confirmado por Guillen (2013) quien menciona “es una prueba estadística que permite medir la correlación o asociación de dos o más variables y es aplicable cuando las mediciones se realizan en una escala ordinal, aprovechando la clasificación de rangos o conteos de frecuencia”, siendo este último el utilizado en la investigación.

### Coeficiente de correlación por jerarquías de Spearman (Rho de Spearman)

Es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos. Éste coeficiente es muy útil cuando el número de par o pares de sujetos (n) que se desea asociar es pequeño (menor de 30). Aparte de permitir conocer el grado de asociación entre ambas variables, con Rho de Spearman es posible determinar la dependencia o independencia de dos variables aleatorias (Elorza, Medina Sandoval, 1999).

## 4.2 Presentación e interpretación de los Resultados

Continuando con las fases de la presente investigación, se muestra enseguida los resultados generales para las variables Potencia Humano y Clima Organizacional; para después presentar la relación entre variables y dimensiones.

### V.I. Potencial Humano:

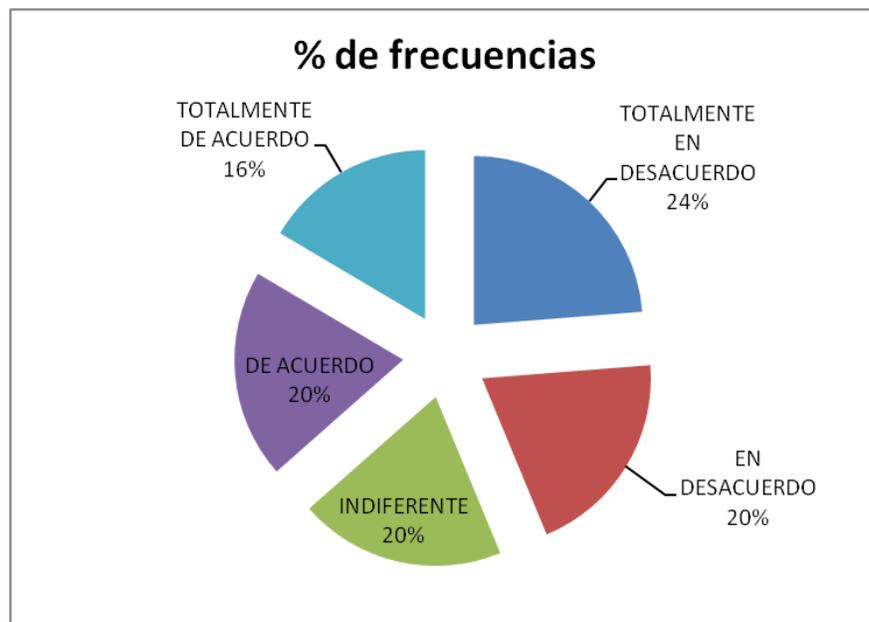
En las figuras 4.1 y 4.2 se muestran a continuación, los resultados generales para la variable independiente Potencial Humano:

**Figura 4.1.** Resultados generales Potencial Humano

Asignación Puntaje	VI POTENCIAL HUMANO	
	$\Sigma$ Frecuencia	%
<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	95	23.75
<b>EN DESACUERDO</b>	80	20
<b>INDIFERENTE</b>	79	19.75
<b>DE ACUERDO</b>	80	20
<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	66	16.5
<b><i>Totales</i></b>	<b><i>400</i></b>	<b><i>100</i></b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 4.2.** % de frecuencias Potencial Humano



**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:**

En las figuras 4.1 y 4.2, se observa que el 24% de los encuestados, se encuentra en total desacuerdo, así como el 20% se encuentra en desacuerdo sobre el potencial humano en TUM transportistas unidos mexicanos, mientras que un 20% se muestra indiferente, 20% se encuentran de acuerdo y solo el 16% totalmente de acuerdo.

**V.D. Clima Organizacional:**

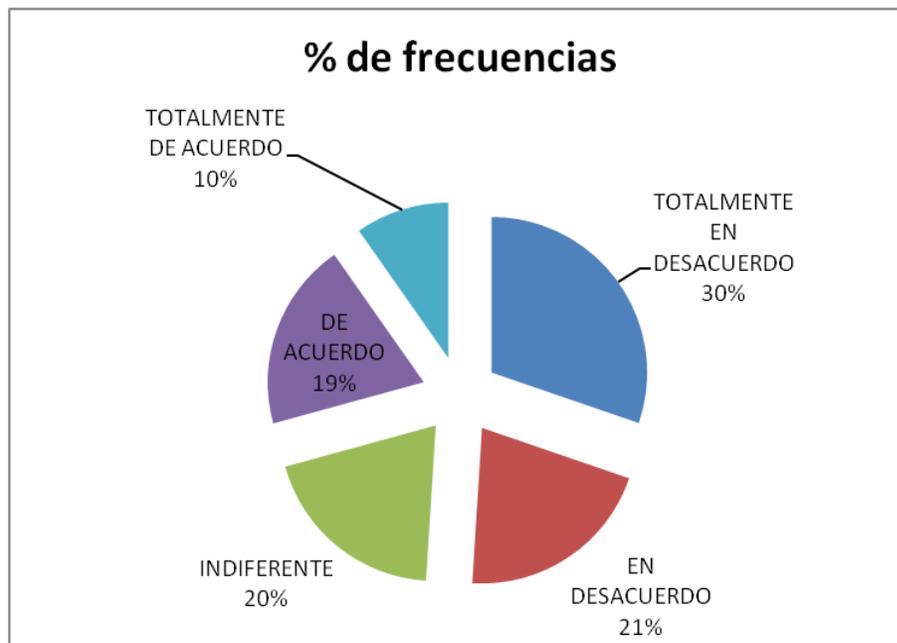
En las figuras 4.3 y 4.4 se muestran a continuación, los resultados generales para la variable dependiente Clima Organizacional:

**Figura 4.3.** Resultados generales Clima Organizacional

Asignación Puntaje	VD CLIMA ORGANIZACIONAL	
	Σ Frecuencia	%
<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	121	30.25
<b>EN DESACUERDO</b>	83	20.75
<b>INDIFERENTE</b>	79	19.75
<b>DE ACUERDO</b>	78	19.5
<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	39	9.75
<b>Totales</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4.4.** % de frecuencias Potencial Humano



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

En las figuras 4.3 y 4.4, se observa que el 30% de los encuestados, se encuentra en total desacuerdo, así como el 21% se encuentra en desacuerdo sobre el clima organizacional en TUM transportistas unidos mexicanos, lo que representa más del 50%, mientras que un 20% se muestra indiferente, 19% se encuentran de acuerdo y solo el 10% totalmente de acuerdo.

**Formulación de hipótesis nula y alternativa****Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>)**

$$H_0: r_{XY} = 0$$

No existe una relación significativa entre el clima organizacional y el potencial humano para los trabajadores en TUM Agencia Hermosillo, Sonora.

**Hipótesis Alternativa (H<sub>1</sub>)**

$$H_1: r_{XY} \neq 0$$

Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el potencial humano para los trabajadores en TUM Agencia Hermosillo, Sonora.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

**Regla de decisión:**

$$p \geq \alpha = \text{acepta } H_0$$

$$p < \alpha = \text{rechaza } H_0$$

### Matriz de correlaciones de Spearman

En la figura 4.5. A continuación se muestra la matriz de correlación de Spearman dimensión a dimensión y posteriormente su representación grafica en la figura 4.6:

**Figura 4.5.** Matriz de correlacion de Spearman

Matriz de resultados: Coeficiente de Rho de Spearman\*\*

	ESTRUCTURA	CONFLICTO y COOPERACIÓN	RECOMPENSA	MOTIVACIÓN
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	0.61*	0.88	-0.13	-0.05
IDENTIDAD	0.07	0.81	0.67	0.90
LIDERAZGO	0.24	0.89*	0.79*	0.91*
TOMA DE DECISIONES	0.17	0.69	0.45	0.79

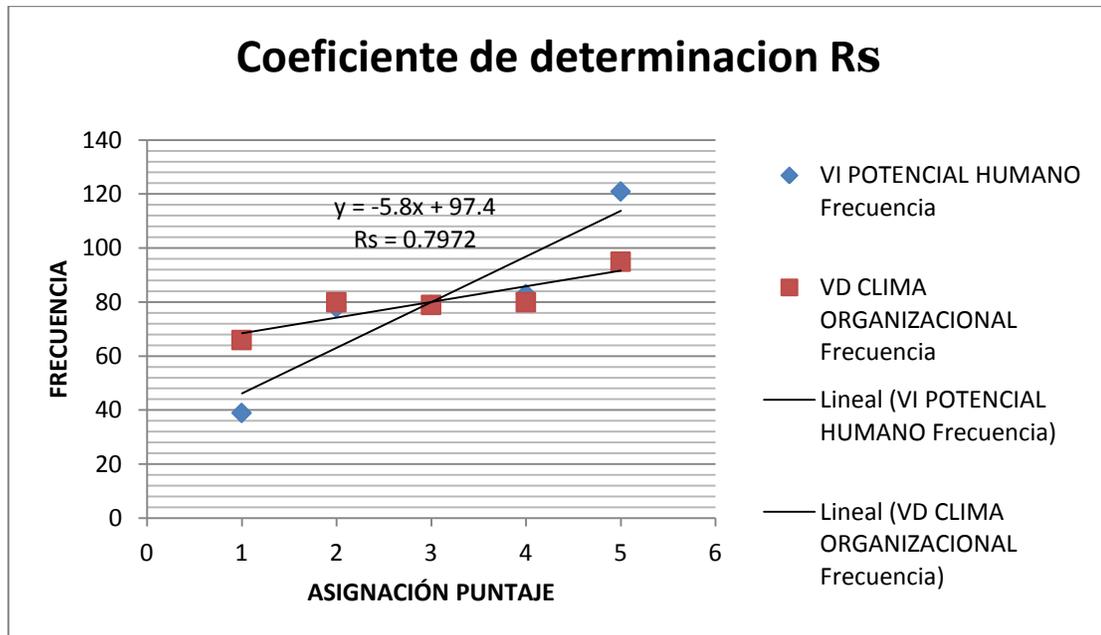
\*Coeficientes de correlación significativos (<0,05)

\*\*valor crítico= .011

r= 0.7972

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 4.6.** Coeficiente de determinación rs



**Fuente.** Elaboración propia

### Decisión estadística

El resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.7972 por lo que según la figura 4.7. que se muestra a continuación, se determina que existe una correlación positiva muy fuerte entre las variables clima organizacional y potencial humano, asimismo, se evidencia, que el valor crítico para Rho de Spearman ( $\rho = 0.011$ ) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

**Figura 4.7.** Grado de relación según coeficiente de Spearman

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a + 0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a + 0.50	Correlación positiva media
+0.51 a + 0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a + 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a + 1.00	Correlación positiva perfecta

**Fuente:** Elaboración propia basada en Hernández S. (2010).

## Conclusión

Se concluye que las dos variables están relacionadas, en una correlación positiva bastante considerable. Es decir, como se puede observar gráficamente en la figura 5 en la medida que el Potencial Humano se fortalece, se percibe un mejor clima organizacional por los trabajadores del área administrativa, en TUM transportistas unidos mexicanos, agencia Hermosillo, Sonora.

## Interpretación de la Matriz de Correlación

Las variables clima organizacional y potencial humano fueron evaluadas dimensión a dimensión, en la matriz de correlación de Spearman, puesto que, además de conocer la relación existente entre las variables mencionadas se muestra el detalle de cada dimensión y su interacción con las demás dimensiones lo que nos da a conocer si se trata de una correlación positiva o negativa.

En la matriz se observa primeramente, que la dimensión de potencial humano de mayor correlación positiva para el clima organizacional es liderazgo—motivación con un coeficiente de 0.91, por lo tanto, es posible argumentar que están estrechamente asociadas en una relación que según la tabla 7 que muestra el Grado de relación según coeficiente de Spearman se puede llama perfecta.

Por lo anterior, se puede concluir que es de suma importancia trabajar el liderazgo empleado en el área administrativa de TUM transportistas unidos mexicanos, ya que dará como resultado un impacto positivo en la motivación de los empleados y por consecuencia el reforzamiento del clima organizacional.

Posteriormente, al analizar la relación de identidad—motivación, podemos notar el alto coeficiente de 0.90, lo cual determina de igual manera una correlación positiva bastante fuerte. Es decir, a manera de que la identidad del trabajador se refuerza, la motivación percibida en el ambiente de trabajo es mayor.

Por el contrario, es importante de mencionar sobre la dimensión de motivación respecto a comunicación organizacional presenta un coeficiente de -0.05, por lo cual se puede determinar que existe una correlación negativa débil, prácticamente nula. Asimismo respecto a recompensa, ya que al igual que con motivación tiene un coeficiente negativo -0.13 de relación baja.

Comunicación organizacional muestra un coeficiente de 0.88 respecto a conflicto y cooperación lo cual muestra una relación positiva muy fuerte.

Referente a las dimensiones liderazgo—estructura presenta un coeficiente de 0.24, lo cual lo ubica en una correlación positiva media, por otra parte respecto a liderazgo—conflicto/cooperación y recompensa presentan valores de 0.89 y 0.79 respectivamente, lo cual hace que sean consideradas correlaciones positivas muy

fuertes, lo cual demuestra la importancia de mejorar el liderazgo ejercido ya que tiene un gran impacto en el clima organizacional.

La relación de mayor coeficiente para la dimensión de recompensa es con liderazgo, ya que presenta un coeficiente de 0.79, el cual lo ubica como una correlación positiva muy fuerte, es decir al percibir un liderazgo positivo de igual manera se percibe clima de mejor recompensa.

Las dimensiones identidad—estructura, muestran una correlación positiva baja o débil, por lo que no es prioritario enfocar la atención a ellas, por el contrario, es importante prestar atención a las dimensiones toma de decisiones—motivación, dado que presentan una correlación positiva bastante considerable y que manifiesta la percepción de los empleados del impacto que tiene en la motivación una buena toma de decisiones en la empresa y todas las implicaciones que ello conlleva.

## **CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

Los análisis de correlación sirven para determinar la intensidad en la relación entre dos variables y sus diferentes dimensiones. El análisis de Correlación de Spearman Es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos. Éste coeficiente es muy útil cuando el numero de par o pares de sujetos que se desea asociar es pequeño. Aparte de permitir conocer el grado de asociación entre ambas variables, con Rho de Spearman es posible determinar la dependencia o independencia de dos variables aleatorias ya que es una técnica no paramétrica, que se aplica a aquellos estudios en los que no se cumple con los supuestos de normalidad en los datos como es el caso del presente estudio, el cual resulta muy útil en las muestras pequeñas, a través de la comparación de rangos en grupos de sujetos, en este caso de las diferentes dimensiones (Barreto, R. 2011).

La comprensión de las técnicas estadísticas adecuadas para los objetivos y para la información que se obtiene en una investigación, en el caso específico del potencial humano y clima organizacional, permiten una mayor y mejor utilización de dicha información, dado que se podría perder la oportunidad de análisis de aspectos interesantes en los diferentes ámbitos de la profesión o se escogen técnicas equivocadas que llevan a resultados y conclusiones erróneos, desaprovechando así los datos hallados.

Dicho lo anterior, resultado de suma importancia primeramente evidenciar el grado de relación existente entre el clima organizacional y el potencial humano para los trabajadores en TUM Agencia Hermosillo, Sonora.

El análisis general de la correlación de variables manifestó un coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.7972 por lo que, según la tabla de grado de relación según coeficiente de Spearman, se determina que existe una correlación positiva muy fuerte entre la variables clima organizacional y potencial humano, asimismo, se evidencia, que el valor crítico para Rho de Spearman ( $\rho = 0.011$ ) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto, se determina que existe una relación positiva muy fuerte entre el clima organizacional y el potencial humano para los trabajadores en TUM Agencia Hermosillo, Sonora.

Al analizar la matriz de correlación de Spearman, se puede señalar que la dimensión de potencial humano de mayor impacto para el clima organizacional es liderazgo—motivación con un coeficiente de correlación de 0.91, por lo tanto, es posible argumentar que están estrechamente asociadas en una relación que según la tabla 7 que muestra el Grado de relación según coeficiente de Spearman se puede llama perfecta.

Por lo anterior, se puede concluir que es de suma importancia trabajar el liderazgo empleado en el área administrativa de TUM transportistas unidos mexicanos, ya que dará como resultado un impacto positivo en la motivación de los empleados y por consecuencia el reforzamiento del clima organizacional.

## **5.2. Recomendaciones**

A fin de que la percepción del clima organizacionales en TUM transportistas unidos mexicanos sea aceptable y permita un mejor desarrollo del potencial de sus

empleados es de suma importancia ocuparse de las dimensiones liderazgo y motivación, mediante capacitación constante y retroalimentación que permita monitorear el desarrollo de los mismos.

Según estudios recientes en la universidad de negocios de Barcelona, Güell C. (2019), está demostrado que los equipos de trabajo motivados obtienen mejores resultados que los que no lo están. Esto puede explicarse porque la motivación también refleja el nivel de bienestar en el que interactúa un grupo determinado. ¿Cómo se obtiene ese bienestar? ¿En qué consiste? Existen algunas técnicas que han demostrado su eficacia a la hora de aumentar los niveles de motivación. A continuación se menciona la propuesta de temas a tratar en la capacitación:

**a) Autonomía y autorrealización:**

Una forma de motivar a un grupo de trabajo es delegando en ellos responsabilidades que asuman con total autonomía. Algunos modelos de liderazgo tradicionales optaron por métodos rígidos y en los que había demasiado control sobre el trabajador, algo que a largo plazo lo desmotivaba. En cambio, si les dejas mayor margen de acción, sin duda se esforzarán en dar lo mejor de sí.

**b) Reconocimiento:**

No se trata de caer en el elogio fácil, pero sí reconocer los logros y avances en el momento que sea oportuno. A veces una palabra o un gesto de estas características son suficientes para que los colaboradores perseveren en sus actividades con la disciplina demostrada hasta ahora. Si no se hace, creerán que no importan dando como resultado baja motivación.

**c) Fomento de relaciones:**

En todos los grupos se tejen relaciones entre sus miembros. El líder de equipos debe esforzarse para que dichas relaciones sean sanas y sirvan para mejorar el rendimiento del grupo en su conjunto. Para ello, se puede optar por herramientas como el coaching empresarial o de grupos, o realizar actividades de integración adicionales. El reverso de esta situación lo encarnan aquellos líderes que fomentan la rivalidad, la competencia desleal y el interés propio. El resultado es la disgregación del equipo.

**d) Metas claras:**

Fijar metas claras para el grupo. Cuando el trabajador sabe exactamente lo que debe hacer, despliega todos sus esfuerzos en ese sentido. Sin embargo, será distinto si un día se dieran unas instrucciones y al siguiente las contrarias. ¡Qué desconcierto! si un jefe de equipo cambiara de opinión sin un criterio claro, seguro haría perder la motivación en el proyecto.

**e) Incentivos y promoción:**

Además de reconocer los logros de los colaboradores, es importante generar algún incentivo que les haga sacar lo mejor de sí en cada cosa que hagan. Estos incentivos pueden ser económicos, bonificaciones, días de descanso y vacaciones también entran en la categoría. Sin embargo, la mejor manera de premiar los buenos resultados a largo plazo es ayudarles a ascender en la pirámide corporativa.

## BIBLIOGRAFIA

Benavides P. J. (2004). *Administración*. México: Editorial McGraw-Hill.

Chester I. Bernard (2000). *Teoría Organizacional*. USA: Editorial: Expanded.

Chiavenato I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato I. (2001). *Administración, proceso administrativo*, México: Editorial: McGraw Hill.

Ciampa D. (1990). *Liderazgo industrial*, México: Editorial: Legis.

Crosby P. B. (1990). *Liderazgo el arte de convertirse en ejecutivo*, México: Editorial: McGraw Hill.

Elorza, H., Medina Sandoval, J. C. (1999). *Estadística para las ciencias sociales y del comportamiento*. México: Oxford University

Hernández S. y Rodríguez. (2008) *Introducción a la Administración Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México: Editorial McGraw-Hill.

Hernández S. R., Fernández C. Baptista L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.

Koontz, Wehrich y Cannice (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Editorial McGraw-Hill.

Lafarga J. Gómez J. (2009) "Desarrollo del potencial humano" editorial Trillas.

Lussier R. N. y Achua C. F. (2011). *Liderazgo: teoría aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.

Maxwell J. C. (2004). *El ABC del liderazgo*. México: Editorial: V&R.

Maxwell J. C. (2002). *Sígueme, el poder de un verdadero líder*. México: Editorial: V&R.

Münch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas.

Muro F. (2003). *El pez que no quiso evolucionar, relatos de la empresa y de la vida*. México: Editorial: Pearson.

Newstrom J. y Davis K. (2013). *El comportamiento humano en el trabajo (comportamiento organizacional)*. México. Editorial: McGraw-Hill.

Robbins S. P. y Judge T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Rodríguez M. D. (2006). *Diagnostico organizacional*. México: Editorial Alfaomega.

Siliceo, A. A. Casares, D. A. y González, J. L. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: Hacia una Organización Competitiva*. México: Editorial McGraw-Hill.

Rodríguez G., Gil F. y García J. (2006). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Editorial Aljibe.

Snell B. (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*, México: Editorial: McGraw Hill.

## REFERENCIAS ELECTRONICAS

Güell, C. (2019), *Liderazgo y Motivación*, OBS Business School Barcelona, España. Extraído de:

<https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-pm/cinco-tecnicas-de-liderazgo-para-motivar-a-tu-equipo>

Saavedra, M. (2016), *El Diseño Organizacional y el Potencial Humano del Clima Organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Max Arias Schreiber del distrito de La Victoria en Noviembre-Diciembre del 2012*, Perú. extraído de:

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4673/Saavedra\\_mm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4673/Saavedra_mm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Barreto, R. (2011), Prueba de correlación de Spearman, Perú. Extraído de:

<http://files.uladech.edu.pe/docente/32765808/BIOESTADISTICA/SESION%2012/S12V1BIOE.pdf>

Naranjo P. (2009). , motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Costa Rica. Extraído de:

[file:///C:/Users/camila/Downloads/Edel/Edelmira%20Rodriguez%20Borbon/art%C3%ADculo\\_redalyc\\_44012058010.pdf](file:///C:/Users/camila/Downloads/Edel/Edelmira%20Rodriguez%20Borbon/art%C3%ADculo_redalyc_44012058010.pdf)

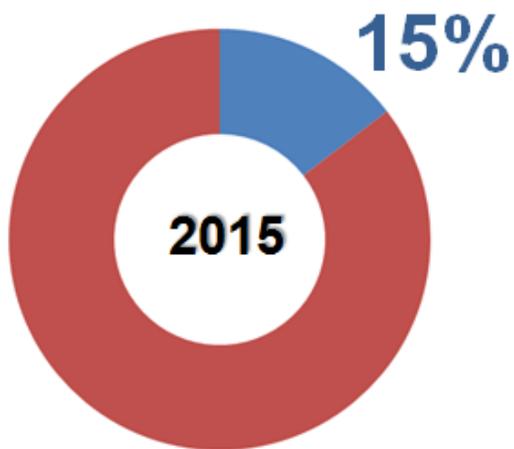
Lewin, kurt. (1951). *“Teoría de campo de las ciencias sociales: documentos teóricos seleccionados.”* USA. Editorial: Dorwin. Extraído de:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000271625127600135>

## ANEXOS

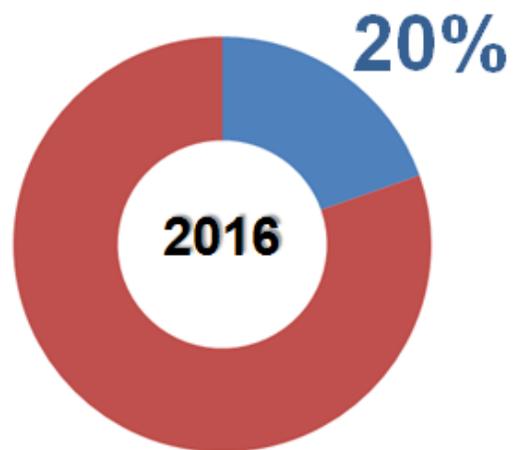
### Anexo 1

#### Tasa de rotación de personal TUM 2015



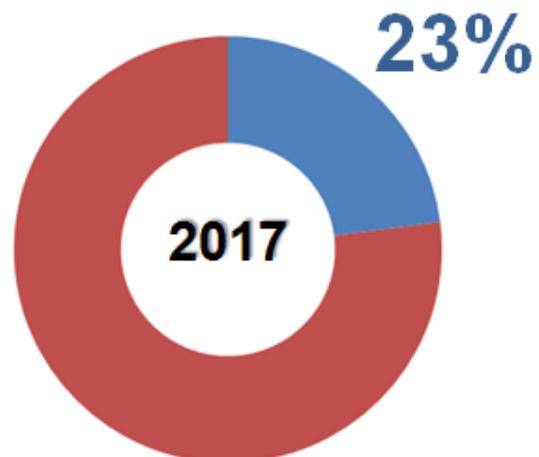
**Fuente:** Elaboración propia, base de datos TUM Agencia Hermosillo.

Tasa de rotación de personal TUM 2016



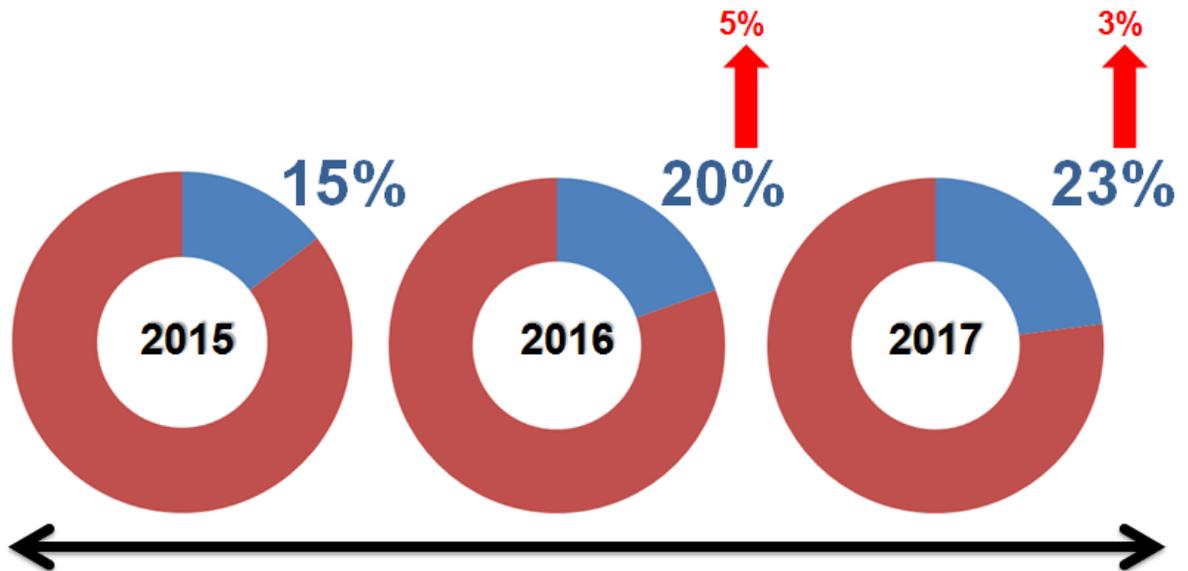
**Fuente:** Elaboración propia, base de datos TUM Agencia Hermosillo.

Tasa de rotación de personal TUM 2017



**Fuente:** Elaboración propia, base de datos TUM Agencia Hermosillo.

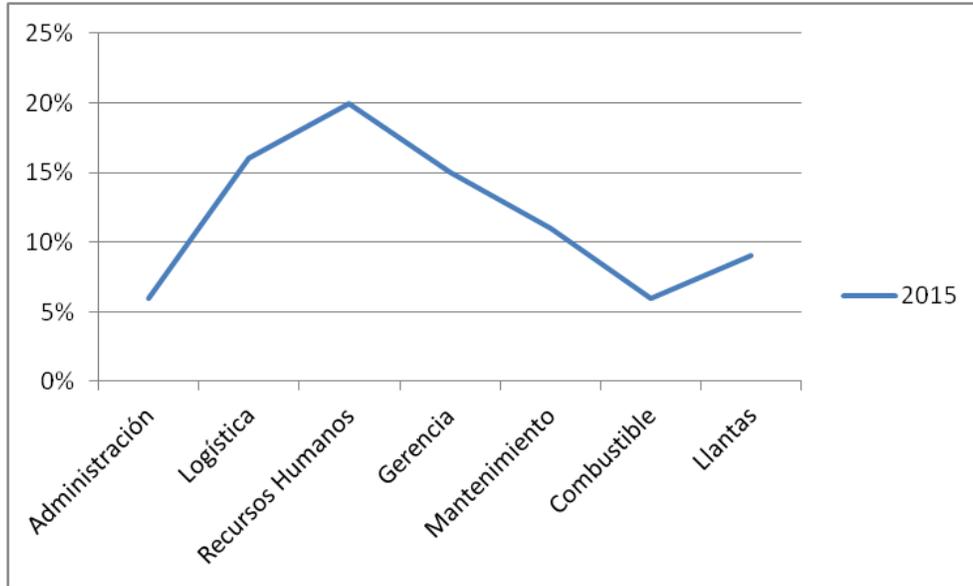
Comparación de tasas de rotación de personal TUM 2015-2017



Fuente: Elaboración propia, base de datos TUM Agencia Hermosillo.

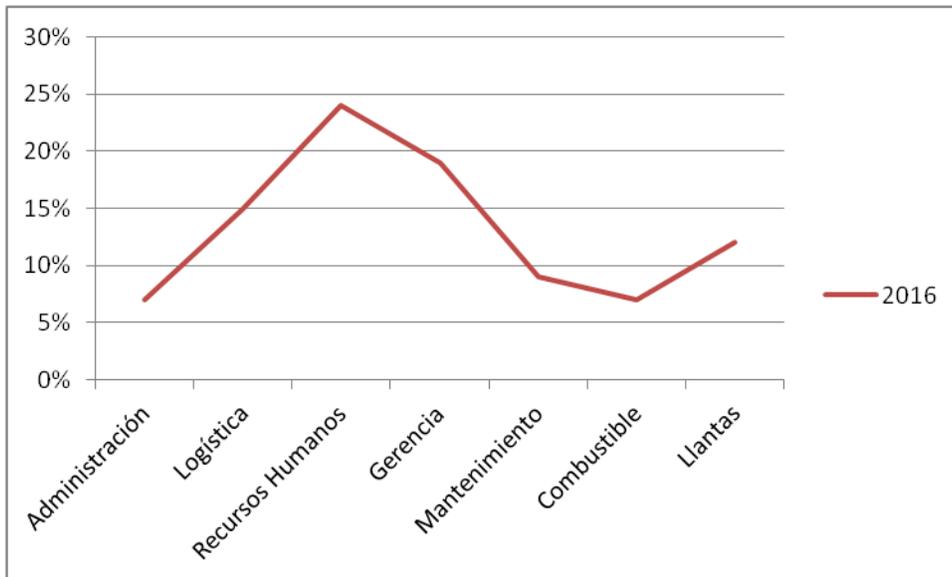
Anexo 2

Tasa de quejas colaboradores TUM 2015



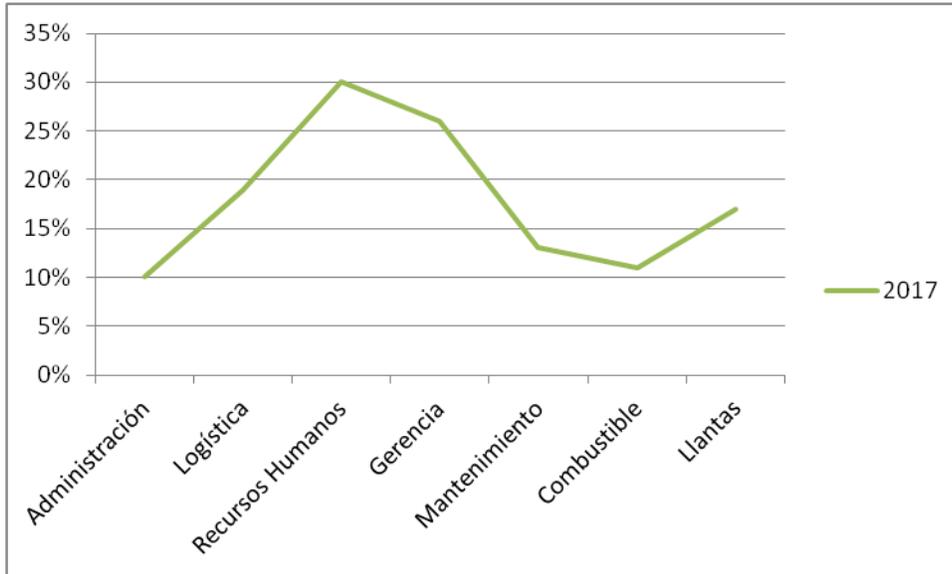
Fuente: Elaboración propia, base de datos TUM Agencia Hermosillo.

Tasa de quejas colaboradores TUM 2016



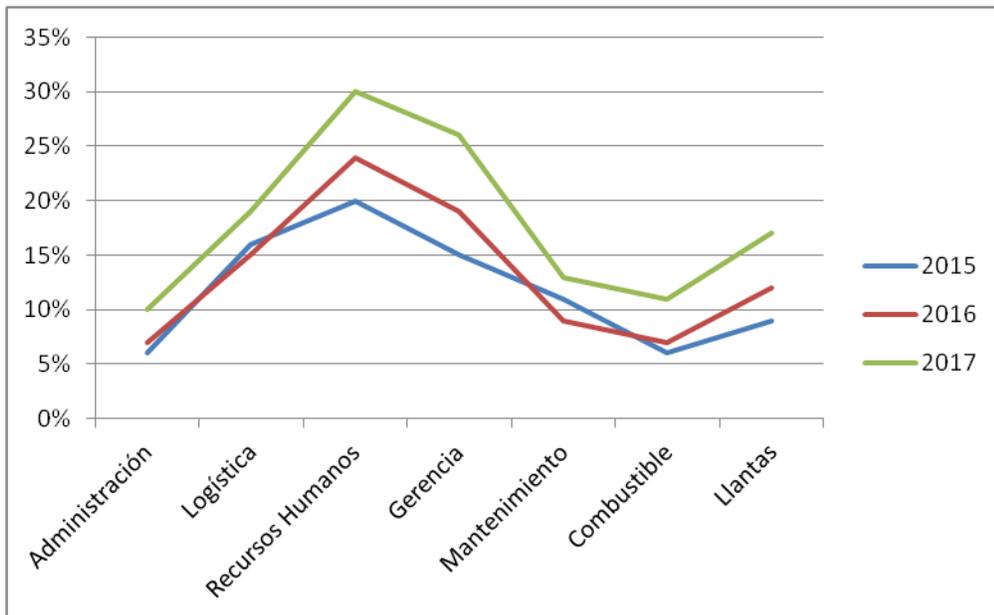
Fuente: Elaboración propia, base de datos TUM Agencia Hermosillo.

**Tasa de quejas colaboradores TUM 2017**



**Fuente:** Elaboración propia, base de datos TUM Agencia Hermosillo.

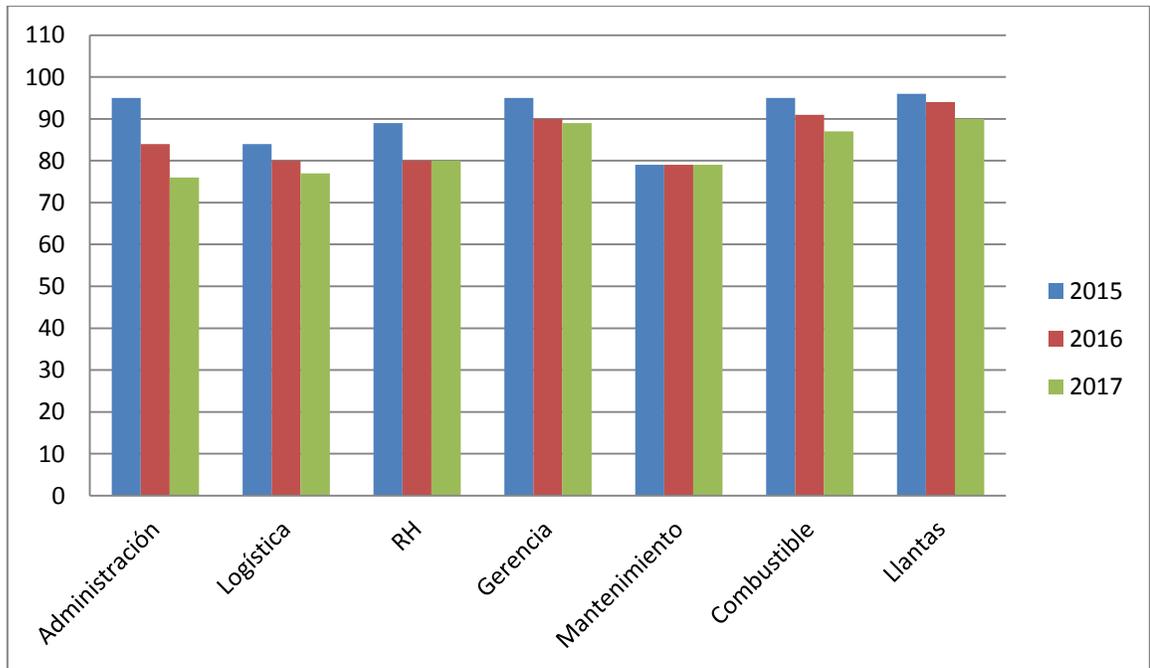
**Comparación de tasas de quejas colaboradores TUM 2015-2017**



**Fuente:** Elaboración propia, base de datos TUM Agencia Hermosillo.

## Anexo 3

## % de Satisfacción laboral por área TUM Agencia Hermosillo



**Fuente:** Elaboración propia, base de datos TUM Agencia Hermosillo.

---

**ANEXO 4****INSTRUMENTO DE MEDICIÓN****CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL / POTENCIAL HUMANO**

**Objetivo:** El presente cuestionario tiene como objetivo, desarrollar la fase de aplicación del Estudio de Clima Organizacional/Potencial Humano, a fin de conocer su opinión y poder sugerir las mejoras convenientes.

Para garantizar una mayor comprensión del cuestionario y facilitar la recolección de la información se presenta a continuación un conjunto de orientaciones que permitirán obtener una información más clara y concisa.

Antes de responder, por favor tener en cuenta lo siguiente:

- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- Responder de manera franca y honesta.
- Completar con bolígrafo. No se debe usar lápiz.
- Asegúrese de responder todos los enunciados.
- Tener en cuenta que se tiene una sola opción para contestar por cada uno de los enunciados.
- Leer atentamente el contenido del mismo, no llevará más de 20 minutos aproximadamente, y atendiendo a cómo se siente respecto a los distintos aspectos encuestados.

Responder de acuerdo a lo que perciba en su ambiente de trabajo posicionándose en algunas de las opciones que se presentan colocando “x” en el casillero correspondiente, según sea su respuesta:

Totalmente en Desacuerdo: <b>TED</b>
En Desacuerdo: <b>ED</b>
Indiferente: <b>I</b>
De Acuerdo: <b>DA</b>
Totalmente de Acuerdo: <b>TDA</b>

A continuación un ejemplo:

“Mi jefe está disponible cuando se le necesita”:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
TOTALMENTE EN DESACUERDO <b>(TED)</b>	EN DESACUERDO <b>(ED)</b>	INDIFERENTE <b>(I)</b>	DE ACUERDO <b>(DA)</b>	TOTALMENTE DE ACUERDO <b>(TDA)</b>

No.	ENUNCIADOS	1. TED	2. ED	3. I	4. DA	5. TDA
1	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.					
2	El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.					
3	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.					
4	Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.					
5	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
6	En mi organización participo en la toma de decisiones.					
7	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
8	En términos generales, me siento satisfecho con las decisiones que se toman en la organización					
9	Me es fácil tomar decisiones respecto a las actividades que realizo					
10	Al momento de tomar una decisión tomo en cuenta las opiniones de mis compañeros					
11	En mi organización participo en la toma de decisiones.					
12	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
13	En términos generales, me siento satisfecho con las decisiones que se toman en la organización					
14	Me es fácil tomar decisiones respecto a las actividades que realizo					
15	Al momento de tomar una decisión tomo en cuenta las opiniones de mis compañeros					
16	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización					
17	El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.					
18	Me interesa el desarrollo de mi organización					
19	Estoy comprometido con mi organización					
20	Me siento a gusto de formar parte de la organización					
21	Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.					

<b>22</b>	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.					
<b>23</b>	El jefe del servicio supervisa constantemente al personal.					
<b>24</b>	Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización.					
<b>25</b>	Las tareas que desempeño corresponden a mi función					
<b>26</b>	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesita.					
<b>27</b>	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.					
<b>28</b>	Existe buena resolución de conflictos internos					
<b>29</b>	Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.					
<b>30</b>	En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga a los demás miembros.					
<b>31</b>	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.					
<b>32</b>	En mi organización, reconocen habitualmente la buena labor realizada.					
<b>33</b>	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.					
<b>34</b>	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.					
<b>35</b>	Existen premios por objetivos logrados.					
<b>36</b>	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.					
<b>37</b>	Existe posibilidad de acceder a bonos extra al sueldo.					
<b>38</b>	Mi salario y beneficios son razonables.					
<b>39</b>	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.					
<b>40</b>	El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.					

NOMBRE DEL TRABAJO

**140\_MA\_Maria Alejandra Garcia Borbon.  
pdf**

AUTOR

**Maria Alejandra Garcia Borbon**

RECUENTO DE PALABRAS

**16579 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**93581 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**86 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.6MB**

FECHA DE ENTREGA

**Nov 15, 2022 12:45 PM GMT-7**

FECHA DEL INFORME

**Nov 15, 2022 12:58 PM GMT-7****● 23% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 23% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 13% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)