



Universidad Autónoma De Querétaro
Posgrado De La Facultad De Contaduría Y Administración
Maestría En Administración

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA
ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA ITALIANA RECIENTEMENTE
ESTABLECIDA EN MÉXICO

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro En Administración

Presenta:
Gabriela Guenny Olguín Rubio

Dirigido por:
Dr. Juan Manuel Peña Aguilar

SINODALES

Dr. Juan Manuel Peña Aguilar
Presidente

Dr. Alberto De Jesús Pastrana Palma
Secretario

Dr. Luis Rodrigo Valencia Pérez
Vocal

M.A. Salvador Velázquez Caltzoncit
Suplente

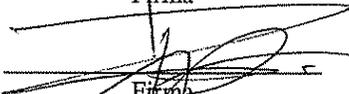
Dra. Ma. Sandra Hernández López
Suplente



Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración



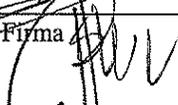
Firma



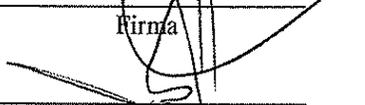
Firma



Firma



Firma



Firma



Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Directora de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Santiago de Querétaro
Febrero /2015
México

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar mediante el clima laboral y la cultura organizacional a una empresa italiana recientemente establecida en México para de esta manera determinar los factores por los que ha logrado ventaja competitiva, de la misma manera identificar los elementos culturales que afectan la eficacia del personal y de la organización en general. Como consecuencia de los cambios que ha provocado la globalización y siendo la cultura organizacional una de las mayores fortalezas, es importante que las empresas extranjeras tengan un desarrollo adecuado de su recurso humano en el tiempo planeado generando así oportunidades comerciales para la organización, de lo contrario representa una de las principales debilidades, es por ello que se debe tener en cuenta una adaptación apropiada de los trabajadores, o de no ser así, poder implementar una serie de cambios que prepare a los trabajadores para enfrentar y responder a las necesidades de la organización, así mismo obtener motivación basándose en el clima laboral que percibe y contribuir a mejorarlo. Con lo anterior el desarrollo humano está garantizado lo que genera niveles altos de productividad y calidad que se muestran en la eficacia de la empresa, contribuyendo a un clima laboral donde se cumplan los objetivos de la organización así como las expectativas del personal.

(Palabras Clave: Clima laboral, cultura organizacional, organización, eficacia, objetivos)

SUMMARY

The objective of this study is to analyze a newly established in Mexico Italian company, through the working environment and the organizational culture in order to determine the factors responsible for its competitive advantage, as well as identifying at the same time the cultural elements affecting the effectiveness of their staff and the organization as a whole. As a consequence of the major changes caused by globalization, and being the organizational culture one of the major strengths, it is important for foreign companies to have an adequate development of their staff on a timely planned basis thus generating business opportunities for the company, otherwise it represents one of the major weaknesses and this is the reason why an adequate adaptation of their staff must be considered. If this is not possible it is necessary to implement changes in order to prepare the staff to face and respond to the Company needs, as well as generating motivation based on the working environment seen thus contributing in order to improve it. This guarantees human development which results in the generation of high levels of productivity and quality shown in the effectiveness of the Company, contributing to a working environment in which the Company objectives are met, as well as the staff expectations.

(Key words: Working environment, organizational culture, Company, effectiveness, objectives)

DEDICATORIA

A mi hijo

Diego

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Querétaro por su apoyo.

Al Dr. Juan Manuel Peña Aguilar por su tiempo para guiarme en la realización de mi tesis.

A todos los profesores que me compartieron sus conocimientos.

A la empresa Eurotranciatura México por permitirme la realización de las encuestas.

INDICE DE CONTENIDO

Resumen	i
Summary	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Indice de contenido	v
Indice de tablas	viii
Indice de figuras	ix
1. Introducción	1
<i>1.1. Antecedentes</i>	<i>1</i>
<i>1.2. Misión</i>	<i>1</i>
<i>1.3. Valores</i>	<i>1</i>
<i>1.4. Historia de empresas de Euro Group</i>	<i>1</i>
<i>1.5. Filiales de Euro Group</i>	<i>2</i>
2. MARCO TEÓRICO	5
<i>2.1. Desarrollo histórico</i>	<i>5</i>
2.1.1. Desarrollo Organizacional	5
2.1.2. Cultura organizacional	7
2.1.3. Clima laboral	12
<i>2.2. Estudios en México de Cultura organizacional</i>	<i>16</i>
<i>2.3. Medida del clima organizacional</i>	<i>17</i>
<i>2.4. Medida de cultura organizacional</i>	<i>22</i>

2.5.	<i>Factores implicados en la medición del clima y cultura organizacional</i>	22
2.5.1.	Motivación	23
2.5.2.	Comunicación	26
2.5.3.	Ambiente Laboral	27
2.5.4.	Trabajo en equipo	29
2.5.5.	Liderazgo	30
3.	METODOLOGÍA	32
3.1.	<i>Tipo de investigación</i>	33
3.2.	<i>Población</i>	34
3.3.	<i>Muestra</i>	34
3.4.	<i>Instrumento utilizado en la investigación</i>	35
3.5.	<i>Objetivo</i>	36
3.5.1.	Objetivos específicos	36
3.6.	<i>Planteamiento del problema</i>	36
3.7.	<i>Preguntas de la investigación</i>	37
3.8.	<i>Justificación</i>	37
3.9.	<i>Alcance y limitaciones</i>	38
3.10.	<i>Viabilidad</i>	38
3.11.	<i>Hipótesis</i>	38
3.12.	<i>Variables de Investigación</i>	38
3.13.	<i>Marco conceptual</i>	39
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	41
5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	43
5.1.	<i>Indicadores deseados</i>	43

5.1.1. Motivación	43
5.1.2. Comunicación	44
5.1.3. Ambiente Laboral	44
5.1.4. Trabajo en equipo	45
5.1.5. Liderazgo	45
5.2. <i>Resultados</i>	45
5.2.1. Análisis de resultados de las encuestas del factor de motivación	46
5.2.2. Análisis de resultados de las encuestas del factor de comunicación	47
5.2.3. Análisis de resultados de las encuestas del factor de ambiente laboral	48
5.2.4. Análisis de resultados de las encuestas de trabajo en equipo	49
5.2.5. Análisis de resultados de las encuestas del factor de liderazgo	50
CONCLUSIÓN	52
REFERENCIAS	54
APÉNDICE	59

INDICE DE TABLAS

Tabla		Página
1	Principales contribuciones de las ciencias sociales al estudio de las organizaciones en México.	17

INDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1	Organigrama de Euro Group	4
2	Elementos que determinan el rendimiento del personal dentro de una organización.	21
3	Comparación de las teorías de motivación de Maslow y Herzberg	25
4	Motivación actual en la empresa	47
5	Comunicación actual en la empresa	48
6	Ambiente Laboral actual en la empresa	49
7	Trabajo en Equipo actual en la empresa	50
8	Liderazgo actual en la empresa	51

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La empresa Eurotranciatura México S.A de C.V. ubicada en el parque industrial Querétaro es una empresa italiana que pertenece a Euro Group quien en 2006 Inaugura oficialmente EUROTRANCIATURA México como la primera etapa de expansión mundial mediante el apoyo a las empresas dentro del TLCAN.

1.2. Misión

La misión de Euro Group es ser reconocidos como una empresa con una excelente reputación que atrae a los recursos de primera calidad y un punto de referencia para los usuarios de laminaciones eléctricos de acero, tanto en términos de rendimiento como de las relaciones.

1.3. Valores

- ◆ La determinación y el ingenio.
- ◆ La excelencia en las tecnologías y en la producción.
- ◆ Independencia y resultados orientados a enfoque.
- ◆ El desarrollo sostenible y el pensamiento global

1.4. Historia de empresas de Euro Group

- ◆ 1967. Fundación de EUROTRANCIATURA, con una superficie cubierta de 400m², 19 empleados y un consumo de acero de 1.000 t / año.
- ◆ 1981. Gama de la compañía se expande con la creación de Alcast, una empresa de fabricación de rotores de fundición a presión.

- ◆ 1987. Adquisición de Corrada, una empresa especializada en la producción de carburo, fundan Euro Group.
- ◆ 2000. Nuevas sinergias con la adquisición del 50% de los SAF, una compañía enfocada en la producción de laminados y componentes blanqueó para pequeños motores eléctricos.
- ◆ 2001. Fundación de Euroslot y aumento de la gama de diámetros de la producción de laminados en blanco y por métodos de primera clase.
- ◆ 2006. Inauguración oficial de EUROTRANCIATURA México como la primera etapa de expansión mundial mediante el apoyo a las empresas dentro del TLCAN.
- ◆ 2011. El lanzamiento de la actividad de EUROTRANCIATURA Tunisie, centrado en el apoyo a uno de sus clientes franceses más importantes.

1.5. Filiales de Euro Group

Eurogrupo es una entidad industrial que establece el objetivo de la creación de valor real en términos económicos y sociales, a través de inversiones y la organización de hombres y medios. Las empresas que operan como se muestra en la Figura 1 son propiedad de la sociedad de cartera de euro Group, que tienen las siguientes responsabilidades:

- ◆ Coordinar y gestionar los problemas relativos a la dirección del grupo, la creación de un vínculo entre los objetivos de los accionistas y los de las empresas.
- ◆ Las empresas llevan a cabo el nombramiento y el apoyo a su alta dirección y consejos de administración con el objetivo de satisfacer los presupuestos preestablecidos.
- ◆ Asegurarse que las empresas operan en cumplimiento de la normativa contable y fiscal y de conformidad con los principios éticos del Grupo.

Las áreas de actividad de Euro Group son las siguientes:

- ◆ Llevar a cabo el control y la supervisión de las empresas, con la ayuda de procedimientos y sistemas diseñados para monitorear el desempeño.
- ◆ Apoyar el proceso que conduce a la formación del presupuesto financiero y económico.
- ◆ Administrar los negocios del Grupo, tanto de forma estratégica y comercialmente.
- ◆ Seleccionar el personal clave.
- ◆ Apoyar a la alta dirección en la toma de decisiones en materia de inversión.
- ◆ Supervisar y gestionar los procesos de compras y relaciones con los proveedores, especialmente en el sector de materias primas difícil.
- ◆ Representar a la persona de contacto del Grupo vis-à-vis el mercado financiero, la optimización de la recolección y el uso de flujos de efectivo.
- ◆ Estudiar y racionalizar la situación accionaria.
- ◆ Proponer y seleccionar las iniciativas de formación y la sombra de entrenamiento para gestionar con el fin de mejorar la sociedad mediante la mejora de su personal.



Figura 1. Organigrama de Euro Group. Fuente: <http://euro-group.it/en/corporate-governance/>

Tomando en cuenta lo anterior la empresa Eurotranciatura México S.A de C.V., como parte de Euro Group, es impulsada por una pasión y un compromiso extraordinario y orientado hacia una visión de largo plazo, lo que da paso a la preocupación de la empresa por la cultura y el clima organizacional que se crea en este caso con los empleados mexicanos o extranjeros que en ella laboran. Información obtenida de <http://euro-group.it/>

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Desarrollo histórico

2.1.1. *Desarrollo Organizacional*

A medida que las organizaciones han necesitado aumentar la productividad y la eficacia de su recurso humano, ha sido necesario incrementar la motivación mediante el mejoramiento de dos conceptos como son clima laboral y cultura organizacional estudiadas en el desarrollo organizacional mediante el conocimiento de la conducta humana.

Por lo anterior se requiere indagar en el concepto de organización, la cual es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos (Audirac & De León, 1994). Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella (Chiavenato, 2004). Ya sea como proceso o como sistema sin duda la organización está formada por diferentes partes que funcionan en conjunto para lograr la realización de los objetivos, para cuestiones de esta investigación nos basaremos en la definición de Chiavenato tomando como punto fundamental la cooperación recíproca.

Así mismo para el estudio de la conducta humana se muestran a continuación diferentes definiciones sobre desarrollo organizacional (DO), el cual es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida

a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización (Audirac & De León, 1994).

Es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicadas a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado (French & Bell, 1995).

Robbins (1998) menciona que el DO es un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentado en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo 1) planificado 2) de toda la organización, y 3) controlado desde el nivel más alto para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta (Beckhard, 1969).

Los autores antes mencionados convergen en el concepto del cambio planeado basándose en la modificación de actitudes, valores y la manera en que el recurso humano percibe a la organización logrando bienestar en beneficio de los objetivos de la misma.

El surgimiento del DO se apoya en la necesidad de las organizaciones de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial (Audirac & De León, 1994).

El desarrollo organizacional surge debido a los problemas de adaptación que se presentaron en las personas por lo cual se crearon talleres para lograr interacción entre los grupos y realizar mediante éstos los cambios requeridos.

Una de las raíces del tronco del DO se compone de las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento en laboratorios de sensibilización en las organizaciones complejas, los grupos T. Una segunda raíz importante es la investigación de las encuestas y metodología de retroalimentación. Ambas raíces están entrelazadas con una tercera, el surgimiento de la investigación-acción. Una cuarta raíz es el surgimiento de los enfoques socio técnicos y socio analíticos de Tavistock (French & Bell, 1995).

El grupo T: Una de las raíces del DO, el entrenamiento en laboratorios de sensibilización, con grupos esencialmente reducidos y no estructurados, en los cuales los participantes aprenden de sus propias interacciones y de la dinámica en evolución del grupo, se empezó a desarrollar a partir de 1944, a partir de varios experimentos con grupos de discusión para lograr cambios en la conducta en situaciones en el hogar. Al final de cada día los observadores se reunían con el personal y reportaban lo que habían visto (French & Bell, 1995).

French y Bell mencionan que en Nueva Bretaña, se creó un taller de relaciones intergrupales en 1946 en donde se inició con laboratorios de sensibilización a lo que posteriormente se le llamó “grupo T”, los facilitadores eran Kurt Lewin, Kenneth Benne, Leland Bradford y Ronald Lippitt, cada grupo además de los líderes tenían un observador que tomaba notas de lo que ocurría en el grupo y posteriormente realizaba un reporte con sus observaciones.

2.1.2. Cultura organizacional

La Cultura según Stoner (1996) es una complicada composición de conductas, mitos, supuestos, relatos, metáforas y demás ideas que definen lo que significa ser miembro de una sociedad concreta.

La cultura interna de la empresa expresa la identidad de la misma, constituye un conjunto de representaciones mentales, que irradia a todas las prácticas tanto internas como externas, un sistema que busca unir a todos los miembros pertenecientes a la misma alrededor de los mismos objetivos y modos de actuar, contribuyendo a la permanencia y cohesión de la organización (Chiavenato, 2004).

Para Robbins Y Judge (2013) la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás, mencionan la existencia de siete características básicas que en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización y que son:

1. La innovación y el deseo por correr riesgos, mejor especificado como el grado en que se alienta a los empleados para desarrollar nuevas formas de ejecución de las funciones organizacionales.
2. La minuciosidad, en el que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
3. La orientación a los resultados, enfocándose más en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
4. La orientación hacia las personas, mostrado en la forma y grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
5. La orientación a los equipos en que las actividades laborales se organizan en equipo más que individualmente.
6. La agresividad del personal, de forma en que son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

7. La estabilidad y el grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas en lugar de crecer.

Evaluando las organizaciones en las características mencionadas se obtiene un panorama completo de la manera de hacer las cosas dentro de la misma, es decir la cultura y además refleja cómo es percibida la organización por sus trabajadores y como deben éstos comportarse.

La cultura organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, determinando del recurso, su enraizamiento, arraigo y permanencia. Es decir como la manera en que las organizaciones hacen las cosas, la forma en que establecen prioridades y la importancia a las diferentes tareas empresariales (Shein, 1999).

Existen tres niveles, en los que puede analizarse la cultura organizacional, en los que a cada nivel se hace menos evidente su observación.

En lo que podría considerar el nivel superficial o primer nivel, en este se aprecian los aspectos visibles como la manera de vestir, símbolos físicos, patrones de conducta, ceremonias y diseños de las oficinas, todos aquellos aspectos que pueden verse y oírse con sólo observar a los miembros de la organización.

Por el contrario, adentrándonos en el segundo nivel, no es fácilmente observable ya que inmerso en este se encuentran los valores y creencias expresados y que son perceptibles por la forma en que las personas explican y justifican sus acciones; rigen las conductas las que podrían estar fuertemente arraigadas en una cultura que los miembros ya ni siquiera se percatan de su existencia.

Finalmente en el tercer nivel se encuentran todos aquellos supuestos que constituyen la esencia de la cultura y que de manera inconsciente rigen la conducta y las decisiones (Shein, 1999).

Pérez Van Morlegan y Ayala (2011) mencionan que la cultura son modos de hacer, pensar, creer, basados en valores y que establecen patrones de comportamiento en un grupo de personas y en un momento determinado.

Es decir así como en las personas, en las organizaciones se puede identificar una manera de comportarse que integra precisamente a la cultura, las tareas, las personas, la manera de relacionarse y comunicarse así como el hacer y pensar está presentes en todo el funcionamiento del sistema y es lo que garantizará que cualquier evento dentro de la organización será considerado como válido y será aceptado por todos, compartiendo así la cultura organizacional, por lo anterior las personas que no logren adaptarse a toda esta manera de comportamiento serán pronto expulsadas por la organización como un instinto de preservar su funcionamiento.

Según Pérez Van Morlegan y Ayala (2011) la importancia de una buena selección de personal enfocada no solo en sus capacidades técnicas, sino también en sus aspectos actitudinales, que son los que permitirán generar en los futuros integrantes, un determinado comportamiento esperado por la organización. Por lo anterior la cultura:

- ◆ Se forma dentro de la organización pero también a través del intercambio con el entorno.
- ◆ Si la persona la comparte, estará socialmente adaptada.
- ◆ No genera influencia en aspectos puntuales pero influye en las decisiones en función de las creencias que establece.

- ◆ Se instala por imitación, aprendizaje o interacción.
- ◆ Puede estar formalizada o no, pero de todos modos tendrá influencia entre sus miembros.

Para Davis (1997) la cultura organizacional es importante para el éxito de una empresa, ya que ofrece una identidad organizacional al personal, una visión definitoria de lo que representa la organización y una significativa fuente de estabilidad y continuidad para la misma, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros”.

Para Pérez Van Morlegan et al (2011) dos empresas pueden pertenecer a la misma industria, incluso tienen el mismo número de personal, manejan similares recursos (materiales, información, entre otros.) Sin embargo se diferencian una de otra por:

- ◆ Sus estilos de gestión gerencial: nivel de liderazgo.
- ◆ Su forma de abordar la toma de decisiones: mayor o menor aversión al riesgo.
- ◆ La manera en que manejan el sistema de premios y castigos: mayor o menor libertad para errar, mayor o menor incentivo a intentarlo.
- ◆ La forma en que arman sus sistemas de control: más o menos estricto.
- ◆ Sus procedimientos: más o menos participativos y flexibles.
- ◆ La forma de trabajo: en equipo o individual.
- ◆ Sus programas de incentivos: premian el resultado o solo el intento.
- ◆ El clima: participativo o un clima restrictivo.
- ◆ La vestimenta: en una más informal que en la otra.
- ◆ La disposición de los escritorios: todos integrados o separados.

El interés por diagnosticar la cultura organizacional hasta hoy, ha obedecido más a la necesidad apremiante de las empresas por conocerse a sí mismas, autodefinirse o

redefinirse, con el único fin de hacer frente con éxito a las demandas del medio en el que se encuentran inmersas. Este es el enfoque pragmático que ha visualizado a la cultura como el factor de incidencia para lograr cambios e impregnarlos de sentido, de un sentido que apunte a los objetivos de las empresas y sus aspiraciones de competitividad y desarrollo, dejando de lado el aspecto humano de los individuos que las conforman y la comprensión de la cultura en su nivel más profundo (Aguilar E., 2008).

Stoner (1996) menciona dos aspectos observables en la cultura organizacional:

1. Los formales los cuales son todos aquellos aspectos visibles o evidentes que se aprecian en las organizaciones; metas, estructura, políticas y procedimientos de la organización.
2. Los informales o mejor dicho características ocultas que no son percibidas o visibles en el ejercicio diario de la organización como las percepciones, actitudes y sentimientos y valores compartidos.

2.1.3. Clima laboral

Según Brunet (1987) el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gallerman en 1960, sin embargo el concepto de clima organizacional está constituido por dos grandes escuelas de pensamiento que son:

- ◆ Escuela de la Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción y en dos principios importantes de la percepción del individuo, primero, captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y segundo, crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento, es decir, los

individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo.

- ◆ Escuela funcionalista, esta escuela dice que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Por lo anterior según estas escuelas de pensamiento el individuo trata de adaptarse a su entorno mediante los recursos con los que cuenta, por lo cual cada empleado influye en la creación del clima de la organización, es decir lo que sucede dentro de ella, buscando un equilibrio entre el medio y su comportamiento, es así como las organizaciones buscan quien se adapte a su clima lo cual genera utilidad a largo plazo, éstas deben considerar al clima como un activo de la empresa imprescindible para su funcionamiento estable y sobre todo para el logro de sus objetivos.

Chiavenato (2004) describe al clima organizacional como la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras, a los clientes, a los proveedores, por lo anterior, el clima organizacional es de suma importancia para el desarrollo de una organización, su evolución y sobre todo la adaptación de ésta al medio exterior.

El clima organizacional descrito por Taguiri, citado por Brunet (1987), integra gran parte de sus características: a) El clima es un concepto molecular y sintético (es decir, amplio e integrador) como la personalidad. b) El clima es una configuración particular de las variables situacionales. c) Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo. d) El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular. e) El clima está determinado en su mayor parte por las

características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización. f) El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza. g) El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea. h) El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no siempre es consciente). i) Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente. j) Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directas del comportamiento.

Dadas las características anteriores del clima organizacional señaladas por Brunet (1987) es conveniente subrayar la importancia de la estructura y procesos organizacionales que el mismo menciona, de las cuales la estructura determina la configuración física de la organización, mientras que el proceso se relaciona con la gestión de recursos humanos, siendo los elementos que abarcan los siguientes:

◆ Estructura organizacional:

- La envergadura del control administrativo.
- El tamaño de la organización. (Número de empleados)
- El número de niveles jerárquicos.
- La relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización.
- La configuración jerárquica de puestos.
- El grado de centralización de la toma de decisiones.

- La especialización de funciones y tareas.
- El aspecto normativo.
- La formalización de procedimientos organizacionales.
- El grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.
- ◆ Proceso organizacional:
 - El liderazgo.
 - Los estilos y niveles de comunicación.
 - El ejercicio del control.
 - El modo de la resolución de conflictos.
 - El tipo de coordinación entre los empleados y entre los diferentes niveles jerárquicos.
 - Los incentivos utilizados para motivar a los empleados.
 - El mecanismo de selección de empleados.
 - El status y las relaciones de poder entre los diferentes individuos y las diferentes unidades.
 - Los mecanismos para socializar a los empleados.
 - El grado de autonomía profesional permitido a los empleados en el ejercicio de su tarea,

El clima organizacional está estrictamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los mismos. Sin embargo, si el clima organizacional es bajo, se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión. En algunos casos puede transformarse en

incomodidad, agresividad e insubordinación, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2004).

2.2. Estudios en México de Cultura organizacional

En México el estudio de la organización se ha dado desde la colonia hasta el México Independiente, la Tabla 1 muestra las principales contribuciones de las ciencias sociales a estos estudios, desde el punto de vista de diversas disciplinas sociales, tales como, historia, sociología, ciencias políticas, administración pública y economía, se puede decir que toda organización se establece en un contexto que es espacial y temporal, cultural, tecnológico, económico, político y social, sin embargo, el desigual acceso a los recursos financieros y simbólicos caracterizan más a las organizaciones que la búsqueda de la eficiencia y la calidad (Montaño Hirose, 2004).

Tabla 1:

Principales contribuciones de las ciencias sociales al estudio de las organizaciones en México.

PRINCIPALES CONTRIBUCIONES DE LAS CIENCIAS SOCIALES AL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO				
Enfoque	Objetos de estudio	Aspectos relevantes abordados	Aspectos metodológicos	Principales contribuciones
Histórico	Grandes empresas. Movimiento obrero	Figuras centrales. Condiciones de surgimiento, conformación y desarrollo de las organizaciones. Entorno social.	Fuentes primarias de archivo.	Introducción de los plazos largos. Explicación detallada del proceso evolutivo. Reconstrucción del pasado como componente del presente. Interpretación de sentido en periodos largos.
Económico	Grandes empresas. Pequeñas empresas. Maquiladoras. Regiones económicas. Grupos económicos. Bloques regionales y mundiales.	Modernización económica. Estrategias de adaptación. Tecnología productiva. Alianzas estratégicas. Globalización e internacionalización. Subcontratación.	Fuentes secundarias. Encuestas.	Conocimiento de las transformaciones del contexto económico –tanto nacional como internacional– y las restricciones que éste impone a las unidades productivas. Explicación del comportamiento económico de los actores. Análisis de las variables macroeconómicas.
Sociológico	Sindicatos. Empresas.	Cultura obrera. Género. Efectos de la tecnología. Conflicto y poder. Mercados de trabajo. Género. Flexibilidad productiva.	Entrevistas no directivas.	Análisis de los comportamientos estratégicos de los actores. Incorporación de elementos de la vida simbólica del sujeto en el trabajo. Estudio de los efectos de la tecnología. Construcción social del sentido en el trabajo. Género.
Político	Grandes empresas. Organismos empresariales.	Participación en la vida política nacional. Grupos de interés.	Fuentes hemerográficas. Entrevistas.	Estudio del comportamiento político agregado de los agentes económicos y los cambios sociales que éstos inducen. Incidencia de la administración en el discurso político.
Público	Empresa pública. Municipio. Administración central.	Cambios recientes en la estructura administrativa estatal. Modelos posburocráticos.	Entrevistas. Recopilación de información de fuentes secundarias.	Estudio de los cambios recientes provocados por el retiro del Estado y las nuevas formas organizacionales asumidas por éste. Análisis de la relación entre política y administración.
Administrativo	Gran empresa. Pequeña empresa.	Eficiencia. Calidad. Cambio organizacional. Estrategias corporativas. Participación de los trabajadores.	Encuestas por cuestionarios. Análisis documental.	Estudio de las áreas funcionales: financieras, de mercado, de producción y de personal. Estudio de la planeación estratégica. Análisis crítico de los resultados obtenidos.
Organizacional	Universidad. Pequeña empresa. Gran empresa. Empresa Pública. Municipio.	Cultura organizacional. Comportamiento estratégico e informal de los individuos. Poder y conflicto. Toma de decisiones. Reapropiación de modelos organizacionales. Estructuras organizativas.	Entrevistas. Análisis documental.	Conocimiento detallado del contexto organizacional. Explicación del comportamiento de los individuos. Importancia y explicación de las estructuras y las reglas organizativas. Formas de vinculación con el entorno. Construcción, transferencia y formas de reapropiación de modelos organizacionales.

Fuente: Montaña Hirose, (2004, p. 30)

Siendo México un país de contrastes según Béjar (1979) la cultura mexicana no incluye ni a todos los mexicanos ni a todas las aspiraciones ni formas de vida, lo anterior se refiere a lo moderno y tradicional que puede ser México.

2.3. Medida del clima organizacional

Existen una gran variedad de instrumentos para dimensionar el clima de una organización desde diferentes enfoques, tomando en cuenta las principales variables implicadas como elementos de un clima organizacional tratando de analizar a profundidad la manera como se relacionan dichas variables con el clima de la organización y las consecuencias que éste provoca en la misma.

Por ejemplo, Likert y Likert (1986), miden la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

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

Brunet (1987) señala a los investigadores James y Jones, quienes definen el clima organizacional desde tres modos diferentes de investigación: la medida múltiple de los atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Así mismo, la media múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como: “Un conjunto de características que: a) Describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) Son relativamente estables en el tiempo, y c) Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización”. La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como: “Elemento meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”. La medida perceptiva de los atributos organizacionales considera al clima con una serie de características que: a) son percibidas a propósito por una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

En la Universidad de Michigan Bowers Y Taylor (1970) elaboraron un instrumento destinado a medir las características globales de una organización en función de tres grandes variables que son, el liderazgo, la satisfacción y el clima organizacional el cual es medido en función de 5 dimensiones que son:

- ◆ Apertura a los cambios tecnológicos: Esta dimensión se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.
- ◆ Recursos Humanos: Esta dimensión se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

- ◆ Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- ◆ Motivación: Esta dimensión se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- ◆ Toma de decisiones: Esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Abrahamson H. et ál. (1992) presenta en la Figura 2 la forma como se relacionan componentes como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que produce resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o del grupo, dichos resultados son consecuencia de los diferentes aspectos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados. Por lo anterior los componentes que mencionan son los siguientes:

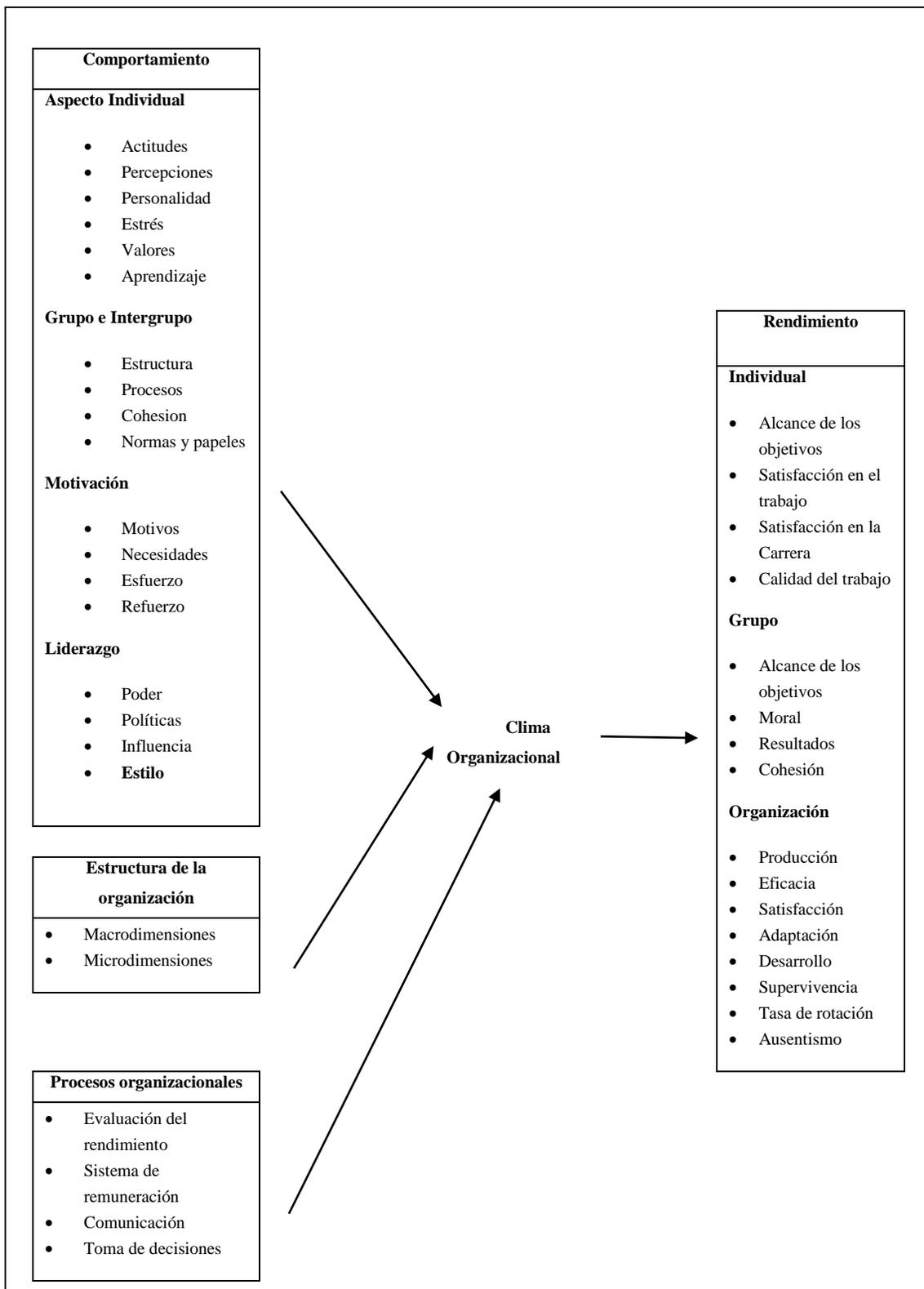


Figura 2. Elementos que determinan el rendimiento del personal dentro de una organización. Fuente: Abravanel et al., (1992, s.p.)

2.4. Medida de cultura organizacional

La meta de todas las organizaciones es lograr ser competitivas en el entorno en que se desarrollan, por lo cual es necesario tener en cuenta lo que puede afectar dicho desarrollo y precisamente la cultura organizacional es uno de los factores que determinan el desarrollo competitivo de las organizaciones.

Según Aguilar en un artículo publicado en 2008 dice que la medición de la cultura organizacional depende de diferentes factores tales como:

- ◆ Perfil de la organización
- ◆ Motivación
- ◆ Comunicación interna
- ◆ Reglamento interno
- ◆ Elementos del clima organizacional
- ◆ Capacitación
- ◆ Símbolos
- ◆ Actitudes y valores
- ◆ Liderazgo

2.5. Factores implicados en la medición del clima y cultura organizacional

El número de dimensiones mencionadas para medir el clima organizacional varía de un autor a otro sin embargo algunas de éstas coinciden en la búsqueda por evaluar la percepción del personal, sin embargo al realizar un cuestionario para la medición del clima organizacional se deben de tomar en cuenta las características estructurales de la organización así como su realidad particular por lo cual en la presente investigación se tomarán en cuenta factores como los que se desarrollan a continuación:

2.5.1. Motivación

Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo (Robbins & Judge, 2013).

Lo anterior refiere a los estímulos que las personas deben tener dentro de las organizaciones para lograr así llegar a las metas señaladas, haciendo énfasis en la cantidad de esfuerzo que se realiza el cual debe estar enfocado al beneficio de la organización y sobre todo a lograr que los trabajadores se mantengan motivados de tal manera que esta motivación alcance para que se cumpla realmente el objetivo.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera (Koontz & Weihrich, 1999).

Existen diversas teorías sobre lo que motiva o no a los trabajadores de una organización es así como Herzberg citado por Koontz et al (1999) propuso una teoría de dos factores de la motivación la cual modificó de la jerarquía de las necesidades de Maslow que se presentan a continuación:

Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia son las siguientes:

- ◆ Necesidades Fisiológicas: Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en

tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.

- ◆ Necesidades de Seguridad: Éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.
- ◆ Necesidades de Asociación o Aceptación: En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
- ◆ Necesidades de Estimación: De acuerdo con Maslow, una vez las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.
- ◆ Necesidades de Autorrealización: Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

La teoría de dos factores de la motivación de Herzberg incluye insatisfactores (no motivadores) a los que llamo factores de mantenimiento y satisfactores (motivadores) que se presentan en el cuadro de la figura que se muestra a continuación:

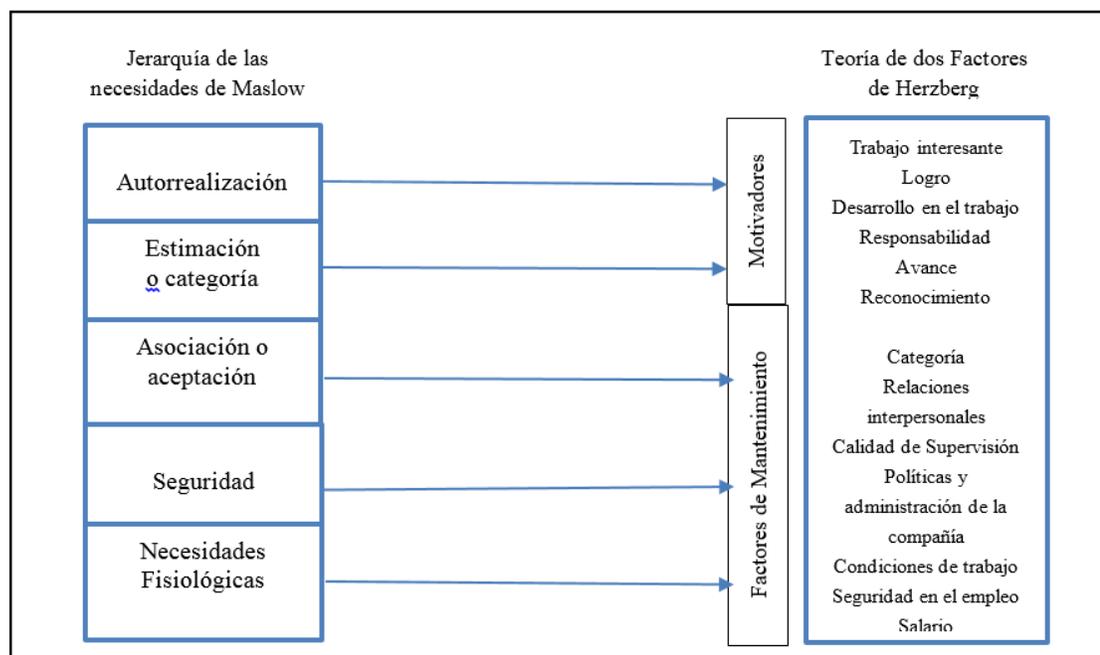


Figura 3. Comparación de las teorías de motivación de Maslow y Herzberg.

Fuente: Koontz & Weihrich, (1999, p. 504).

La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual (Robbins & Coulter, 2005).

Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados. Están dispuestas a dedicarse al trabajo, a las metas y los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación. En otros términos la dedicación de las personas al trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad que perciban en la medida de que el trabajo produce resultados esperados y, cuanto mayor sea esa medida, tanto mayor será su dedicación (Chiavenato, 2004).

Por lo anterior es de suma importancia realizar programas de motivación positiva la cual consiste en incentivar a los empleados de tal manera que se logre aumentar el compromiso de los mismos con los objetivos de la organización.

2.5.2. Comunicación

La comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. Lo primero que debemos observar en esta definición es el énfasis en la transferencia de significado. Esto quiere decir que si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. El orador que no es escuchado o el escritor que no es leído no se han comunicado. Sin embargo, algo más importante es que la comunicación implica la comprensión de significados. Para que la comunicación sea exitosa, el significado se debe impartir y entender (Robbins & Coulter, 2005).

Robbins y Judge (2013) señala que la comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y reglas formales que se exige acaten los empleados. Cuando éstos tienen que comunicar a su jefe inmediato cualquier queja relacionada con el trabajo, cumplir con la descripción de su puesto u obedecer las políticas de la empresa, la comunicación desempeña una función de control. La comunicación informal también rige la conducta. Cuando grupos de trabajo molestan a un miembro que produce demasiado se están comunicando con él de manera informal y controlando su comportamiento.

La comunicación favorece la motivación pro que les aclara a los individuos lo que deben hacer, que también lo están haciendo y como podrían mejorar si su rendimiento fuera insatisfactorio.

Para mucha gente, su grupo de trabajo es la principal fuente de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan tanto sus frustraciones como sus sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación ofrece un medio para la expresión emocional de los sentimientos, así como para satisfacer las necesidades sociales.

Y la última función de la comunicación consiste en facilitar la toma de decisiones. La comunicación proporcional la información que los individuos y los grupos necesitan para tomar decisiones, gracias a la transmisión de los datos requeridos para identificar y evaluar las alternativas.

2.5.3. Ambiente Laboral

El ambiente de trabajo es el conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales (tales como la temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica) (ISO, 2005).

La clasificación del ambiente de trabajo se fundamenta en los tipos de cambio que la gerencia puede realizar en ésta según si afectan de forma directa o indirecta el desempeño de la tarea.

Los cambios que puede introducir la gerencia en la tecnología, se clasifican en tipos de cambios de acuerdo a dos ámbitos: modificación de la tarea y modificación del ambiente de trabajo.

- a) Modificar la tarea: modificación de la actividad que desempeña la persona dentro de la organización.
- b) Modificar el ambiente de trabajo. Consiste en la modificación de las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Estas condiciones pueden afectar el desempeño de la tarea de forma directa (condiciones del puesto de trabajo), o indirecta (condiciones físicas y psicosociales).

Describimos estas condiciones a continuación:

- ◆ Condiciones del puesto de trabajo. Modificaciones dentro del área definida en la que la tarea es llevada a cabo (por ejemplo., modificar equipo, herramientas y mobiliario del lugar de trabajo, cambiar los procesos o estándares de producción, mejorar la ergonomía).
- ◆ Condiciones físicas. Incluye objetos materiales y estímulos (por ejemplo, modificar edificios, decoración, y condiciones ambientales tales como la iluminación, calidad del aire), así como la colocación y disposición de esos objetos y estímulos (por ejemplo, modificar nivel de orden, espacios abiertos de oficinas).
- ◆ Condiciones psicosociales. Consiste en factores relativos a la organización del trabajo que son decisivos para la realización personal del trabajador. Los factores psicosociales como aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo. Algunos ejemplos de cambios en las condiciones psicosociales serían: modificar el horario de trabajo, número de roles y

responsabilidades asignados a cada empleado, forma de exigir o demandar unos estándares.

2.5.4. Trabajo en equipo

No es lo mismo un grupo que un equipo, un grupo son dos o más individuos que interactúan, son interdependientes o se reúnen para lograr objetivos particulares. Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad.

Por otro lado un equipo de trabajo genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado, es decir es un grupo donde los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de las aportaciones de cada individuo (Robbins & Judge, 2013).

Lo que distingue a un equipo de un grupo, es que los miembros están comprometidos con un objetivo común, tienen metas específicas de desempeño y se asignan unos a otros la responsabilidad de los resultados (Robbins & Coulter, 2005).

Para Pérez Van Morlegan y Ayala (2011) el trabajo en equipo se diferencia de los grupos en tres aspectos:

- ◆ El fin a perseguir
- ◆ El desempeño de roles
- ◆ Las reglas a seguir

Además menciona que un equipo de trabajo eficiente funciona como un sistema caracterizado por:

- ◆ Incluir una serie de funciones o actividades que trabajan en conjunto para lograr una meta necesaria para la entidad.
- ◆ Hay interdependencia de los componentes.
- ◆ El resultado del todo es mayor a la suma de las contribuciones individuales de los miembros.
- ◆ Mientras más interdependencia haya entre los componentes del sistema, mayor será la necesidad de cooperación y comunicación.

2.5.5. Liderazgo

El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización (Robbins & Judge, 2013).

Koontz y Weihrich (1999) mencionan que el liderazgo tiene diferentes significados para diversos autores. Harry Truman, ex presidente estadounidense, decía que el liderazgo es la capacidad para conseguir que hombres (y mujeres) hagan lo que no les gusta y que les guste. Koontz y Weihrich señalan que liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Prácticamente no hay grupo de personas que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo que se encuentre a la cabeza y que sea apto en el arte del liderazgo. Todo indica que esta aptitud se compone de al menos cuatro importantes ingredientes: 1) la capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder, 2) la capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en

diferentes momentos y situaciones, 3) la capacidad para inspirar a los demás y 4) la capacidad para actuar en favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas (Koontz & Weihrich, 1999).

Lo anterior indica que los individuos que tengan aptitudes de líderes son quienes dirigirán a los grupos en el cumplimiento de los objetivos de la organización, ya que como indica RAIA (1985) “Los buenos líderes no son necesariamente buenos administradores, pero los buenos administradores son ciertamente buenos líderes”.

Una organización sin recursos físicos y técnicos, puede encontrarlos, sin recursos financieros puede endeudarse. La misma organización sin líderes, desaparece (Aguilar, 1992).

Por lo anterior los líderes en las organizaciones tienen la responsabilidad de hacer lo necesario para lograr que la empresa sea productiva en todas las áreas de la misma ya que la productividad no estará basada en los sistemas, tecnología o capacidad financiera de las organizaciones.

3. METODOLOGÍA

En la presente investigación se realizó un análisis del clima laboral y la cultura organizacional en una empresa italiana para describir las circunstancias que se viven en esta, lo que se pretende es mediante la aplicación de una encuesta realizada en la empresa en la cual se ha puesto énfasis principalmente en aquellos aspectos relevantes en el clima y la cultura de la organización, determinar lo que hace que esta empresa cuente con un proceso de adaptación por parte de los trabajadores mexicanos que laboran en ella y que permite un desarrollo adecuado de toda la organización en cuanto a productividad y satisfacción del factor humano dentro de la organización.

La importancia de analizar el clima y la cultura organizacional radica principalmente en la relación directa que tienen con el desempeño de los trabajadores lo cual se verá reflejado en el logro de los objetivos de la organización.

En esta investigación se trabajó con la empresa italiana Eurotranciatra México, S.A. de C.V ubicada en Av. la Noria No. 201, Parque Industrial Querétaro en Sta. Rosa Jáuregui, Querétaro, Querétaro. Establecida en la ciudad en 2006, en la cual se realizará la recolección de datos mediante la aplicación de una encuesta para medir el clima y la cultura organizacional en la misma, analizarlos y realizar las conclusiones. La razón para seleccionar a esta empresa es debido a la manera tan eficaz con la que ha sido dirigida logrando así reconocimiento y mejora continua.

A continuación se desarrollan los aspectos principales sobre el tipo de investigación a realizar, la población de la empresa, la muestra y muestreo, así como la descripción del instrumento utilizado.

3.1. Tipo de investigación

Para esta investigación el tipo de estudio que se realizará según Sampieri (1997) es de tipo descriptivo, el cual es donde se definen situaciones y eventos para lograr medir diferentes elementos y así describir lo que se investiga. Los estudios descriptivos tienen el objetivo de cualificar y cuantificar las variables de la investigación, una característica importante de éstos es que cuentan con conceptos suficientes para plantear hipótesis de investigación (Castañeda et al., 2002).

En esta investigación en particular se describirá el clima y la cultura organizacional en una empresa italiana establecida en México para así analizar aspectos tales como motivación, comunicación, ambiente laboral, trabajo en equipo y liderazgo dentro de la misma y entender la situación de los trabajadores mexicanos que en ella laboran en referencia a identificación con los objetivos de la empresa, productividad y eficacia reflejados en la mejora continua de la organización.

En la presente investigación el enfoque es cuantitativo en el cual haciendo referencia a Sampieri (2010) se usa la recolección de datos para probar hipótesis, basándose en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar las teorías, en este enfoque cada fase debe ir en el orden establecido hasta llegar a las conclusiones de la hipótesis mencionada.

De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado ésta investigación es transversal ya que es en la cual se mide una sola vez la o las variables, se miden las características de uno o más grupos de unidades en un momento dado, sin pretender evaluar la evolución de esas unidades (Méndez, Namihira, Moreno, & Sosa De Martínez, 2001).

La presente investigación de acuerdo con la interferencia del investigador en el fenómeno analizado es no experimental u observacional es decir el investigador solo describe o mide el fenómeno estudiado, por tanto, no puede modificar a voluntad propia ninguno de los factores que intervienen en el proceso (Méndez, Namihira, Moreno, & Sosa De Martínez, 2001).

Según Sampieri (2010) la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir el investigador no hace variar intencionalmente las variables independientes solo se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos, es decir se observan situaciones ya existentes.

En relación al momento en que se recolectaran los datos el diseño de investigación será transeccional es decir se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado (Sampieri, 2010).

3.2. Población

Según Selítiz (1974) citado por Sampieri una población es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones, para este estudio las unidades de observación serán los individuos que durante la investigación se encuentren laborando en la empresa Eurotranciatura México S.A de C.V.

3.3. Muestra

La muestra según Sampieri (2010) es un subgrupo de la población y para seleccionarla deben delimitarse las características de la misma. La muestra de la presente investigación es no probabilística obtenida debido a que el director de la empresa Eurotranciatura

México S.A de C.V. convoca diariamente a una reunión con parte de su personal siendo en ésta donde se me permitió aplicar la encuesta contando con una asistencia de 40 empleados los cuales contestaron a la encuesta después de explicarles mediante una presentación en qué consistía el presente estudio.

3.4. Instrumento utilizado en la investigación

El instrumento que se utilizará será una encuesta que arroja resultados desde cinco variables de estudio: 7 preguntas para Motivación, 7 preguntas en referencia a Comunicación, 8 preguntas para Ambiente Laboral, 7 preguntas en relación a Trabajo en equipo y 8 preguntas para Liderazgo, las cuales se contestaran con escala de Likert que se presenta con un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios según Sampieri (2010) en donde se elige uno de los puntos de la escala los cuales tiene un valor numérico asociado, los puntos de la escala de Likert en la encuesta de la presente investigación son:

1. Nunca
2. Ocasionalmente
3. Algunas veces
4. Frecuentemente
5. Siempre

En la escala de Likert se obtiene una puntuación por cada afirmación y al final un valor total sumando las puntuaciones en relación a todas las afirmaciones de la encuesta.

3.5. Objetivo

Analizar la estrategia con base en el estudio de clima laboral y cultura organizacional que ha seguido una empresa italiana establecida en México, analizando la intervención de estos elementos en el desempeño de la organización.

3.5.1. *Objetivos específicos*

- ◆ Conocer el clima laboral de una empresa italiana.
- ◆ Estudiar la cultura organizacional de una empresa italiana.
- ◆ Estudiar cómo es la dinámica de comunicación de las empresas italianas.
- ◆ Analizar el nivel de satisfacción laboral y productividad de la empresa italiana.
- ◆ Examinar el factor de diferenciación de las empresas italianas y mexicanas en cuanto a cultura organizacional.
- ◆ Identificar si toman en cuenta las empresas italianas el desarrollo y detección del talento humano.

3.6. Planteamiento del problema

En el mundo globalizado en el que vivimos, en donde la economía en general de los diferentes países esta interrelacionada, la globalización es precisamente la comunicación que entre ellos surge, unificando mercados, sociedades y culturas por medio de un sinnúmero de transformaciones, que es de lo que se trata en sí la globalización.

Por lo anterior es innegable que México es partícipe en los procesos de globalización del mundo, y donde el éxito o fracaso de una empresa extranjera que se va a implantar en el país depende del análisis que éstas hagan sobre el sistema político, gubernamental y como parte importante sobre cultura y clima organizacional lo cual ejerce influencia directa en la conducta de los miembros de la organización y determinará la manera como

el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento y productividad es decir todo lo relacionado con calidad del empleo lo cual repercutirá con su calidad de vida y sobre todo en su productividad.

Así mismo el objetivo de la presente investigación es estudiar la estrategia con base en el estudio de clima laboral y cultura organizacional que ha seguido una empresa italiana establecida en México para alcanzar desarrollo y adaptación.

3.7. Preguntas de la investigación

1. ¿Es factible analizar la competitividad de una empresa italiana implantada en México desde el punto de vista de clima y cultura organizacional?
2. ¿Cuáles son los factores que determinan un adecuado funcionamiento de una empresa italiana en México?

3.8. Justificación

Esta investigación es para conocer la cultura organizacional y el clima laboral de una organización Italiana para poder determinar si una empresa con estas características puede ser exitosa en México, es decir si de acuerdo a la manera de hacer las cosas de esta empresa, los trabajadores mexicanos podrán potenciar aspectos como eficacia, diferenciación, innovación y adaptación.

Lo anterior revela la importancia del presente estudio con lo cual se pretende tener una visión clara de la organización, las condiciones laborales en las que se desenvuelven los trabajadores mexicanos contratados, considerando que la cultura y el clima organizacional son factores relevantes en la eficacia administrativa, así mismo el comportamiento de dichos trabajadores podría verse afectado por la percepción que éste tenga de la organización.

3.9. Alcance y limitaciones

La investigación se realizará mediante el método descriptivo de acuerdo con Sampieri (1997), ya que describirá el clima laboral y la cultura organizacional, analizando el proceso de adaptación de los trabajadores mexicanos a la organización y llegar así a entenderla de manera profunda y verificar ventajas y desventajas que la organización pudiera traerles. La metodología es cuantitativa no experimental de desarrollo transeccional descriptivo ya que permite analizar en un amplio panorama el clima laboral y la cultura organizacional de la empresa.

3.10. Viabilidad

Esta investigación es factible debido a que se dispone de los recursos necesarios para llevarla a cabo y se cuenta con la autorización por parte de la empresa.

3.11. Hipótesis

La eficacia competitiva de la organización permite determinar la adaptación de las personas basándose en los elementos de clima laboral y cultura organizacional.

3.12. Variables de Investigación

En una investigación según Sampieri (2010) una variable es una propiedad que puede variar y que puede medirse u observarse, en la presente investigación

Variables Independientes:

- ◆ Clima Laboral
- ◆ Cultura organizacional

Variables Dependientes:

- ◆ Motivación
- ◆ Comunicación

- ◆ Ambiente laboral
- ◆ Trabajo en equipo
- ◆ Liderazgo

3.13. Marco conceptual

- ◆ **Clima Organizacional:** Es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones, implica una serie de componentes y determinantes que en su conjunto ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización (Audirac & De León, 1994).
- ◆ **Cultura Organizacional:** Es el conjunto de hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización (Audirac & De León, 1994).
- ◆ **Cultura:** Conjunto articulado de creencias, valores, pautas de comportamiento y medios, que comparten los componentes de un colectivo, provenientes de un modelo de presunciones básicas que hubo ejercido la suficiente influencia para que se consideren válidas y en consecuencia, sean enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en su accionar (Rubiano, Chinchilla, & Rios, 2014).
- ◆ **Organización:** Es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos (Audirac & De León, 1994).

- ◆ **Objetivo:** El fin, propio e inmediato de una actividad concreta, objetivo es una meta susceptible de evaluación (GARCIA HOZ V.).
- ◆ **Eficacia:** Es el cumplimiento de objetivos (Koontz & Weihrich, 1999).
- ◆ **Liderazgo:** Es un proceso de influencia donde interfieren diferentes factores, donde el líder está interesado en la consecución de una meta y de igual forma en el desarrollo y crecimiento de las personas que componen su grupo de trabajo, personas orientas a la innovación que perciben un vínculo directo con el líder que representa e inspira a su forma de responder frente a la organización (Rubiano, Chinchilla, & Rios, 2014).
- ◆ **Globalización:** Es un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales (Fernández Méndez & Martínez, 2007).
- ◆ **Comunicación:** Es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social (Chiavenato, 2004).
- ◆ **Equipo:** Un equipo es un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables (Robbins & Coulter, 2005).

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos reflejan en lo que respecta al clima organizacional que los empleados perciben a la organización en un alto nivel de competitividad externa lo que les brinda la sensación de orgullo por pertenecer y por contribuir al desarrollo de la misma motivándolos y generando niveles adecuados de comunicación, relaciones satisfactorias e interés en el trabajo en equipo, la cultura interna de la empresa es lo que da identidad y garantiza que los comportamientos sean considerados válidos y aceptados proporcionando significado a ser miembro de la organización.

Los aspectos teóricos revisados muestran que desde la década de los cuarenta se ha observado la necesidad de poner atención en las personas, es así como se creaban grupos para propiciar la interacción logrando aprendizaje y cambios en la conducta significativos. La globalización que se vive actualmente ha favorecido los procesos de expansión, por lo cual se hace necesaria la adaptación tanto de trabajadores en la localidad como de líderes extranjeros que tratan de ajustarse a una cultura totalmente distinta a la de su país de origen.

Por lo anterior sin hacer referencia a las habilidades directivas, tomando en cuenta los resultados obtenidos en liderazgo y que la muestra resulte pequeña en relación a la población, los gerentes locales dan importancia al desarrollo y posicionamiento de la empresa en el país y sus gerentes extranjeros pueden estar inmersos en su propia adaptación a la localidad por lo cual es difícil en un principio el que pongan énfasis en todos los aspectos de adaptación de los trabajadores, en aspectos tales como la

retroalimentación sobre desempeño y definición específica de funciones en los diferentes puestos.

La ventaja del presente estudio radica principalmente en la importancia que se le debe dar a la globalización y a la adaptación de todos aquellos empleados mexicanos en las diferentes empresas extranjeras que se han ubicado en el país como estrategia competitiva, enfocándose en la calidad y productividad derivada de un recurso humano motivado y en un adecuado ambiente laboral.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Indicadores deseados

Dentro de la organización se toman en cuenta un sin fin de elementos para mantener la cultura y clima de la empresa, tales como organigramas, misión, diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios, manejo de papeleo, capacitación y asesoría, premios, reconocimientos, leyendas, mitos y acontecimientos más importantes de la empresa lo cual, la meta de todas las organizaciones es lograr ser competitivas en el entorno en que se desarrollan, por lo cual es necesario tener en cuenta lo que puede afectar dicho desarrollo y precisamente la cultura organizacional es uno de los factores que determinan el desarrollo competitivo de las organizaciones.

En la empresa Eurotranciatra México, S.A. de C.V según la encuesta aplicada para medir el clima y cultura organizacional, tomando como principales factores la motivación, comunicación, satisfacción laboral, trabajo en equipo y liderazgo, el número de dimensiones mencionadas para medir el clima organizacional varía de un autor a otro sin embargo algunas de éstas coinciden en la búsqueda por evaluar la percepción del personal, sin embargo al realizar un cuestionario para la medición del clima y la cultura organizacional se deben de tomar en cuenta las características estructurales de la organización así como su realidad particular por lo cual en la empresa de la presente investigación se espera en relación a los factores medidos lo siguiente:

5.1.1. Motivación

Tomando en cuenta la realidad de muchos trabajadores en México es importante que las empresas extranjeras pongan especial atención en aquellos elementos que afectan

directamente la motivación de los mismos, lo anterior debe de estar apoyado en la empresa principalmente por el departamento encargado del factor humano para sí éstos determinen mediante pruebas y análisis a las personas idóneas para los puestos confirmando no solo las habilidades de las personas sino también sus preferencias en cuanto a la realización del trabajo a realizar y de esta manera que lo que hagan les guste, por otro lado es deseable que dichos puestos cuenten con una remuneración y beneficios económicos y de crecimiento justos.

Además tomando en cuenta la motivación que puede generar el reconocer el logro de objetivos basándose en el cumplimiento de las metas de la organización y permitiendo el aprendizaje y el crecimiento como persona va a propiciar el que los empleados se sientan orgullosos de pertenecer a la organización sin importar sea o no de la localidad.

5.1.2. Comunicación

En referencia a los objetivos de la comunicación que son informar, persuadir y recordad, es esencial que en las organizaciones se cuente con comunicación efectiva en las diferentes relaciones que en ellas se generan como el caso de líderes y subordinados generando confianza para la creación de una cultura sólida.

5.1.3. Ambiente Laboral

El ambiente laboral en las organizaciones se verá reflejado en el desempeño de los trabajadores incidiendo así en la productividad y logro de objetivos de la organización, la cordialidad de las relaciones entre compañeros del mismo u otro departamento y superiores, el conocimiento de normas y sanciones y sobre todo la posibilidad de promoción de puestos e innovación puede hacer que los trabajadores alcancen su potencial evitándose así costos por ambiente laboral inadecuado.

5.1.4. Trabajo en equipo

El perseguir metas en conjunto es clave en las organizaciones es por esto que el trabajo en equipo tiende a crear resultados eficaces lo cual se logra implicando a todos los participantes de manera responsable y comprometida, lo anterior será causa de suministro adecuado de herramientas y principalmente que la información sea administrada de manera eficaz en beneficio de los equipos.

5.1.5. Liderazgo

Los líderes en las organizaciones deben saber dirigir de tal manera que convengan de realizar las acciones que se requieren para lograr las metas de la organización, es crucial que el líder oriente y retroalimente a los empleados, será reflejo el hecho de que se tomen iniciativas y de esta manera los propósitos e ideas se compartirán.

5.2. Resultados

El analizar el clima y la cultura organizacional no es un tema reciente se pueden encontrar diversos estudios en donde se describen desde el punto de vista de diferentes variables, sin embargo en cuanto al análisis de clima y cultura organizacional en una empresa extranjera, en particular de una empresa italiana recientemente implantada en México resultan pocos los elementos teóricos con los que se cuenta, en esta investigación el estudio se realizó mediante una encuesta para medir tanto el clima laboral como la cultura organizacional por medio de los factores de motivación, comunicación, ambiente laboral, trabajo en equipo y liderazgo en la empresa italiana Eurotranciaturo México S.A de C.V.

Para garantizar que los resultados obtenidos de la encuesta fueran sólidos se validó la confiabilidad de las variables a través del Coeficiente alfa de Cronbach que es el método de consistencia interna que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a

través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica, obteniendo un valor de 0.97 utilizando el programa SPSS.

La importancia de analizar tanto el clima laboral como la cultura organizacional para una empresa extranjera resulta crucial debido a la influencia que ambas variables ejercen sobre la productividad y eficacia de sus colaboradores ya que esto evita problemas tales como cambios de planes de la empresa de origen debido a tiempo excesivo para lograr producir con calidad lo que genera incumplimientos por parte de la misma hacia los clientes.

Por lo anterior se debe tener en cuenta la apropiada adaptación de los trabajadores a la organización, o de no ser así, poder implementar una serie de cambios para lograr que el personal se identifique y adapte a la empresa y obtenga motivación basándose en el clima laboral que percibe y propiciando su contribución para mejorarlo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por cada uno de los elementos evaluados en la encuesta realizada.

5.2.1. Análisis de resultados de las encuestas del factor de motivación

Tomando en cuenta los datos obtenidos a través del instrumento utilizado se observa en la Figura 4 que el ambiente interno entre los miembros de la organización en cuanto a motivación refleja su satisfacción en referencia a que a los trabajadores les gusta el trabajo que realizan lo que resulta de suma importancia para el grado de colaboración e interés de cada uno de ellos, sin embargo existen áreas de oportunidad que requieren mayor atención como el que la empresa reconozca los logros obtenidos en base a los objetivos de la misma y en particular la importancia que debe poner en el hecho de la motivación que a los

trabajadores puede brindarles la remuneración, entendiéndose todos aquellos incentivos y beneficios que la empresa puede brindarles para retribuir su trabajo.

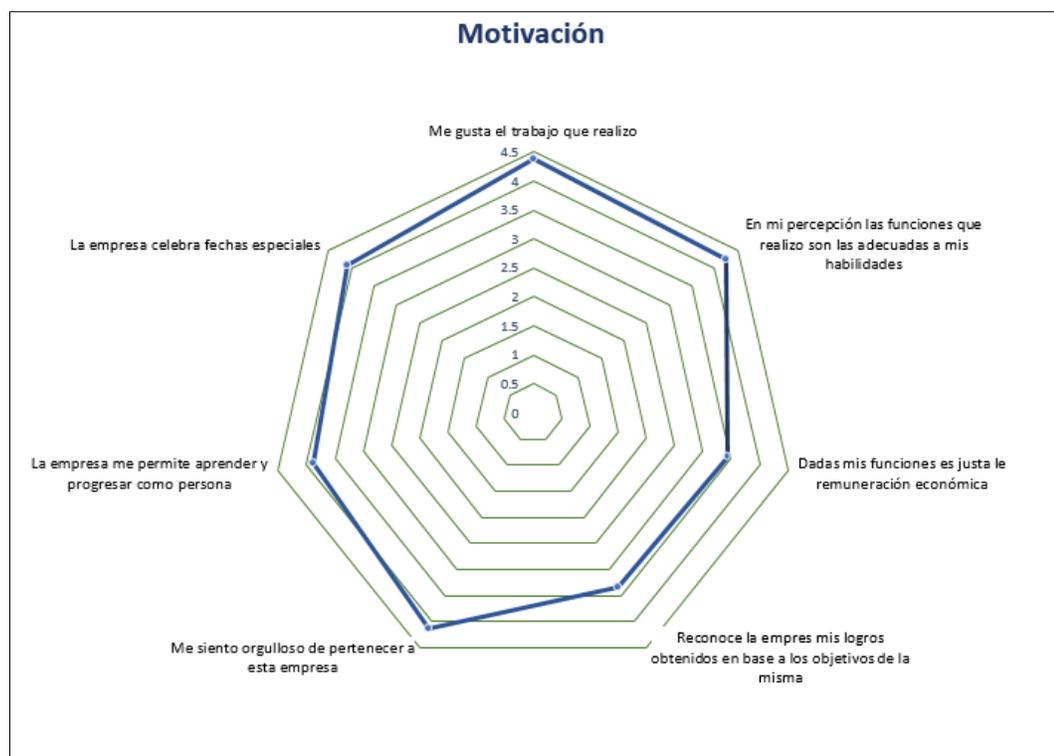


Figura 4. Motivación actual en la empresa. Fuente: Elaboración Propia

5.2.2. Análisis de resultados de las encuestas del factor de comunicación

Siendo la comunicación lo que da significado a la relación entre una persona y otra resulta de vital importancia el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas referentes a comunicación, en la Figura 5 se destaca el hecho de que los trabajadores de la empresa tienen conocimiento de la relación que existe entre las metas de la organización y su trabajo lo que se manifiesta en eficacia, además reciben instrucciones de su superior de manera oportuna, sin embargo las áreas de oportunidad son la retroalimentación por parte de su superior y mayor comunicación con sus compañeros de área y de otras áreas para realizar el trabajo con mayor compromiso y dedicación.



Figura 5. Comunicación actual en la empresa. Fuente: Elaboración Propia

5.2.3. Análisis de resultados de las encuestas del factor de ambiente laboral

La evaluación de las encuestas en relación al ambiente laboral muestra en la Figura 6 que las relaciones entre el superior y los integrantes del departamento y entre ellos mismos son cordiales lo que genera en los trabajadores mejor desempeño de sus labores, lo que requiere atención según los resultados obtenidos es que la empresa fomente la innovación y de prioridad a los empleados actuales para cubrir alguna vacante y así se logrará calidad de vida en el trabajo.



Figura 6. Ambiente Laboral actual en la empresa. Fuente: Elaboración Propia

5.2.4. Análisis de resultados de las encuestas del factor de trabajo en equipo

Otro aspecto evaluado es el trabajo en equipo en donde según las encuestas realizadas reflejadas en la Figura 7 muestra que los empleados consideran que en su área laboral se trabaja en equipo y con otras áreas el trabajo es responsable lo que resulta en actividades conjuntas exitosas ya que cada uno de ellos cuenta con las herramientas necesarias para realizar sus labores y todos en el equipo se involucran y dan aportaciones valiosas, el área de oportunidad en este aspecto es que se gestione la información de acuerdo a las necesidades de cada equipo y promoviendo así un ambiente de cooperación.



Figura 7: Trabajo en Equipo actual en la empresa. Fuente: Elaboración Propia

5.2.5. Análisis de resultados de las encuestas del factor de liderazgo

En la Figura 8 se observan los resultados en relación a liderazgo en los cuales los empleados indicaron recibir apoyo por parte de sus superiores para resolver asuntos personales, sin embargo manifiestan que no tienen definidas las funciones de su puesto ni límites de responsabilidad por parte de su superior, no sienten confianza con la forma de trabajar de su jefe, no les facilita el trabajo y tampoco reciben retroalimentación sobre su desempeño laboral.

Siendo el liderazgo el poder principal detrás de las organizaciones y uno de los aspectos que más efecto tiene en el clima laboral, el líder es quien opera con los recursos emocionales y espirituales de la organización, con valores, compromisos y aspiraciones (Cornejo & Ángel, 1948), por lo anterior en la empresa Eurotranciatra México es

recomendable que el liderazgo sea evaluado constantemente a efectos de lograr satisfacción en el puesto de trabajo lo cual se verá reflejado en la productividad del empleado traduciendo en ventaja competitiva para la organización.

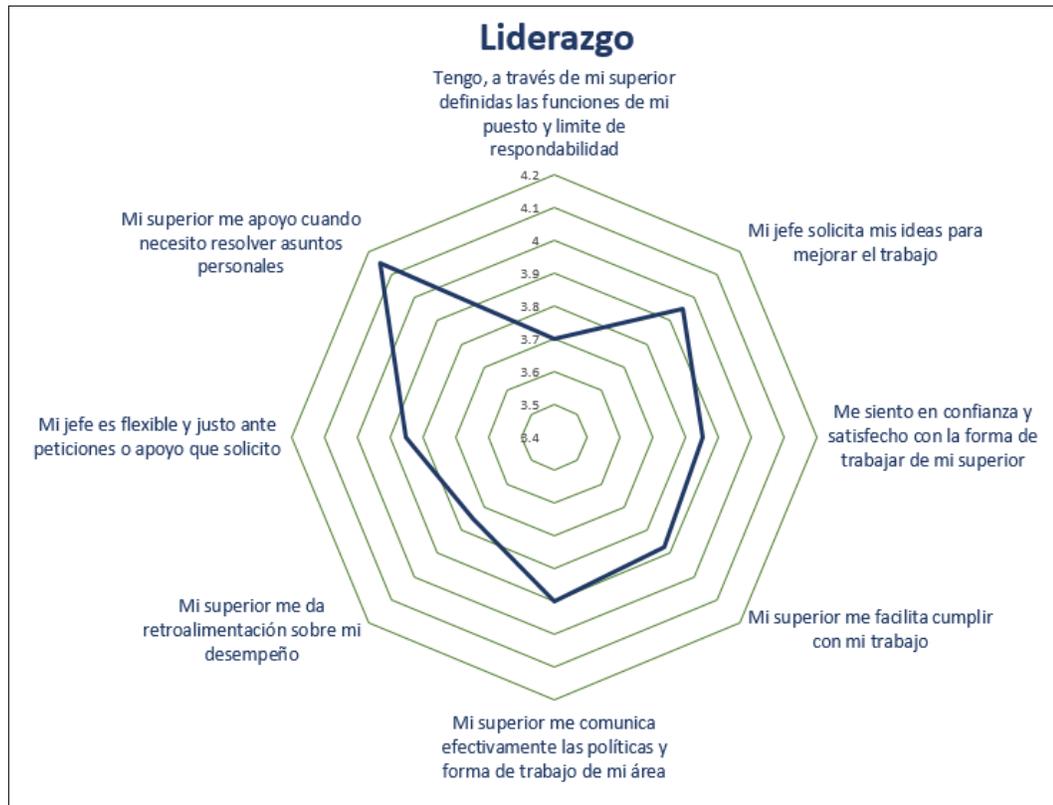


Figura 8. Liderazgo actual en la empresa. Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN

En una empresa no basta la definición de una estructura la cual previamente fue definida mediante textos y diagramas, sino además debe comprenderse a los miembros que la integran, ya que ellos ejercen funciones en todo el proceso administrativo, lo que implica la adquisición y transmisión de creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo que generan bienestar en los empleados al ser tomados en cuenta, es así como la cultura organizacional aunada a una buena estructura se traducirá en una organización eficaz.

Hoy en día es indispensable que las empresas sean proactivas, dinámicas y con mayor eficacia competitiva, pues al encontrarnos inmersos en una globalización, crea en las empresas fuertes fricciones por ocupar un lugar, tomando en cuenta las exigencias de los consumidores en cuanto a calidad y servicio, por lo que las organizaciones deben estar en mejora continua.

En el caso de las organizaciones extranjeras como la empresa Eurotrancitura México están obligadas a tener condiciones de producción de acuerdo al sistema legal y social de la comunidad donde se ubican, lo que garantiza prever situaciones de riesgo y sobre todo el desarrollo y satisfacción de sus empleados y de la comunidad en general.

Es crucial que las empresas extranjeras se adapten a la realidad del país donde se ubican, lo cual genera para los líderes extranjeros retos, asumiendo la responsabilidad de administrar el proceso de cambio de manera integral, dirigir de manera dinámica en función de guiar a sus empleados mediante la comunicación, motivación, ambiente laboral y trabajo en equipo, logrando así resolución de conflictos y la materialización de los

objetivos de la organización sumado a una ambiente laboral de motivación y comunicación colectiva, es así como la cultura organizacional y el clima laboral debido a la globalización serán reconsiderados para estudiarse en ambientes multiculturales ayudando así a las empresas multinacionales como estrategia para obtener los máximos beneficios.

De manera global los resultados obtenidos manifiestan que en lo que respecta al clima organizacional los empleados perciben que los directores los apoyan en asuntos personales, los alientan al trabajo en equipo respetando sus aportaciones y dándoles las herramientas necesarias para realizar sus labores, lo anterior se refleja en las relaciones cordiales que existen entre los superiores y los miembros de los distintos departamentos existiendo de esta manera satisfacción en el trabajo, sin embargo se manifiestan insatisfechos respecto a la definición de las funciones de su puesto así como de los límites de responsabilidad del mismo, y al mismo tiempo un tanto insatisfechos con la forma de trabajo de sus superior.

La cultura organizacional de la empresa Eurotranciatuira México muestra en las encuestas realizadas que los empleados que en ella laboran se adaptan a las circunstancias y hacen frente a la gestión de los directivos extranjeros, lo que les ha permitido un sentido de pertenecía con la organización donde se toman en cuenta sus necesidades sin dejar de lado la imposición de reglas dando importancia al esfuerzo de cada persona lo que genera bienestar en los trabajadores traducido en compromiso con la organización.

REFERENCIAS

- Abravanel, H., Allaire, W., Firsirotu, E., Habbs, B., Poupart, R., & Simard, J. (1992). *Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos prácticos y metodológicos*. Bogotá.: Legis.
- Aguilar E., A. (23 de Julio de 2008). El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal. Tecnológico de Monterrey, Monterrey, México, Volumen 3*.
- Aguilar, A. S. (1992). *Liderazgo para la productividad en México*. México: Limusa.
- Audirac, C., & De León, V. (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- Beckhard, R. (1969). *Desarrollo Organiacional. Estrategias y Modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Béjar Navarro, R. (1979). *Una visión de la cultura en México*. México: Siglo XXI editores.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Castañeda, J. J., De La Torre, L. M. O., Moran, R. J. M., & Lara, R. L. P. (2002). *Metodología de la Invetigación*. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.

- Cornejo, Y. R., & Ángel, M. (1948). *Liderazgo de excelencia. Colegio de graduados de Alta Dirección*. México.
- Davis, S. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Fernández Méndez, A., & Martínez, R. S. (2 de Diciembre de 2007). Reseña de "Comprender la Globalización" de Guillermo de la Dehesa. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, Volumen 9*.
Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/391/39190214.pdf>
- French, W. L., & Bell, C. H. (1995). *Desarrollo organizacional*. México: Prentice Hall.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1984). *Organizaciones: conducta, estructura y proceso*. México: Interamericana.
- Gobierno Federal. (2014). *Pro México, Inversión y comercio*. Recuperado el 28 de Enero de 2014, de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/aprovechamiento-de-la-globalizacion-en-mexico.html>
- Guízar, R. M. (2013). *Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental*. Madrid: Alianza.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). *Administración. Una perspectiva global* (12a ed.). México: Mac Graw Hill.
- Likert, R. y. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillas.
- Méndez, R. I., Namihira, G. D., Moreno, A. L., & Sosa De Martínez, C. (2001). *El protocolo de investigación: Lineamientos para su elaboración y análisis*. México: Trillas.

- Montaño Hirose, L. (2004). *El estudio de las organizaciones en México. Una perspectiva social. Los estudios organizacionales en México, Universidad Autónoma Metropolitana*. México: Miguel Angel Porrúa y Universidad de Occidente. Obtenido de http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/ce/scpd/LIX/est_org_mex.pdf
- Normalización, O. I. (2005). *ISO 9000: 2005, Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario*. Obtenido de Norma Internacional ISO 9000: http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf
- Pérez Van Morlegan, L., Ayala, J. C., & Otros. (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Pearson.
- Raia, A. P. (1985). *Administración por objetivos*. México: Trillas.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8a ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Romero, S. E. (2009). *Diagnóstico de la relación clima organizacional y sistema de gestión de la calidad: Caso un órgano de control paraestatal. Tesis (Maestría en Gestión de la Calidad)*. Xalapa Enríquez, Veracruz: Universidad Veracruzana. Obtenido de <http://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/SUSANA-EULALIA-GARCIA-ROMERO.pdf>
- Rubiano, V. A., Chinchilla, A., & Rios, C. (2014). *Liderazgo y cultura organizacional*. Bogotá.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.

Shein, E. H. (1999). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.

APÉNDICE

APÉNDICE**Cuestionario - CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

Lea cuidadosamente y conteste de acuerdo a la escala.

Género: M F Nacionalidad: _____

Puesto: _____ Edad: _____

Antigüedad en la Empresa: _____ Antigüedad en el puesto: _____

El siguiente cuestionario no es una prueba y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales:

Motivación	(1) Nunca	(2) Ocasionalmente	(3) Algunas veces	(4) Frecuentemente	(5) Siempre
1. Me gusta el trabajo que realizo					
2. En mi percepción las funciones que realizo son las adecuadas a mis habilidades.					
3. Dadas m funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo.					
4. Reconoce la empresa mis logros obtenidos en base a los objetivos de la misma.					
5. Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa.					
6. La empresa me permite aprender y progresar como persona.					
7. La empresa celebra fechas especiales como (Navidad, día de la secretaria entre otros).					

Comunicación	(1) Nunca	(2) Ocasionalmente	(3) Algunas veces	(4) Frecuentemente	(5) Siempre
1. Conozco las responsabilidades y funciones de mis compañeros de trabajo en mi área.					

2. Conozco las responsabilidades y funciones de mi jefe.					
3. Recibo las instrucciones de mi jefe de manera oportuna para cumplir alguna tarea laboral.					
4. Recibo retroalimentación por parte de mi jefe de las actividades que realizo.					
5. Recibo la información que requiero de mis compañeros “oportunamente” para realizar mi trabajo.					
6. Recibo la información que requiero de otras áreas o departamentos “en forma oportuna” para realizar mi trabajo.					
7. Conozco las metas de la organización y la relación con el trabajo que realizo.					

Ambiente Laboral	(1) Nunca	(2) Ocasionalmente	(3) Algunas veces	(4) Frecuentemente	(5) Siempre
1. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas, entre mi jefe y los miembros del equipo de trabajo o departamento.					
2. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas, entre los miembros del equipo de trabajo o departamento.					
3. Existen relaciones de convivencia entre mi jefe y el equipo de trabajo.					
4. En la empresa se fomenta la innovación					
5. Son claros los horarios de entrada y salida de la empresa.					
6. Hay normas respecto a la presentación personal de los empleados.					
7. Existen sanciones por parte de la empresa ante una falta.					
8. Ante la posibilidad de una vacante la empresa toma en cuenta primero a trabajadores internos antes que a los externos.					

Trabajo en equipo	(1) Nunca	(2) Ocasionalmente	(3) Algunas veces	(4) Frecuentemente	(5) Siempre
1. En mi área laboral se trabaja en equipo.					
2. El trabajo con otros departamentos es responsable y comprometido.					
3. Las actividades conjuntas se realizan con éxito					
4. Son suministradas las herramientas adecuadas para cumplir con el trabajo.					
5. Se percibe un ambiente de cooperación dentro de la empresa.					
6. La organización gestiona la información de acuerdo a las necesidades de los equipos.					
7. Se implica a todas las personas en el equipo y se tienen en cuenta sus aportaciones.					

Liderazgo	(1) Nunca	(2) Ocasionalmente	(3) Algunas veces	(4) Frecuentemente	(5) Siempre
1. Tengo, a través de mi jefe, definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.					
2. Mi superior solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo.					
3. Me siento en confianza y satisfecho con la forma de trabajar de mi superior.					
4. Mi líder de equipo o mi superior me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo.					
5. Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área.					
6. Mi jefe me da retroalimentación sobre mi desempeño.					
7. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito.					

8. Mi jefe me apoya cuando necesito resolver algún asunto personal.					
---	--	--	--	--	--