



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN**

**09 FEBRERO 2025**

**TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIATURA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL CASO: TRANSPORTE Y LOGÍSTICA ALCOMEX S.A. DE**

**C.V.**

**PRESENTAN:**

**ARROYO VIEYRA FATIMA                      202063084**

**CORTÉS BÁEZ REYNA GUADALUPE      202032526**

**DIRECTOR:**

**DRA. NANCY GRACIELA CISNEROS MARTÍNEZ**

**ASESORES:**

**DRA. MARIA ALEJANDRA PONCE MORALES**

**MTRO. VICTOR MANUEL MELÉNDEZ RODRÍGUEZ**

**ÍNDICE**

<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 SITUACIÓN PROBLEMA .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.1 Objetivo General.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.3 Pregunta de investigación.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.4 Hipótesis .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 VARIABLE .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.1 Definición.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 PERSPECTIVA TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.1 Paradigma comunicacional.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.2 Definición de comunicación.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.3 Comunicación estratégica.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.4 Comunicación en las organizaciones .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 PERSPECTIVA METODOLÓGICA .....</b>	<b>15</b>
<b>1.5.1 Enfoque de la investigación .....</b>	<b>15</b>
<b>1.5.2 Tipo de estudio .....</b>	<b>16</b>
<b>1.6 Alcances de la investigación.....</b>	<b>16</b>
<b>1.6.1 Caso estudio.....</b>	<b>16</b>

1.6.2	Técnica de recolección .....	16
<b>CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE .....</b>		<b>17</b>
2.1	<b>Autores Clásicos .....</b>	<b>18</b>
	Kurt Lewin .....	18
	Douglas McGregor .....	20
	Rensis Likert .....	21
	Stephen P. Robbins.....	24
2.2	<b>Autores Contemporáneos.....</b>	<b>28</b>
	Mónica García Solarte .....	28
	Carlos Eduardo Méndez Álvarez .....	29
	Pedraza Melo Norma Angélica .....	30
	Ramos Moreno Diana Constanza.....	32
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO .....</b>		<b>36</b>
3.1	<b>Paradigma comunicacional Sociológico-Funcionalista.....</b>	<b>36</b>
3.2	<b>Paradigma comunicacional .....</b>	<b>39</b>
3.2	<b>Comunicación estratégica .....</b>	<b>41</b>
3.3	<b>Comunicación organizacional.....</b>	<b>43</b>
3.4	<b>Comunicación interna .....</b>	<b>44</b>
3.5	<b>Clima organizacional.....</b>	<b>46</b>
3.6	<b>Nivel Individual .....</b>	<b>47</b>

3.7 Nivel grupal .....	49
3.8 Nivel del sistema de la organización .....	53
<b>CAPITULO IV. MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>55</b>
4.1 Subsistema filosófico .....	56
4.2 Subsistema estructural.....	58
4.3 Subsistema psicosocial.....	59
4.4 Subsistema técnico.....	60
4.5 Subsistema administrativo.....	61
4.6 Mapa de públicos .....	63
<b>CAPÍTULO V. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>65</b>
5.1 Enfoque .....	65
5.2 Tipo de estudio .....	66
5.2.1 Estudio no experimental .....	67
5.2.2 Temporalidad .....	67
5.3 Alcance de investigación.....	68
5.4 Sujetos de estudio.....	69
5.4.1 Estudio de caso .....	69
5.4.2 Población .....	70
5.4.3 Diseño muestral.....	71
5.5 Técnica de investigación .....	72

5.6 Operacionalización de variable .....	73
5.7 Instrumento.....	74
<b>CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>78</b>
6.1 Dimensión Factor Físico .....	80
6.2 Dimensión Factor Interpersonal.....	84
6.3 Factor organizacional.....	89
<b>CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES.....</b>	<b>99</b>
7.1 Hallazgos.....	99
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>112</b>
<b>Anexo1. Matriz de consistencia .....</b>	<b>112</b>

## CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Situación problema

El crecimiento económico mundial ha disminuido de forma alarmante, en un informe publicado por el Banco Mundial (2023) titulado “Perspectivas económicas mundiales” señalan que el riesgo que se sufran tensiones financieras en los mercados emergentes y economías en desarrollo (*MEED*) está incrementando, pues existen altas tasas de interés mundial.

En los *MEED* se prevé que el crecimiento mundial se desacelerará 2.1% en el año 2023, Ajay Banga (2023) presidente del Grupo Banco Mundial afirma que “La manera más segura de reducir la pobreza y ampliar la prosperidad es a través del empleo. Sin embargo, el crecimiento más lento, hace que la creación de puestos de trabajo sea mucho más difícil” (p. 3).

A pesar de que la estabilidad de la economía mundial es alarmante por los rezagos que dejó la pandemia por COVID-19, se estima que a medida que las economías empiecen a recuperarse, lo que se debe procurar es impulsar y aumentar los empleos en el mundo, esto con el fin de garantizar una estabilidad económica para las personas y la mejora en la economía mundial.

Por lo que una de las principales metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2022) es “promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros” (p.8).

Razón por la cual, es importante considerar que la creación de puestos de trabajo decentes, implica que el trabajador goce de condiciones óptimas en su trabajo, como lo es una jornada laboral adecuada, prestaciones de ley, goce de salario digno entre otras características y beneficios. Esto se logra a través de la implementación de condiciones que mejoren y agilicen

el desarrollo de las actividades laborales y de integración de cada uno de los colaboradores, debido a que representan el recurso humano de las empresas y que además es un factor indispensable en la productividad y funcionamiento de las organizaciones.

El clima laboral es indispensable para crear un trabajo decente y de alta calidad, ya que garantiza la estabilidad económica y emocional de cada colaborador. Un estudio realizado por la UNAM (2018) dice que “se considera que 85 por ciento de las organizaciones en el país son tóxicas, es decir, no cuentan con las condiciones adecuadas para el desempeño de sus trabajadores, no cuidan a su talento humano y promueven diferentes trastornos como el estrés, padecimiento relacionado con la adicción al trabajo, el síndrome *burnout*, acoso laboral y “presentismo”, entre otros” (p. 1).

Por lo anterior, es importante señalar que los niveles de satisfacción de los colaboradores son importantes, si los niveles de satisfacción, motivación y conocimiento de sus áreas son altos, se asegura la menor rotación de personal y ausentismo, prometiendo una estancia mayormente duradera de cada colaborador, garantizando que las actividades se desarrollen con mayor eficacia debido a su familiaridad con las operaciones dentro de la empresa.

Además, darle a cada colaborador una estancia adecuada, refiere directamente al diseño de la organización y los beneficios o condiciones que se ofrece al trabajador para realizar sus tareas, reflejados en el desempeño laboral para que el personal logre realizar su trabajo de manera eficiente.

Es deber de la organización, ofrecer un ambiente óptimo para que las relaciones interpersonales sean efectivas, esto con el fin de lograr que los colaboradores creen un fuerte vínculo con la empresa, pues esta puede llegar a ser considerada su segundo hogar.

En México algunas de las empresas de logística y autotransportes presentan diversos conflictos desencadenados por la falta de comunicación interna, entre los cuales destacan la rotación de personal o capacitación nula. Suárez Rueda M. A. et al (2022) señala que “el mal clima mantiene una alta rotación, baja productividad, impuntualidad, incumplimiento de objetivos y ausentismo. Estos “síntomas” pueden ser frecuentes en aquellos climas considerables insanos e incluso como un factor que puede desencadenar el declive de la empresa” (p. 7).

En Puebla el secretario de Organización de la Federación de Trabajadores de Puebla-Confederación de Trabajadores de México (*FTP-CTM*) y director del Instituto para el Desarrollo de Competencias (*Indeco*), Luis Javier Silva Islas (2023) afirmó que “ocho de cada 10 empresas tienen problemas de clima laboral, sobre todo por conflictos entre trabajadores y mandos medios” (p.1).

Con lo anterior, es importante señalar que; el clima laboral debe ser una prioridad para cada empresa, y que la comunicación interna debe fungir estratégicamente como pilar para que existan menos problemas entre áreas y, sobre todo, entre colaboradores.

La finalidad de la presente investigación, busca analizar cómo es el clima organizacional en la empresa Transporte y Logística Alcomex S.A. de C.V., para poder entender la influencia del clima organizacional en las actividades de la organización; en la que se observan problemas como: rotación constante del personal, conflictos entre las personas y al mismo tiempo, poca relación entre colaboradores y su organización.

## **1.1 Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación es definido como “el plan global de investigación que intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma” (Besse, 1999, p. 8).

### 1.1.1 Objetivo General

Diagnosticar el clima organizacional de Transporte y Logística Alcomex para conocer la percepción de sus colaboradores.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

OBJ. 1: Distinguir los factores de nivel físico propuestos por el autor Robbins (2009) en los colaboradores de Transporte y Logística Alcomex.

OBJ. 2: Identificar los factores de carácter interpersonal propuestos por el autor Robbins (2009) de los colaboradores de Transporte y Logística Alcomex.

OBJ. 3: Conocer los factores organizacionales propuestos por el autor Robbins (2009) de la organización en Transporte y Logística Alcomex.

Los objetivos que persigue esta investigación se relacionan directamente con la variable y se observan en la Tabla 1.

**Tabla 1.**

*Objetivos de la investigación*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Pregunta de investigación</b>
<b>Clima organizacional</b>		Diagnosticar el clima organizacional de Transporte y Logística Alcomex para conocer la percepción de sus colaboradores.		¿Cómo es el clima organizacional de acuerdo a la percepción de los colaboradores de Transporte y Logística Alcomex?
	Factor físico o Individual		Distinguir los factores de nivel físico propuestos por el autor Robbins	

	(2009) en los colaboradores de Transporte y Logística Alcomex.
Factor interpersonal o grupal	Identificar los factores de carácter interpersonal propuestos por el autor Robbins (2009) de los colaboradores de Transporte y Logística Alcomex.
Factor organizacional	Conocer los factores organizacionales propuestos por el autor Robbins (2009) de la organización en Transporte y Logística Alcomex.

*Nota:* Esta tabla muestra desde la variable, el objetivo general y específicos además de la pregunta de investigación.

### 1.1.3 Pregunta de investigación

La pregunta de investigación que seguirá esta indagación es: ¿Cómo es el clima organizacional de acuerdo a la percepción de los colaboradores de Transporte y Logística Alcomex?

### 1.1.4 Hipótesis

La hipótesis en un trabajo de investigación es definida por Izcara (2014) “una respuesta apriorística a una pregunta de investigación” (p. 38).

La hipótesis planteada en esta investigación es: “Los factores de carácter interpersonal propuestos por el autor Robbins (2009) son los más bajos, en los colaboradores de Transporte y Logística Alcomex”.

## 1.2 Variable

Oyola García (2021) señala que “La variable es una característica, cualidad o propiedad observada que puede adquirir diferentes valores y es susceptible de ser cuantificada” (p. 90).

### **1.2.1 Definición**

Se define al clima organizacional como la construcción de un entorno agradable y favorable en una organización.

El autor Brunet lo define como:

Una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un papel en su manera de comportarse. (Brunet, 1983, p. 12)

El clima organizacional está estrechamente relacionado con el comportamiento organizacional, debido a altos índices de coincidencias, entre las que resaltan, situarse dentro de una organización, analizar y medir la percepción del colaborador, estudiar las relaciones interpersonales y los comportamientos en individuos, grupos y a nivel de sistema de organización.

Por su parte el autor Robbins, dice que el clima organizacional es:

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (Robbins, 1998, p. 10)

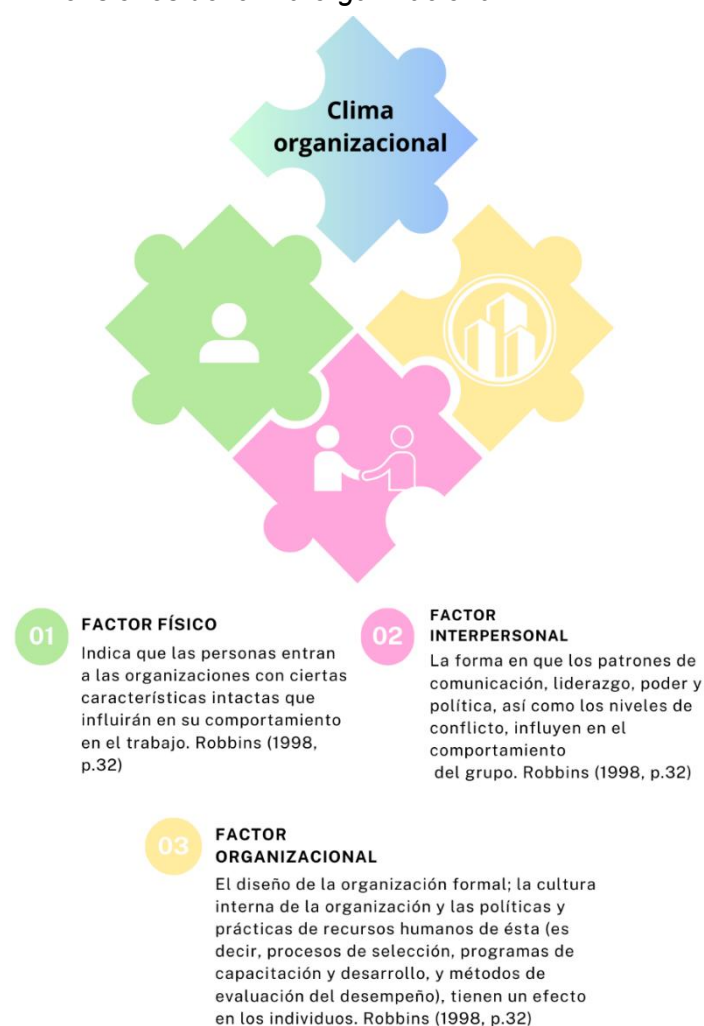
El clima organizacional entendido por Robbins como comportamiento organizacional, se compone de tres importantes dimensiones las cuales son los individuos, los grupos y la

estructura. Estas dimensiones, permiten una atmósfera donde los colaboradores realizan sus tareas y que, por su parte; guían su comportamiento dentro de las empresas. La importancia de un buen comportamiento organizacional o clima organizacional, es que este impactará a los colaboradores positivamente y con ello, a que todos los esfuerzos ayudan a cumplir los objetivos organizacionales.

En esta investigación, la variable a analizar será el clima organizacional. En la Figura 1, se observan las dimensiones a nivel individual o físico, a nivel del grupo o interpersonal, y a nivel de sistema de la organización propuestas por Brunet y Robbins.

**Figura 1.**

*Dimensiones del clima organizacional*



*Nota:* En esta figura se muestran las dimensiones para estudiar el clima organizacional basado en las propuestas por los autores Brunet (1983) y Robbins (1998).

### **1.3 Perspectiva teórica**

Esta investigación encuentra justificación y sustento dentro del paradigma de estudio funcionalista, así como de diversos autores que han propuesto teorías para explicar y comprender el fenómeno social y teórico.

Prieto (2019) dice que la perspectiva teórica es “un paso de investigación que consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación. Implica exponer y analizar teorías, conceptualizaciones, investigaciones previas y los antecedentes válidos para el objeto del estudio” (p.1).

#### **1.3.1 Paradigma comunicacional**

El paradigma comunicacional de la presente investigación corresponde a la sociología funcionalista. Dicho paradigma centra su estudio en la sociedad misma, las formas cambiantes de interacción y comunicación, estudiando e identificando el funcionamiento de las partes en las que se subdivide un todo y la relación que tienen las partes entre sí.

El autor Galindo (2005) afirma lo siguiente:

El funcionalismo sociológico tiene como fin privilegiado a la sociedad, es una teorización sobre la sociedad en general. Con tal ambición su mirada de inmediato se dirige a la composición de ese objeto tan grande, sus partes. Y de inmediato a la propuesta de relación entre esas partes y el todo. (p.169)

Comprender a las organizaciones como elemento de las sociedades, implica categorizar y dividir a la misma, con el objetivo de entender su funcionamiento desde los sistemas ya establecidos y como optimizar el mismo procedimiento y conocimiento. La subdivisión de un

sistema o conjunto en elementos particulares permiten visualizar las tareas propias de un área para comprender su impacto, importancia e interrelación con las demás partes del sistema con las que convive y forma un sistema completo.

### **1.3.2 Definición de comunicación**

Los autores Martínez y Nosnik A. (1998) definen la comunicación como “el proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, una actividad o conducta” (p. 7).

De tal manera que la comunicación es un proceso en el cual una persona manifiesta sus ideas por medio de un mensaje, esperando una retroalimentación por parte del receptor.

### **1.3.3 Comunicación estratégica**

Scheinsohn, D. (2009) define la comunicación estratégica como “una vía para lograr la gobernabilidad y el desarrollo de la empresa, esta propuesta sistémica y relacional, se centra en la búsqueda del beneficio de la organización defendiéndose de los cambios del entorno” (p. 32).

En otras palabras, la comunicación estratégica es una forma de ejercer poder dentro de la empresa, esto con el fin de buscar el bienestar y cumplir los logros que se plantea la organización. Guiados a través de una serie de pasos a seguir que involucren acciones, tareas y el capital humano para la realización de los planteamientos.

### **1.3.4 Comunicación en las organizaciones**

El autor Goldhaber (1984) dice que la comunicación en las organizaciones “es considerada como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones se relacionan con el medio ambiente y por medio del cual las sub partes de la organización se conectan entre sí” (p. 24).

La comunicación en las organizaciones es un proceso en el cual las organizaciones y sus miembros, logran una interacción donde comparten y crean un ambiente donde realizan sus esfuerzos. En la Figura 2, se desglosan los temas de la construcción de lo general a lo particular, donde se aborda el paradigma sociológico-funcionalista, comunicación estratégica, comunicación organizacional, comunicación interna y finalmente, el clima organizacional que es la variable que se pretende estudiar.

**Figura 2.**

*Perspectiva teórica*



*Nota:* En esta figura se muestra cómo se abordará el estudio del clima organizacional para su correcta interpretación, elaboración propia.

## **1.4 Perspectiva metodológica**

El autor Callejo (1998) afirma que una perspectiva metodológica es:

Implica un espacio, una conciencia de posición con respecto al campo de observación. Una posición que enmarca lo observable lo que se ha de recoger de la realidad social para señalar posibilidades de acción en la investigación y en la sociedad. (p.35)

### **1.5.1 Enfoque de la investigación**

Mata Solís, L. (2019) dice que:

El enfoque de la investigación es la naturaleza del estudio, la cual se clasifica como cuantitativa, cualitativa o mixta; y abarca el proceso investigativo en todas sus etapas: desde la definición del tema y el planteamiento del problema de investigación, hasta el desarrollo de la perspectiva teórica, la definición de la estrategia metodológica, y la recolección, análisis e interpretación de los datos. (p.1)

Por lo anterior, esta investigación será de corte cuantitativo; el cual es definido por Monje Álvarez (2011) como “en la metodología cuantitativa la medida y la cuantificación de los datos constituye el procedimiento empleado para alcanzar la objetividad en el proceso de conocimiento” (p.14).

En otras palabras, en la metodología cuantitativa ser imparcial y la cuantificación ayudan a estudiar y observar la variable con sus características para poder establecer un conocimiento correcto, de acuerdo a las leyes que ya están establecidas. En este caso, a determinar cómo es el clima organizacional de acuerdo a lo propuesto por Robbins.

### **1.5.2 Tipo de estudio**

Esta investigación es de corte no experimental y transversal. El estudio no experimental, según Dzul Escamilla (2010) “se basa en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos” (p.2).

El estudio transversal según los autores Cvetkovic, A. y Maguiña, J. (2021) “es la evaluación de un momento específico y determinado de tiempo” (p.180).

### **1.6 Alcances de la investigación**

El alcance de esta investigación es del tipo descriptivo, en la cual el autor Veiga de Cabo (2008) dice que, “el investigador se limita a medir la presencia, características o distribución de un fenómeno en una población en un momento de corte en el tiempo” (p. 83).

#### **1.6.1 Caso estudio**

El caso de estudio será la empresa Transporte y Logística Alcomex, ubicado en calle Vicente Guerrero 645, San Felipe Hueyotlipan, 72030, Puebla, Pue.

#### **1.6.2 Técnica de recolección**

Para la presente investigación los métodos y técnicas de recolección a utilizar son el sondeo y las encuestas.

En esta investigación se realiza una matriz de consistencia para facilitar la comprensión del planteamiento del problema, véase Anexo 1.

## CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE

El estado del arte es la revisión y reflexión bibliográfica de autores y posturas epistemológicas y teóricas de seguimiento cronológico o bibliográfico.

Según Páramo citado por Guevara P. R. (2016)

Se entiende por postura epistemológica o paradigma el conjunto de suposiciones de carácter filosófico de las que nos valemos para aproximarnos a la búsqueda del conocimiento, la noción que compartimos de realidad y de verdad, y el papel que cumple el investigador en esta búsqueda de conocimiento, al igual que la manera como asumimos al sujeto estudiado. (p. 21)

La estructura organizacional no depende únicamente de actividades administrativas y de producción, trasciende en los trabajadores, como objeto de estudio, desde la interacción horizontal y vertical, así como de los grupos de trabajo. En el presente capítulo, se muestra una revisión bibliográfica de diversos autores, desde aquellos que sentaron las bases para que surgiera el concepto, hasta quienes han desarrollado modelos y propuesto teorías con la finalidad de explicar el funcionamiento del clima organizacional como elemento intangible de las organizaciones.

Diversos autores han hecho aportaciones y estudios relevantes sobre el clima organizacional, algunas obras representativas que muestran distintas perspectivas para estudiar el clima organizacional, la valoración de lo dicho por los expertos refleja sus formas de pensamiento desde la comunicación, psicología, sociología y la administración, con el fin de mostrar y comparar las distintas perspectivas y ampliar el panorama que se tiene acerca del clima organizacional, así como de los modelos de diagnóstico aplicables a las organizaciones y la determinación de acciones de mejora.

A partir de una retrospectiva, que pretende exponer como se entendía y percibía el clima organizacional por los autores referidos como clásicos y como se estudia y vive durante las últimas décadas con los autores denominados contemporáneos, como se muestra en la siguiente recopilación.

## **2.1 Autores Clásicos**

### **Kurt Lewin**

Gran parte de los estudios de psicología social son aportaciones hechas por Kurt Lewin (1939), quien fue un psicólogo nacido en la villa de Mongolino, Prusia hoy mejor conocido como Polonia en el año de 1890. En 1942 fue nombrado presidente de la "Sociedad para el Estudio Psicológico de Temas Sociales" (*Society for the Psychological Study of Social Issues*) además de que hizo valiosos estudios en el área organizacional pues acuñó algunos principios de autodirección de grupos dentro de una organización en Estados Unidos.

Él junto con los psicólogos Ronald O. Lippitt y White, acuñaron por primera vez el término de clima organizacional, o como ellos lo titularon *social clima* y *atmósfera social*, lo que dio origen al primer análisis del clima organizacional al hacer un experimento bajo la interpretación sociológica.

Para adentrarse en las aportaciones de Lewin, véase en la Tabla 2, algunos de los aportes de Kurt Lewin.

### **Tabla 2.**

*Aportes de Kurt Lewin*

Nombre del aporte	Descripción
<b>Social clima (1939)</b>	Se enfoca en el ambiente que se crea por las relaciones interpersonales bajo el liderazgo
<b>Modelo clásico para la gestión del cambio (1988)</b>	Propone el descongelamiento, el desplazamiento o avance y el recongelamiento para generar un cambio dentro de una organización.

*Nota:* En la tabla se muestran las aportaciones más destacadas del autor Kurt Lewin al estudio del clima organizacional (1996). Basado en Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates.

Estos autores aseguran que:

El volumen de interacción social relacionada con la atmósfera social, la naturaleza de actividad del club, la relación fuera del grupo, las diferencias en el patrón de interacción relacionado con la orientación fuera del grupo y dentro del grupo, las diferencias de la atmósfera con la relación líder-grupo tiene efecto sobre el patrón de la estructura del grupo y en la atmosfera social y los tipos de actividad, las diferencias de grupo en el lenguaje. (Lewin, Lippitt y White, 1939, p. 276)

Es decir, que dependiendo del contexto en el que se efectúen las actividades, relaciones interpersonales con los miembros de la organización, el tipo de trabajo realizando y el tipo de liderazgo ejercido en los grupos o áreas de trabajo será el resultado de la atmósfera social o mejor conocida en la actualidad como clima organizacional. Gracias a estas aportaciones se comienza a analizar el tipo de liderazgo y el efecto que tiene en el clima de la organización.

### ***Douglas McGregor***

Quien fuese profesor de administración nacido en Detroit, Michigan en 1906 y quien desarrolló su trabajo en el desarrollo personal y motivacional aportó grandes conocimientos con su teoría X y la teoría Z, con el tema principal de liderazgo y sus efectos.

En su libro llamado "*The Human side of Enterprise*" publicado en 1960, habla sobre cómo el liderazgo de los directivos impacta a los "subordinados" y esto afectará directamente al clima que exista en el ambiente laboral. Con esto, logra observar que el clima organizacional es afectado por las formas de relacionarse con los líderes de una empresa.

McGregor identifica el actuar que tienen los subordinados bajo las acciones de liderazgo que tienen los altos mandos, por lo que analiza las formas en que ellos crean estrategias para que los subordinados trabajen más.

El autor McGregor (1960) dice que:

La lógica de la práctica de los incentivos es que la gente quiere dinero y que trabajarán más duro para obtener más de él. De acuerdo con esta lógica, medimos los puestos de trabajo, establecemos estándares para un día de trabajo justo y determinamos una escala de pago de incentivos que proporciona una bonificación por la productividad por encima del estándar. (p.9)

Lo que quiere decir el autor McGregor es que, bajo la idea de los incentivos, los trabajadores o colaboradores deberán trabajar con más ganas y tendrán que dar todo para ganarse un dinero extra que se ve reflejado en los incentivos que la empresa otorgue. De tal manera que, tras este modelo se verá reflejado como es el trabajo y el rendimiento de los colaboradores.

En la Tabla 3, se observan las aportaciones de Douglas McGregor:

**Tabla 3.**

*Teoría de control X de Douglas McGregor 1960*

<b>Puntos importantes</b>	<b>En otras palabras</b>
1. El ser humano tiene afición inherente al trabajo y lo evitará si puede	Se debe crear un trabajo justo para contrarrestar que un colaborador evite hacer sus tareas.
2. Las personas deben ser controladas, dirigidas, amenazadas con castigo para que hagan esfuerzos.	Las personas trabajan mejor bajo la coacción y control de los altos mandos para poder cumplir con los objetivos de la organización.
3. Al ser humano le gusta ser dirigido, evita la responsabilidad y prefiere la seguridad por encima de todo.	La mayoría de las personas que trabajan prefieren tener a alguien que les ordene que hacer para realizar actividades en la empresa.

*Nota:* McGregor identificó esas principales características de los subordinados en *The Human Side of Enterprise* (1960).

Tras estos hallazgos de McGregor, propone una teoría para que los subordinados o colaboradores mejoren su productividad y mejoren el clima laboral donde realizan sus actividades.

### **Rensis Likert**

Psicólogo nacido en 1903 en Wyoming, Estados Unidos previo a sus estudios de psicología comenzó estudios de ingeniería civil en la *Universidad de Michigan*, en sus primeros años de estudio, realizó visitas y trabajos en la empresa *Union Pacific*, durante su estancia experimentó una huelga de trabajadores, siendo así el detonante para decidirse analizar comportamientos y situaciones empleado-organización.

En 1926 egresó de la carrera en Economía y Sociología por parte de la *Universidad de Michigan*. Tras acercamientos sociales, en 1932 obtuvo el título de doctorado en psicología por la *Universidad de Columbia*. En 1970 fundó y dirigió la *Rensis Likert Associates*, dirigida a brindar un servicio de consultoría organizacional.

Likert realizó estudios centrados en los empleados y su interacción con las organizaciones, estilos de dirección, tipos de sistemas y participación de los empleados. Desarrolló la Teoría de los Sistemas, en ella Likert en 1967 señala que “el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (p. 28).

Resaltando que las formas o maneras de actuar de los colaboradores está determinado por las decisiones y órdenes de los directivos, de igual forma por las herramientas que la propia organización está ofreciendo a los colaboradores para que puedan realizar sus actividades, por ello la importancia de considerar la forma en que perciben a su organización, sus ideales y los valores que rigen al colaborador.

Fue el autor de la teoría de los sistemas, teoría desarrollada para evaluar y comprender el clima organizacional, y cómo influye en la empresa-organización. Likert citado por Bunet (2014) menciona que “el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (p. 28). Resaltando así que la organización influye en el colaborador igualitariamente que el colaborador en la empresa.

En estos estudios de Likert, observa que existen tres tipos de variables como son: variables causales, intermediarias y finales, al poder ejecutarlas propone cuatro tipos de climas, los cuales se observan en la Tabla 4. Tipos de clima según Likert.

**Tabla 4.**

*Tipos de clima según Likert*

<b>Clima tipo autoritario</b>	Autoritarismo explotador	Existen restricciones, castigos e insatisfacción.
	Autoritarismo paternalista	Confianza condescendiente.
<b>Clima tipo participativo</b>	Consultivo	Hay confianza y libertad e interacciones.
	Confianza total en el empleado	Comunicación lateral, relaciones y evaluación de rendimiento.

*Nota:* En este estudio el autor distingue los tipos de climas y sus subtipos basado en el libro El clima de trabajo en las organizaciones (2014, p. 28-36).

Además de diferenciar los distintos tipos de climas, Likert acuñó siete dimensiones del clima organizacional que son importantes al abordar un estudio profundo las cuales son: métodos de mando, naturaleza de las fuerzas de motivación, naturaleza de los procesos de comunicación, naturaleza de los procesos de influencia e interacción, toma de decisiones, fijación de los objetivos o las directrices, procesos de control y objetivos de resultados y de perfeccionamiento, en la Figura 3, se observan estas dimensiones.

Figura 3.

*Dimensiones de Likert*

*Nota:* Elaboración propia, basada en las 8 dimensiones de la Teoría de los sistemas de Likert, citado por Brunet (2009).

**Stephen P. Robbins**

Nacido en 1943 en Los Ángeles California, escritor y catedrático, escribió y desarrolló estudios de clima y comportamiento organizacional entre ellos destacan obras como *Comportamiento Organizacional*, *Fundamentos del comportamiento organizacional*, *Gestión* en colaboración con María Coulter y *Fundamentos de la Gestión* con David A. Decenzo.

Doctorado por la *Universidad de Arizona*, catedrático de la *Universidad de Nebraska* en Omaha, la *Universidad de Concordia en Montreal*. Destacan estudios de comportamiento organizacional en espacios laborales.

En su libro *Comportamiento Organizacional* define y desglosa las variables dependientes e independientes. En el primer grupo se encuentra productividad, ausentismo, rotación y satisfacción. En el segundo grupo realiza una categorización para poder medir a la organización desde tres perspectivas correlacionales, variables a nivel individual, variables a nivel de grupo y variables a nivel de sistema de organización.

VARIABLES A NIVEL DEL INDIVIDUO O FÍSICO: análisis unitario de las características personales y comunicativas de cada individuo, para determinar que aportan a la organización y como está influye en sus colaboradores. Robbins (2009) menciona que “los rasgos biográficos tales como la edad, género y estado civil, los rasgos de la personalidad: una estructura inherente, valores, actitudes y niveles de aptitudes básicas” (p. 32). Así como la toma de decisiones individual, aprendizaje y motivación.

VARIABLES A NIVEL DEL GRUPO O INTERPERSONAL: la medición y análisis de las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo entre dos o más personas, a partir del estudio de las individualidades y el trabajo de todas como una sola. Robbins (2009) determina que “La complejidad de nuestro modelo aumenta cuando se toma en cuenta que el comportamiento de las personas cuando forman parte de grupos es diferente del que muestran cuando están solas” (p. 32).

LA VARIABLE A NIVEL DEL SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN: Es la medición y análisis de las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo entre dos o más personas, a partir del estudio de las individualidades y el trabajo de todas como una sola. Robbins (2009) dice que “La complejidad de nuestro modelo aumenta cuando se toma en cuenta que el comportamiento

de las personas cuando forman parte de grupos es diferente del que muestran cuando están solas” (p.32).

Referente al estudio de la organización en general desde el individuo, los grupos y las condiciones físicas y laborales que ofrece la empresa, tales como estructura, cultura organizacional y diseño.

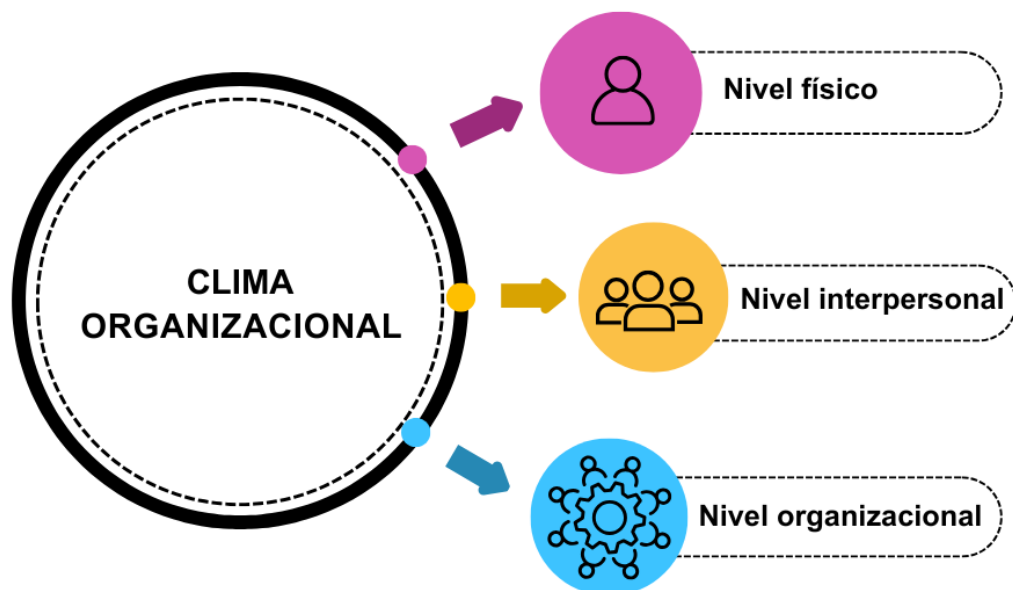
El autor menciona que:

Así como los grupos son más que la suma de sus miembros, las organizaciones son más que la suma de los grupos que las conforman: El diseño de la organización formal; la cultura interna de la organización y las políticas y las prácticas de recursos humanos de ésta, (Es decir, procesos de selección, programas de capacitación y desarrollo y métodos de evaluación del desempeño). (Robbins, 2009, p. 32)

En la figura 4 y 5 se observan las dimensiones propuestas por Robbins.

#### Figura 4.

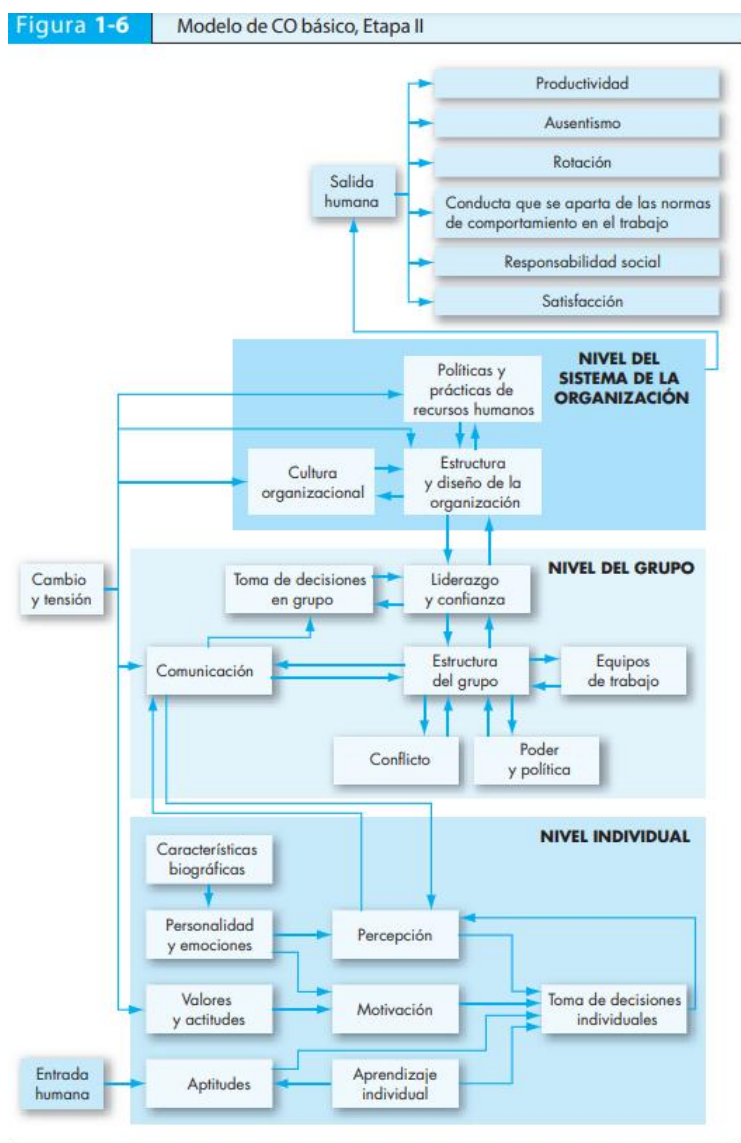
*Variables para medir la organización por Robbins*



*Nota:* Estas variables ayudan a medir el clima organizacional. elaboración propia basado en Comportamiento Organizacional (2009)

**Figura 5.**

*Modelo de CO básico, etapa II de Robbins*



*Nota:* En esta figura se muestra el Modelo de CO básico, Etapa II. Tomado de Robbins S.

Judge T. (2009) pág. 33.

## 2.2 Autores Contemporáneos

### Mónica García Solarte

Originaria de Colombia, investigadora de las organizaciones y procesos empresariales. Estudió en la *Universidad del Valle en Cali Colombia*, posteriormente estudió la maestría en administración de empresas en la misma universidad. No obstante, realizó estudios como el *Master of Management en Tulane University* en Francia y por último un doctorado en administración y dirección de empresas en la *Universidad Politécnica de Cartagena* en España.

Gracias a su trayectoria intelectual actualmente es docente titular del departamento de Administración y Organizaciones, e Investigadora Senior (Colciencias, 2017) y directora del grupo Humanismo y Gestión (Categoría A, Colciencias 2017) de la Facultad de Ciencias de la Administración de la *Universidad del Valle*.

Ha propuesto argumentos sobre el clima organizacional y tras la comparación de distintas concepciones del clima organizacional, identifica los principales componentes del clima organizacional los cuales identifica en la Tabla 5 que se muestra a continuación.

#### Tabla 5.

*Elementos del clima organizacional según García Solarte, M.*

ELEMENTOS ESTRUCTURALES	PROCESO Y PROCEDIMIENTOS
Relaciones interpersonales	Relación individuo-individuo, individuo-grupo
Ambiente físico	Infraestructura y elementos de trabajo

*Nota:* García Solarte identifica estos dos elementos estructurales en las organizaciones, basado en *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual* (2009)

Además, esta autora menciona que:

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional; incluso algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones. (García Solarte (2009 p. 57).

Por lo tanto, es preciso decir que el diagnóstico del clima dará cuentas de las fallas existentes dentro de la organización, para observarlas como áreas de mejora continua para poder brindar satisfacción a los colaboradores, al solucionar estos problemas el clima organizacional se verá beneficiado y de igual manera; los esfuerzos de los colaboradores se verán reflejados en su rendimiento, logrando cumplir con las metas de la organización.

### **Carlos Eduardo Méndez Álvarez**

Docente e investigador de la Escuela de Administración en la *Universidad del Rosario*, Carlos Eduardo Méndez Álvarez, nacido en Bogotá, Colombia. Importante consultor empresarial quien estudió sociología en la *Universidad de Santo Tomás*, en Colombia. Inició a trabajar en la *Universidad de los Andes*, donde descubrió interés en el área de *marketing*, y decidió enfocar su estudio de las organizaciones. Ha tenido importantes y destacadas aportaciones en el área organizacional pues ha dedicado sus estudios a la cultura, clima y cambio organizacional.

En sus estudios retoma a autores como Brunet, para diseñar un método para medir y analizar el clima organizacional dentro de una empresa colombiana al cual denomina “*IMCOC*”. En él propone analizar las características de su modelo para la aplicación segura del mismo y una comprensión más exacta del clima organizacional. En la tabla siguiente se observarán las características del modelo IMCOC. En la Tabla 6, se observan las características del IMCOC.

**Tabla 6.***Características del IMCOC*

<b>Verificable</b>	<b>Permite verificar el marco teórico propuesto</b>
<b>Relativo</b>	Los resultados se pueden generalizar en cada caso
<b>Acumulativo</b>	Permite tener mayor conocimiento empírico
<b>Explica y predice</b>	Da explicaciones al origen de las percepciones
<b>Aplicable</b>	Da solución a los problemas en cada empresa donde fue aplicado

*Nota:* Según el autor Méndez Álvarez estas características están verificadas y comprobadas para la aplicación de este método en las empresas colombianas. Basado en Clima Organizacional en Colombia (2006).

Méndez, C. (2006) argumenta que “la construcción del conocimiento resultado de la línea de clima organizacional soluciona problemas a nivel de empresa y tiene un impacto y proyección social” (p. 24).

El poder comprender mejor el clima organizacional dentro de las empresas, ayuda considerablemente a la solución de problemas y desencadenan beneficios a la organización si se resuelven, pues un colaborador contento en su área de trabajo da mejores resultados, garantizando un beneficio mutuo entre empresa y trabajador.

***Pedraza Melo Norma Angélica***

Doctora en Administración, Maestra en Finanzas, de nacionalidad mexicana, investigadora y miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), catedrática de la *Universidad Autónoma de Tamaulipas*, investigadora y autora de más de 20 artículos dentro del área de administración, comunicación estratégica y gestión empresarial.

Propone los intangibles del clima organizacional, entre ellos, describe experiencias percibidas que vinculan a los colaboradores y propician una interacción. Reconoce algunos

elementos del clima organizacional como parte del comportamiento organizacional individual, entre ellos la autonomía, la cohesión, la confianza, el apoyo, el trabajo en equipo, el liderazgo, el reconocimiento, la equidad, los estándares de trabajo, la innovación, la estructura formal, la identidad.

Resaltando el concepto de satisfacción, como constructo primordial del equilibrio en las organizaciones, útil en la medición del clima laboral interno de las empresas.

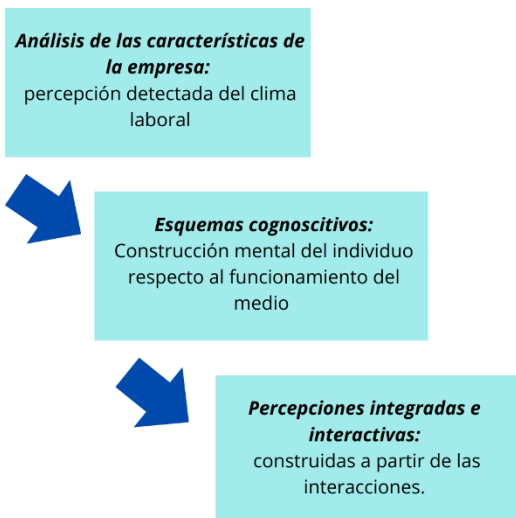
Melo (2018) señala que:

La satisfacción intrínseca hace hincapié en aquellos aspectos que generan la motivación del empleado sobre la base del incremento en el contenido del trabajo que desempeñan. En este sentido, se pueden mencionar como ejemplo el reconocimiento que recibe por su buen trabajo, la oportunidad de asumir responsabilidades y de hacer carrera en la empresa. (p. 5)

A partir de la anterior premisa y apoyada de los estudios de Cardona y Zambrano, (2014) y Chiang et al. (2008) desarrolla la relación de cercanía entre el clima organizacional con la satisfacción, como se muestra en la Figura 6.

### Figura 6.

*Niveles de valoración entre clima organizacional y satisfacción según Pedraza Melo.*



*Nota:* En la figura 6 nótese como la autora relaciona el clima organizacional con la satisfacción, tomado de Pedraza (2018, p. 5).

### **Ramos Moreno Diana Constanza**

De nacionalidad colombiana, catedrática de la *Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades*, Programa de Psicología, *UNAD*. Autora del artículo y estudio de El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. En el cual analiza y vincula los conceptos de motivación y satisfacción, con las teorías de Abraham Maslow, McGregor y Likert y los componentes del clima organizacional. Con el objetivo de simplificar y explicar los Modelos de clima organizacional.

Retoma las dimensiones de los autores, Brunet, Likert, Litwin y Stringer, entre otros, con el propósito de unificar las dimensiones que deberán ser consideradas al realizar un diagnóstico organizacional, describe que se debe medir y evaluar la flexibilidad, responsabilidad, estándares, claridad y compromiso con el equipo. En la Tabla 7 y en la Figura 7, se analizan las dimensiones para medir el clima organizacional.

**Tabla 7.** Dimensiones para medir y evaluar el clima organizacional según Ramos.

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA DIMENSIÓN</b>
<b>Flexibilidad</b>	Aceptación de nuevas ideas fácilmente y se mantienen al mínimo las reglas innecesarias, alentar a los colaboradores a participar y aportar.
<b>Responsabilidad</b>	Alentar al empleado a tomar riesgos en la realización de actividades sin miedo a castigos, premiando la responsabilidad y calidad.
<b>Estándares</b>	Establecer objetivos ambiciosos pero alcanzables, promoviendo la retroalimentación y promoviendo la participación y erradicando las amenazas y críticas
<b>Claridad</b>	Las políticas, los procedimientos y las líneas de autoridad también deben ser claros

<b>Compromiso con el equipo</b>	Lealtad y orgullo para con los compañeros y la organización. Promover la cooperación e interacción para lograr los objetivos comunes.
---------------------------------	--

*Nota:* Elaboración propia basado las dimensiones propuestas por Ramos (2018) pág. 83-84.

**Figura 7.**

*Dimensiones para medir y evaluar el clima organizacional según Ramos*



*Nota:* En esta figura se observan cinco dimensiones para evaluar el clima organizacional y cada uno tiene su descripción para comprenderlo mejor. Basado en propuestas por Ramos (2018) pág. 83-84.

## **Conclusiones de autores contemporáneos**

Los autores anteriormente mencionados, refieren al clima organizacional desde una mirada más cercana, haciendo énfasis en la importancia que tiene el colaborador o dicho en las palabras de Scheneider y Barbera (2014) “los profesionales organizacionales”, como un sujeto que percibe el entorno de la organización.

Con lo anterior, se crea una atmósfera donde no solo se relacionan individuos, sino donde las relaciones interpersonales son el resultado de la estructura que tiene la organización, la toma de decisiones de los líderes, la cultura organizacional y la propia infraestructura, que la organización está otorgando a los colaboradores para realizar sus labores.

De tal manera que el clima organizacional puede ser visto, gracias a las percepciones que el propio colaborador tiene de la empresa donde trabaja, de las relaciones con sus compañeros y la estructura interna de la organización.

Gracias a estos aportes sobre el clima organizacional, el autor Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2006) crea un método de análisis para poder medir el clima organizacional, sin embargo, más autores apuestan por métodos eficaces que miden este fenómeno y que, además, ponen a prueba los métodos ya antes acuñados por los autores clásicos demostrando la eficacia o mejoras a dichas propuestas.

Cabe señalar que, las distintas perspectivas de cada autor, refieren al área de estudio en las que están inmersos, puesto que bastantes estudios tienen un punto de vista desde la administración de empresas, por lo que es importante que desde la comunicación organizacional se realicen más estudios para poder dar cuenta de este fenómeno. En los anexos 2 y 3, se puede observar de manera más enriquecedora las aportaciones de los autores clásicos y los contemporáneos.

## **Conclusiones finales**

El clima organizacional ha sido estudiado a partir de múltiples disciplinas, las cuales han demostrado que el clima es un fenómeno con una importancia relevante dentro de las organizaciones, por ello es importante saber qué autores han sido precursores dentro de este campo y retomarlos para la presente investigación.

Cabe mencionar que el clima organizacional ha tenido distintas formas de conceptualizarlo, pues no siempre fue conocido como clima organizacional, pues los distintos campos de estudio y autores han hecho sus propuestas para poder nombrarlo. Al resaltar los puntos importantes, se destaca que los colaboradores son parte fundamental en el estudio del clima, desde las maneras en las que se relacionan con sus compañeros y la forma en que estas interacciones afectan al colaborador.

Las prácticas del liderazgo, la estructura organizacional y la infraestructura, afectará al colaborador en la forma en que él percibe a la empresa, con ello, al clima organizacional. Cabe mencionar, que estos son factores que demuestran cómo es el clima de una empresa, pero para poder diagnosticarlo es necesario recurrir a los autores que han propuesto métodos para su correcto análisis.

Con los autores que se abordaron, se abre un panorama general que nutre directamente la investigación, pues no solo muestran una guía del comienzo del estudio del clima organizacional, sino que profundizan sus estudios para tener una mayor comprensión de cómo el clima puede afectar en la productividad de los colaboradores.

Al tener claro que hay muchos factores que influyen en el clima dentro de una empresa, es necesario mencionar que los autores que ponen a prueba las metodologías propuestas por otros autores, permiten la comparación entre ellos y para así, poder saber cuál es el mejor método para analizar el clima organizacional.

## CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

### **3.1 Paradigma comunicacional Sociológico-Funcionalista**

La sociología funcionalista parte por el interés de estudiar a las grandes estructuras e instituciones sociales, desde un punto de vista macro e interpretar el movimiento, el cambio, la composición y organización del todo y sus partes. Uno de los principales autores estructural funcionalista es Parsons, quien propone una serie de premisas interesantes al entender a la sociedad como un sistema.

Al adentrarse en entender la sociología funcionalista desde el campo comunicacional, Harol Lasswell históricamente aporta un modelo en 1948 para la comunicación de masas, las razones del funcionalismo parten del modelo comunicacional de Lasswell (1948) ¿Quién dice que, por qué canal, a quién y con qué efecto? desde la perspectiva de estudio de medios y masas, con el fin de conocer y comprender la transmisión de mensajes en medios. Pero al considerar que esta investigación tiene un enfoque organizacional, se debe considerar la existencia de ciertas dimensiones para poder identificar en cual está situada esta investigación.

El autor Galindo Cáceres (2007) propone dimensiones sistémicas las cuales son: “Sociología Funcionalista, Sociología Fenomenológica, Sociología Crítico-cultural, Psicología Social, Economía Política, Lingüística-Semiología y la propia Cibernética” (p. 14).

Las organizaciones son el espacio físico, en el que interactúan elementos tangibles como los sistemas y procesos, e intangibles como el recurso humano, entre ellos los individuos, grupos sociales, clima y cultura organizacional, por lo cual el estudio de estas entidades se realiza desde la práctica y correlación de los anteriores elementos que producen un proceso comunicativo mecanicista.

La variable de clima organizacional desarrollada en la presente investigación es abordada desde el paradigma funcionalista debido a que se centra en el funcionamiento de una

organización y atiende a la comunicación interna sistémica, se estudia al clima organizacional desde el nivel del sistema de la organización con los procesos, estructura, desarrollo y sistema de la organización; a nivel del grupo con los elementos interpersonales, colaboración, trabajo en equipo y liderazgo; y a nivel individual con la percepción, aptitudes, motivación y satisfacción.

Con la finalidad de comprender como influyen los niveles anteriormente propuestos en el comportamiento organizacional y como este acompañado de la percepción se reflejará en el clima de la organización.

El paradigma sociológico funcionalista obedece al pensamiento científico y social, en el estudio de estructuras desde el ámbito social y científico, analizando así el funcionamiento interno y las repercusiones en las relaciones sociales en espacios dinámicos de lo micro o macrosocial. Galindo (2007) afirma que “al crear una imagen de la sociedad, su visión intenta interpretar el movimiento, el cambio, al tiempo que la composición y la organización del todo y sus partes” (p.3).

Comprender el estudio del clima organizacional como proceso comunicativo propio del funcionalismo permite descomponer a la organización en tres niveles (individual, del grupo y del sistema de la organización) para poder estudiar el comportamiento, percepción y prácticas de cada uno, para más adelante comprender y proponer en que aspectos mejorar y el empleo de técnicas metodológicas con el fin de elevar la eficacia en producciones, comportamientos, relaciones y percepción que se tiene de la empresa u organización.

Al observar a la organización como sociedad en general y a sus elementos como partes o componentes entre ellos el clima y cultura organizacional, y como funcionarán en conjunto para lograr sus objetivos, apoyados de la investigación empírica para construir diagramas que categoricen y expliquen a la sociedad y organización. De acuerdo a los teóricos del

funcionalismo, este puede ser entendido como la construcción social a partir de partes individuales y precisas que forman un constructo funcional, reflejado en una sociedad, proceso o sistema, en la Tabla 8 se enlistan las características y aportes al funcionalismo por parte de los autores Parsons y Merton.

**Tabla 8.**

*Premisas del funcionalismo de Parsons y Merton.*

<b>PREMISAS DE TALCOTT PARSONS:</b>	<b>PREMISAS DE ROBERT K. MERTON</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe un orden e interdependencia entre las partes de un sistema</li> <li>2. Equilibrio sistémico</li> <li>3. Sistemas estáticos o cambiantes</li> <li>4. Frontera con el entorno</li> <li>5. Control del sistema sobre el actor</li> <li>6. Interacción de individuos mediada por un sistema de valores conocidos y compartidos, seguido de la obtención de beneficios</li> <li>7. Satisfacción de las necesidades del sistema</li> <li>8. Socialización: genera estructuración de roles y sistemas</li> <li>9. Sistema cultural, símbolos establecidos socialmente por los sujetos</li> <li>10. Sistemas de valores cambiantes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La sociedad no es “principio funcional”</li> <li>2. El funcionalismo no es universal</li> <li>3. Las funciones y estructuras no siempre son indispensables</li> <li>4. Observa al funcionalismo desde la perspectiva teórica y no empírica</li> <li>5. No tienen una investigación empírica</li> <li>6. Las funciones son consecuencias que ajustan al sistema dado</li> <li>7. Estudia a la sociedad como conjunto y no por partes</li> <li>8. Valores normativos que regulan la conducta del sujeto</li> <li>9. Estructura social mediada por las relaciones interaccionales</li> </ol>

<p>11. La sociedad evolutiva genera nuevos subsistemas</p> <p>Dinamismo en el funcionalismo, influencias, sistemas de poder o económicos.</p>	
---	--

*Nota:* En esta tabla se muestra la importancia que tiene el funcionalismo sociológico, en una comparación de dos autores importantes. Elaborado a partir de las premisas de Pearsons y Merton, citadas en Galindo (2007).

### **3.2 Paradigma comunicacional**

La comunicación es entendida como un proceso donde interactúan diversos elementos primordiales para que se lleve a cabo. El estudio de la comunicación ha tenido múltiples aportes y distintas posturas.

Entre estas posturas, algunos autores optaron por fragmentar en partes el fenómeno de la comunicación para poder comprender que elementos la conforman y el efecto que tiene. Desde este punto de vista, los niveles que existen dentro de la comunicación son interpersonal, grupal, organizacional y medial.

El autor Edison, O. (2020) dice que:

Para distinguir los niveles se debe considerar el número de personas implicadas, en este caso una, dos o tres o cuatro a nivel interpersonal, millones de personas en el nivel medial. Un ejemplo de nivel grupal un curso de estudiantes o un equipo de basquetbol. En el nivel organizacional el ejemplo es una empresa, un gobierno o una iglesia. (p.8)

Es decir, para identificar el nivel o tipo de comunicación que se llevará a cabo, se debe prestar atención a cuántas personas está dirigido el mensaje, pues la comunicación es diferente para cada grupo pues se deben ajustar los códigos y canales para que el mensaje sea comprendido con claridad. Con esta clasificación de la comunicación, es más fácil

identificar la escuela de pensamiento que sigue la línea de interés para cada tipo de estudio de la comunicación.

Algunos estudios de pensamiento en el ámbito sociológico comienzan con los aportes de en la Escuela de Chicago, donde se analizó los grupos primarios, los escenarios y las interacciones.

El autor argumenta que:

En estas investigaciones el autor Kurt Lewin, propone el estudio de los grupos sociales como eje de análisis proponiendo el concepto de “dinámica de grupos”, tomando en cuenta los rasgos de la vida grupal como son: la afiliación, el conformismo, liderazgo y la identificación. (Edison, 2020, p.31)

Según el autor la sociedad se categoriza por grupos, y entre ellos se crean interacciones a las cuales nombra dinámica de grupos. Entre estas interacciones se destacan la manera en cómo esos grupos comparte rasgos y características, maneras de pensar, actuar y la toma de decisiones.

Asimismo, Kurt Lewin (1978) define el proceso de la comunicación como “un complejo sistema de acciones e interacciones personales y grupales, donde el individuo transmite un mensaje a otro y éste a su vez responde a otro mensaje, lo que genera un proceso circular y continuo” (p.142).

Tras esta propuesta se muestra que en los grupos se dan interacciones de acuerdo al contexto en las que están sucediendo y con ello, surgen las respuestas que tendrán las personas. Por esto, la importancia de ver en qué contexto se está dando la interacción social pues en ella se comunican y de acuerdo al tipo de lugar, momento o situación en la que se esté llevando a cabo el proceso comunicativo, estos factores se verán influenciadas las respuestas.

En los años 60 se introduce el término de cultura organizacional y el autor Edison, O. (2020) dice que refiere “a una manera colectiva de funcionar, a normas y prácticas que regulan el comportamiento laboral y directivo de las personas” (p.31).

Estos estudios se centran en la comunicación que se da dentro de las estructuras organizacionales, donde más autores proponen teorías para comprender como es la comunicación, su impacto y los distintos tipos de comunicación dentro de la materia organizacional.

Al entender este tipo de comunicación se logra comprender que sirve como un factor de análisis dentro de las organizaciones, esta investigación por su carácter organizacional requiere de un análisis de la comunicación que se da dentro de una empresa.

### **3.2 Comunicación estratégica (CE)**

La comunicación estratégica, parte del estudio profundizado del fenómeno de la comunicación dentro de una empresa u organización, esto tras la importancia de poder utilizar a la comunicación como herramienta funcional y primordial, para lograr los propósitos planteados dentro de una organización.

Es importante mencionar que distintas áreas han adaptado el concepto de comunicación estratégica al tipo de área en donde realizan sus estudios. Un ejemplo claro es la CE, como herramienta mercadológica, de igual forma se puede mencionar a la CE en la disciplina de la ciencia política o ideológica y por último la CE en el área periodística.

El autor Abraham Nosnik (2014) dice que la comunicación estratégica “tiene que ver con los diferentes sistemas -no solamente organizacionales- sino también sociales, políticos e incluso tecnológicos, educativos y culturales, entre otros. Lo estratégico consiste en considerar a dichos sistemas como unidades complejas e interrelacionadas” (p.2).

De modo que la CE, involucra a cualquier tipo de grupo de interés, pues todos ellos están relacionados de forma directa o indirecta, pues persiguen distintos propósitos, pero están en el mismo ambiente social.

En este sentido este autor plantea lo siguiente:

El fin del proceso de comunicación desde esta perspectiva sistémica e interconectada es trabajar como una totalidad inteligente con un propósito propio que beneficia tanto a los individuos, como a lo colectivo (todo, unidad) que integra. Esta última es una característica diferenciadora de la comunicación estratégica. (Nosnik, 2014, p.2)

El autor propone que la comunicación estratégica sea la intermediaria para que estos distintos grupos trabajen juntos por el beneficio individual y grupal dependiendo de sus objetivos perseguidos.

De tal manera que la comunicación estratégica según el autor Díaz Criado, E. (2017) debe estar: “orientada a un fin por lo que debe tener un propósito en específico y debe persuadir e influir de forma legítima en las decisiones de los demás. También conseguir los objetivos dentro de un entorno competitivo” (p. 21).

Dicho de otra forma, la CE debe perseguir los objetivos planteados por la organización y lograr obtenerlos, en un ámbito competitivo, por ello la importancia de utilizar mensajes con eficacia y una finalidad. Esto quiere decir, que se debe convencer con argumentos lícitos sobre las acciones que se realizan dentro de la organización y lograr colocarse en primer lugar frente a la competencia.

El autor Díaz Criado, E. (2020) añade la comunicación organizacional debe tener:

Coordinación en las funciones de comunicación, haciendo hincapié en que las acciones comunicativas deben tener coherencia y un mensaje de acuerdo a los objetivos de la

organización y finalmente recordar que todas las acciones comunican, promoviendo la coherencia entre la comunicación y la acción. (p. 21)

Si bien es cierto, la comunicación que se da dentro y fuera de una organización, debe estar alineada con los objetivos y la filosofía corporativa, esto para que las acciones que realice el corporativo estén apegados a lo antes planteado y se cumpla con éxito la estrategia comunicativa, además la CE debe brindar mensajes claros y precisos para no generar confusión en los colaboradores al realizar sus esfuerzos dentro de su empresa por ello la importancia dentro de esta investigación.

### ***3.3 Comunicación organizacional***

Al estar inmersos en un mundo que está en constante cambio e innovación es importante considerar que la comunicación se vuelve un reto, por la rapidez y complejidad de las nuevas innovaciones dentro de las empresas. Por ello, conocer en qué se basa la comunicación en las organizaciones, se vuelve indispensable.

El autor Fernández Collado, C. (2020) dice que la comunicación organizacional es:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y rápidamente con sus objetivos. (p. 12)

En otros términos, se dice que la comunicación organizacional tiene como objetivo que las acciones, mensajes y decisiones sean claros y comprendidos dentro y fuera de la misma organización. Por lo tanto, al ser congruentes con los objetivos, se cumple la función de la comunicación organizacional.

Solá Segales, J. C (2006) dice “la lógica organizacional se interesa por todo cuanto atañe a los empleados, la organización, la cultura corporativa, la integración, los procesos, la descentralización, los planes de carreras entre otros” (p. 25).

Lo que persigue la comunicación organizacional son los procesos dentro de la empresa, los esfuerzos de los empleados, los hábitos y costumbres que tienen, la manera en cómo se relacionan con sus compañeros de trabajo, las condiciones laborales y la ideología corporativa principalmente.

Las partes más importantes de la empresa en el ámbito de la comunicación serán la comunicación organizacional, la comunicación mercadológica y la comunicación institucional pues estos ayudan a gestionar correctamente los mensajes, por lo tanto, al considerar los esfuerzos, costumbres, ideología entre otros factores habla de lo cercanía que existe con el clima organizacional.

### **3.4 Comunicación interna**

La organización comprende a los procesos realizados dentro de tres esferas, denominadas organizacional, mercadológico e institucional las cuales describen actividades y niveles dentro de la organización, categorizando y dividiendo las actividades según sus características y públicos. Lo institucional refiere a los procesos e identidades que distinguen y son practicadas por la empresa, lo mercadológico al ámbito comercial y de relación con los públicos externos de la organización y su relación con lo interior y exterior. Mientras que lo organizacional hace referencia a las operaciones internas y describe las condiciones ofrecidas por la empresa.

El modelo *DirCom* (Director de Comunicación) tiene el propósito de describir y explicar las acciones, prácticas y estrategias que realizará un director de comunicación dentro de las organizaciones, y al mismo tiempo realizar la vinculación entre el interior de la empresa y las

relaciones o sistemas externos, todos los elementos considerados tienen la finalidad de mejorar el sistema productivo e interactivo.

El trabajo del departamento de comunicación va más allá del proceso comunicacional y mediación del recurso humano, este influye directamente en la transmisión de mensajes internos y externos.

Cardozo V. (2014) señala que:

Comunicar es una estrategia para motivar, persuadir, convencer, comprometer intereses, facilitar procesos, armonizar puntos de vista. Desde el momento en que realmente se quiere comunicar, se debe ejercer la comunicación con la condición de aprender, es un proceso de mejora continua que nunca concluye. (p. 66)

La importancia de la comunicación interna en las empresas y organizaciones repercute en los intangibles de la organización desde las relaciones sociales, el recurso humano, el clima y cultura organizacional, la toma de decisiones, el liderazgo entre otras. Cardozo V. (2014) menciona que, “esas fortalezas se pueden resumir en los siguientes aspectos: sensación de pertenencia a un equipo organizacional coherente y exitoso; sensación de satisfacción personal y de posibilidades futuras; sensación de conocer sus labores y tener acceso a información y capacitación” (p.70).

La variable desarrollada en la presente investigación es el clima organizacional, inmerso en el estudio de la comunicación interna de las organizaciones, para comprender su comportamiento medición y fundamentos es preciso explicar primeramente el concepto que engloba la variable, así como su importancia dentro de las investigaciones centradas en las organizaciones. A continuación, se define la variable y sus respectivas dimensiones.

### 3.5 Clima organizacional

La variable estudiada durante la presente investigación es el clima organizacional, existente dentro de las organizaciones, dentro de sus colaboradores y las prácticas realizadas por parte de los mismos.

El clima organizacional pertenece a los elementos intangibles presentes en una organización, presente en los individuos, los grupos, las relaciones interpersonales y el conjunto de las condiciones que brinda la organización desde su estructura hasta los procesos y las condiciones con las que se trata al empleado, el clima organizacional puede ser considerado elemento clave para mejorar la percepción, creatividad, rendimiento y productividad de los colaboradores dentro de la organización, los anteriores elementos serán visibles en la conducta, identidad y productividad del colaborador para con la empresa u organización.

Guillén (20002) citado por Sánchez (2012) en su obra clima organizacional un caso de estudio señala que: “Las distintas partes que componen a una organización están interrelacionadas entre sí, como fruto de sus interacciones se forma una realidad denominada clima y este es resultado de la situación y el estado en que se encuentra la organización” (p. 13).

El estudio de clima organizacional busca abordar las percepciones, aptitudes comportamientos, toma de decisiones y productividad vistos desde lo que piensa y refleja el empleado, lo que comunica y refleja el mismo empleado con los grupos con los que interactúa, así como la estructura y diseño de la organización a la que pertenece y en la que está inmerso. Para el desarrollo de esta investigación se parte de los aportes de Álvarez (1995) y Robbins (2009) para poder comprender sus clasificaciones y definiciones respecto a la variable abordada.

Álvarez (1995) define al clima organizacional como:

El ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento y por tanto en su creatividad y productividad. (p. 1)

Mientras que el CO (comportamiento organizacional) según Robbins (2009) asegura que “el CO aplica el conocimiento que se obtiene de los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia” (p.10).

Lo anterior permite mejorar en aspectos como: las actitudes, aprendizajes e influir en la motivación de los colaboradores, aumentar la productividad y calidad de procesos y relaciones interpersonales para así poder equilibrar y participar en la relación trabajo-vida de los miembros de la empresa u organización,

### **3.6 Nivel Individual**

Primera dimensión para analizar el comportamiento de quienes pertenecen a la organización, propuesta por Robbins como “el individuo” o también denominado factor físico. El nivel individual o factor físico de las organizaciones representa al sujeto conocido como empleado, otorga el valor individual que refiere a cada persona, evaluando y considerando elementos psicológicos para medir la percepción y rendimiento de cada persona respecto a la organización en la que labora, la importancia y rol desarrollado por el individuo dentro de la organización.

El autor menciona que:

Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el CO se concentra en el muy limitado número de las que refieren al trabajo: satisfacción laboral y el compromiso con

el puesto (el grado con el que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa).

(Robbins, 1998, p. 36)

Haciendo énfasis en aspectos como las actitudes, satisfacción laboral, personalidad, percepción y valores. Todo lo anterior con la finalidad de comprender al individuo desde sus características biográficas, pensamientos, conductas, prácticas, estilos de aprendizaje y motivaciones, para analizar su postura real de la ideal y en respuesta mejorar su estancia para aumentar su estancia, productividad y disminuir la rotación y el ausentismo. En la Figura 8 se pueden observar los fundamentos que engloba el nivel del individuo.

**Figura 8.**

*Fundamentos del Nivel individual, propuestos por Robbins (2009)*



*Nota:* Elaboración propia basada en los fundamentos del comportamiento individual propuesto por Robbins. Judge (2009). Pág. 72 a 266.

### 3.7 Nivel grupal

En esta dimensión del clima organizacional, se hace referencia a como los empleados se relacionan con otros, si bien es cierto dentro de una organización las personas son seres sociables y estar dentro de un entorno donde la convivencia se da entre ellos es necesario analizar cómo se dan estas interacciones.

Para definir un grupo el autor Robbins (1999) dice que “un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares” (p. 284).

En otras palabras, para que un grupo exista deben haber más de dos personas que establecen una relación laboral y que tienen tareas, objetivos e intereses compartidos con los fines de la organización, al analizar estos comportamientos que se dan en este nivel, dará cuentas de cómo es el clima organizacional.

Cabe mencionar que el autor Robbins dice que:

El comportamiento de la gente en grupos es más que la suma de los individuos si actuarán por su cuenta. La complejidad de nuestro modelo aumenta cuando se toma en cuenta que el comportamiento de las personas cuando forman parte de grupos es diferente del que muestran cuando están solas. (Robbins, 1999, p. 32)

De tal manera que al analizar a las personas cuando se relacionan en grupos suele ser una tarea más difícil, pues el tipo de convivencia afecta en cómo reaccionarán dentro de la organización y de las actitudes que tomen al realizar sus actividades.

Por esto, Robbins (1999) añade que:

Los grupos de trabajo no son turbas desorganizadas, tienen propiedades que moldean el comportamiento de sus miembros y hacen posible explicar y predecir gran parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como el desempeño de éste. ¿Cuáles son algunas de dichas propiedades? Entre ellas, los roles, las normas los estatus, el tamaño del grupo y el grado de cohesión de éste. (p. 289)

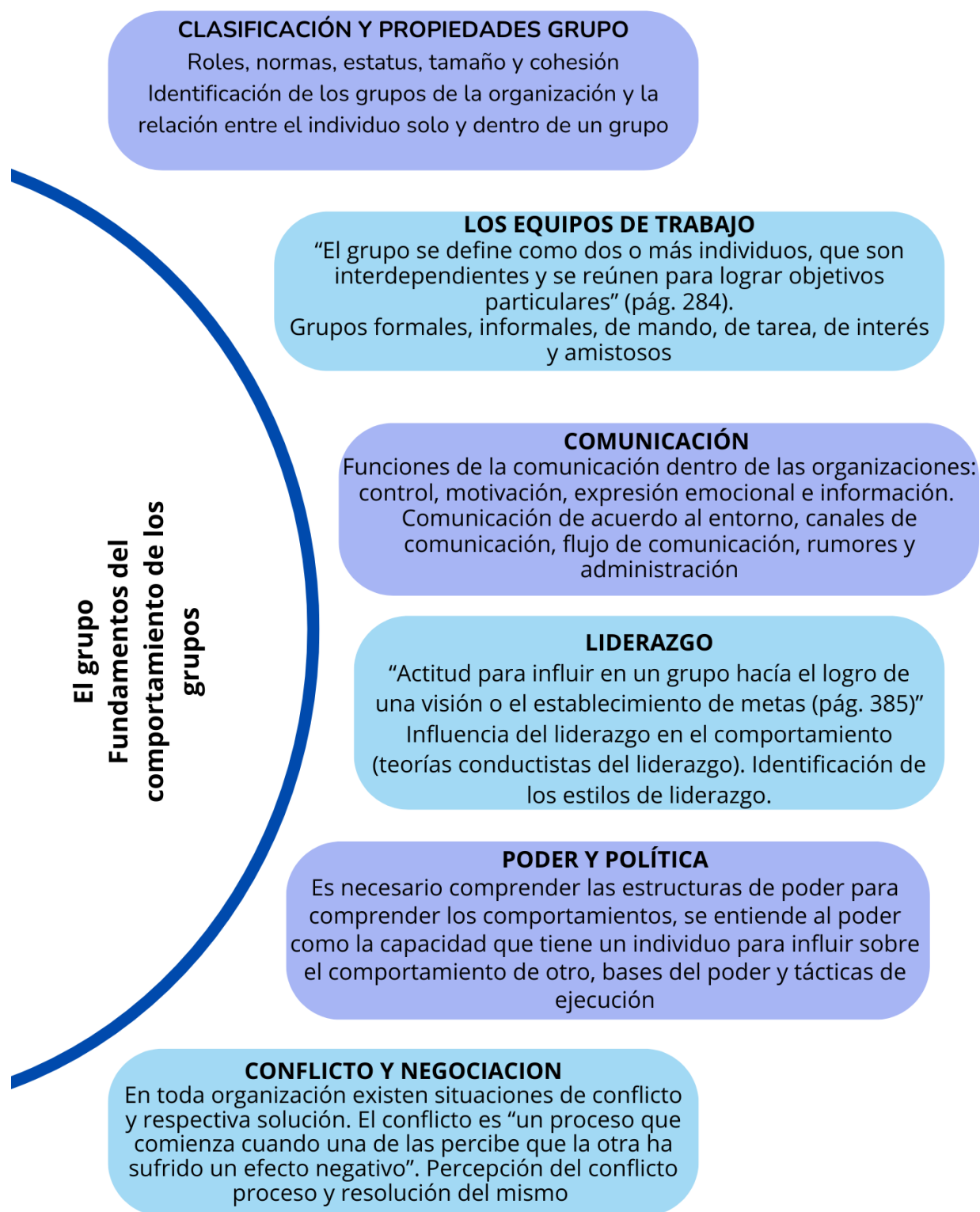
Para poder analizar a los grupos dentro de una organización, se debe observar detenidamente los roles de comportamiento dentro del grupo, las normas que siguen, el

tamaño y propiedades del grupo, los equipos de trabajo, la comunicación, el liderazgo y el conflicto y la negociación; con el fin de explicar y analizar cómo entre ellos entienden y se comunican para que cumplan con sus funciones y logren con éxito las tareas designadas para cada uno de ellos, con esto se logra distinguir como es el rendimiento de los colaboradores.

En la Figura 9, se describen cada uno de los elementos del nivel del grupo propuesto por Robbins (2009).

**Figura 9.**

*Elementos del Nivel grupal*



*Nota:* Elaboración propia basada en los fundamentos del comportamiento grupal propuesto por Robbins. Judge (2009). (p. 284-505).

### **3.8 Nivel del sistema de la organización**

La última dimensión del clima organizacional se refiere a como la organización tiene su infraestructura, su equipo, reglas entre más cosas para que los colaboradores trabajen con eficacia y generen un clima organizacional idóneo.

El autor Brunet (1987) dice que:

Los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados. (p. 41)

Es cierto, las condiciones que la propia empresa brinda a sus colaboradores dan pie a que estos creen un ambiente donde realizan sus actividades, también la ausencia de los factores estructurales de las organizaciones provocaría descontrol al no tener una normatividad para realizar los procesos en la empresa.

En este nivel el autor Robbins (1999) dice que es “el diseño de la organización formal; la cultura interna de la organización y las políticas y prácticas de recursos humanos de ésta, es decir, procesos de selección, programas de capacitación y desarrollo, y métodos de evaluación del desempeño” (p.32).

Como anteriormente se mencionó, la importancia de los factores estructurales que provee la organización a cada uno de los colaboradores es indispensable pues en ella, se logra definir las políticas y normatividad con las que los colaboradores deben actuar dentro de la empresa, los ritos que realizan para que el colaborador forme parte de la empresa y se identifique con ella. Para explicar el funcionamiento de una organización y su relación con el comportamiento y percepción de los colaboradores, se presentan 3 segmentaciones, la

estructura organizacional, el diseño organizacional, la cultura organizacional y las políticas y las prácticas de recursos humanos.

También es importante decir que la manera en que la organización reconoce el rendimiento de los colaboradores, las remuneraciones o prestaciones también están incluidas en este nivel, por ello la importancia de analizar como el colaborador percibe a su organización, esto describirá cómo será el clima organizacional. Véase la Figura 10 para observar los elementos del nivel del sistema de la organización.

### Figura 10.

*Elementos del Nivel del sistema de la organización.*



*Nota:* En la figura se describe en qué se basa el sistema organizacional. Basado en Robbins.

Judge (2009). (p. 297-505)

## CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL

El marco contextual es el estudio descriptivo perteneciente a una investigación, en el cual se traza la ruta o guía del trabajo de campo o actividades exploratorias en las que se tiene contacto con el fenómeno a explicar o población tratada. Delimitando los alcances y aportando valor a las técnicas que se emplearan en el tratamiento de datos dentro de la organización seleccionada. El marco contextual refiere al espacio físico o delimitación geográfica en la que se sitúa el objeto de estudio, en esta investigación, la empresa de Transporte y Logística Alcomex, S.A de C.V.

Para el desarrollo del presente apartado se retoma a Pozo (2022) quien indica que “Para alcanzar la representación más precisa de un determinado marco contextual, desde el cual poder planificar nuestra actividad investigadora, se hace necesario que el estudiante se sitúe, desde una observación macro” (p.4).

Para determinar un marco contextual idóneo, la investigación debe perseguir una serie de pasos para ejecutarla con efectividad. Esto quiere decir que, debe estar planificada y situada en un lugar específico para el estudio de la variable, por lo que es importante observar y delimitar el área donde se recopilaran los datos de investigación.

La autora Pozo (2022) añade que “para posteriormente avanzar gradualmente a una observación micro (en la que pueda definir con exactitud la zona de análisis o de estudio)” (Pozo, 2022, p. 4). En otras palabras, después de delimitar el lugar de investigación, se debe aterrizar en las zonas específicas o áreas necesarias, para poder recabar los datos y que nutran la investigación.

La finalidad del marco contextual es situarse en el lugar donde ocurre la problemática para poder observar el fenómeno donde se lleva a cabo, en su hábitat natural con el fin de analizar con éxito dónde se debe poner más atención para analizar el problema. Lo anterior con

el objetivo de describir la problemática estudiada, el lugar y el ambiente en el que se desarrolla, al mismo tiempo se delimitarán los conflictos tratados en este caso el clima organizacional presente y percibido dentro la organización. Para posteriormente introducir el valor de los resultados de los objetivos planteados.

El conocimiento del sistema organizacional permitirá conocer los subsistemas dentro de la organización para comprender que elementos influyen en el “suprasistema ambiental”. En el libro Administración en las organizaciones enfoque de sistemas y contingencias de Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig. Es posible apreciar dichos fundamentos y gráficos propios del mismo.

Kast (1999) define a los sistemas como: “un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineado por límites identificables que lo separan de su suprasistema ambiental”. (p. 16).

Subsistemas del Sistema organizacional propuestos por Kast y Rosenzweig:

#### **4.1 Subsistema filosófico**

Las organizaciones son sistemas compuestos de más subsistemas que deben funcionar adecuadamente para que la organización cumpla con sus objetivos e ideales, los cuales se manifiestan en la filosofía corporativa la cual se compone de la misión, visión y valores de la empresa.

Otra forma de llamar a la filosofía corporativa es el corazón ideológico en el cual se plasman los valores y principios del sistema organizacional y por el cual, serán regidas sus acciones y comportamientos. La importancia del corazón ideológico dentro de una organización es indiscutible; pues con él, la empresa forma su personalidad y marca la diferencia de otras.

El autor Nosnik (2002) menciona que:

En la misión la organización expresa su vocación de contribuir a la sociedad por medio de su actividad especializada con sus respectivos productos o servicios. La visión de largo plazo expresa la voluntad de la organización de construir un futuro social deseable. Mientras que los valores, como virtudes corporativas, manifiestan las conductas ideales como parte del logro de la misión y visión de largo plazo. (p.56)

El autor hace referencia a que, en la misión de una empresa, lo que se busca comunicar es lo que hace la empresa, lo que ofrece ya sean productos o servicios. En la visión se manifiesta los ideales a futuro que tiene la empresa y el impacto que quiere tener en cierto tiempo. Finalmente, los valores son los principios con lo que la empresa guía sus acciones y orientan las actitudes que esta deberá tener para cumplir con la misión y visión empresarial.

En este caso, la empresa que se está estudiando es Transporte y Logística Alcomex S.A. de C.V. tiene como misión: Proporcionar un servicio de transporte de carga competitivo, brindando atención personalizada a nuestros clientes, atendiendo sus necesidades, asesorándolos y siendo parte de su solución para el proceso de cruce y traslado de su mercancía.

La visión de esta empresa es: Ser reconocidos como una empresa líder e innovadora en el Transporte Terrestre de Carga a nivel Estatal, y Nacional reconocida por contar con experiencia de servicio que destaque por la responsabilidad, profesionalismo e integridad de sus trabajadores; dando versatilidad y soluciones innovadoras a cada una de las necesidades y entregas de nuestros clientes.

Los valores que rigen a esta empresa son: Responsabilidad, Honradez, Puntualidad, Innovación, Adaptabilidad, Comunicación y Manejo de conflictos.

## **4.2 Subsistema estructural**

La estructura organizacional dentro de una empresa, no es otra cosa más que la manera en cómo la empresa está dividida en partes y estas funcionan para lograr realizar sus tareas asignadas, además de cómo estas son coordinadas.

Según el autor Brume (2019) dice que la estructura es:

Un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional. (p. 8)

Dicho en otras palabras, la estructura organizacional es la forma en como está organizada la empresa y ésta, realiza sus actividades conforme a las reglas y procedimientos que están estipulados dentro de un reglamento otorgado por la propia organización esto con el fin de cumplir con las metas planteadas.

El autor Kast (1990) dice que “la estructura de la organización representa la formalización de las relaciones entre los subsistemas técnicos y psicosocial, sin embargo, esta vinculación no es completa” (p. 121).

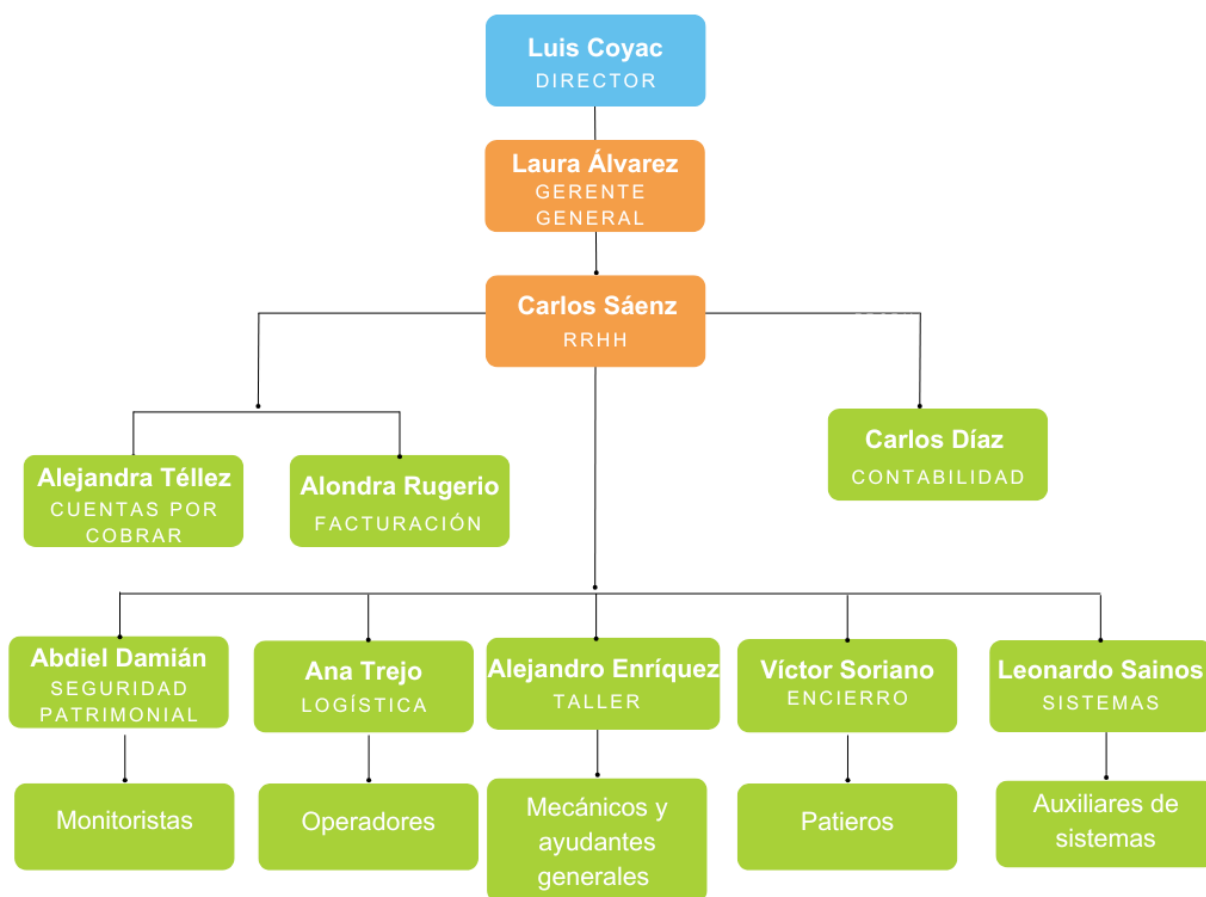
Esto quiere decir que la estructura organizacional es una forma de que las actividades que se realizan en la empresa tengan un carácter serio, pues estas crean lazos entre lo técnico y lo social en la empresa, pues los colaboradores crean un ambiente donde se relacionan con otros al realizar sus actividades y al mismo tiempo están en contacto con herramientas, instalaciones, etc.

En la empresa Transporte y Logística Alcomex, los departamentos laborales están dados por una estructura formal, compuesta por la dirección, gerencia general, departamento

de cuentas por cobrar y facturación, departamento de recursos humanos, departamento de sistemas, departamento de logística y departamento de seguridad patrimonial, especificado en el organigrama, representado en la Figura 11.

**Figura 11.**

*Organigrama de Transporte y Logística Alcomex*



*Nota:* Elaboración propia, basado en la organización Transporte y Logística Alcomex 2024.

#### **4.3 Subsistema psicosocial**

Responde a las cualidades psicológicas y su relación con el entorno social con el que interactúa, atiende principalmente al nivel individual de la clasificación dentro del comportamiento en las organizaciones. Considerado por Kast (1999) como que “implica el

comportamiento individual y la motivación, relaciones de rol y status, dinámicas de grupo y redes de influencia". (p. 16). El cual es directamente proporcional a las situaciones y experiencias en las empresas tales como las tareas asignadas, roles y la estructura interna.

Este subsistema se integra por los colaboradores de la organización, así como del comportamiento organizacional del individuo y los grupos. Dentro de esta clasificación, el subsistema psicosocial puede ser afectado por lo que le rodea. Kast (1999) afirma que "se ve afectado también por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización" (p. 119).

Dentro de este subsistema, en Transporte y logística Alcomex se encuentran el recurso humano, el cual corresponde a los colaboradores de toda la organización; la participación de los empleados debe ser monitoreada de acuerdo a sus relaciones interpersonales y con respecto a los equipos de trabajo o áreas. Por lo que el tipo de clima podría ser autoritario paternalista.

#### **4.4 Subsistema técnico.**

Para hablar del subsistema técnico se debe entender como el conjunto de conocimientos y de tecnología dentro de una organización, para la creación de los productos o servicios que ésta ofrezca a la sociedad o a sus públicos.

Kast (1990) argumenta que el subsistema técnico hace referencia "al conocimiento de requerido para el desempeño de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas en la transformación de entradas en productos. Está determinado por los requerimientos del trabajo de la organización y varía dependiendo de las actividades particulares" (p.119).

La importancia de este sistema radica en que las organizaciones brindan cierta infraestructura para la realización de distintas actividades laborales, las cuales comprenden el

uso de herramientas, sistemas computacionales, internet, maquinaria entre otros más, para poder crear los productos o servicios que ofrecen al mercado.

El uso de estas máquinas está orientado en el conocimiento del colaborador, pues este debe tener las capacidades y habilidades de manejar ciertas máquinas para realizar los trabajos que le fueron asignados.

Además, Kast (1990) menciona que “El subsistema técnico adquiere su forma de acuerdo con la especialización del conocimiento y habilidades requeridas, los tipos de maquinarias y equipos implicados, y la disposición de las instalaciones” (p.119).

Por esto, la importancia de contar con el conocimiento que se pide para poder operar con una máquina se vuelve tan primordial como indispensable, pues se debe saber utilizar cada máquina o instrumento, para realizar con éxito los trabajos asignados y poder tener una productividad alta.

En Transporte y Logística Alcomex, el nivel de tecnología que se emplea es a nivel computacional, plataformas de rastreo y manejo de unidades de carga terrestre. En el primer caso dominio de Excel intermedio, conocimiento de la paquetería Office, resolución de problemas y conocimientos en el área donde se desempeñe el colaborador.

Para el dominio de plataformas de rastreo, se solicita dominio en software para poder activar los GPS y ubicar las unidades en el territorio nacional. Finalmente, en el manejo de unidades de carga terrestre contar con la licencia federal vigente, conocimiento en el manejo de transporte de carga pesada, exámenes médicos aprobados (general, psicológico y vista).

#### **4.5 Subsistema administrativo**

Corresponde a las condiciones brindadas por la empresa, desde la distribución de actividades como las estructuras que rigen a la producción y las condiciones labores que se viven dentro.

Kast (1999) menciona que “algunos elementos que construyen al subsistema administrativo

son: determinación de los objetivos, planeación, diseño de la organización y control de actividades, y también en la relación de la organización con su medio ambiente". (p. 16).

Subsistema correspondiente al nivel del sistema de la organización, refiere a las operaciones y funciones administrativas en la que los demás subsistemas se desglosan e integran para el interior de la organización. La administración de las organizaciones tiene como propósito la distribución y seguimiento de los sistemas en los que se descompone una organización para su análisis específico, con el fin de sintetizar el funcionamiento de cada subsistema y vincular como está funcionando en relación con los demás.

- Sistema de comunicación vertical
- Objetivos de Transporte y Logística Alcomex:
- Contar con el recurso humano adecuado, para satisfacer las necesidades de atención personalizada
- Garantizar tiempos óptimos para la entrega de mercancía
- Apegarnos ampliamente con los lineamientos específicos de carga de acuerdo a lo establecido por cada cliente

La relación y coexistencia de los sistemas permite un análisis sistémico de la organización, para sintetizar lo anterior y poder conocer a detalle cada sistema de la organización a continuación se desglosa en la Figura 12.

**Figura 12.**

*Sistema de la organización en la empresa Transporte y Logística Alcomex*



*Nota:* En esta figura, se observa cómo es el sistema de Transporte y Logística Alcomex, elaborado a partir de observación de la empresa (2024). Adaptado de Administración en las organizaciones enfoque de sistemas y contingencias de Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig (1969)

#### **4.6 Mapa de públicos**

Dentro del mapa de públicos se enlistan las personas y organizaciones (*stakeholders*) que influyen dentro y fuera de la empresa, de manera directa o indirecta, con el propósito de identificar y estudiar las audiencias, a partir de datos demográficos, estudios de mercado, relación con la empresa y observación directa.

En la empresa de Transporte y Logística Alcomex, se identifica como públicos directos a los empleados, gerentes, colaboradores, directivos, operadores. Mientras que en los públicos indirectos se enlistan al gobierno, estado, proveedores y medios de comunicación. Por último, se encuentra en el nivel muy indirecto a la sociedad, competencia y organizaciones con fines similares.

En la presente investigación el público observado y encuestado de acuerdo a la experiencia y percepción de clima organizacional corresponde al nivel directo, para mayo referencia observe la Figura 13.

**Figura 13.**

*Mapa de públicos de la empresa Transporte y Logística Alcomex.*



*Nota:* Elaboración propia basada en los públicos de Transporte y Logística Alcomex 2024.

## CAPÍTULO V. MARCO METODOLÓGICO

Para comenzar, es necesario recordar que este trabajo de investigación busca responder al cuestionamiento: ¿Cómo es el clima organizacional de acuerdo a la percepción de los colaboradores de Transporte y Logística Alcomex? Por lo que es importante señalar que, la finalidad de este trabajo empieza, con el acercamiento y análisis del problema en la empresa anteriormente mencionada y que únicamente, se podrá evaluar o diagnosticar con un procedimiento metodológico para poder llegar a la respuesta.

Varios autores han definido qué es el marco metodológico, algunas de sus aportaciones brindan una respuesta clara y oportuna como lo es Franco (2010) quien menciona que “el marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el cómo se realizará el estudio” (p.118).

Con base en lo anterior, a continuación, se desarrolla la metodología elegida para este estudio.

### **5.1 Enfoque**

El enfoque de esta investigación hace referencia al método que se utilizará con el fin de recabar información que ayude a responder la pregunta de investigación. El modelo cuantitativo según el autor Hernández Sampieri (2004) es definido como “El enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas” (p.48).

El enfoque de la presente investigación será cuantitativo, esto con la finalidad de responder a la pregunta de investigación la cual es: ¿Cómo es el clima organizacional de acuerdo a la percepción de los colaboradores de Transporte y Logística Alcomex?

## **5.2 Tipo de estudio**

El tipo de estudio de esta investigación es no experimental y con temporalidad transversal, la cual, es definida por el autor Rodríguez, M. (2018) como:

Los diseños transversales suelen incluir individuos con y sin la condición en un momento determinado (medición simultánea) y en este tipo de diseño, el investigador NO realiza ningún tipo de intervención (interferencia). El investigador realiza una sola medición de la o las variables en cada individuo. (p.142)

La importancia de los estudios transversales, radica en la observación de un fenómeno tal y como sucede en su entorno, y en un determinado momento, lo que quiere decir que solo se observará una vez en un periodo de tiempo elegido. En este tipo de investigaciones, el investigador no puede manipular los datos de la variable y solo debe medir una única vez.

Por otro lado, la investigación no experimental es definida por Hernández Sampieri (2008) como:

Aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (p.2)

En la investigación del tipo no experimental, el investigador no puede manipular o interferir en las variables que persiga la investigación, en este caso el clima organizacional. Lo único que se debe hacer es observar cómo es la variable dentro de la organización para darle así un análisis correcto, sin interpretaciones propias.

De tal manera que, en este estudio; al ser no experimental y transversal, permite el análisis en un tiempo definido, con un periodo de aplicación de octubre a noviembre de 2024, por lo que la investigación solo se aplicará únicamente en una ocasión durante dicho periodo

de tiempo, lo que permitirá analizar las respuestas de los colaboradores en su entorno, pues es ahí donde se efectúa la variable del clima organizacional; logrando aceptar o rechazar la hipótesis planteada la cual es “Los factores de carácter interpersonal propuestos por el autor Robbins (2009) son los más bajos, en los colaboradores de Transporte y Logística Alcomex”.

### **5.2.1 Estudio no experimental**

El estudio corresponde al diseño de investigación, el cual puede ser experimental o no, es decir el diseño no experimental se fundamenta en la observación dentro de la cotidianeidad sin manipulación, con el propósito de analizar las causas y efectos de los fenómenos ocurrientes, Kerlinger y Lee (2002) citado por Hernández S. R. señalan que “en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos” (p. 205).

Se puede entender al estudio no experimental, como aquel diseño de investigación que permite observar a los fenómenos cómo y cuándo ocurren, sin la necesidad de suponer escenarios, sino basándose en las situaciones vívidas, sin manipular o influir en el sujeto o acontecimiento.

Por lo anterior la investigación de clima organizacional se centrará en lo que ocurre dentro de la empresa como fenómeno, a partir de la observación y aplicación de instrumentos de investigación tales como la encuesta, permitiendo únicamente conocer la situación y percepción sin modificar o influir el espacio o la ideología.

### **5.2.2 Temporalidad**

Con respecto al tipo de estudio, no experimental, la investigación y aplicación de instrumentos y técnicas de investigación será de corte transversal, ejecutada en el periodo correspondiente al mes de octubre del año en curso (2024).

### **5.3 Alcance de investigación**

El alcance de esta investigación es descriptivo, con respecto a la temporalidad y percepción de la problemática dentro de la empresa. Algunos autores como son Veiga de Cabo, J. Zimmermann, M. (2008) afirman que “en los estudios descriptivos, el investigador se limita a medir la presencia, características o distribución de un fenómeno en una población en un momento de corte en el tiempo” (p.83).

En otras palabras, en el estudio descriptivo el investigador deberá observar y medir ciertos criterios como las características de las personas, acontecimientos que se llevan a cabo en un lugar y en un determinado tiempo, por lo que solo habrá una única vez para poder recopilar los datos de interés para la investigación.

Los mismos autores añaden que:

tal sería el caso de estudios que describen la presencia de un determinado factor ambiental, una determinada enfermedad, mortalidad en la población, etc., pero siempre referido a un momento concreto y sobre todo, limitándose a describir uno o varios fenómenos sin intención de establecer relaciones causales con otros factores. (Veiga de Cabo, J. Zimmermann, M. 2008. p. 83)

En este tipo de estudio, no se debe realizar ninguna relación entre la variable y otros factores, simplemente se debe describir el fenómeno como sucede, sin modificarlos, sin intervenciones o manipulaciones. La variable en esta investigación es el clima organizacional, y al ser un fenómeno que no se puede tocar, se analizar por medio de un estudio descriptivo.

El objetivo de esta investigación es “Diagnosticar el clima organizacional de Transporte y Logística Alcomex para conocer la percepción de sus colaboradores” por lo que la descripción ayuda a analizar en determinado contexto, en este caso, por el que atraviesa la organización, las percepciones de los colaboradores y efectos de las conductas practicadas; lo que se puede observar en las relaciones personales y sociales y cómo ellas crean una atmósfera positiva o negativa para los colaboradores.

#### **5.4 Sujetos de estudio**

La línea de investigación de clima organizacional dentro de la empresa Transporte y Logística Alcomex, señala a los colaboradores y empleados de la organización como los actores sociales y conocedores del tema, debido a su amplia experiencia dentro del ámbito laboral de empresa, siendo así los protagonistas del conflicto y experiencia vivida en la organización.

Al comprender quienes son los sujetos de estudio, se permite conocer sus características y basado en ello generar y adecuar las herramientas de recolección y análisis. La presente investigación expone un caso de estudio, a partir de la técnica de recolección encuesta.

##### **5.4.1 Estudio de caso**

Se entiende al estudio de caso como un método o proceso propio de metodología de la investigación, destinado a profundizar y dirigir la investigación desde una perspectiva apegada a la realidad, la investigación de un fenómeno, población, proceso o acontecimiento valiéndose del apoyo de evidencias cuantificables con la finalidad de responder o comprobar una hipótesis y explicarla mediante la teoría.

De acuerdo con Yin (1989) citado por Jiménez V. (2012) refiere a la estrategia de caso de estudio como “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en él, que múltiples fuentes de evidencia son utilizadas” (p. 6). Con lo anterior se determina que el estudio de caso pertenece a la práctica, es decir, al trabajo de campo en el que se pueden apreciar las vivencias, aptitudes y quehacer de los actores estudiados.

Hernández S. R (2006) menciona que los estudios de caso requieren de la experimentación adecuándose a las demandas, lo define como “estudios que al realizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad

para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (p. 224).

El estudio de caso es clasificado de acuerdo a su funcionalidad y a los resultados que dará con respecto a lo recolectado del espacio físico y psicológico. El rumbo de la investigación permite observar a la empresa Transporte y Logística Alcomex, como un claro ejemplo de estudio de caso, en el que existe un conflicto intervenido durante una temporalidad definida y a partir de lo recolectado se dará explicación a lo ocurrido.

#### **5.4.2 Población**

La investigación de clima organizacional se efectúa dentro de la empresa de Transporte y Logística Alcomex, una empresa de origen poblano, con ocho años de experiencia y grandes oportunidades de crecimiento corporativo y con alcance a nivel nacional, que brinda servicios de transporte especializado en satisfacer las necesidades de sus clientes en excelente tiempo y con alta calidad.

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas representan una gran fuente de empleos y aportaciones a la economía local. Sin embargo, muchas de ellas pueden tener complicaciones de orden comunicacional, como lo es la falta de motivación, conflictos de liderazgo o comunicación, deficiencias de orden sistémico, correspondiendo al clima organizacional y sus 3 niveles. Razón por la cual el estudio de caso de la presente investigación se centra en la comunicación interna de la empresa Transporte y Logística Alcomex, específicamente con los colaboradores que laboran en la antes mencionada.

De acuerdo al subsistema estructural del modelo Kast; en la empresa Transporte y Logística Alcomex cuenta con 100 empleados formales, segmentados en cinco departamentos, clasificados como departamento de cuentas por cobrar y facturación, departamento de recursos humanos, departamento de sistemas, departamento de logística y departamento de seguridad

patrimonial. Todos los anteriores desempeñando una función primordial para la empresa, permitiéndoles movilidad y productividad.

### **5.4.3 Diseño muestral**

La recolección de información en el trabajo de campo depende de pasos, como identificar la población y a partir de esta seleccionar la muestra en la que se aplicarán las técnicas de investigación; la selección de los públicos permite diseñar el instrumento aplicable, apegado a la delimitación poblacional.

El diseño muestral pretende desglosar los públicos de una organización, con el propósito de llegar a lo particular de los mismos, para que a partir de una selección se llegué a los resultados con el mínimo margen de error y conociendo la opinión o situación general de un fenómeno u organización por la población más cercana y familiarizada con la problemática.

Hernández S. R. (2006) define a la muestra como: “un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 240).

La empresa Transporte y Logística Alcomex alberga a 100 trabajadores distribuidos en cinco departamentos formales al interior de la empresa; con el objetivo de responder a la pregunta de investigación inicial ¿Cómo es el clima organizacional de acuerdo a la percepción de los colaboradores de transporte y logística Alcomex?, se busca obtener la respuesta basada en la percepción de una pequeña porción de población general.

De acuerdo a los estudios de metodología cuantitativa, el tamaño de la muestra representativa depende de elementos como:

$N$ = la población

$n$ = subconjunto de la población

$Y$ = el valor de una variable determinada (promedio)

$V$ = varianza de la población

$se$ = error estándar = 0.015, determinado por las autoras de esta tesis.

$V^2$ = varianza de la población al cuadrado. Su definición  $se^2$ = cuadrado del error estándar

$S^2$ = varianza de la muestra expresada como la probabilidad de concurrencia de  $y$

$$\rho = 0.9$$

$\pi_1$  = *tamaño de la muestra sin ajustar*

$\pi$  = *tamaño de la muestra*

Para el caso de Transporte y Logística Alcomex, el tamaño de población es de 100, con un error máximo aceptable de 10% y un nivel de confianza del 90%. Arrojando una muestra de 41. Es decir, la muestra representativa para el análisis de esta investigación asentado en la aplicación de encuestas corresponde a la obtención de 41 respuestas provenientes de los colaboradores.

### **5.5 Técnica de investigación**

Metodología de recolección de datos, la técnica empleada en el caso de estudio de clima organizacional caso Transporte y Logística Alcomex será el sondeo, diseñado en el instrumento de encuesta, aplicada a empleados y colaboradores de todas las áreas, con el objetivo de conocer la percepción que tienen los empleados acerca de sus prácticas e interacciones individuales, grupales y organizacionales dentro de la empresa, para determinar causas, efectos y opinión de las mismas.

Con el objetivo de obtener en la percepción y experiencia de los colaboradores, posterior a la aplicación de la encuesta planteada a integrantes de cada departamento para identificar su percepción y comportamiento a nivel del grupo y a nivel de sistema de la organización.

### 5.6 Operacionalización de variable

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se muestra la operacionalización de la variable clima organizacional, segmentada en las dimensiones a nivel del individuo, nivel del grupo y a nivel de sistema de la organización, con sus respectivos indicadores, desglosados en la Tabla 9.

**Tabla 9.**

*Operacionalización de la variable*

			TIPO DE INSTRUMENTO: ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS		
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	ESCALA	OBSERVACIONES
Clima organizacional	Factor físico o individual	Valores	¿Mis valores guían mis acciones dentro de la empresa?	Likert	
		Actitudes	¿Mi actitud en el trabajo refleja cómo me siento al realizar mis actividades laborales?	Likert	
		Motivación	¿Qué tan motivado estoy con mi trabajo?	Likert	
		Equipos de trabajo	¿Trabajo de manera coordinada y positiva con otros miembros de la organización?	Likert	

Factor interpersonal o grupal	Comunicación	Cuando se emite una orden, comunicado o información dentro de Transporte y Logística Alcomex ¿Comprendo claramente los mensajes y su significado?	Likert	
	Conflicto y negociación	Cuando se presenta un conflicto dentro de la empresa ¿Soy capaz de negociar y llegar a un acuerdo que sea benéfico para todos?	Likert	
Factor organizacional	Diseño de la organización	¿Estás de acuerdo con la división, agrupación y coordinación de las actividades de tu departamento?	Likert	
	Cultura	¿La empresa estimula en mi la innovación, toma de riesgos, análisis, atención por los detalles y me orienta para conseguir los resultados esperados?	Likert	
	Políticas y prácticas del recurso humano	¿Alcomex brinda información de los procesos de selección, capacitación y administración del desempeño de los empleados?	Likert	
		¿Estás de acuerdo con las políticas y normas de la empresa?	Likert	

*Nota:* Elaboración propia basado en Robbins 1998.

### 5.7 Instrumento

La recolección de información se realizará a través de una encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa de Transporte y Logística Alcomex, con el fin de conocer su perspectiva y estancia dentro de la misma. A continuación, se muestra la operacionalización de variable y con ello una serie de preguntas propias de cada dimensión, con el objetivo de

categorizar y conocer la percepción del colaborador de Transporte y Logística Alcomex, manteniendo un orden y jerarquización de resultados.

**¡BIENVENIDO COLABORADOR!**

*Siempre queremos mejorar, por ello tu opinión y conocimiento nos importa mucho, pues nos ayuda a crecer y mejorar como organización. Te pedimos nos regales unos minutos para responder esta encuesta, muchas gracias.*

**AVISO DE CONFIDENCIALIDAD**

La información recabada en la siguiente encuesta es realizada con el único objetivo de conocer la percepción de los colaboradores, con respecto a sus actividades laborales. No hay respuestas correctas o incorrectas, los resultados son confidenciales, en todo momento se mantendrá el anonimato de los usuarios.

Folio:	Lugar de aplicación:
Edad:	Fecha:
Sexo:	Departamento o área:
Años laborando:	

**INSTRUCCIONES:** Lee atentamente las preguntas y rellena tu respuesta, de acuerdo a tu estancia en Transporte y Logística Alcomex.

1. ¿Mis valores guían mis acciones dentro de la empresa?
  - Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Casi nunca
  - Nunca
  
2. ¿Mi actitud en el trabajo refleja cómo me siento al realizar mis actividades laborales?
  - Todos los días
  - Casi todos los días
  - Ocasionalmente
  - Casi nunca
  - Nunca
  
3. ¿Qué tan motivado estoy con mi trabajo?

- Totalmente motivado
  - Muy motivado
  - Neutral
  - Poco motivado
  - Nada motivado
4. ¿Trabajo de manera coordinada y positiva con otros miembros de la organización?
- Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Casi nunca
  - Nunca
5. Cuando se emite una orden, comunicado o información dentro de Transporte y Logística Alcomex ¿Comprendo claramente los mensajes y su significado?
- Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Casi nunca
  - Nunca
6. Cuando se presenta un conflicto dentro de la empresa ¿Soy capaz de negociar y llegar a un acuerdo que sea benéfico para todos?
- Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Casi nunca
  - Nunca
7. ¿Estás de acuerdo con la división, agrupación y coordinación de las actividades de tu departamento?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
  - En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8. Coloca en el paréntesis de la izquierda la letra que corresponda a la frecuencia de lo que estimula en ti la empresa. ¿Qué estimula en mí Transporte y Logística Alcomex?

- |  |                        |
|--|------------------------|
| <input type="checkbox"/> Innovación                | a) Todos los días      |
| <input type="checkbox"/> Toma de riesgos           | b) Casi todos los días |
| <input type="checkbox"/> Análisis                  | c) Ocasionalmente      |
| <input type="checkbox"/> Atención por los detalles | d) Casi nunca          |
| <input type="checkbox"/> Orientación a resultados  | e) Nunca               |

9. ¿Alcomex brinda información de los procesos de selección, capacitación y administración del desempeño de los empleados?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

#### **DESPEDIDA**

Agradecemos el tiempo dedicado a responder esta encuesta, le reiteramos nuestra entera confidencialidad y nuestro agradecimiento.

## CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A lo largo de la recopilación de información que habla sobre el clima organizacional realizado en esta investigación, se destaca que existen dimensiones que influyen directamente sobre el clima organizacional, mismo que el autor Robbins menciona en su libro titulado comportamiento organizacional. Véase la Figura 12 para recordar las dimensiones que se abordaron para el estudio del clima organizacional en Transporte y Logística Alcomex.

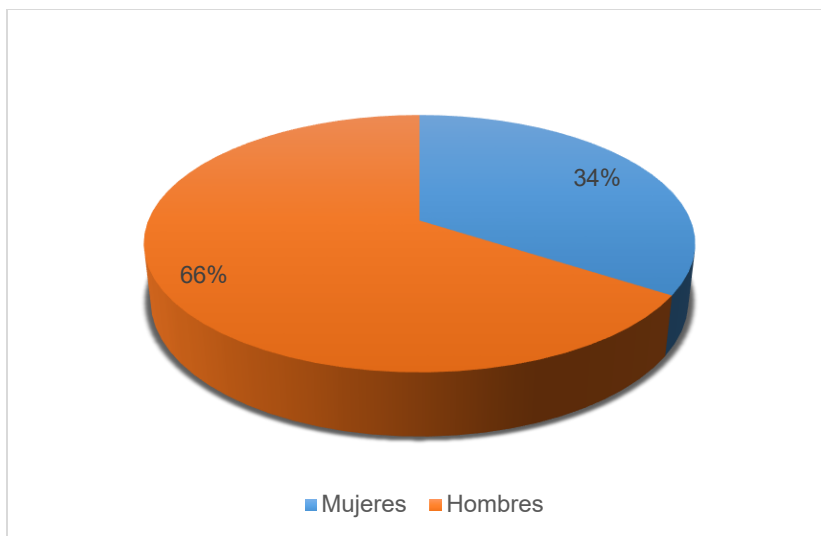
Estas dimensiones son factor físico, factor interpersonal y por último factor organizacional, y son las que permitieron recopilar la información necesaria para dar respuesta a la pregunta de esta indagación.

En este capítulo, se observa el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Transporte y Logística Alcomex, lo anterior con el fin de conocer y responder la pregunta que persigue esta investigación, la cual es: ¿Cómo es el clima organizacional de acuerdo a la percepción de los colaboradores de transporte y logística Alcomex?

En las encuestas aplicadas a los colaboradores, participaron 41 de 100 empleados, y entre los cuales son mujeres y hombres los cuales se muestran en la Figura 15 que está a continuación.

### **Figura 15.**

*Sexo de los encuestados*

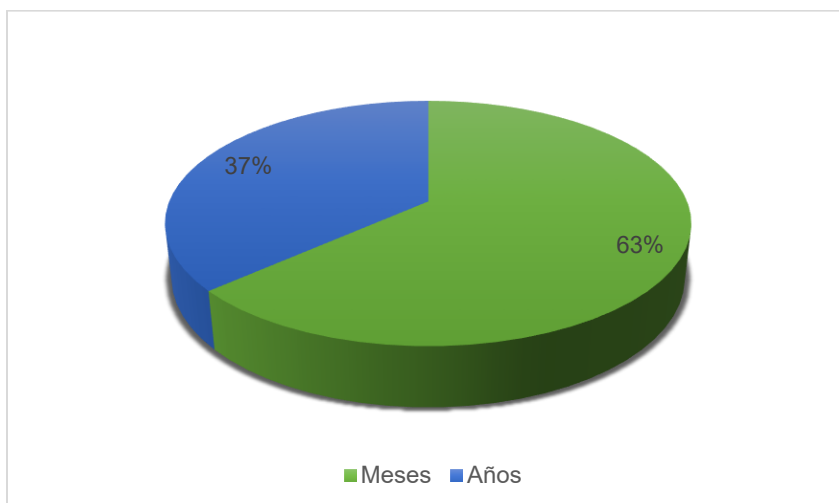


Nota: En la gráfica se observa el porcentaje de hombres y mujeres a quienes se les aplicó la encuesta en Transporte y Logística Alcomex.

Cabe mencionar que, entre los colaboradores encuestados, la mayor parte de ellos apenas tienen meses trabajando, los demás ya tienen algunos años dentro de la organización, obsérvese la Figura 16 que a continuación se muestra.

### Figura 16.

*Antigüedad de los colaboradores de Transporte y Logística Alcomex.*



*Nota:* En esta gráfica se notan el porcentaje de los trabajadores que tienen poca antigüedad y los que ya llevan años laborando en Transporte y Logística Alcomex.

Estos datos son generales para un acercamiento a los encuestados, a continuación, se analizará por dimensiones las preguntas realizadas a los trabajadores.

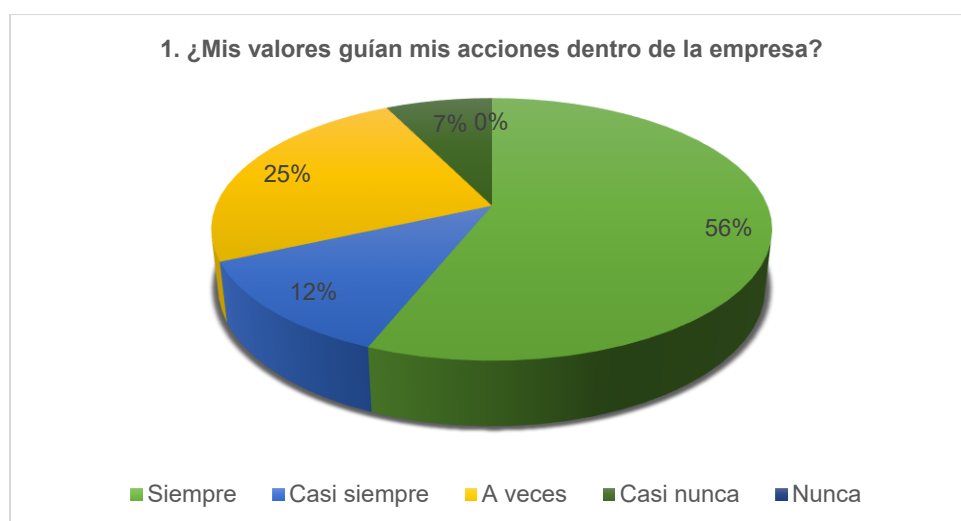
## 6.1 Dimensión Factor Físico

### 6.1.1 Valores

La primera pregunta realizada fue: ¿Mis valores guían mis acciones dentro de la empresa? La respuesta que dieron los colaboradores se observa en la Figura 17, la cual se ve a continuación:

**Figura 17.**

*Valores en Transporte y Logística Alcomex*



*Nota:* Obsérvese que la mayoría de los trabajadores de Transporte y Logística Alcomex, dicen que sus valores si guían sus acciones dentro de la organización, lo que es importante, ya que estos tendrán un impacto negativo o positivo dependiendo que valor predomine en cada uno de ellos.

En las encuestas realizadas el 56% (23 empleados); respondieron que Siempre sus valores guían sus acciones dentro de la empresa. Asimismo, el 12% (5 empleados) dijo que Casi siempre sus valores guían sus acciones dentro de la empresa, el 25% de los encuestados (10 empleados) dijo que A veces sus valores guían sus acciones dentro de la empresa, el 7% (3 empleados) dice que Casi nunca sus valores guían sus acciones dentro de la empresa y finalmente el 0% seleccionó Nunca. Lo que significa que la mayor parte de los encuestados considera que sus valores son importantes para realizar sus acciones, esto es importante pues de acuerdo a sus valores puede afectar o beneficiar a la organización.

### 6.1.2 Actitud

La segunda pregunta es: ¿Mi actitud en el trabajo refleja cómo me siento al realizar mis actividades laborales?, a lo que los colaboradores respondieron lo que se muestra a continuación.

#### Figura 18.

*Actitud de los empleados de Transporte y Logística Alcomex*



*Nota:* Véase que la actitud de los colaboradores de Transporte y Logística Alcomex, si influye al realizar sus actividades, no diariamente, pero en la mayoría sí.

Las respuestas brindadas por los colaboradores fueron de la siguiente forma: el 39% (16 colaboradores) dijo que Siempre su actitud en el trabajo refleja cómo se siente al realizar sus actividades laborales, el 20% de los encuestados (8 colaboradores) dijo que Casi siempre su actitud en el trabajo refleja cómo se siente al realizar sus actividades laborales, de igual forma el 34% (14 colaboradores) mencionaron que Ocasionalmente su actitud en el trabajo refleja cómo se siente al realizar sus actividades laborales, el 7% (3 colaboradores) dice que Casi nunca su actitud en el trabajo refleja cómo se siente al realizar sus actividades laborales y finalmente el 0% dijo que Nunca.

En estas respuestas es importante señalar, que la mayoría de los colaboradores mencionan que su actitud se ve reflejada al realizar sus tareas dentro de la organización. Lo que significa que si el estado de ánimo afectará en cómo el colaborador realice su trabajo de manera positiva o negativa.

### **6.1.2 Motivación**

La tercera pregunta realizada fue: ¿Qué tan motivado estoy con mi trabajo? En la Figura 19 se muestran las respuestas de los colaboradores.

#### **Figura 19.**

*Motivación de los colaboradores de Transporte y Logística Alcomex*



*Nota:* En la gráfica se ve que los colaboradores en su mayoría están neutrales en motivación, así como también se ve que algunos no están nada motivados.

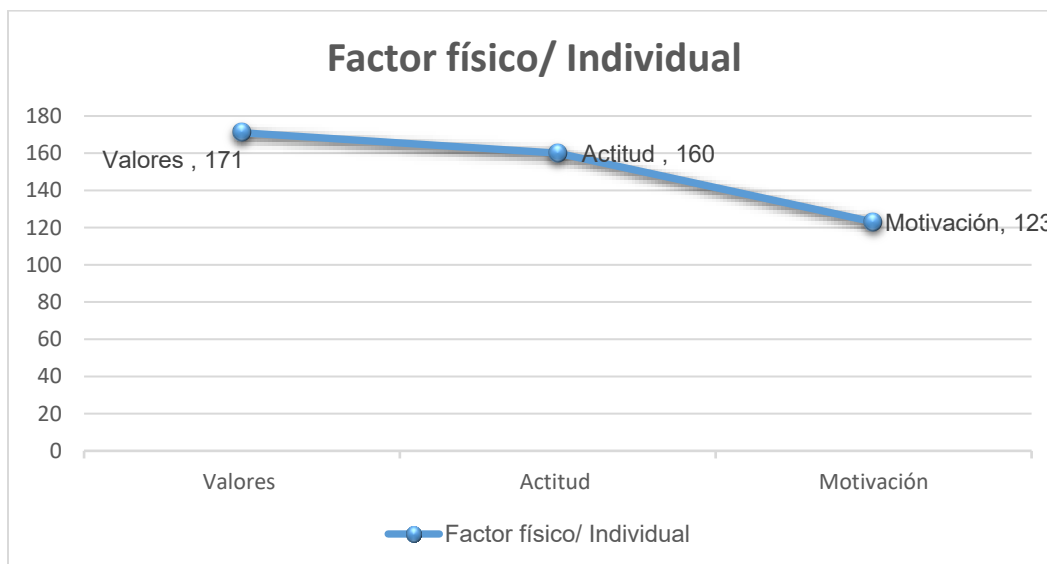
Las respuestas de los trabajadores arrojan los siguientes resultados, el 19% (9 personas) dijo que se sienten Totalmente motivado con su trabajo, el otro 19% (9 personas) mencionan que están Muy motivado con su trabajo, 38% de los encuestados (18 personas) dicen que están Neutrales con su trabajo, el 15% (7 personas) dicen que están Poco motivado con su trabajo y, por último, el 9% (4 personas) están Nada motivado con su trabajo.

Esto quiere decir, que, aunque 18 personas de las encuestadas están motivadas, la mayoría de ellos esta neutral, sin mencionar a los que ya están poco motivados y nada motivados; esto puede deberse a distintos factores, pero es necesario saber el por qué se encuentran así, para evitar que en unos meses esto perjudique a la organización y ellos prefieran abandonarla.

Para hacer un análisis global de la dimensión individual, en la Figura 20 se muestra de manera general que indicador es el que está fallando y cuál es el que está mejor.

**Figura 20.**

*Análisis de indicadores individuales o físicos.*



*Nota:* En la gráfica se muestra que la motivación está baja en comparación de los valores y la actitud.

En la gráfica mostrada se observa que los valores ocupan el 38% lo que indica que los colaboradores actúan con base a sus valores, el 35% es la actitud, pues también en su mayoría los colaboradores de acuerdo su actitud y cómo se sienten trabajan dentro de la empresa. Finalmente, la motivación es el indicador más débil, pues se demostró que hay ciertos colaboradores que no están nada motivados con su trabajo.

## **6.2 Dimensión Factor Interpersonal**

### **6.2.1 Equipos de trabajo**

La cuarta pregunta realizada es: ¿Trabajo de manera coordinada y positiva con otros miembros de la organización? A lo que los colaboradores respondieron lo que se muestra en la Figura 21 que está a continuación.

**Figura 21.**

*Trabajo en equipo de los colaboradores de Transporte y Logística Alcomex*



*Nota:* Según las respuestas, se observa que la mayoría de los encuestados si trabaja en equipo, lo que es benéfico para la organización.

Las respuestas son las siguientes: el 12% (5 trabajadores) seleccionó la opción Siempre para trabajo de manera coordinada y positiva con otros miembros de la organización, el 39% (16 trabajadores) dice que Casi siempre trabajo de manera coordinada y positiva con otros miembros de la organización, 32% (13 trabajadores) dicen que A veces trabajo de manera coordinada y positiva con otros miembros de la organización, 15% (6 trabajadores) dijo que Casi nunca trabajo de manera coordinada y positiva con otros miembros de la organización y para finalizar el 2% (1 trabajador) dicen que Nunca trabajo de manera coordinada y positiva con otros miembros de la organización.

Los colaboradores, dicen que en su mayoría saben trabajar en equipo, lo que es importante dentro de una organización para lograr llegar a las metas establecidas; en el caso de las personas que estén neutrales y en oposición, sería bueno que se observara la razón del

por qué no les parece trabajar en equipo, además motivarlas a trabajar en conjunto para sumar fuerzas e ideas a su trabajo para hacerlo más práctico y armonioso para todos.

### 6.2.2 Comunicación

La quinta pregunta es: Cuando se emite una orden, comunicado o información dentro de Transporte y Logística Alcomex ¿Comprendo claramente los mensajes y su significado? Las respuestas se ven reflejadas en la Figura 22.

**Figura 22.**

*Comunicación en Transporte y Logística Alcomex*



**Nota:** En la encuesta se ve, que la mayoría comprende los mensajes que se emiten en Alcomex, lo que significa que la comunicación es buena dentro de la organización.

Los resultados que se ven en la gráfica dicen lo siguiente: el 29% (12 empleados) añaden que Siempre que se emite una orden, comunicado o información dentro de Transporte y Logística Alcomex comprenden claramente los mensajes y su significado, 27% (11 empleados) dicen que Casi siempre que se emite una orden, comunicado o información dentro de Transporte y Logística Alcomex comprenden claramente los mensajes y su significado, 34% (14 empleados)

dicen que A veces que se emite una orden, comunicado o información dentro de Transporte y Logística Alcomex comprenden claramente los mensajes y su significado, el 5% (2 empleados) eligieron casi nunca y el otro 5% (2 empleados) nunca que se emite una orden, comunicado o información dentro de Transporte y Logística Alcomex comprenden claramente los mensajes y su significado.

Con lo anterior, se observa que la empresa es clara al brindar información para la mayoría de los encuestados. En el caso de las personas que a veces entienden los mensajes o información se debería revisar el canal o códigos que se utilizan en los documentos, memorándums u oficios que se emiten en la organización y que pueden ser una barrera para que las personas no comprendan con exactitud lo que se está comunicando.

### **6.2.3 Conflicto y negociación.**

El cuestionamiento seis fue: Cuando se presenta un conflicto dentro de la empresa ¿Soy capaz de negociar y llegar a un acuerdo que sea benéfico para todos? Véase las respuestas en la siguiente Figura 23.

**Figura 23.**

*Conflicto y negociación en Transporte y Logística Alcomex*



*Nota:* La mayoría de los colaboradores que respondió la encuesta dice que, si logran llegar a un acuerdo, en la mayoría de las ocasiones.

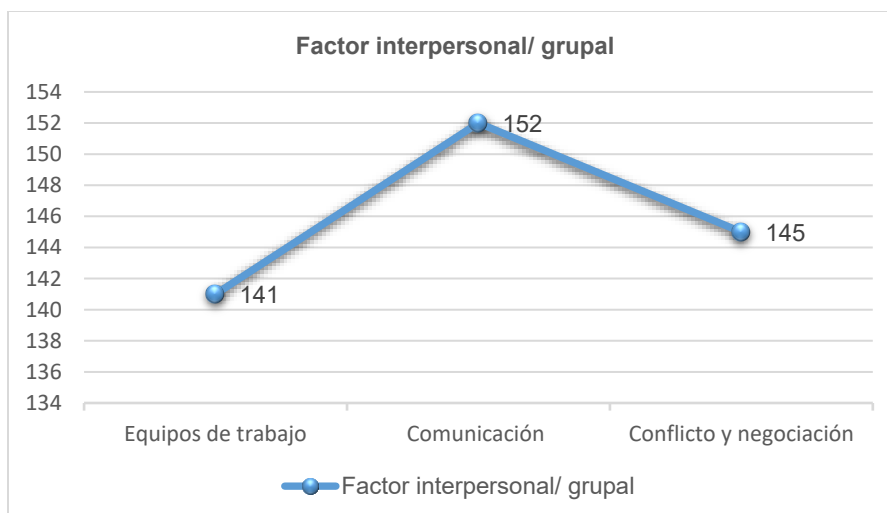
Obsérvese que según las respuestas de los colaboradores el 17% (7 personas) Siempre que se presenta un conflicto dentro de la empresa son capaces de negociar y llegar a un acuerdo benéfico para todos, el 42% (17 personas) eligieron la opción de Casi siempre que se presenta un conflicto dentro de la empresa son capaces de negociar y llegar a un acuerdo benéfico para todos, 22% (9 personas) A veces se presenta un conflicto dentro de la empresa son capaces de negociar y llegar a un acuerdo benéfico para todos, un 17% (7 personas) mencionan que Casi nunca que se presenta un conflicto dentro de la empresa son capaces de negociar y llegar a un acuerdo benéfico para todos y el 2% (1 persona) Nunca que se presenta un conflicto dentro de la empresa es capaz de negociar y llegar a un acuerdo benéfico para todos.

En otras palabras, la mayoría de los colaboradores de Transporte y Logística Alcomex es capaz de negociar y solucionar beneficiando a todos los involucrados lo que es bueno dentro de una organización para evitar expandir el problema, logrando buenas relaciones entre compañeros de trabajo. 9 personas que no pueden resolver los problemas pueden perjudicar a la organización por su toma de decisiones, por lo que es importante que se promueva una cultura de apoyo y colaboración con sus compañeros y resolución de problemas.

En conclusión, a continuación, en la Figura 24 se observa qué indicador es el más bajo y cuál es el más alto en la dimensión interpersonal o grupal.

#### **Figura 24.**

*Análisis de indicadores interpersonales o grupales.*



*Nota:* En la gráfica se observa que el indicador más bajo son los equipos de trabajo en comparación de la comunicación y el conflicto y la negociación.

Como se muestra en la Figura 24, los colaboradores y cómo se relacionan dentro de la empresa es importante, los equipos de trabajo están bajos, aunque no tan mal en relación al conflicto y negociación, pues la comunicación es la más alta de los indicadores.

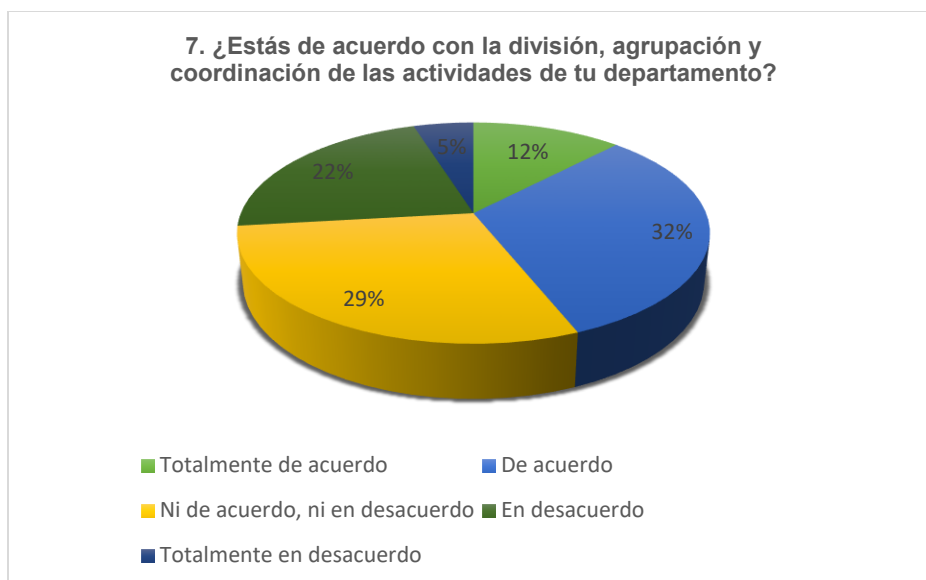
### 6.3 Factor organizacional

#### 6.3.1 Diseño de la organización

En la encuesta la séptima pregunta fue: ¿Estás de acuerdo con la división, agrupación y coordinación de las actividades de tu departamento? A lo que los empleados de Alcomex respondieron lo que se muestra en la Figura 25.

#### Figura 25.

*División, agrupación y coordinación de actividades en Transporte y Logística Alcomex.*



*Nota:* Los colaboradores en su mayoría está en punto medio de acuerdo a la repartición de tareas en su empresa, lo que indica pueden estar haciendo trabajos que no le corresponde a su área.

Los datos que se proyectan son los siguientes: 12% (5 colaboradores) están Totalmente de acuerdo con la división, agrupación y coordinación de las actividades de su departamento. El 32% (13 colaboradores) dicen que están De acuerdo con la división, agrupación y coordinación de las actividades de su departamento, el 29% (12 colaboradores) seleccionó Ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la división, agrupación y coordinación de las actividades de su departamento. 22% (9 colaboradores) añaden que están En desacuerdo y por último un 5% (2 colaboradores) está en Totalmente en desacuerdo con la división, agrupación y coordinación de las actividades de su departamento.

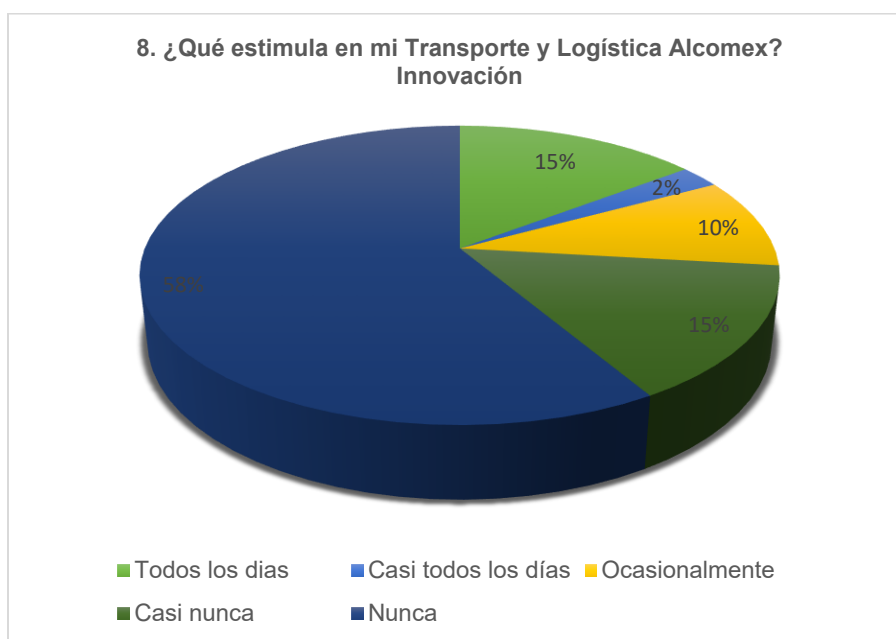
Por las respuestas, se observa en su mayoría los colaboradores de Transporte y Logística Alcomex están de acuerdo en cómo están asignadas sus tareas dentro de la empresa, lo que asegura el funcionamiento correcto de las áreas. En el caso de las 11 personas que no están de acuerdo probablemente estén haciendo mayores esfuerzos por lo que no están conformes, dependerá del área donde estén laborando.

### 6.3.2 Cultura

La octava pregunta realizada fue: Coloca en el paréntesis de la izquierda la letra que corresponda a la frecuencia de lo que estimula en ti la empresa. ¿Qué estimula en mí Transporte y Logística Alcomex? Las respuestas fueron las siguientes dependiendo el factor de estimulación, como se ve en las Figuras 26, 27, 28, 29 y 30 que están a continuación.

**Figura 26.**

*Innovación en Transporte y Logística Alcomex.*



*Nota:* La innovación está muy ausente en Alcomex.

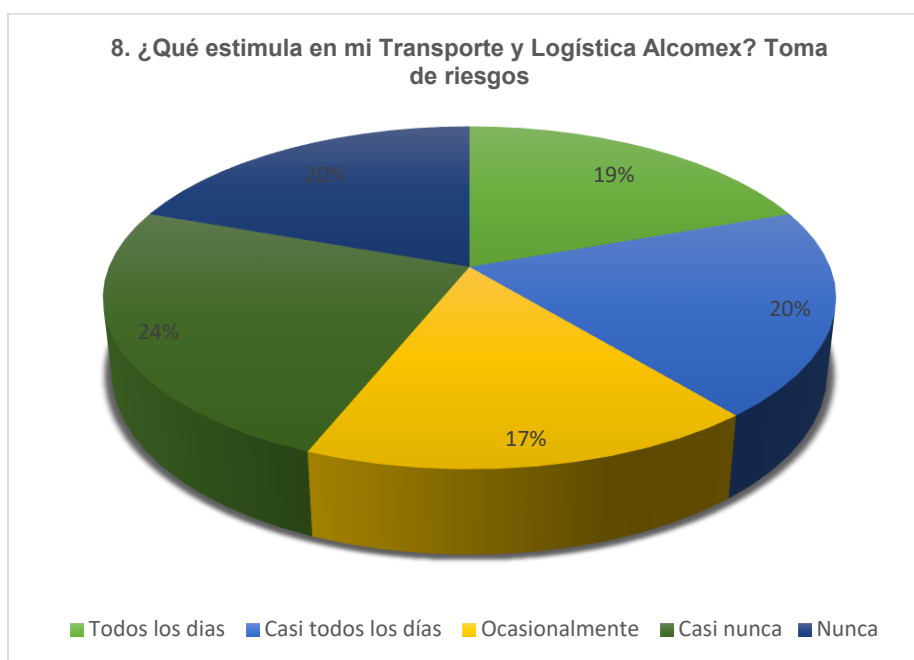
Basado en las respuestas de los colaboradores el 15% (6 personas) dicen que Siempre estimula la innovación en ellos Transporte y Logística Alcomex, el 2% (1 persona) menciona que Casi siempre estimula la innovación en el Transporte y Logística Alcomex, 10% (4 personas) añaden que Ocasionalmente estimula la innovación en ellos Transporte y Logística Alcomex, otro 15% (6 personas) seleccionaron Casi nunca estimula la innovación en ellos

Transporte y Logística Alcomex y finalmente el 58% (24 personas) dicen que Nunca estimula la innovación en ellos Transporte y Logística Alcomex.

Esto es, que la innovación dentro de la organización está ausente para algunas de las áreas, por lo que los empleados no tienen acceso a la mejora o perfeccionamiento de sus actividades lo que es malo para la organización.

### Figura 27.

*Toma de riesgos en Transporte y Logística Alcomex.*



*Nota:* Casi nunca predomina en las respuestas de los colaboradores.

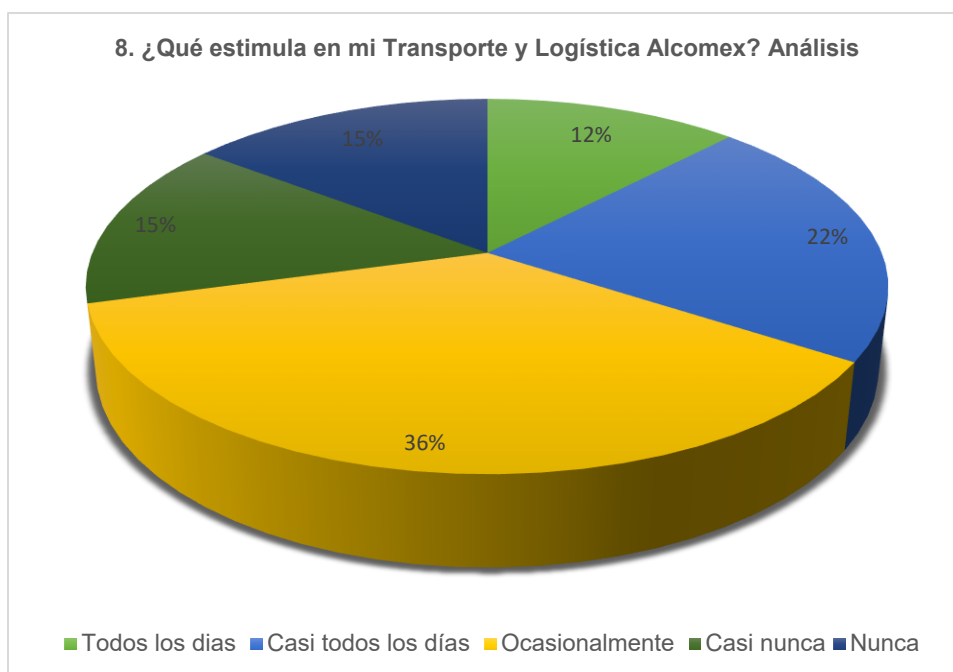
De acuerdo a los resultados el 19% (8 empleados) respondieron que Todos los días estimula en ellos la toma de riesgos Transporte y Logística Alcomex, 20% (8 empleados) dicen que Casi todos los días estimula en ellos la toma de riesgos Transporte y Logística Alcomex, 17% (7 empleados) mencionan que Ocasionalmente estimula la toma de riesgos en ellos Transporte y Logística Alcomex, el 24% (10 empleados) dicen que Casi nunca estimula la toma

de riesgos en ellos Transporte y Logística Alcomex y al final el 20% (8 empleados) añaden que Nunca estimula la toma de riesgos en ellos Transporte y Logística Alcomex.

Con respecto a las respuestas, se observa Transporte y Logística Alcomex no crea condiciones para que los empleados puedan desarrollarse y explotar sus capacidades tomando riesgos, lo que hace su trabajo rutinario. Esto es un factor que puede contribuir a la deserción de talentos de sus colaboradores dependiendo de las distintas áreas de trabajo.

### Figura 28.

#### *Análisis dentro de Transporte y Logística Alcomex*



*Nota:* El análisis se estimula ocasionalmente en Alcomex.

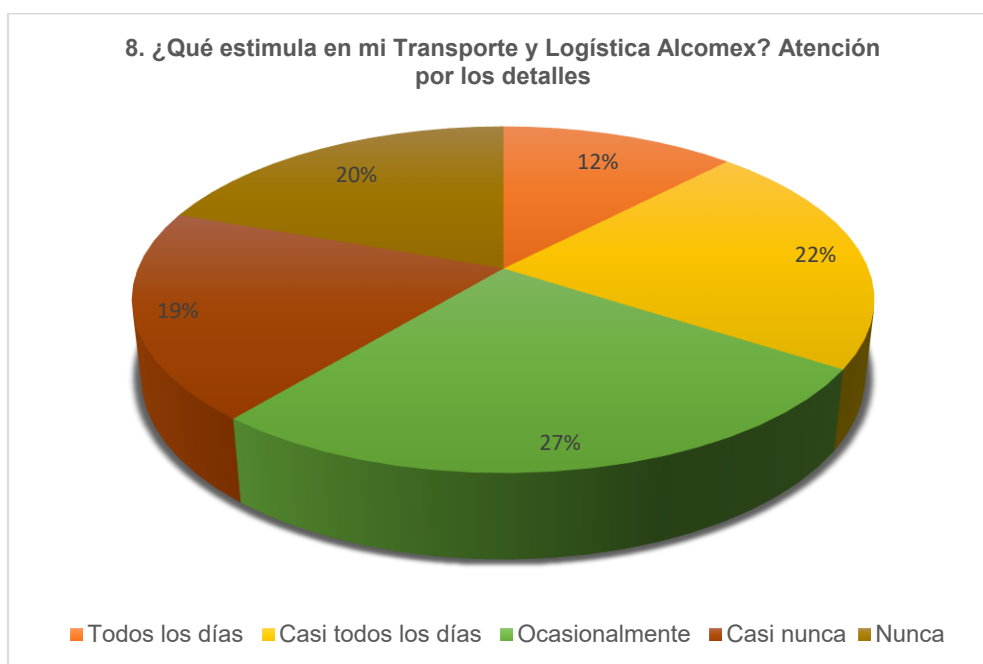
Los datos que obtenidos son el 12% (5 personas) que eligieron la opción Todos los días estimula el análisis en mi Transporte y Logística Alcomex, el 22% (9 personas) dicen que Casi todos los días estimula el análisis en mi Transporte y Logística Alcomex, el 36% (15 personas) seleccionaron Ocasionalmente estimula el análisis en mi Transporte y Logística Alcomex, un

15% (6 personas) dicen que Casi nunca estimula el análisis en mi Transporte y Logística Alcomex y finalmente 15% (6 personas) dicen que Nunca estimula el análisis en mi Transporte y Logística Alcomex.

De acuerdo con lo anterior, se observa que la empresa estimula el análisis a la mitad de sus colaboradores, aunque no son cifras malas estas podrían mejorar en cada uno de los procesos que realizan los trabajadores mejorando el cuidado y la calidad en el servicio que ofrece Transporte y Logística Alcomex.

### Figura 29.

*Atención por los detalles en Transporte y Logística Alcomex.*



*Nota:* La atención por los detalles si es necesaria dentro de Alcomex, para la realización de actividades, aunque en ocasiones o colaboradores no se estimule.

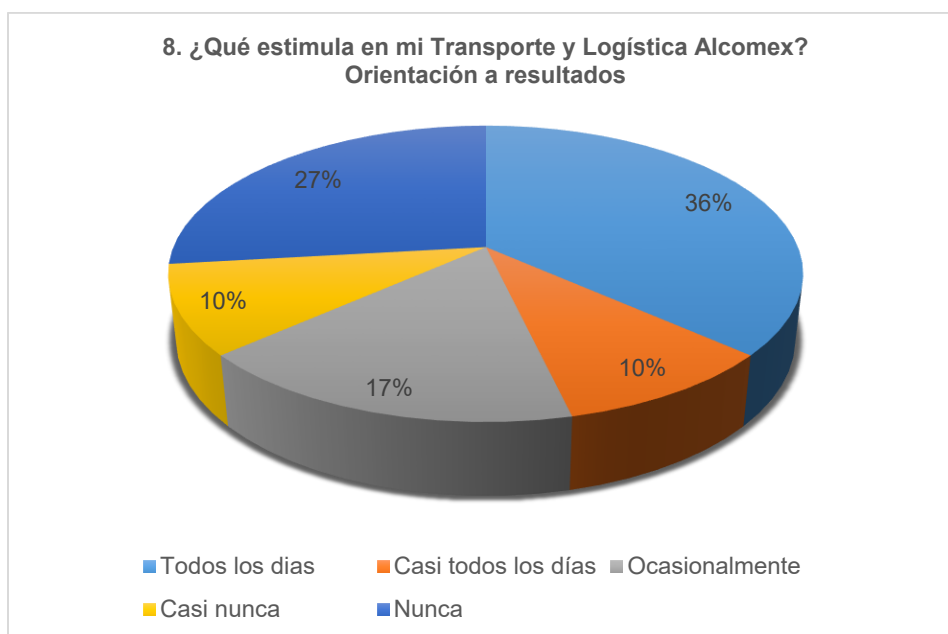
En el análisis de datos se muestra que el 12% (5 trabajadores) dicen que Todos los días estimula Transporte y Logística Alcomex la atención por los detalles, el 22% (9 trabajadores)

mencionan que Casi todos los días estimula Transporte y Logística Alcomex la atención por los detalles, 27% (11 trabajadores) seleccionaron Ocasionalmente estimula Transporte y Logística Alcomex la atención por los detalles, el 19% (8 trabajadores) dicen que Casi nunca estimula Transporte y Logística Alcomex la atención por los detalles y por último otro 19% (8 trabajadores) añaden que Nunca estimula Transporte y Logística Alcomex la atención por los detalles.

De la misma forma, la empresa no está dando la oportunidad de que los empleados puedan ser minuciosos al realizar sus tareas, tratando de perfeccionar sus trabajos lo que permitir que existan errores dentro de la empresa, dependerá del área donde se estén desempeñando.

### Figura 30.

#### *Orientación a resultados en Transportes y logística Alcomex*



*Nota:* La mayoría de los encuestados, dice que todos los días los orientan a los resultados, por lo que es algo que si está presente dentro de la organización.

Con base a los datos obtenidos de las encuestas se determina lo siguiente: el 36% (15 colaboradores) eligieron Todos los días estimula la orientación a resultados Transporte y Logística Alcomex, 10% (4 colaboradores) dicen que Casi todos los días estimula la orientación a resultados Transporte y Logística Alcomex, 17% (7 colaboradores) mencionan que Ocasionalmente estimula la orientación a resultados Transporte y Logística Alcomex, 10% (4 colaboradores) añaden que Casi nunca estimula la orientación a resultados Transporte y Logística Alcomex y finalmente el 27% (11 colaboradores) decidieron elegir que Nunca estimula la orientación a resultados Transporte y Logística Alcomex.

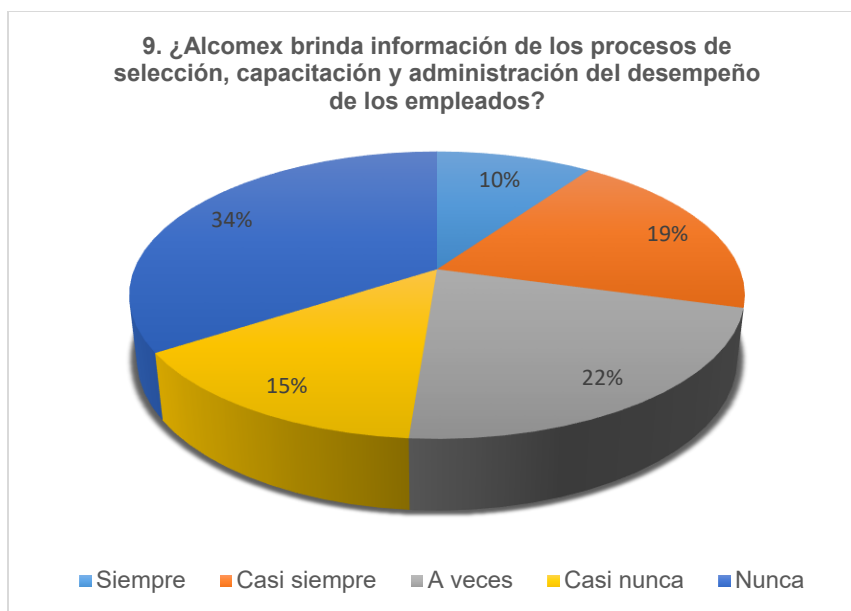
De tal forma que, aunque no está presente al cien por ciento la orientación a resultados, la empresa debe comprometerse a orientar a los colaboradores para llegar más rápido a las metas establecidas, lo que significa que deben trabajar de la mano con sus empleados, dando instrucciones, motivaciones para lograr los objetivos.

### **6.3.3 Políticas y prácticas del recurso humano**

La pregunta final de la encuesta es: ¿Alcomex brinda información de los procesos de selección, capacitación y administración del desempeño de los empleados? Sus respuestas están representadas en la siguiente Figura 31.

#### **Figura 31.**

*Políticas y prácticas del recurso humano en Transporte y Logística Alcomex.*



*Nota:* En Alcomex, no dan suficiente información de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación a los empleados.

Según las respuestas obtenidas de las encuestas el 10% (4 empleados) dicen que Siempre Alcomex brinda información de los procesos de selección, capacitación y administración del desempeño de los empleados, un 19% (8 empleados) eligió que casi siempre Alcomex brinda información de los procesos de selección, capacitación y administración del desempeño de los empleados, el 22% (9 empleados) mostró que A veces Alcomex brinda información de los procesos de selección, capacitación y administración del desempeño de los empleados, 15% (6 empleados) añaden que Casi nunca Alcomex brinda información de los procesos de selección, capacitación y administración del desempeño de los empleados y por último el 34% (14 empleados) mencionan que Nunca Alcomex brinda información de los procesos de selección, capacitación y administración del desempeño de los empleados.

Esto significa que en Transporte y Logística Alcomex, no se da la información precisa de cómo es el proceso de reclutamiento, capacitación al ingresar o al ya estar dentro de la

organización, ni tampoco de la administración del desempeño de los colaboradores lo que puede causar insatisfacción, dudas e inexperiencia sobre las condiciones que brinda la organización, oportunidades de crecimiento laboral, constante actualización y recompensas que ofrece, logrando que sus empleados puedan buscar mejores oportunidades de trabajo sin conocer los beneficios que puede brindar Transporte y Logística Alcomex.

Para concluir con la dimensión del factor organizacional se muestra la Figura 32, donde se hace un análisis de qué indicador está más bajo.

**Figura 32.**

*Análisis de indicadores organizacionales*



*Nota:* Obsérvese que la cultura es el indicador más bajo con relación al diseño de la organización y las políticas y prácticas del recurso humano.

La cultura que brinda la organización de Transporte y Logística Alcomex está por debajo de los demás indicadores lo que puede ser un área de mejora para que no perjudique el clima dentro de la empresa, del mismo modo las políticas y prácticas del recurso humano debe mejorar para que los colaboradores estén enterados de lo que sucede con sus procesos

## **CAPÍTULO VII. Conclusiones**

Al comienzo de la presente investigación partió del tema de clima organizacional, en busca de datos y percepción de los colaboradores con respecto de sus experiencias y estancia dentro de la organización, con el fin de obtener su apreciación con respecto a lo que ocurre con ellos mismos, con sus compañeros y con la organización misma, en palabras de Robbins (2009) con el nivel del individuo, nivel de grupo y nivel de sistema de la organización.

Seguido de la pregunta ¿Cómo es el clima organizacional de acuerdo a la percepción de los colaboradores de Transporte y Logística Alcomex? Y una serie de entrevistas, los resultados obtenidos reflejan 41 respuestas, como se planteó en el diseño muestral, previo a la aplicación. En los que la percepción del colaborador contextualiza su situación y experiencia como empleado y colaborador de la empresa Transporte y Logística Alcomex, con respecto a su percepción, valores, satisfacción, comportamiento en los equipos de trabajo, conflicto y negociación, y comunicación. De la cultura organizacional, estructura organizacional y finalmente de las políticas y prácticas del lugar de trabajo.

### **7.1 Hallazgos**

#### ***Resultados a nivel del individuo:***

De acuerdo al nivel del individuo del comportamiento organizacional, cada integrante rige sus conductas, decisiones y productividad de acuerdo a la actitud, motivación y satisfacción que la empresa ha propiciado en él, a partir de los valores y percepción que tiene el mismo del entorno en el que vive.

Basado en las preguntas aplicadas, se permite conocer el nivel del individuo, es decir, el sentir de cada encuestado en el marco del apego a los valores, actitudes y motivación en el que se desarrollan los trabajadores y con el que viven diariamente. Entre las respuestas

recolectadas la actitud y los valores están arraigados y los empleados los tienen presentes en sus prácticas y conductas tanto en el trabajo como en las relaciones que sostienen con otros.

De acuerdo a lo recopilado, se puede determinar que los colaboradores de Transporte y Logística Alcomex muestran sentido de pertenencia para con su organización, puesto que promueven los valores institucionales y que su motivación y satisfacción están estrechamente relacionadas con las condiciones y beneficios que brinda la organización, de acuerdo a los aportes de Robbins en su libro titulado Comportamiento organizacional. Es posible vincular al individuo con una organización con la que él se siente motivado y la cual ofrece condiciones que permitan crecimiento personal y bienestar a los colaboradores para con sus actividades personales y laborales.

De acuerdo con las encuestas realizadas, los resultados reflejan que:

Los colaboradores guían sus conductas, acciones y decisiones laborales bajo los valores que ha inculcado en ellos la empresa Transporte y logística Alcomex

- Los empleados son productivos y laboran de manera eficiente gracias a su actitud en el trabajo, símbolo de su satisfacción personal con respecto al trabajo.
- Las personas encuestadas en Transporte y Logística Alcomex mencionaron que su motivación es “neutral” esto debido a que no ven promoción de la misma por parte de la empresa. Este último puede significar un área de mejora para la empresa, beneficiando el crecimiento personal de los trabajadores, y actuando como detonante para las relaciones interpersonales y desarrollo de nuevas y más actividades.

### ***Resultados a nivel del grupo***

Las preguntas que abordan el comportamiento y actuar de las personas en un entorno con las personas similares a su cargo y relación con mandos inmediatos. Los grupos dependen de las relaciones interpersonales, y del comportamiento de los miembros dentro de los grupos y

áreas, sus conductas y relaciones se construyen por los equipos de trabajo, poder y política; y reforzado por la comunicación, liderazgo y negociación y conflicto, edificando un grupo coordinado que eleva la productividad en conjunto.

El objetivo de las anteriores es comprender las relaciones interpersonales entre los equipos de trabajo, dónde el 39% de la población respondió “casi siempre” mostrando conformidad y e iniciativa en la coordinación y colaboración en las actividades grupales y realización de tareas. En la dimensión de comunicación se observa que más de la mitad reconoce que la comunicación impresa y verbal aporta a la organización una unidad y fortaleza interna, de acuerdo con los resultados el 55% respondió “siempre” y “casi siempre” los mensajes son significativos y eficientes.

Finalmente, dentro de esta dimensión se evalúa el conflicto y negociación en la que la mayoría visible representada por el 41% de la población respondió que “casi siempre” maneja el conflicto y promueve la llegada a acuerdos.

Las encuestas aplicadas permiten focalizar las áreas de mejora que perciben los colaboradores, de acuerdo a su experiencia y necesidad. El reflejo de las encuestas, significa buenas condiciones y desempeño grupal, es decir, el trato de los empleados para con quienes les rodean dependerán de los grupos con los que interactúe, toma de decisiones, comunicación, liderazgo y conflicto y negociación, es decir la forma en la que los interlocutores interactúan y se conocen, permitirá desarrollar un mayor vínculo y acercamiento con las personas que le rodean, estableciendo una red de contactos de la que en plazos cortos o largos puede necesitarse para mejoras en la productividad o colaboración. Posterior al levantamiento de encuestas, se determina que dentro la empresa Transporte y Logística Alcomex las relaciones grupales muestran conductas que positivas al trabajar en esa modalidad y entorno.

De acuerdo con las investigaciones de clima organizacional y comportamiento organizacional dentro de la empresa Transporte y Logística Alcomex, a nivel del grupo se puede determinar que:

- Se muestra compañerismo entre los trabajadores, existe unión con respecto al trabajo en equipo, los colaboradores laboran dentro de sus áreas e impulsan las relaciones interpersonales dentro y fuera del trabajo, siendo esto un elemento clave para la productividad.
- Mientras que la comunicación efectiva no del todo exitosa, debido a que los colaboradores observan brechas o mal entendidos cuando leen o se les comunica un mensaje, causando confusión o mal entendido; Esta área debe ser tratada y mejorada por el departamento de comunicación y recursos humanos, para beneficio de todos.
- El conflicto y la negociación es consecuente a los equipos de trabajo, comunicación y liderazgo entre ellos, a pesar de que muchos de los encuestados mencionaron saber manejar el conflicto y acuerdo en situaciones cotidianas, la organización podría implementar un curso de capacitación en esta área, para poder desarrollar en sus colaboradores más habilidades y destrezas en el trabajo en equipo.

### ***Resultados a nivel de la organización***

La estructura organizacional no depende directamente de los colaboradores, pero ellos pueden influir en ella o gestionar acciones de mejora, con el objetivo de transformar el entorno en un ambiente más agradable para todos con beneficios para los colaboradores.

Las dimensiones analizadas en el nivel de la organización, tienen el objetivo de conocer la percepción de los integrantes de la organización con respecto de las condiciones intangibles, de construcción y monetarias que brinda la organización en beneficio de sus colaboradores,

desde conocer el tamaño de la organización, la cultura en la que vive y como la perciben las personas que laboran ahí; así como las prácticas de capital humano y desarrollo de condiciones y capacitaciones en beneficio de los trabajadores, productividad e imagen de la empresa.

Respecto a los resultados obtenidos en la dimensión diseño de la organización se estableció que el 55% está de acuerdo o le es indiferente el manejo de la organización, segmentación de labores o departamentalización o simplemente no están informados de cómo se coordinan estas actividades. Por lo que representa un área de mejora para fomentar estrategias de liderazgo y capacitación a los trabajadores.

En la dimensión de cultura organizacional, lo encontrado a través de la recolección de datos muestra lo que la organización promueve en el empleado, lo que significa para el colaborador pertenecer a la organización y como él lo refleja en sus prácticas y conductas. En la innovación se declara que el 58.5% de la población encuestada no percibe cambios o innovaciones para adaptarse o adecuarse. En el ámbito de toma de riesgos el 24% señaló que ocasionalmente la organización promueve el análisis de ellos. El 26.8% mencionó que prestaba atención a los detalles.

Por último, en esta dimensión los resultados con respecto a las políticas y prácticas de recurso humano señalan el desconocimiento de los colaboradores de acuerdo los trámites, capacitaciones y reclutamiento de la organización, reflejado en un 34.14% de las respuestas obtenidas en la última pregunta.

Siguiendo las premisas iniciales de esta investigación y observando desde la realidad el trato, comportamiento y clima organizacional con respecto al nivel de la organización, se puede determinar que:

- La mayoría de los empleados mencionó no tener capacitación continua y tener desconocimiento en áreas referentes a recursos humanos. Dentro de este nivel, la organización debe mejorar los procesos y tiempos de capacitación para sus empleados.

De acuerdo a los aportes de Rensis Likert es posible determinar que el individuo resulta ser pieza clave, dentro de la construcción del clima organización pues sus actividades, actitudes y motivaciones lideran su rendimiento y al mismo tiempo su red de contactos e interacciones con sus compañeros de trabajo, simbólicamente el clima organizacional depende en primera instancia del comportamiento individual de del colaborador, de esto dependerá su comportamiento para con quienes trabaja y convive cotidianamente; al mismo tiempo esto determinará su percepción y capacidad para toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación y todos los fundamentos planteados por Robbins (2009).

Finalmente se puede establecer que el clima organizacional depende de un ciclo dependiente, en el que las dimensiones forman una red, debido a que el comportamiento del individuo dependerá de las condiciones y cultura que brinde la organización, a su vez el individuo al congeniar con otros individuos forma grupos y equipos de trabajo con los que puede desempeñarse para las actividades diarias y como último paso de este ciclo el comportamiento de los equipos e individuos puede influenciar en la organización, desde promover nuevas prácticas, aumentar el sentido de pertenencia y propiamente mejorar las condiciones laborales, para beneficio en las áreas de mejora.

El clima organizacional no solo depende de las condiciones brindadas y de las conductas individuales y grupales, sino del liderazgo dado por los mandos y los equipos, los cuales podrán definir como las anteriores condiciones influyen en el clima laboran y a su vez en la organización.

En Transporte y Logística Alcomex, los resultados de la encuesta aplicada reflejan que la organización vive en un clima organizacional de tipo participativo, de acuerdo a la propuesta de Rensis Likert. En la que los colaboradores se muestran identificados con su empresa, conocen su entorno, participan de las actividades, tienen comportamientos adecuados para con sus compañeros y su productividad es notoria de acuerdo a sus actitudes.

Para finalizar esta investigación, se hace referencia que la importancia de esta investigación radica en que servirá para futuros investigadores del clima organizacional pues en ella se muestra un nuevo instrumento para observar el clima organizacional, basado en la propuesta del autor Robbins y que no descansa ahí, sino que permite que en un futuro se profundice en el tema del clima organizacional y la comunicación, y que por motivos de tiempo ya no se pudo crear una propuesta comunicativa para las áreas de mejora de Transporte y Logística Alcomex. Para cerrar la idea, se debe destacar la importancia del clima organizacional y la comunicación para las organizaciones como elementos intangibles, pero que es de vital importancia considerar para tener una relación duradera, estable, armoniosa y recíproca de los trabajadores con la empresa.

## REFERENCIAS

- Besse, J. (1999) "El diseño de la investigación como significativo: exploraciones sobre el sentido", Biblio 3W. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona, N° 148, marzo
- Beatriz A. U; Venegas G. C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec, México Disponible en <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>
- Brunet L. (1983). El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas. Francia. Pág. 11-12
- Brunoticias. (2018, 28 abril). HAY AMBIENTE LABORAL TÓXICO EN 85% DE LAS EMPRESAS DE MÉXICO: UNAM –
- Brunoticias. Brunoticias. <https://brunoticias.com/ambiente-laboral-toxico-en-85-las-empresas-mexico-unam/>
- Callejo, J. (1998) *Articulación de perspectivas metodológicas: posibilidades del grupo de discusión para una sociedad reflexiva*. Madrid. Papers. 56(1), 31-55.
- Cardozo V. S. Vásquez M. (2014). Herramientas de comunicación interna en la Universidad de Los Andes, Trujillo. Universidad de los Andes. Venezuela. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545896003>
- Caboverde S. R; Paule H. Y (2011). Estudio diagnóstico del clima laboral en la empresa de sueros y productos hemoderivados. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Cuba. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433575011>
- Corichi G. A; Hernández G. T. J; García V. M. () El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. UAEH. Disponible en [https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html#:~:text=La%20teor%C3%ADa%](https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de)

[20de%20clima%20Organizacional.estar%C3%A1%20determinada%20por%20la%20percepci%C3%B3n](#)

Cvetkovic-Vega, A, Maguiña, Jorge L., Soto, Alonso, Lama-Valdivia, Jaime, & López, Lucy E. Correa. (2021). Estudios transversales. Revista de la Facultad de Medicina Humana, 21(1), 179-185. <https://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069>

Daft Richard L. (2011) Teoría y diseño organizacional. Cengage Learning. Disponible en [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23309w/Teoria\\_Diseño\\_Organizacional.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23309w/Teoria_Diseño_Organizacional.pdf)

Dzul Escamilla, M. (2010) Aplicación básica de los métodos científicos. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Filinich A. J. L et al. (2024) El DIRCOM como modelo regulador de la gestión en las organizaciones. Perú. Disponible en <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/620760/Modelo+Regulador+de+la+Gesti%C3%B3n+en+las+Organizaciones.pdf?sequence=11>

Galindo Cáceres, J. (2007) Sociología funcionalista y comunicología. El diálogo imposible en América Latina. Anagramas. 6(11), 161-182.

García Solarte, M. (2009) Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración

Goldhaber, G. (1984). Comunicación Organizacional. México: Editorial Diana.

González Vicente, S. (2019). Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional: Estudio del Clima en una Organización No Gubernamental. Universidad Pontificia

Guevara P. R. (2016). El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? Universidad Pedagógica Nacional Bogotá, Colombia. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/3459/345945922011.pdf>

Hernández Sampieri, R, Fernández, C & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (Quinta Edición). México D.F, México: McGraw-Hill.

Iglesias A. A. N; Torres E. J; Mora P. Y. (2019) Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. Disponible en <https://www.redalyc.org/journal/1800/180062056013/html/#:~:text=Las%20principales%20teor%C3%ADas%20analizadas%20en,el%20estudio%20del%20clima%20organizacional>

Izcara Palacios, S. P. (2014). Manual de investigación cualitativa. Perú: Ediciones Fontamara. Recuperado a partir de <https://www.porrua.mx/libro/GEN:846424/manual-de-investigacion-cualitativa/simon-pedro-izcarapalacios/9786077360643>

Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2011) Organizational Behavior and Management. McGraw-Hill

Jiménez C. V. E. (2012) El estudio de caso y su implementación en la investigación. Universidad Autónoma de Asunción. Paraguay. Disponible en [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2226-40002012000100009](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2226-40002012000100009)

Kast F. E (1999). Administración en las organizaciones Enfoque de sistemas y de contingencias. Cuarta edición. Mc GRAW-HILL.

- Manosalvas Vaca, CA, Manosalvas Vaca, LO, & Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Ministerio AD* , (26), 5-15.
- Martinez de Velasco, A. y Nosnik, A. (1998). *Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial*. Trillas. México.
- McGregor, D. (1960) *The Human side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Company Inc. United States of America
- Méndez Álvarez, C. (2006) *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial Universidad del Rosario. Disponible en <https://books.google.com.mx/books?id=qjpFxpVbK1AC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=true>
- Moran M. (2023). *Crecimiento económico - desarrollo sostenible*. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Mundial, B. (2023). La economía mundial se encuentra en una situación precaria en un contexto de tasas de interés elevadas. *World Bank*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2023/06/06/global-economy-on-precarious-footing-amid-high-interest-rates>
- Lidefer. (2022). *Rensis Likert: Biografía, teorías, otros aportes y obras*. Lidefer. Disponible en <https://www.lifeder.com/rensis-likert/>
- Newstrom, J. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill
- Scheinson, D. (2009). *Comunicación estratégica*. Buenos Aires: Granica
- Schneider, B y Barbera, K. (2014), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* , Biblioteca de Psicología de Oxford. <https://doi.org/10.1093>

- Solís, L. D. M. (2020). El enfoque de investigación: la naturaleza del estudio. Investigalia.  
<https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-de-investigacion-la-naturaleza-del-estudio/>
- Ortega, C. (2023). Investigación mixta. qué es y tipos que existen. QuestionPro.  
<https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20mixta%20es%20una,de%20estos%20m%C3%A9todos%20por%20separado.>
- Oyola García, A. E. (2021). La variable. Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo, 14(1), 90-93. <https://doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2021.141.905>
- Pedraza Melo N. A. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano*. Revista Lasallista Investigación. disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69559148009>
- Prieto, M. C. (2021, 7 diciembre). El desarrollo de la perspectiva teórica y el alcance de la investigación. Medium. <https://medium.com/@mcamilap21/el-desarrollo-de-la-perspectiva-te%C3%B3rica-y-el-alcance-de-la-investigaci%C3%B3n-862d3eee7f64>
- Pozo P.R. (2022). Representación del marco contextual de una investigación en diseño. Centro Investigación TGRAF ISEC Lisboa. Disponible en [https://ddd.uab.cat/pub/grafica/grafica\\_a2023v11n21/grafica\\_a2023v11n21p83.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/grafica/grafica_a2023v11n21/grafica_a2023v11n21p83.pdf)
- Quiénes somos*. (s. f.). [https://alcomex.mx/full\\_width.html](https://alcomex.mx/full_width.html)
- Quiroga Parra, D. (2007) Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. Universidad Oberta de Cataluña
- Ramos Moreno M. C. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Colombia. Disponible en <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/21111/Monografia%20Clima%20O>

[rganizacional.pdf;jsessionid=A525ADB0C1FB714A089F50D64B8B5845.jvm1?sequence=1](http://organizational.pdf.jsessionid=A525ADB0C1FB714A089F50D64B8B5845.jvm1?sequence=1)

- Rebeil C. M. A, RuízSandoval R. C. (1998). El poder de la Comunicación en las Organizaciones. Universidad Iberoamericana. Pág 176-177, 282-285. Túnez M. (2012). La gestión de la comunicación en las organizaciones. España. 40-41
- Robbins, S., Judge, T. (1999) Comportamiento organizacional. Pearson Educación, México.
- Robbins S. P. (1998). Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. México. Editorial Prentice Hall
- Salmon B. M, Suárez-Caimary I. L., Salazar-Danger M. () El clima laboral en el contexto organizacional. Disponible en <https://www.redalyc.org/journal/1815/181572159004/>
- Sánchez L. J. L. et al (2012). Clima organizacional: un estudio de caso. Editorial Academia Española
- Treviño, O. M. E. T. C. S. (2019). César Saviñon Treviño: Clima laboral, ¿Qué tan importante es? *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/cesar-savinon-trevino-clima-laboral-que-tan-importante-es/>
- Veiga de Cabo, Jorge, Fuente Díez, Elena de la, & Zimmermann Verdejo, Marta. (2008). Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 54(210), 81-88. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0465-546X2008000100011&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2008000100011&lng=es&tlng=es)

## ANEXOS

## Anexo1. Matriz de consistencia

CLIMA LABORAL EN ALCOMEX							
TEMA O TÍTULO	PROBLEMA O SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	OBJETIVO	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	PERSPECTIVA TEÓRICA	PERSPECTIVA METODOLÓGICA
Clima organizacional caso: Transporte y Logística Alcomex	Problemas entre colaboradores, rotación de personal.	Diagnosticar el clima organizacional de Transporte y Logística Alcomex para conocer la percepción de sus colaboradores	¿Cómo es el clima organizacional de acuerdo a la percepción de los colaboradores de Transporte y Logística Alcomex	Los factores de carácter interpersonal propuestos por el autor Robbins (2009) son los más bajos, en los colaboradores de Transporte y Logística Alcomex	Clima organizacional Dimensiones: Nivel individual Nivel del grupo Nivel del sistema de la organización	Perspectiva: Sociología funcionalista Autores: Stephen P. Robbins	Enfoque: Cuantitativo Tipo de estudio: No experimental y Transversal Técnica de recolección: Encuesta Alcance de investigación: Descriptivo

## Anexo 2. Tabla de aportaciones de autores clásicos

Título del libro	Autor y año	Propuesta y descripción
Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"	Lewin, Lippitt, & White (1939)	Origen en los estudios de psicología de Lewin. Lippitt & White, analizaron el espacio de vida psicológico, compuesto de actitudes sociales y conductuales de las personas ante prácticas de liderazgo y lo nombraron "social clima" y "atmósfera social".
The Human side of Enterprise	Douglas McGregor (1960)	El tipo de liderazgo de los directivos impacta directamente a los subordinados pues el tipo de actitudes con las que dan una indicación y estas serán percibidas por los colaboradores y ellos estarán satisfechos o no, esto afectando el clima. (McGregor, 1960)
Organizational Behavior and Management	Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M (1990)	El apoyo entre los colaboradores hace que el trabajo sea óptimo y garantiza la satisfacción y compromiso de los trabajadores con la organización. (Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M., 1990)
Comportamiento Humano en el trabajo	John W. Newstrom (1999)	El trabajo del administrador del capital humano debe motivar el trabajo en equipo para lograr la cooperación, motivación y colaboración del empleado para la mejora constante de su conducta. (John W. Newstrom., 1999)
	Richard L. Daft 2011	Dimensiones diseño organizacional: <i>Estructurales.</i> 1) La formalización: 2) Especialización 3) Jerarquía de la autoridad 4) Centralización 5) Profesionalismo 6) Razones del personal. <i>Contextuales.</i>

<b>Teoría y diseño organizacional</b>		1)Tamaño 2) Tecnología organizacional 3) Entorno 4) Metas y estrategia 5) Cultura
Teoría del clima organizacional. La organización humana	Rensis Likert 1967	“El comportamiento asumido por los subordinados, depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que ellos perciben, la reacción estará determinada por la percepción”; Variables causales, intermedias y finales; Tipos de clima laboral
Motivation and organizational climate	Litwin y Stringer (1968)	Propiedades del entorno vividas por el trabajador, en el cual influye la motivación y la satisfacción. Propone 9 dimensiones que explican cómo interactúa el empleado con la empresa: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

### Anexo 3. Tabla de aportaciones de autores contemporáneos

<p>Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención</p>	<p>Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2006)</p>	<p>El clima organizacional se compone de una serie de interacciones que se dan dentro de un entorno empresarial, donde el individuo se relaciona e interacciona de forma social de acuerdo a lo establecido por la organización. (Méndez, 2006)</p>
<p>Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual</p>	<p>Mónica García Solarte (2009)</p>	<p>Los factores que están relacionados directamente con el clima organizacional y que permiten entender su funcionamiento son las relaciones con los otros miembros de la organización, las condiciones de estructura física que brinda la empresa y la percepción que tiene el colaborador frente a su organización. (Solarte, 2009)</p>
<p>El manual de Oxford sobre clima y cultura organizacional</p>	<p>Schneider, B. y Barbera K. (2014)</p>	<p>El clima profesional está determinado por las características personales que tiene los profesionales de las organizaciones, por las percepciones que tienen los colaboradores de su organización y en gran medida por la cultura de la empresa. (Schneider, B. y Barbera K., 2014)</p>
<p>El clima organizacional y su</p>	<p>Pedraza Melo Norma Angélica 2018</p>	<p>Satisfacción laboral, intangibles del clima organizacional:</p>

<p>relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano.</p>		<p>Experiencias percibidas que vinculan a los colaboradores y propician una interacción. Reconoce algunos elementos del clima organizacional como parte del comportamiento organizacional individual, entre ellos la autonomía, la cohesión, la confianza, el apoyo, el trabajo en equipo, el liderazgo, el reconocimiento, la equidad, los estándares de trabajo, la innovación, la estructura formal, la identidad</p>
<p>El clima laboral en el contexto organizacional</p>	<p>Marianela Bermejo-Salmon, Isis Leonor Suárez-Caimary, Maylen Salazar-Danger</p>	<p>Niveles de comportamiento humano en las organizaciones: "La necesidad de identificar las variables que acentúan en tendencia su comportamiento y posteriormente promover el estudio y análisis de cada una y sobre estos proyectar un programa de acciones que garanticen crear condiciones que permitan que los empleados se sientan motivados y satisfechos" (Bermejo S. M. 2022. pág 4)</p>
<p>El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje</p>	<p>Diana Constanza Ramos Moreno. (2012)</p>	<p>Modelos de clima organizacional: revisión de diversos autores, factores inmersos en el clima como los son la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, entre otros</p>