

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

### *Estrategia organizacional para empresas exportadoras de aguacate*

**Autor: Myriam Montoya López**

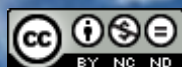
Tesis presentada para obtener el título de:  
**Maestra en Administración**

Nombre del asesor:  
**Joel Bonales Valencia**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UNIVERSIDAD  
VASCO DE QUIROGA**

**"ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL  
PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE  
AGUACATE"**

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:  
**MYRIAM MONTOYA LÓPEZ**

ASESOR DE TESIS:  
**DR. JOEL BONALES VALENCIA**

2007  
D ZAVALA



T889

LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN EN  
EL ESTADO No. MAES-9510001 DE  
FECHA 8 DE NOVIEMBRE DE 1995  
CLAVE 165 PSU0015P

MORELIA, MICH., MARZO DE 2007.





**“ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL  
PARA EMPRESAS EXPORTADORAS DE  
AGUACATE”**

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:  
**MYRIAM MONTOYA LÓPEZ**

ASESOR DE TESIS:  
**DR. JOEL BONALES VALENCIA**

CON RECONOCIMIENTO DE  
VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE  
LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN EN  
EL ESTADO No. MAES-9510001 DE  
FECHA 8 DE NOVIEMBRE DE 1995  
CLAVE 165 PSU0015P

MORELIA, MICH., MARZO DE 2007.





INDICE

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| Relación de tablas y figuras | I   |
| Resumen                      | III |
| Abstract                     | IV  |
| Introducción                 | 1   |
| Antecedentes                 | 2   |
| Justificación                | 3   |
| Problemática                 | 4   |
| Objetivo                     | 5   |
| Hipótesis                    | 6   |

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO DE LCIMA ORGANIZACIONAL

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Concepto de clima   | 7  |
| 1.2 Clima como descripción  | 11 |
| 1.2.1 Nivel descriptivo   | 11 |
| 1.2.2 Tipos de clima  | 11 |
| 1.2.2.1 Clima psicológico   | 11 |
| 1.2.2.2 Clima agregado  | 11 |
| 1.2.2.3 Climas colectivos   | 12 |
| 1.3 Formación del clima   | 13 |
| 1.3.1 Enfoque estructural   | 13 |
| 1.3.2 Enfoque perceptual  | 14 |
| 1.3.3 Enfoque interactivo   | 16 |
| 1.3.4 Enfoque cultural  | 18 |
| 1.4 Importancia del clima organizacional en la administración de empresas | 21 |
| 1.5 Características del clima organizacional                              | 23 |

CAPÍTULO 2

EMPRESAS EXPORTADORAS

|  |    |
|--|----|
| 2.1 La organización como sistema autopoietico                          | 25 |
| 2.2 Tipología de organizaciones  | 27 |
| 2.2.1 Tipología de organizaciones, basado en la teoría de contingencia | 27 |
| 2.3 Empresas exportadoras  | 29 |

CAPÍTULO 3

DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Diagrama de variables  | 32 |
| 3.1.1 Modelo específico  | 33 |
| 3.1.2 Definición operacional de las variables independientes   | 33 |
| 3.2 Recolección de datos   | 35 |
| 3.2.1 Medición   | 35 |
| 3.2.2 Cuestionario   | 36 |
| 3.2.3 Obtención de datos   | 36 |
| 3.3 Procesamiento de datos obtenidos   | 39 |
| 3.3.1 Procesamiento de la variable dependiente clima organizacional  | 39 |
| 3.3.2 Procesamiento de las variables independientes: autoridad, comunicación, institucional, organizacion y social | 40 |
| 3.4 Interpretación de resultados   | 58 |
| 3.4.1 Variable clima organizacional  | 58 |
| 3.4.2 Variables autoridad  | 58 |
| 3.4.3 Variable comunicación  | 58 |
| 3.4.4 Variable institucional   | 59 |
| 3.4.5 Variable organización  | 59 |
| 3.4.6 Variable social  | 60 |
| 3.5 Prueba de hipótesis  | 60 |
| 3.6 Discusión de resultados  | 61 |
| Conclusiones y recomendaciones   | 63 |
| Bibliografía   | 69 |

ANEXOS

|   |    |
|---|----|
| Cuestionario  | 73 |
| Coeficiente de confiabilidad Alfa-Cronbach                            | 76 |
| Tablas de contingencia  | 77 |
| Análisis estadístico a nivel operativo, administrativo y supervisión. | 80 |

La hipótesis general de la presente investigación es la siguiente:

“La relación que existe entre las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán, Michoacán, y su clima organizacional depende de la autoridad que es ejercida por los niveles superiores; la comunicación necesaria para que se puedan conducir las tareas y promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos; la institucionalidad en su conjunto, tanto a nivel directivo como operativo; la organización que presentan las empresas y el ambiente social en el que se desarrollan las actividades de los individuos”.

Las hipótesis de trabajo son:

- Al determinar una mejor autoridad lineal, delegar la autoridad y que la autoridad sea funcional; se sostendrá como consecuencia un mejor clima organizacional de las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán.
- La comunicación, fundamentada mediante su transmisión ascendente e interpersonal ayuda a lograr un mejor clima organizacional de las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán.
- La organización de la empresa, fundamentada en la infraestructura y la organización formal traerá como consecuencia un mejor clima organizacional de las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán.
- A mejor institucionalidad de las personas, interpretada mediante la motivación, el reclutamiento, los materiales y la evaluación; se obtiene un mejor clima organizacional de las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán.
- El ambiente social, basado en la relación informal de las personas se garantiza un mayor clima organizacional de las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán.



El objetivo general de esta investigación es:

Determinar cuál es el clima organizacional que impera en las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán.

Los objetivos específicos son:

- Analizar los antecedentes del clima organizacional.
- Aplicar el Modelo Ostroff para conocer el clima organizacional en las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán.
- Conocer qué nivel organizacional la empresa tiene un mejor clima organizacional.
- ¿Cuál es el sistema de organización con qué las empresas exportadoras del Estado de Michoacán cuentan?

## PROBLEMATICA

¿Cómo funciona una organización? Las actividades que se desarrollan, las comunicaciones que se establecen, los modos de actuar, de relacionarse, de evaluar desempeños y resultados, los estilos para dar órdenes, recomendaciones, aclaraciones, exigencias en cumplimientos de horarios, disposición física de los escritorios, archivos, etc., y hasta los gestos y expresiones de las personas, van determinando la atmósfera que se respira, el modo como se vive y trabaja en esa organización. Todos estos factores conforman el clima organizacional.

Cuando se encuentra un buen clima, no se desea abandonar ese lugar. Ello traerá aparejado la permanencia, el compromiso, la identificación y se irá enriqueciendo con la gente que permanezca en la empresa.

Quienes más afectados se sienten por un mal clima, son personas que tienen grandes expectativas respecto a su empresa, y que están interesados en colaborar y capacitarse, y tienen deseos de comprometerse. Por lo que, mientras más desalentada se sienta una persona como consecuencia de un mal clima, mayor será una pérdida para la organización.

Es por eso que los directivos de las empresas deben tener mayor conocimiento acerca de los factores que influyen en la eficiencia laboral, así mismo en el comportamiento de la gente en sus organizaciones.

Por consiguiente, esta investigación determinará el conocimiento administrativo que se tiene del clima organizacional de las empresas exportadoras, el problema a resolver será describir: ¿Cuál es el clima organizacional en las Empresas Exportadoras de Aguacate del Estado de Michoacán?



Debido a las exigencias actuales del comercio internacional y las presiones ejercidas por los grupos de interés involucrados, la aplicación del clima organizacional en las empresas exportadoras tiene gran relevancia en el comportamiento de los miembros de la organización, porque crea una reinterpretación de lo que sucede e impacta en la disposición con que afrontan sus tareas. Un clima adecuado, amable, va a traducirse en un mejor desempeño, coordinación, productividad, y será posible ser competitivos en los mercados internacionales.

La idea de la investigación "Estrategia organizacional para empresas exportadoras de aguacate", surgió de la necesidad de consultar la literatura sobre el tema -clima organizacional- y descubrir que hay poco material bibliográfico, la inexistencia de investigaciones al respecto y la escasez en el país de artículos sobre experiencias organizacionales que sirvan de soporte.

Con la vigencia comercial del TLCAN y la Unión Europea, cobra mayor interés la exportación del aguacate. El sector exportador es, indudablemente, un pilar de nuestra economía en la actualidad y en un futuro previsible. El perfil de las empresas que deciden ingresar en mercado internacionales, sus modalidades y sistemas operativos.

La investigación se aplica a un estrato empresarial concreto -las empresas exportadoras- que constituyen un sector de primera magnitud en cuanto a importancia, por su contribución a la economía nacional en su conjunto. Se observa, también, el método deductivo que lleva del todo a las partes y permite ir concretando avances, partiendo del clima en sus aspectos generales, así como, de su aplicación a las empresas donde se ha elegido un giro específico de ellas y un aspecto concreto: la de sus variables determinantes en un extracto empresarial específico -empresas exportadoras de aguacate de del Estado de Michoacán- que constituyen las implicaciones prácticas en este trabajo.

Con esta investigación se podrá analizar las diferentes teorías que existen sobre el clima organizacional, y así mismo comprobar las conjeturas que surjan del estudio de campo para que se efectúen aportaciones a la administración estratégica de las empresas, y tener plenamente el conocimiento científico de cuáles son las variables que impactan al sector que se analizará.

En los últimos años, los escenarios internacionales se han caracterizado por el acelerado desarrollo del conocimiento y la tecnología, particularmente en el campo de la administración, y por el fenómeno de globalización de mercados -Bloque asiático, UE, MERCOSUR y el TLCAN-, que ha intensificado el establecimiento de lazos de intercambio y cooperación entre países que promuevan el desarrollo económico, social, científico y tecnológico de sus miembros.

Estos acuerdos han provocado la ruptura de paradigmas en diferentes áreas del saber, y el medio ambiente de la administración no ha estado exento de cambios, derivados, o estrechamente relacionados, con estas nuevas tendencias internacionales. Estos cambios no solamente han afectado la estructura organizacional de las empresas, sino que las han llevado a reconsiderar el papel fundamental de los miembros que las constituyen.

Bajo esta perspectiva global, cuando una persona asiste a su trabajo lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, qué es capaz de realizar y hacia dónde debe marchar la empresa, entre otras cosas. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano como el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez o la flexibilidad de la organización, las opiniones de los miembros de la empresa, su grupo de trabajo, el entorno en el que labora, etcétera. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización: el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, entre otros.

Es por eso que las actividades que desarrollan las empresas exportadoras, las comunicaciones que se establecen, los modos de actuar, de relacionarse, de evaluar desempeños y resultados, los estilos para dar órdenes, recomendaciones, aclaraciones, exigencias en cumplimiento de horarios, disposición física de los escritorios, archivos, y hasta los gestos y expresiones de las personas, van determinando la atmósfera que se respira, el modo como se vive y trabaja en esa organización. Estos son algunas variables que conforman el ambiente laboral que se crea, de manera muy particular, en una empresa.

Esta perspectiva nos lleva a preguntarnos: ¿qué es el clima organizacional?, ¿qué antecedentes, tipos y enfoques del clima organizacional existen?, ¿qué modelos hay del clima organizacional?, ¿cuáles son las variables que causan el clima organizacional en las empresas exportadoras? Estas son algunas de las preguntas que se contestarán en el presente trabajo de investigación.

Por tanto, es conveniente aclarar que el clima, y en adelante cuando se hable de este se estará refiriendo al clima organizacional, cuenta con características particulares que permiten su mejor conceptualización y diferencia de otro concepto con el que se suele tomar como sinónimo; cultura organizacional.



El presente trabajo tiene el objetivo de determinar cuál es el clima organizacional que impera en las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán. Para alcanzar este objetivo, la investigación se ha estructurado en una serie de capítulos.

En el primer capítulo se revisará el sustento teórico del clima organizacional, la cual comprende: el concepto de clima, el clima como descripción, los tipos y dimensiones de clima, a sí como, el Modelo de Ostroff que se aplicará en esta investigación.

El capítulo segundo describe a la organización como un sistema autopoietico, la tipología que tienen las organizaciones basado en la teoría de contingencia y el objeto de estudio (empresas exportadoras del Estado de Michoacán).

En el tercer capítulo se define el diagrama de variables y su operación. Se establece el fundamento para llevar a cabo la recolección de datos mediante el cuestionario; la información obtenida se procesará para conocer las medidas de variabilidad y tendencia central de cada variable de estudio y se comenzarán a interpretar los resultados obtenidos del presente estudio, centrándonos en determinar el clima organizacional de las empresas exportadoras del Estado de Michoacán, en el nivel operativo y medio.

Por último, los anexos contienen el cuestionario tipo que se aplicó, el cálculo de confiabilidad Alfa-Cronbach, las tablas de contingencia y el análisis estadístico se analizaron por nivel operario, administrativo y supervisión.

Due to the actual requirements demands of the international trade and the pressures exercised by the involved groups of interest, the application of the organizational climate in the companies exporters has great relevance in the behavior of the members of the organization, because it creates a reinterpret of what happens and its impact in the disposition with they confront their tasks. An appropriate and nice climate, it will be translated in a better acting, coordination, productivity, and we will be competitive in the international markets.

Therefore, the present essay has the purpose to examine, the antecedents of the organizational climate and the impact that it has in the companies exporters of agricultural products, particularly avocado. Consequently, the essay trends, an orderly way, three fundamental parts: 1) basic parts of the organizational climate, 2) the organization like autopoietico system, 3) exporters companies, and 4) determination of the organizational climate in the exporters companies from Michoacan State.

Finally, the question that looks for to respond this essay is. Which is the organizational climate in the companies exporters from Michoacan State?

Debido a las exigencias actuales del comercio internacional y las presiones ejercidas por los grupos de interés involucrados, la aplicación del clima organizacional en las empresas exportadoras tiene gran relevancia en el comportamiento de los miembros de la organización, porque crea una reinterpretación de lo que sucede e impacta en la disposición con que afrontan sus tareas. Un clima adecuado, amable, va a traducirse en un mejor desempeño, coordinación, productividad, y será posible ser competitivos en los mercados internacionales.

Por tanto, el presente trabajo tiene como propósito examinar, los antecedentes del clima organizacional y el impacto que tiene en las empresas exportadoras de productos agrícolas, particularmente, aguacate. Por consiguiente, el trabajo esboza, de manera ordenada, tres partes fundamentales: 1) partes básicas del clima organizacional, 2) la organización como sistema autopoietico, 3) empresas exportadoras, y 4) la determinación del clima organizacional en las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán.

En síntesis, la pregunta que busca responder este trabajo es. ¿Cuál es el clima organizacional en las empresas exportadoras del Estado de Michoacán?.



- Tabla 30. ¿En mi trabajo se alienta la creatividad y las sugerencias para mejorar, son bienvenidas?
- Tabla 31. ¿El lugar donde trabajo es agradable en cuanto a iluminación, ventilación, espacio, muebles, etc., de acuerdo al trabajo?
- Tabla 32. ¿Conozco el organigrama de la empresa?
- Tabla 33. ¿En este trabajo se realizan muchas tareas que son inútiles para el resultado en sí?
- Tabla 34. Distribución de frecuencias de la variable organización
- Tabla 35. ¿Considero que es agradable trabajar con mis compañeros?
- Tabla 36. ¿Para sacar adelante el trabajo, las personas de mi sección nos ayudamos los unos a los otros?
- Tabla 37. ¿Si importa si hago las cosas bien, porque si me lo reconocen?
- Tabla 38. ¿En esta empresa se puede trabajar con alegría. El jefe acepta y promueve un clima de buen humor?
- Tabla 39. Distribución de frecuencias de la variable social
- Tabla 40. Matriz del coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) bivariadas

### Figuras

- Figura 1. Relación entre estructura y clima organizacional
- Figura 2. Descripción de cómo el individuo percibe condiciones organizacionales que crean una representación de clima
- Figura 3. Relación entre las condiciones organizacionales, el percibidor individual, los miembros del grupo y el clima
- Figura 4. Diagrama de variables
- Figura 5. Modelo específico

## Tablas

- Tabla 1. Cronología de la definición de clima
- Tabla 2. Relación de empresas exportadoras de aguacate del estado de Michoacán
- Tabla 3. Operacionalización de las variables independientes
- Tabla 4. Matriz de datos provenientes de los cuestionarios
- Tabla 5. Variables de datos provenientes de los cuestionarios
- Tabla 6. Medidas de tendencia central y variabilidad del clima
- Tabla 7. Frecuencia de la variable clima organizacional
- Tabla 8. Medidas de tendencia central y variabilidad
- Tabla 9. ¿Mi jefe trata bien a todos sus empleados?
- Tabla 10. ¿En esta empresa, los demás jefes también tratan bien a sus empleados?
- Tabla 11. ¿Mi jefe da lineamientos generales para trabajar, y uno puede organizarse dentro de ellos como quiera?
- Tabla 12. ¿Ante un reclamo del público o de los clientes, los jefes apoyan a los empleados?
- Tabla 13. ¿Las ordenes e instrucciones para desempeñar mi trabajo son claras?
- Tabla 14. ¿La evaluación de mi trabajo (en cuanto a
- Tabla 15. Distribución de frecuencias de la variable autoridad
- Tabla 16. ¿En esta empresa se puede expresar lo que se piensa sin temor?
- Tabla 17. ¿Con qué frecuencia comenta con los compañeros de su equipo de trabajo cosas relacionadas con los objetivos de su área?
- Tabla 18. ¿Cuando tengo alguna duda, puedo preguntarle con tranquilidad a mi jefe?
- Tabla 19. ¿En la empresa, los altos jefes periódicamente se acercan a los empleados para conocer de cerca sus problemas?
- Tabla 20. Distribución de frecuencias de la variable comunicación
- Tabla 21. ¿Los trabajadores que conozco tienen puesta la camiseta de la empresa?
- Tabla 22. ¿La selección de nuevo personal está más influida por la amistad que por los conocimientos del candidato?
- Tabla 23. ¿Si tuviera algún problema económico excepcional (una enfermedad) la empresa me ayudaría en lo posible?
- Tabla 24. ¿Los elementos necesarios para trabajar (papel, herramientas, materiales, etc.) están disponibles, a efectos de trabajar sin inconvenientes?
- Tabla 25. ¿En esta empresa son considerados en cuenta los alimentos (desayuno, comida, etc.) de acuerdo a las horas de trabajo?
- Tabla 26. ¿Mi sueldo es adecuado a mi trabajo y a las horas que cumplo?
- Tabla 27. ¿Si pudiera, no me gustaría cambiar de trabajo?
- Tabla 28. Distribución de frecuencias de la variable institucional
- Tabla 29. ¿En esta empresa se ocupan de que la gente aprenda y se capacite?

# CAPÍTULO

# 1

# MARCO TEÓRICO



A continuación se analizarán y se expondrán los elementos teóricos generales y particulares para que sea guiado el proceso de investigación de las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán. Con el objeto de dar a conocer el curso lógico de los aspectos teóricos y conceptuales de las variables, para que permita fundamentar las conjeturas que den respuesta a las preguntas formuladas, o sea, que expliquen el problema, esto es, la variable dependiente: clima organizacional.

### 1.1. Concepto de clima

Las definiciones que los investigadores han propuesto para determinar qué entienden por clima organizacional han evolucionado desde aquéllas que se refieren a las características organizacionales valoradas a través de percepciones (Forehand y Gilmer 1964 y Friendlander y Margulies, 1969) donde se supone que dominan los factores situacionales u organizacionales, a esquemas cognitivos (James y Jones 1974; James y Sells, 1981; y Schneider, 1975) donde los factores individuales son los principales determinantes, pasando por los resúmenes de percepciones (Schneider y Reichers, 1983, p. 315) donde persona y situación interactúan. Sin embargo, no hay investigaciones que señalen si algunas de estas conceptualizaciones ha recibido más apoyo empírico que otras (Rousseau, 1988, pp. 220-225).

**TABLA 1. CRONOLOGIA DE LA DEFINICION DE CLIMA.**

Forehand y Gilmer (1964): Características que (1) distinguen una organización de otra, (2) perduran a través del tiempo, e (3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.

Frienlander y Margulies (1969): Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.

Schneider y Hall (1972): Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y del individuo.

James Jones (1974): Significado psicológico de representaciones cognitivas; percepciones.

Schneider (1975): Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del futuro y saber cómo comportarse.

Payne, Fineman y Wall (1976): Consenso de las descripciones individuales sobre la organización.

James et al. (1978): Suma de las percepciones de los miembros sobre la organización.

Litwin y Stringer (1978): Un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.

Joyce y Slocum (1979): Los climas son (1) perceptuales, (2) psicológicos, (3) abstractos, (4) descriptivos, (5) no evaluativos, y no son acciones.

James y Sell (1981): Representaciones cognitivas individuales de entornos próximos..., -expresado en términos de sentido psicológico y significación para el individuo..., un atributo individual, que se aprende, es histórico y resistente al cambio.

Schneider y Reichers (1983): Una percepción molar, basada en percepciones más particulares.

Glick (1985): ("Clima Organizacional"). Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto de acciones individuales.

En la tabla anterior se pueden apreciar distintas definiciones de clima. La mayoría de ellas hace referencia a



las percepciones que el individuo tiene de la organización, acentuando la dimensión psicológica o subjetiva del clima (James et al., 1977). Así, hay autores que subrayan el papel que juega en este concepto las representaciones cognitivas (James y Jones, 1974). Pero también hay autores que definen el clima como algo, real, "externo al individuo" u "objetivo" (Payne y Pugh, 1976), que incluye una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto de las acciones individuales (Glick, 1985).

Reichers y Schneider (1990) han indicado que la ciencia produce un modelo de evolución de ideas, y que este modelo de desarrollo puede ser entendido como una evolución en tres etapas. También, han utilizado este modelo para explicar la evolución del concepto de clima.

Según los citados autores, la primera etapa se denomina introducción y elaboración. Dicha etapa ocurre cuando un concepto se inventa, descubre o se toma prestado desde otro campo. Se caracteriza por la existencia de intentos de legitimar el nuevo concepto a través de la elaboración de publicaciones dirigidas a un reducido número de lectores con el fin de hacerles entender la definición del concepto, su importancia y su utilidad para integrar los hallazgos previos sustentados en ideas vagas y dispares. A través de dichas publicaciones aparecen las primeras definiciones del nuevo concepto y los primeros datos empíricos que tratan de demostrar que el constructo describe un fenómeno relevante. En este sentido, los autores de dichas publicaciones desarrollan y aplican métodos de operacionalización particulares y comienzan a tratar el concepto como una variable dependiente o independiente.

En esta primera etapa, se constata que el clima es un concepto que tiene dos connotaciones diferentes, una de las cuales se transfiere desde la otra. El significado original del clima es meteorológico mientras que el significado metafórico o transferido es social y psicológico. Así, en sentido meteorológico, el clima se define como un conjunto de características estables a lo largo de un periodo de tiempo amplio dentro de una determinada región geográfica. En el sentido social y psicológico, el clima se define como una característica estable que distingue una organización de otra y que influye en la conducta de los miembros de esa organización (Forehand y Gilmer, 1964, p. 116).

Por otra parte, en esta primera etapa, se publican artículos que discuten o matizan las definiciones de clima. Así, Friedlander y Margulies (1969) consideran que el clima es resultado de las propiedades organizacionales percibidas por los individuos. Por otra parte, algunos autores parten de conceptos analógicos como por ejemplo Perrow (1961), que caracterizaba el clima como el prestigio organizacional, o Halpin y Croft (1963) que lo fundamentaban en el concepto de personalidad de la organización.

A finales de los años 60 comienzan a surgir los primeros estudios que tratan de clarificar las relaciones existentes entre el clima y otros conceptos organizacionales. Litwin y Stringer (1966) consideraban al clima como un correlato de la motivación y la productividad laboral. Según los citados autores, el clima era un concepto que describía el efecto que tenía la situación sobre el éxito, el poder y la afiliación de los individuos. Asimismo, Schneider y Bartlett (1970) desarrollaron una medida del clima para directivos de agencias de seguros de vida, y demostraron que las percepciones de las dimensiones del clima variaban en función de la posición que se ocupaba en una organización. En esta primera etapa también se consideró al clima como una función de las conductas particulares que desempeñan las personas y como una función de



sus valores y necesidades laborales (Schneider y Hall 1972, p. 63). Así, el concepto de clima, tal y como lo conocemos hoy en día, no fue elaborado completamente hasta treinta años después.

La segunda etapa se denomina de evaluación e incremento. Por una parte, aparece una literatura inicial sobre el constructo y, por otra parte, surgen las primeras revisiones críticas de ese concepto que suelen señalar aspectos como la falta de conceptualización, la inadecuada operacionalización y los resultados empíricos equívocos. Los investigadores se apoyan en las variables moderadoras y mediadoras para explicar los resultados contradictorios encontrados e intentan perfeccionar las técnicas de medida. En respuesta a dichas críticas, los autores intentan superar esos hallazgos preliminares y, para ello, presentan datos que apoyan la singularidad del concepto y que demuestran su diferenciación con respecto a otros constructos similares. En este sentido, comienza a conocerse las limitaciones de los primeros trabajos empíricos y conceptuales realizados, mientras que se ofrecen estudios empíricos y reconceptualizaciones que se aplican a un variado número de problemas teóricos y prácticos.

En esta etapa, a partir de los años 70, comienzan a surgir numerosas revisiones y críticas al constructo de clima y a su medición. Como consecuencia el análisis del clima se intensifica en actividades de investigación y en el campo de sus aplicaciones.

Entre las revisiones críticas más aparecidas en esta etapa cabe destacar la de Johannesson (1973), quien considera redundante el concepto de clima respecto al de actitudes laborales, o la de Guion (1973), que lo considera reiterativo con el concepto de satisfacción laboral. Estos dos autores cuestionan si el concepto de clima aporta algún tipo de ventaja teórica o práctica a la literatura ya existente sobre satisfacción laboral.

Sin embargo, frente a estas críticas conceptuales, otros investigadores siguen aportando datos que demuestran la originalidad del constructo. Así, Schneider y Snyder (1975) aportan una distinción conceptual y empírica entre clima y satisfacción, afirmando que el primero es el resultado de las percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a dar sentido a su contexto y a saber cómo comportarse en él. James y Jones (1974), enfatizan la distinción entre el clima como un atributo organizacional (clima organizacional) y el clima como un atributo individual (clima psicológico). Porter, Lawler y Hackman (1975) definen el clima como las propiedades habituales de un ambiente de trabajo concreto según son percibidas por las personas que trabajan en él. Igualmente, James et al. (1977) consideran que el clima es el resultado de la adición o suma de las percepciones que tienen los miembros sobre su organización.

La tercera etapa en la evolución de un concepto se denomina de consolidación y acomodación. Durante esta etapa, las controversias decaen y las revisiones de la literatura determinan lo que se conoce y lo que todavía no se conoce sobre el concepto. Una o dos definiciones del constructo se aceptan a nivel general, predominando pocos procedimientos de operacionalización. La aceptación del concepto se produce por su inclusión en modelos generales sobre la conducta en las organizaciones, sin embargo, algunos autores continúan explorando el concepto ya maduro y, ocasionalmente, se revisan ciertos aspectos de la historia de ese constructo para obtener mejores explicaciones.

La controversia sobre la medición del clima continúa hasta los años 80. Así, en esta tercera etapa, James (1982) y James, Joyce y Slocum (1988) consideran que la unidad de análisis en el estudio del clima es el



individuo, mientras que Glick (1985) realiza una revisión crítica de la teoría y de la medición del clima, afirmando que la unidad de análisis en el estudio del clima es la organización.

Joyce y Slocum (1982) intentan perfilar y esclarecer algunos aspectos inherentes al concepto de clima todavía confusos y, para ello, estudian la diferencia entre clima psicológico y clima organizacional, y el efecto que tiene esta diferencia sobre actitudes, sentimientos y conductas de los individuos en la organización. Sugieren que el clima psicológico está más cerca del concepto de satisfacción laboral, pues ambos son atributos individuales, mientras que el clima organizacional es una característica del sistema social.

A partir de esta tercera etapa, se acepta la definición que establece que el clima consiste en las descripciones individuales del ambiente o contexto social del que las personas forman parte (Rosseau, 1988, p. 140).

Siguiendo a Rousseau (1988), el clima como concepto tiene límites específicos que lo diferencian de otros constructos y otras percepciones. Como se señalaba anteriormente, los atributos característicos del clima persisten a través de sus varias conceptualizaciones: es una percepción y es descriptivo. Las percepciones son sensaciones experimentadas por un individuo, resultante de impresiones obtenidas mediante los sentidos. Las descripciones son informes de una persona sobre esas sensaciones.

Además de las creencias descriptivas, los individuos también desarrollan creencias causales y normativas. Las creencias causales expresan por qué ciertos acontecimientos particulares o estados de la naturaleza ocurren. Tales creencias especifican relaciones causales entre un estado o acontecimientos y objetos o entidades. Las creencias normativas especifican los estados preferidos de la naturaleza o de la persona. Estas creencias reflejan procesos asociados a unidades sociales (familias, grupos de trabajo y empresas).

Las creencias descriptivas constituyen el núcleo del concepto de clima. Las creencias normativas y causales son los componentes principales del concepto de cultura.

En consecuencia por clima organizacional se entenderá las percepciones individuales que definen la autoridad que es ejercida por los niveles superiores; la comunicación necesaria para que se puedan conducir las tareas y promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos; la institucionalidad en su conjunto, tanto a nivel directivo como operativo; la organización que presentan las empresas y el ambiente social en el que se desarrollan las actividades de los individuos.

## 1.2. El clima como descripción

Las percepciones situacionales pueden ser clasificadas atendiendo a tres criterios: nivel, tipo y faceta o dimensión (Rousseau, 1988, pp. 165-172). A continuación, se presentarán los distintos climas que pueden definirse a partir de los tres criterios mencionados.

### 1.2.1. Nivel descriptivo

Por nivel del clima se entiende el nivel del referente al que aluden las descripciones del individuo. Estas descripciones pueden referirse a contextos sociales de diferente nivel: micro y macro, como ejemplo el equipo de trabajo, el departamento y la organización. Así, se habla de clima del equipo, clima departamental y clima organizacional.

Los investigadores han pedido a los sujetos que describan la organización que los emplea, las empresas de las que son clientes, sus subunidades, grupos de trabajo y las posiciones dentro de la organización. El nivel de clima referido refleja la unidad sobre la cual el individuo proporciona descripciones (el objeto del nivel descriptivo). Sin embargo, el individuo es la fuente de información. La constatación de una falta de consenso entre los miembros de la unidad, considerando sus descripciones de las organizaciones o de los grupos de trabajo, ha conducido a los investigadores a inferir que el clima es un atributo individual (James y Sells, 1981, p. 68).

### 1.2.2. Tipos de clima

Los debates sobre el significado de las diferencias perceptuales y la dispersión en las puntuaciones del clima dentro de las unidades organizacionales han estimulado la proliferación de tipos de clima: psicológico, agregado y colectivo.

#### 1.2.2.1. Clima psicológico

Son del clima psicológico, esencialmente, las percepciones que tienen los individuos de sus entornos. De naturaleza psicológica y abstracta, estas percepciones reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno. Para ser significativas estas percepciones no necesitan coincidir con las de otros individuos del mismo entorno ya que: 1) el entorno próximo de un individuo puede ser único, y 2) las diferencias individuales juegan un papel sustancial en estas percepciones (James y Sells, 1981, p. 125).

#### 1.2.2.2. Clima agregado

El clima agregado es el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o colectivo social (la organización, el departamento y el equipo de trabajo). Conviene observar que el nivel de agregación no tiene que coincidir necesariamente con el nivel descriptivo de las percepciones. Así, por ejemplo, podrían agregarse las puntuaciones individuales en un cuestionario de clima organizacional (donde el referente descriptivo es la organización)



de los miembros de un departamento. Los climas agregados se construyen basándose en la pertenencia de los individuos a algunas unidades identificables de la organización formal y en el nivel de acuerdo o consenso de las percepciones dentro de la unidad. La razón fundamental que hay detrás de agregar los datos de los individuos a un nivel determinado es la asunción de que ciertos grupos o colectivos organizacionales tienen un clima y que éste puede identificarse determinando las diferencias entre unidades (Joyce y Slocum, 1979, pp. 126-130).

Los climas agregados se establecen sobre la observación empírica de diferencias entre unidades. Estas diferencias se atribuyen a diferencias situacionales reales que guían a los miembros dentro de una unidad a estar más de acuerdo con cualquier otro miembro de su unidad referente a sus percepciones que con miembros de otras unidades.

La agregación de climas psicológicos o descripciones individuales de la organización, del departamento o del equipo son operacionalizados mediante puntuaciones que reflejan tales descripciones, esas puntuaciones individuales son promediadas para obtener una descripción del clima del referente correspondiente. Estos promedios suelen ser utilizados con frecuencia como indicadores del clima organizacional, y reciben el nombre de climas agregados.

### 1.2.2.3. Climas colectivos

Joyce y Slocum (1984) propusieron una aproximación alternativa: identificar "clusters" o grupos de individuos con percepciones ambientales similares mediante el uso de métodos estadísticos de agrupamiento o análisis de "clusters". Estos clusters de miembros organizacionales se denominan climas colectivos, y cumplen el criterio de acuerdo o consistencia interna para obtener puntuaciones agregadas de clima. James y sus colegas han defendido la utilidad del concepto de clima colectivo, puesto que "las percepciones agregadas de clima pueden proporcionar una poderosa herramienta predictiva y explicativa" (James, 1982, p. 221), y "permite la descripción de ambientes organizacionales en términos psicológicos" (Joyce y Slocum, 1984, p.722).

Los climas colectivos surgen del acuerdo entre individuos sobre la base de sus percepciones de los contextos organizacionales. Sin embargo, en contraste con el clima agregado, los climas colectivos no necesitan solaparse con las unidades formales. Los climas colectivos están compuestos de individuos para quienes las situaciones tienen un significado común (Joyce y Slocum, 1984). Esencialmente, los climas colectivos son identificados analizando las percepciones individuales de los factores situacionales, y combinando éstas (independientemente de la pertenencia de los sujetos a determinados grupos formales) en grupos de sujetos que presenten puntuaciones similares de clima.

En el caso de las empresas exportadoras de aguacate el clima que se percibe es el colectivo, ya que se tienen percepciones de clima similares de un determinado referente.



### 1.3. Formación del clima

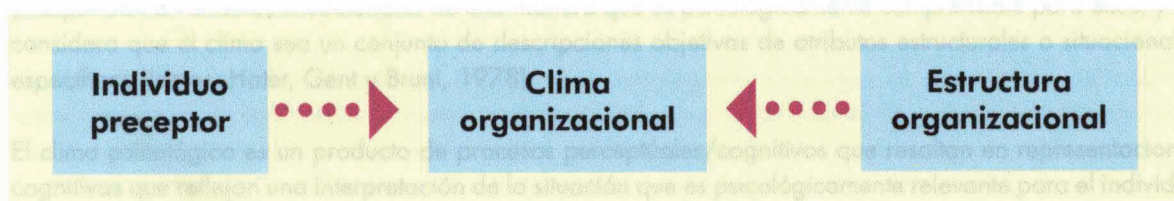
Se han desarrollado cuatro aproximaciones para explicar la formación del clima de diferentes unidades sociales (Moran y Volkwein, 1992): la estructural (Payne y Pugh, 1976), la perceptual (James y Jones, 1974), la interactiva (Joyce y Slocum, 1979) y la cultural (Moran y Volkwein, 1992). Las dos primeras, basadas en la dicotomía del clima como atributo del individuo y atributo de la organización, son las que dominaron inicialmente los estudios del clima. Las dos últimas representan una visión más global e integradora, teniendo implicaciones metodológicas en los estudios empíricos.

#### 1.3.1. Enfoque estructural

Este enfoque considera al clima como una característica o un atributo perteneciente a una organización. Estos atributos son poseídos por la propia organización como existentes independientemente de las percepciones de los miembros individuales (Guion, 1973, p. 146).

Según Guion, las condiciones reales en las organizaciones son los determinantes claves de las actitudes de los miembros organizacionales, de los valores y de las percepciones de los acontecimientos organizacionales. Por consiguiente, los climas surgen de los aspectos objetivos de la estructura organizacional, tales como el tamaño de la organización, el grado de centralización a la hora de tomar las decisiones, el número de niveles en la jerarquía, la naturaleza de la tecnología empleada, y la extensión en que las reglas formales y políticas prescriben el comportamiento individual.

**FIGURA 1. RELACION ENTRE ESTRUCTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.**



Por lo anterior se infiere, que la estructura organizacional produce un clima organizacional con características propias. Así, el clima organizacional resulta de las percepciones comunes de los miembros que están expuestos a una estructura organizacional común.

El clima es una propiedad de la organización, un conjunto de variables que la describen y los aspectos objetivos del contexto son: el grado de formalización, de centralización, de especialización, la tecnología, el tamaño, el lugar físico, etcétera. Estas características constituyen lo que se llama estructura organizacional y donde está, según este enfoque, el origen del clima. Los supuestos básicos de esta aproximación son (Moran y Volkwein, 1992, pp. 205-209):



El clima es un atributo de la organización, y son las características de la organización las que influyen en las percepciones del clima.

En la formación del clima organizacional intervienen primordialmente factores estructurales, sin negar la influencia de las características individuales.

Como conjunto de atributos específicos de una organización, el clima puede inducirse de la forma en que la organización se relaciona con sus miembros.

Cuando existen contextos semejantes, los individuos que trabajan en esos contextos desarrollan percepciones semejantes derivadas, no de las características idiosincrásicas, sino de las características objetivas de la organización.

Esta visión del clima implica una medición objetiva de las propiedades y procesos organizacionales (Jablin, 1980), y una medida indirecta perceptual de los objetivos organizacionales. La unidad de análisis, consecuentemente, es la organización.

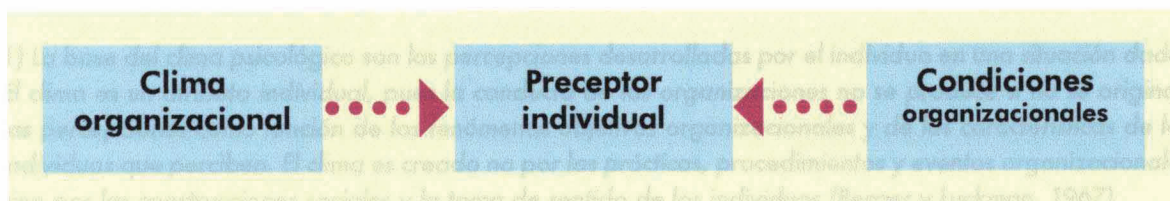
Aunque el enfoque estructural sugiere que teóricamente es posible una convergencia completa entre los factores perceptuales objetivos, tal condición es improbable porque el clima organizacional no es tanto una medida de percepciones individuales agregadas de características organizacionales, sino una medida de significado social colectivo.

### 1.3.2. Enfoque perceptual

Este enfoque coloca la base del clima dentro del individuo. Incorpora la idea de que los individuos interpretan y responden a variables situacionales de una manera que es psicológicamente comprensible para ellos, y no considera que el clima sea un conjunto de descripciones objetivas de atributos estructurales o situacionales específicos (James, Hater, Gent y Bruni, 1978).

El clima psicológico es un producto de procesos perceptuales/cognitivos que resaltan en representaciones cognitivas que reflejan una interpretación de la situación que es psicológicamente relevante para el individuo (James y Jones, 1974; James et al., 1978).

**FIGURA 2. DESCRIPCIÓN DE CÓMO EL INDIVIDUO PERCIBE CONDICIONES ORGANIZACIONALES QUE CREAN UNA REPRESENTACIÓN DE CLIMA.**



Fuente: JAMES, L. y JONES, A., "Organizational Climate: Construct, global concept, or technology", Fort Worth: Texas Christian University, 1974, pp. 85-98.



En este enfoque, el individuo percibe las características organizacionales y crea una representación subjetiva del clima, por tanto, el término condiciones organizacionales se refiere a la estructura así como a las características de los procesos organizacionales. Incluidas en estas características de proceso están la comunicación, influencia, liderazgo y las estructuras de toma de decisión que operan dentro de la organización.

Consecuentemente, los miembros de la organización tienen percepciones comunes y atribuyen significados similares a la situación porque los propios miembros son en muchas ocasiones, y respecto a determinadas características, similares los unos a los otros. La concentración de "semejantes" en una organización está determinada por tres procesos: 1) el interés de los miembros por la organización al sentirse atraídos por características que valoran, 2) la selección que hace que se incorporen con visiones congruentes con las de la organización, y 3) el abandono de aquellos que no encajan bien con las visiones y valores de la organización. Mediante este proceso homogeneizador se consigue el ajuste entre las características del individuo y de la organización, produciendo percepciones semejantes del clima al haberse reducido las diferencias individuales.

Un principio fundamental del enfoque perceptual es que el clima tiene una finalidad funcional para los individuos, pues les ayuda a adaptarse a las condiciones organizacionales, al proporcionarles una guía para un comportamiento apropiado (James et al., 1978, p. 223).

Sin embargo, tal como lo señalan James et al., los avances en psicología interaccional sugieren que los individuos no intentan simplemente establecer una relación estática con su ambiente. Más bien, en la relación entre persona y situación se da una causalidad recíproca en la que los individuos no sólo cambian en respuesta a la situación, sino que también intentan alterar su ambiente. Avances similares en la teoría organizacional han postulado que los grupos interrelacionados de individuos realmente "hacen" su ambiente (Pfeffer y Serlancick, 1978, p. 83).

La aproximación perceptual enfatiza los procesos psicológicos. Entienden el clima como atributo del individuo, subrayan su carácter subjetivo y utiliza al individuo como unidad de análisis. Las percepciones que desarrolla el individuo en interacción con las prácticas y procedimientos de la organización constituyen los datos fundamentales en la comprensión de la conducta organizacional. Por tanto, llegar a la comprensión de la organización constituyen los datos fundamentales en la comprensión de la conducta organizacional.

Llegar a la comprensión de la organización implica contar con la conducta humana y con la percepción de los individuos. Por lo que los supuestos de la aproximación perceptual son (Moran y Volkwein, 1992, pp. 321-326):

*1) La base del clima psicológico son las percepciones desarrolladas por el individuo en una situación dada. El clima es un atributo individual, pues la conducta de las organizaciones no se produce si no se originan las percepciones como función de los fenómenos objetivos organizacionales y de las características de los individuos que perciben. El clima es creado no por las prácticas, procedimientos y eventos organizacionales sino por las construcciones sociales y la toma de sentido de los individuos (Berger y Luckman, 1967).*



- 2) *Las percepciones de los individuos no implican descripciones verídicas de los eventos (James et al., 1979). La situación está matizada por el individuo y su descripción no tiene porqué ajustarse necesariamente a la realidad.*
- 3) *El énfasis se pone en la "significación psicológica" (Endler y Magnuson, 1976), esto es, en las percepciones de una situación y el significado que el individuo le atribuye. Se dice que enfatiza los procesos psicológicos porque ni ellos niegan la influencia que puede tener la situación, ni los que siguen la aproximación objetiva niegan la importancia del individuo en el proceso de formación del clima organizacional.*
- 4) *El clima psicológico es histórico (James y Sells, 1981). No se trata simplemente de un fenómeno de ajuste adaptativo; el aprendizaje anterior y las predisposiciones cognitivas de los individuos juegan un papel importante en el mismo.*
- 5) *Como consecuencia de lo anterior, las percepciones que desarrollan los individuos de la misma situación pueden ser distintas, pero importantes psicológicamente. La existencia de fuerzas tendentes a formar percepciones homogéneas no garantiza una percepción igual de un mismo contexto (Peiró, 1986).*
- 6) *Si el individuo dota de significado a la situación, prácticas, procedimientos y eventos organizacionales, crea el clima psicológico. En consecuencia el individuo es la unidad de análisis y las puntuaciones agregadas son vistas como indicadores del clima de las unidades sociales (James et al., 1988).*

### 1.3.3. Enfoque interactivo

Este enfoque toma algunas ideas de la fenomenología de Husserl y del interaccionismo simbólico de Mead; parte de los dos enfoques anteriores, pero los sobrepasa. A diferencia del enfoque estructural, el enfoque interactivo no asume que el origen del clima esté esencialmente en las características estructurales de la organización. Tampoco sostiene la postura del enfoque perceptual de que los climas se desarrollen fundamentalmente dentro del individuo.

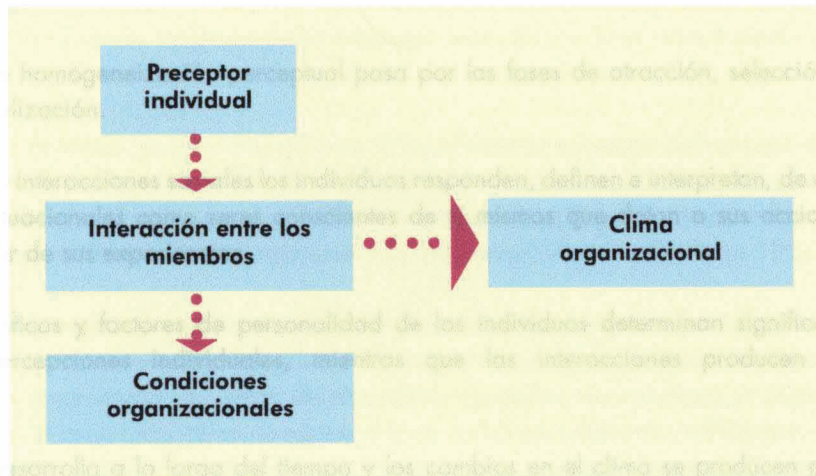
El supuesto básico del enfoque interactivo es que a partir de la interacción entre los individuos se desarrolla la visión compartida que es la fuente del clima organizacional.

Algunos investigadores han definido el clima organizacional precisamente como los efectos combinados de las características de personalidad en interacción con elementos estructurales de la organización (Gavin, 1975; George y Bishop, 1971).

En la siguiente figura se puede ver que el clima organizacional es una representación abstracta creada por la interacción de los miembros del grupo.



**FIGURA 3. RELACION ENTRE LAS CONDICIONES ORGANIZACIONALES, EL PERCIBIDOR INDIVIDUAL, LOS MIEMBROS DEL GRUPO Y EL CLIMA.**



El enfoque interactivo presenta significados múltiples. En un sentido, se refiere a la interacción entre individuos que perciben e interpretan las realidades organizacionales, y que a partir de su interacción social desarrollan formas similares de percibir e interpretar. En otro sentido, sin embargo, la perspectiva interactiva reconoce el proceso intersubjetivo de generar significados. También ofrece un nexo entre los puntos de vista defendidos por los enfoques estructural y perceptual.

Este enfoque sostiene que el significado no es una característica inherente de los objetos externos que está esperando ser descubierta, ni es un producto de la conciencia subjetiva individual. Más bien el significado se forma porque los actores sociales tienen una intencionalidad hacia el mundo que les lleva a: 1) comprender y atribuir significados a los fenómenos de su entorno, y 2) a comunicar y compartir esos significados mediante la interacción social.

El enfoque interactivo reconoce que los individuos desarrollan percepciones compartidas de su escenario, por ejemplo el clima, y una estructura común de referencia (Ashforth, 1985). También asume que el significado de esta estructura común de referencia no es fijado en la realidad objetiva, sino que se desarrolla partiendo de la interrelación de los individuos.

Por consiguiente, se describe al significado como "construido socialmente" (Berger y Luckman, 1967; Mumby, 1988; Wutthnow y Witten, 1988). Sin embargo, lo que el enfoque interactivo deja de probar completamente es una explicación de la forma en que el contexto social, o más precisamente, la cultura organizacional, configura la interacción. Es decir, los individuos que se interrelacionan no forman sus percepciones comunes. Sus interacciones están moduladas por los previos y más profundos significados de la cultura organizacional (Moran y Volkwein, 1992, pp. 156-164).



Los elementos básicos para la formación de los climas según esta aproximación son:

- 1) Los miembros de una organización están todos expuestos a las mismas características objetivas estructurales.
- 2) El proceso de homogeneización perceptual pasa por las fases de atracción, selección, abandono y el proceso de socialización.
- 3) A través de las interacciones sociales los individuos responden, definen e interpretan, de manera particular, los elementos situacionales como seres conscientes de sí mismos que dotan a sus acciones de contenido simbólico a partir de sus experiencias.
- 4) Las características y factores de personalidad de los individuos determinan significados particulares, produciendo percepciones individuales, mientras que las interacciones producen acuerdo en las percepciones.
- 5) El clima se desarrolla a lo largo del tiempo y los cambios en el clima se producen por cambios en la composición del grupo. No se hace distinción estricta entre individuo y contexto de trabajo pues ambos se influyen mutuamente.
- 6) Para la medición del clima se necesitan múltiples unidades de análisis al no reducirse éste ni a los elementos individuales, ni a los organizacionales. Se entiende que existe una causalidad recíproca entre la organización, su estructura, práctica y sus grupos de trabajo a través de la que emergen, se desarrollan y cambian los climas a lo largo del tiempo.

#### 1.3.4. Enfoque cultural

Este enfoque se centra en la forma en que los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional (Moran y Volkwein, 1992, p. 186); la cual se refiere a las estructuras de significado representadas por valores, normas, conocimiento formal y creencias, es decir, describe al clima organizacional ocupando una porción específica del constructo "cultura organizacional". Incluidas en el modelo están las condiciones o características organizacionales que contienen los elementos de:

- 1) *Contexto: tipo de control, propósito general y domino.*
- 2) *Estructura: tamaño, complejidad y formalización.*
- 3) *Procesos: comunicación, estructuras de influencia y toma de decisiones.*
- 4) *Impacto ambiental: impacto que tiene el ambiente a la hora de producir cambios dentro de la organización.*

Las condiciones o características organizacionales se representan como los puntos focales de las percepciones individuales. Las percepciones de estas características están moderadas por la personalidad del individuo y



las estructuras cognitivas. Sin embargo, estas percepciones individuales están a su vez transformadas por la subjetividad que surge de las interacciones de los individuos y a su vez influye en la creación del clima de la organización.

Los procesos subjetivos forman la base de este intercambio entre cultura y clima, porque ser miembro de una organización no consiste simplemente en mantener actitudes y valores, sino también en participar en la creación de estos.

El enfoque cultural pretende incorporar elementos de los anteriores enfoques: del estructural, su consideración de las propiedades formales visibles; del perceptual y del interactivo su análisis de los procesos psicológicos subjetivos. Sin embargo, el enfoque cultural enfatiza que la cultura organizacional influye sobre una de sus manifestaciones más visibles: el clima organizacional (Moran y Volkwein, 1992, p. 195).

Visto desde el enfoque cultural, el clima organizacional es creado por un grupo de individuos que interactúan y que comparten una estructura de referencia común y abstracta (cultura de la organización), ya que aceptan las contingencias situacionales, es decir, las demandas impuestas por condiciones organizacionales. Esta forma de abordar el origen del clima desplaza el foco de las percepciones individuales como fuente de la formación del clima y enfatiza la interacción de los miembros de la organización, compartiendo este punto de vista con el enfoque interactivo. Sin embargo, el enfoque interactivo disminuye la importancia del papel crítico que desempeña la cultura de la organización a la hora de configurar los procesos que produce el clima organizacional.

Con base en los diversos enfoques mencionados (Peiró, et al, 1990) mencionó que las variables del clima organizacional son:

- 1) **Apoyo:** valor en que las relaciones entre los miembros de la organización son de colaboración, ayuda mutua y amistosas.
- 2) **Innovación:** grado en el que las nuevas ideas son estimuladas y bien recibidas.
- 3) **Reglas:** rango en que las conductas de los miembros de la organización están reguladas por normas y reglas formalmente establecidas, y se enfatiza el cumplimiento de estas.
- 4) **Metas:** límite en que las actividades y comunicaciones del equipo están orientadas a la consecución de objetivos previamente establecidos.

Asimismo, (Ostroff, 1993) examinó las relaciones entre clima y satisfacción laboral, reconocimiento, compromiso, mejoramiento, trabajo en equipo, interacción y capacitación. La muestra estaba compuesta por 120 empresas distintas en los E.U.A., y se aplicó en el nivel de supervisión y dos niveles operativos de la empresa. Las variables que incluyeron para determinar el clima organizacional de esas empresas fueron:

- 1) **Autoridad:** trata de los centros formales, donde se originan las decisiones que deben ser cumplidas. Sus dimensiones fueron: autoridad lineal, delegación de autoridad y autoridad funcional.



- 2) **Comunicación:** se refiere a los procesos de transmisión de información, órdenes, y en general, a los actos comunicativos ya sean orales, escritos, formales o informales. Las dimensiones que la constituyeron son: transmisión de la información, comunicación ascendente y la comunicación interpersonal.
- 3) **Institucional:** describe a la organización en su conjunto, tanto en el ámbito directivo como en el ámbito operativo. Las dimensiones que determinó fueron: motivación institucional, reclutamiento institucional, evaluación institucional.
- 4) **Organización:** se puntualiza a la función organización del proceso administrativo. Sus dimensiones son: organización formal y la estructura organizacional.
- 5) **Social:** se refiere a las relaciones informales de los miembros de la empresa.

Como se ha observado, en la construcción del Marco Teórico se ha utilizado información secundaria para reforzar las ideas o puntos de vista sobre el problema. Para darle mayor consistencia al marco de referencia, es necesario incorporar también la información relativa a las empresas exportadoras, con el objeto de identificar cuáles son los tipos de organizaciones que existen y cómo están constituidas.

En las empresas exportadoras de aguacate se observa un enfoque interactivo del clima, ya que existe interacción entre los individuos que perciben e interpretan las realidades organizacionales, y que a partir de su interacción social desarrollan formas de percibir e interpretar similares.

#### 1.4 Importancia del clima organizacional en la administración de empresas

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan? (García Canclini, 1995).

Existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados



en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de las empresas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe valorarse.

Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la alteralidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina "cultura organizacional". Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

## 1.5 Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

### 1. Estructura

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

### 2. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

### 3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

### 4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

### 5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.



#### 6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

#### 7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

#### 8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

#### 9. Identidad

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

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

# CAPÍTULO

# 2

# EMPRESAS EXPORTADORAS



## 2.1. La organización como sistema autopoietico

Si se considera que las organizaciones son sistemas sociales deliberadamente contruidos, quienes las construyen, ya sea desde el punto de vista de las funciones del proceso administrativo, aunque se podrían analizar de otro modo, forman parte de la organización; están en su seno. Se dice que las organizaciones son sistemas "autopoietico" (del griego poiéo: hacer; poiesis: formador): quiere decir que se autogeneran.

Por lo expuesto, se cree que las organizaciones son sistemas que existen a partir de una decisión, y resultan de la aplicación de la racionalidad a la actividad humana. Ello da como resultado una estructura que no se refiere solamente a niveles de autoridad o coordinación entre departamentos, sino a todos los elementos que le son propios. Las organizaciones tienen un momento inicial y todo lo que suceda después, las modificaciones, el crecimiento, la evolución, el estancamiento, se produce a partir de esos mismos elementos.

En las organizaciones intervienen personas, tanto en el núcleo de su existencia como en su devenir, y esas personas participan con sus características de complejidad, subjetividad e impredecibilidad, de modo que el comportamiento de las organizaciones no es nunca totalmente predecible, ni totalmente planificable. Además, el entorno en el que se encuentra inserta la organización, es una competencia constante con otras organizaciones, obligándola a tomar decisiones que le permitan adaptarse a ese entorno, y al que a su vez hacen sentir su influencia.

Pero, la aceptación de que existe una determinada estructura en las organizaciones, se traduce en que lo que ocurre dentro de una organización responde a una posibilidad en la propia estructura. El ejemplo de Chiavenato es muy claro: si un vaso de vidrio no templado es sometido a un cambio brusco de temperatura, al llenarlo con agua que hierve, probablemente se quebrará. Si lo que se llena es un recipiente de vidrio templado, u otro material, no se romperá. Lo que significa, es que los cambios experimentados se deben a la estructura de las cosas que sufren los cambios, y no en los objetos o fenómenos, que al interactuar con ellos los provocaron.

Lo mismo ocurre en las organizaciones: lo que les suceda dependerá de las posibilidades que estén señaladas en sus propias estructuras. Ello no significa que no puedan cambiar, o que no les influya el entorno, como ya se mencionó, pero los cambios no son determinados por lo que ocurre en el entorno. Los acontecimientos externos podrán activar cambios, ya que están determinados por la estructura de esa organización.

Asimismo, una misma crisis económica puede provocar la caída de algunas empresas, otras quizá lograrán mantenerse, y otras podrán superarla e incluso crecer. No es la crisis económica la que determina la quiebra o el crecimiento, sino la propia estructura. Se puede pensar como algo parecido a lo que ocurre con las personas; una persona no puede cambiar a otra; podrá influir en ella, la podrá convencer, persuadir, pero quien decide finalmente el cambio o no es la propia persona a la que se pretende cambiar.

Una organización no puede ser cambiada, es ella misma la que cambia. Y es a partir de lo que esté determinado en la propia estructura por lo que se pueden producir los cambios. Por ello es importante



conocer cómo es la situación de una organización, para intentar activar en ella las modificaciones que se consideren convenientes y que sean permitidos por la propia estructura.

Esto produce un importante efecto: tanto en conocer lo que ocurre dentro de una organización, como intentar que se perfeccione, debe hacerse a partir de la participación y el interés de la organización misma. Sería imposible intentar describir cómo es el clima de una organización si no es ella misma la que lo informa. El desafío es encontrar los medios idóneos para conocer qué ocurre en su interior.

Afirmar que las organizaciones son sistemas autopoiéticos estructuralmente determinados, a los que no se puede cambiar desde afuera, no significa que no se vean afectados por lo que ocurre en el entorno. Muy por el contrario, cualquier modificación en ese entorno puede provocar cambios en ellas. Un diagnóstico que se intente realizar sobre el clima, por ejemplo, seguramente afectará de algún modo a esa organización, máxime si se tiene en cuenta, que no puede ser realizado por un observador en solitario, sino que desde la misma organización, con la participación de algunos de sus miembros, debe extraer la información que le permita realizarlo.

Por lo que, es significativo identificar cuál es el sistema de organización con que las empresas cuentan, así como, la situación actual que esta viviendo.

Las empresas exportadoras se consideran un sistema "autopoiético" de decisiones: produce en su operar los elementos que lo forman. Sólo considera como elemento lo que es producido por el propio sistema. Las decisiones sólo serán consideradas como parte de la organización, si son generadas en el decidir de la misma. Lo que se decida afuera no tiene fuerza modificadora, si no es transformada y procesada como decisiones propias.



## 2.2. Tipología de organizaciones

A continuación se presentarán dos tipologías de organizaciones, la de Likert y la de contingencia:

Según Rensis Likert (1975) implantó cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular:

**1. Autoritario:** las decisiones son adoptadas en la cúspide de la organización, y desde allí se comunican siguiendo la estructura formal altamente burocratizada. Los procesos de control son formales y centralizados. Se ejerce el control directo. El clima asociado es de desconfianza, temor e inseguridad.

**2. Paternalista:** las decisiones son también adoptadas en la cúspide, y el control también es centralizado, pero existe una mayor delegación en ambos casos, enmarcada en una relativa flexibilidad. El clima es de confianza condescendiente desde la cúspide a la base y de dependencia desde la base a la cúspide. Los empleados gozan de cierta tranquilidad, en la medida que se respetan las reglas de juego.

**3. Consultivo:** existe mayor grado de descentralización en las decisiones y en el ejercicio de control. El clima es de confianza y genera altos niveles de responsabilidad.

**4. Participativo:** la toma de decisiones se encuentra distribuida en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son fluidas y en todos los sentidos: verticales, en ambos sentidos, y horizontales, hay una fuerte participación grupal. El clima es de confianza, gran compromiso y creatividad. Las relaciones entre los distintos niveles de autoridad son buenas, y existe gran confianza en los diferentes sectores.

La tipología recién descrita, justamente por tratarse de "tipos", describe modelos que no suelen encontrarse puros en la realidad, y presentan un enfoque mecanicista, debido a que su estructura burocrática se encuentra asentada en una minuciosa división del trabajo y existe un predominio de la interacción vertical entre superior-subordinado. En cambio, la tipología basada en la teoría de contingencia, explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

### 2.2.1. Tipología de organizaciones, basado en la teoría de contingencia

Si bien parece que el mejor modo de estructurar una organización, es tendiendo hacia el aplanamiento, de modo que existan pocos niveles de autoridad, a efectos de mejorar las comunicaciones y los procesos de participación, esto no puede darse por igual en todas las organizaciones, ni dentro de ellas, en todos los sectores.

Si las actividades son rutinarias, repetitivas, poco modificables, aunque se intente fomentar la creatividad y la participación, ello tiene un límite inmediato. Aún dentro de una organización con gran desarrollo tecnológico o intelectual, pueden existir sectores donde las tareas sean rutinarias.



De esta forma se podrá tender una estructura aplanada, basada en la confianza y en el autocontrol, pero sin que exista una delegación de autoridad o de toma de decisiones marcada. Ello no significa que no pueda existir un clima de tranquilidad y bienestar, fundamentado en este caso, en los modos favorables en que se establezcan las relaciones de mando, y en un concepto de la dignidad del ser humano.

Por otro lado, en organizaciones participativas, pero con gran nivel de exigencia y competencia dentro de la misma, con un concepto de que el hombre debe vivir para trabajar y ser ante todo productivo, se puede vivir en un clima de inestabilidad, angustia y desasosiego, por más que se esté participando creando y resolviendo todo el tiempo. No hay más que analizar las causas del "stress laboral" que afectan a los niveles ejecutivos.

Por lo tanto, es necesario tener cuidado de no caer en estereotipos, afirmando que porque exista delegación, participación y trabajo en grupo, se dará un buen clima. Las organizaciones son todas distintas, las actividades también, y las personas, tanto jefes como empleados, difieren unos de otros. Es necesario analizar cuidadosamente cada caso en particular.

Los autores de desarrollo organizacional (Burns y Stalker, 1961) adoptan una posición antagónica al concepto tradicional de la organización y destacan las diferencias fundamentales existentes entre los sistemas mecánicos (típicos del concepto tradicional) y los sistemas orgánicos (enfoque del desarrollo organizacional). Los sistemas orgánicos permiten una conciencia social de los participantes, y vuelven las organizaciones colectivamente conscientes de sus destinos y de la orientación necesaria para dirigirse mejor a ellos. Desarrollan una nueva cognición social de los participantes de las organizaciones, los cuales, al lado de su vivencia particular, de su pasado personal y de su autoconciencia, definen el papel no solamente de ellos en relación con su organización sino también, y principalmente, el papel que ellos imaginan deba tener la organización en relación con el ambiente en que se inscribe.

Por lo anteriormente expuesto y ante los retos que plantea la apertura de los mercados y la globalización de la economía, corresponde a los investigadores y al sector empresarial, emprender un proceso de capacitación y fortalecimiento corporativo para que las empresas exportadoras tengan presencia internacional.



### 2.3. Empresas exportadoras

Una empresa exportadora es la unión de personas, objetos físicos y recursos económicos con el propósito de producir artículos o prestar servicios y enviarlos fuera de su jurisdicción nacional, con el objeto de obtener utilidades y buscar nuevos mercados de consumo. Además, estas empresas deben cumplir con normas arancelarias y no arancelarias, para poder hacer llegar sus productos a mercados internacionales, mediante los medios tradicionales y el comercio electrónico.

En este sentido, los elementos prioritarios que se han de cumplir son: la calidad del producto requerida en el mercado destino, precio de venta adecuado para ser competitivo en ese mercado, el volumen solicitado por el importador, y el servicio postventa necesario. Así pues, la combinación acertada de precio, calidad y volumen es la llave perfecta de acceso a cualquier mercado, ya sea nacional o extranjero. Los elementos citados se pueden definir por medio de un análisis comparativo de los datos del mercado destino, y las cifras de la empresa exportadora en cuestión.

Esto creó que el Gobierno Federal elaborara mecanismos para impulsar la exportación de productos o servicios del país, sus particularidades son:

- Empresas de comercio exterior (Ecex): permite que las unidades de producción (fábricas micro, pequeñas y medianas) se dediquen sólo a producir, siguiendo las pautas marcadas por las empresas de comercialización y distribución sobre qué producir y a qué precio. De esa manera el fabricante se concentra en cuidar y vigilar su producción, mientras la comercializadora se encarga de vender la producción de fabricantes diversos para obtener una gran oferta de bienes y se encarga de que el producto sea homogéneo y de la misma calidad (Diario Oficial de la Federación 3 de mayo de 1990).
- Empresas altamente exportadoras (Altex): el Gobierno Federal otorga facilidades administrativas y de financiamiento (Diario Oficial de la Federación 3 de mayo de 1990).

De acuerdo con la información obtenida de BANCOMEXT, en México existen 12,528 empresas que exportan, ubicadas en 23 sectores (agricultura; confección de productos textiles; equipo de cómputo, de medición, accesorios y cómputo; fabricación de equipo de transporte, de insumos textiles, de maquinaria, de muebles, de productos de cuero, derivados del petróleo y carbón; productos metálicos; ganadería; alimentaria; papel; química; entre otros).

Las principales 10 empresas exportadoras del país son: Petróleos Mexicanos, General Motors, Chrysler de México, Ford Motor Co., Volkswagen, Cemex y subsidiarias, Teléfonos de México, GE de México, Hewlett-Packard y Alfa.

Con base en la información de BANCOMEXT y la Secretaría de Desarrollo y Fomento Económico del Estado de Michoacán, existen 132 empresas exportadoras, principalmente de los sectores: agrícola, fabricación de muebles, de insumos textiles, ganadería, papel, y químicas.



El objeto de estudio donde se aplicaron los conceptos de este trabajo de investigación (clima organizacional) son todas las empresas que exportan aguacate, ubicadas en el estado de Michoacán, basado en el Plan de Trabajo para la Exportación de Aguacate "Hass", vigente desde Junio de 1997, y actualizado en agosto de 2000, de este modo, la población es finita, por lo que se procedió a identificar a las empresas que constituyen este sector, con base en la Asociación de Exportadores y Empacadoras de Aguacate Mexicano, A.C., obteniendo lo siguiente: el universo es de 29 empresas que producen, empaacan, comercializan y exportan el aguacate michoacano.

Es conveniente mencionar que el sector aguacatero proporciona 60,000 empleos de planta y 35,000 eventuales, representando el 20% del total de la población empleada en la región centro del estado de Michoacán y genera una derrama económica superior a 12,000 millones de pesos anuales, constituyéndose en una actividad predominante para la zona centro del Estado.

Las empresas exportadoras seleccionadas se encuentran en la tipología de organizaciones basadas en la teoría de contingencia, debido al gran nivel de exigencia y competencia dentro de la mismas, y la relación funcional que deben tener estas empresas con las condiciones del ambiente.

**TABLA 1. RELACION DE EMPRESAS EXPORTADORAS DE AGUACATE DEL ESTADO DE MICHOACAN.**

| NOMBRE DE LA EMPRESA |   | NOMBRE DE LA EMPRESA |   |
|----------------------|---|----------------------|---|
| 1                    | Agrícola Dovi, S.A. de C.V.                 | 16                   | Del Rey, S.A. de C.V.                   |
| 2                    | Agrícola TREDI, S.A. de C.V.                | 17                   | ECO, S.A. de C.V.                       |
| 3                    | Aguacates Frutas de Michoacán, S.A. de C.V. | 18                   | Empacadora El Durazno, S.A. de C.V.     |
| 4                    | Agrifrut, S.A. de C.V.                      | 19                   | Fresch Direction Mexicana, S.A. de C.V. |
| 5                    | Aguacateros de Michoacán Méx., S.A. de C.V. | 20                   | Frutas Finas de Michoacán, S.A. de C.V. |
| 6                    | Aguacates Audifred, S.A. de C.V.            | 21                   | Grupo Purépecha, S.A. de C.V.           |
| 7                    | Aguacates Michoacanos, S.A. de C.V.         | 22                   | Henry, S.A. de C.V.                     |
| 8                    | AMIMEX, S.A. de C.V.                        | 23                   | INDEX, S.A. de C.V.                     |
| 9                    | AVOFRUT, S.A. de C.V.                       | 24                   | Mc Daniel, S.A. de C.V.                 |
| 10                   | AVOLEO, S.A. de C.V.                        | 25                   | Misión de México, S.A. de C.V.          |
| 11                   | Avopack, S.A. de C.V.                       | 26                   | San Lorenzo, S.A. de C.V.               |
| 12                   | AVOPER, S.A. de C.V.                        | 27                   | Tropic de México, S.A. de C.V.          |
| 13                   | Best Farmer, S.A. de C.V.                   | 28                   | Vifrut, S.A. de C.V.                    |
| 14                   | Calavo, S.A. de C.V.                        | 29                   | West Pack, S.A. de C.V.                 |
| 15                   | Chiquita, S.A. de C.V.                      |                      |   |

FUENTE: Asociación de Exportadores y Empacadoras de Aguacate Mexicano, A.C.,



Para realizar la investigación sobre el clima organizacional se eligieron, mediante una muestra no aleatoria por expertos las empresas que tienen las siguientes características:

- 1. El tamaño de la empresa: empresas medianas de 100 a 500 empleados: Aguacates Audifred, S.A. de C.V., Aguacates Michoacanos, S.A. de C.V., AVOLEO, S.A. de C.V., Best Farmer, S.A. de C.V., Calavo, S.A. de C.V., Frutas Finas de Michoacán, S.A. de C.V., Grupo Purépecha, S.A. de C.V. y Misión de México, S.A. de C.V.*
- 2. Las empresas anteriormente descritas, producen y comercializan el 82% de la exportación del aguacate mexicano (42,000 tons).*
- 3. El clima colectivo que se observó en las empresas exportadoras en relación con el nivel jerárquico.*
- 4. Los individuos de las diferentes empresas están expuestos a características estructurales semejantes.*
- 5. Las empresas estudiadas presentan un sistema orgánico.*

En este capítulo finaliza la investigación documental que se obtuvo respecto a las variables que afectan al clima organizacional, así como lo relacionado a las empresas exportadoras de aguacate; lo que servirá como base para establecer los procedimientos de recolección y procesamiento de los datos obtenidos del estudio de campo.

# CAPÍTULO

# 3

## DETERMINACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS



En el capítulo anterior se investigaron las características de las empresas exportadoras con el objeto de tener bases suficientes para llevar a cabo el trabajo empírico en esta investigación y comenzar el trabajo de recolección e interpretación de la información del campo de estudio y describir cuál es el clima organizacional.

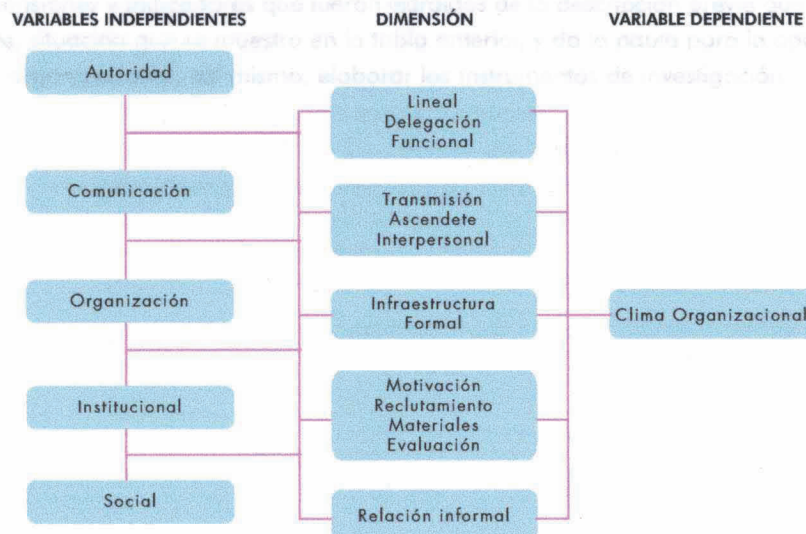
Para determinar los planes generales de investigación, se deben usar instrumentos de recolección de información, significa en cierto modo materializar -poner en movimiento- el Marco Teórico y conceptual a través de la hipótesis, ya que ésta nos indica, conjuntamente, con los objetivos del estudio y el planteamiento del problema, cómo construir y aplicar los procedimientos empíricos para recopilar la información de campo.

La investigación bibliográfica y de campo que se ha realizado para conocer el clima organizacional de las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán, permitió una serie de variables que tienen que ver con el clima de las empresas exportadoras, utilizando el Modelo de Ostroff. En este recorrido fue posible detectar que son cinco las variables más importantes que determinan el clima y un conjunto de temas y características propios de las empresas exportadoras de aguacate.

### 3.1. Diagrama de variables

En el diagrama que se presenta a continuación se muestra el modelo general, en el que se describe la relación entre las variables autoridad, comunicación, institucional, organización y social presentadas como variables independientes y el clima organizacional como variable dependiente:

**FIGURA 4. DIAGRAMA DE VARIABLES.**

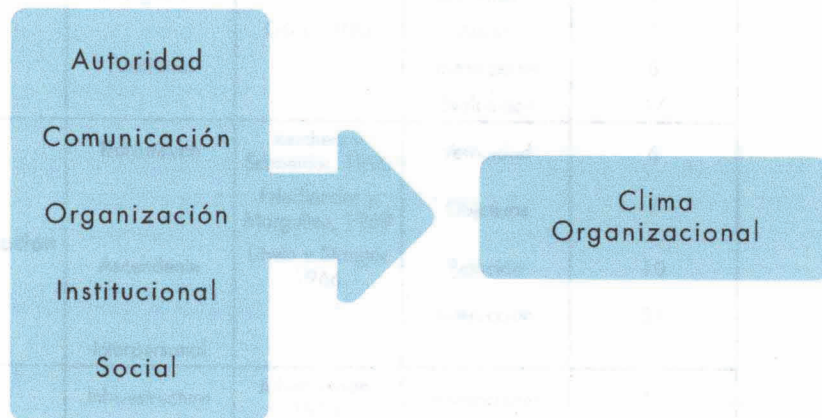


Fuente: OSTROFF, C. y SCHMITT, N, "Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency", Academy of Management Journal, 36, 6, 1993.

### 3.1.1. Modelo específico

En la siguiente figura se expone el modelo de la presente investigación y se muestra la relación entre las variables independientes y dependiente:

**FIGURA 5. MODELO ESPECIFICO.**



### 3.1.2. Definición operacional de las variables independientes

De igual forma, se retomaron los conceptos de dimensión e indicador que maneja (Padua, 1996, pp. 38-41) para aplicarlos en el diseño y construcción del cuadro que muestre la congruencia entre las variables y sus respectivas dimensiones e indicadores que fueron extraídos de la descripción previa que se hizo de cada una de las variables, situación que se muestra en la tabla anterior, y da la pauta para la operacionalización del concepto clima organizacional; así mismo, elaborar los instrumentos de investigación.



**TABLA 5. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES.**

| Variable            | Dimensión              | Autores                       | Indicador     | Pregunta |
|---------------------|------------------------|-------------------------------|---------------|----------|
| <b>Autoridad</b>    | Lineal                 | James y Jones, 1974           | Conducción    | 1        |
|                     |                        |                               | Manejo        | 2        |
|                     | Delegación             | Payne y Pugh, 1976            | Lineamiento   | 4        |
|                     |                        |                               | Apoyo         | 5        |
|                     |                        |                               | Instrucciones | 8        |
| Funcional           | Glick, 1985            | Evaluación                    | 17            |          |
|                     |                        |                               |               |          |
| <b>Comunicación</b> | Transmisión            | Reichers y Schneider, 1990    | Veracidad     | 6        |
|                     |                        |                               | Objetivos     | 7        |
|                     | Ascendente             | Friedlander y Margulies, 1969 | Relación      | 10       |
|                     |                        |                               | Interacción   | 21       |
| Interpersonal       | Litwin y Stringer 1966 |                               |               |          |
| <b>Organización</b> | Infraestructura        | Johannesson, 1973             | Instalaciones | 15       |
|                     | Formal                 | Joyce y Slocum, 1982          | Capacitación  | 12       |
|                     |                        |                               | Mejoramiento  | 14       |
|                     |                        |                               | Organigrama   | 22       |
|                     |                        |                               | Funciones     | 26       |

Una vez planteada la metodología a seguir en la presente investigación, permitió clarificar cómo desarrollar cada uno de los pasos, por lo que al unirlos con los aspectos teóricos se tuvo una estructura metodológica fortalecida para identificar las variables independientes que inciden en el clima organizacional.

### 3.2. Recolección de datos

#### 3.2.1. Medición

En esta parte se examinará el aspecto de medición, a fin de sentar las bases que versan sobre la construcción y aplicación de instrumentos específicos de medición de las variables independientes que afectan al clima organizacional, y llevar a cabo el procesamiento de la información que arrojen los cuestionarios.

Stevens (1951, p. 443) señala que, en un sentido amplio, la medición es la asignación de valores numéricos a objetos o eventos con reglas. Un valor numérico es un símbolo de la forma 1,2,3,..., ó I, II, III,... No tiene significado cuantitativo a menos que se le dé tal significado; es un simple símbolo de un tipo especial. En la medición, una regla podría especificar: "Asigne los valores numéricos 1 a 4 a una empresa de acuerdo a su clima organizacional. Si su clima es excelente, asígnele el número 4. Si su clima es deficiente, asígnele el número 1. Asigne, a las empresas entre esos límites, números entre los límites".

Una vez que se han definido la operacionalización de las variables (tabla 5), el siguiente paso consiste en reunir los datos que servirán para cuantificarlo con el objeto de que puedan expresarse y analizarse matemáticamente (Kerlinger, 1997, p. 445).

En la presente investigación se aplicará la escala de medición intervalar para conocer la actitud que tienen las empresas exportadoras de aguacate hacia el clima organizacional.

En esta investigación se utilizó la escala tipo Likert, la escala presenta un número de enunciados negativos y positivos acerca de un objeto de actitud. Al responder los individuos a los puntos de esta escala, indican su reacción asignándole un número a cada uno. Por lo tanto, la escala de medición se integra con los siguientes valores asignados 4, 3, 2, 1, que corresponden a: totalmente de acuerdo, de acuerdo en general, en desacuerdo en general y totalmente en desacuerdo, respectivamente.

Con base en esas afirmaciones el número de categorías de respuesta para esta investigación es de cuatro para cada una de las 26 preguntas que forman el cuestionario. Todas las preguntas cuentan con una dirección favorable, en el que, las categorías se les ha asignado un puntaje de: 4, 3, 2, 1. Por lo que se construye el escalograma que será utilizado para establecer las medidas que requiere el trabajo de investigación: excelente clima organizacional, buen clima organizacional, regular clima organizacional y deficiente clima organizacional.

Como la escala tipo Likert es aditiva, las puntuaciones se obtienen sumando los valores obtenidos respecto a cada pregunta contenida en el cuestionario, recordando que el número de categorías de respuesta es el mismo para todas las preguntas (Hernández 1998, p. 264-270).



El cuestionario contiene 26 preguntas, y el valor máximo de calificación es de 4, el puntaje total máximo es de 104 ( $26 \cdot 4$ ); y el valor mínimo de calificación es de 1, entonces, el puntaje total mínimo es de 26 ( $26 \cdot 1$ ). Por lo tanto, la escala de puntaje queda comprendida entre los valores de 26 y 104.

La entrevista fue abierta, con un cuestionario previo, a efectos de conocer el funcionamiento, en líneas generales de la empresa. Por lo que se efectuó un cuestionario a cada empresa en el segundo nivel de autoridad, y tres en el nivel administrativo y operativo, dando un total, en el segundo nivel, de ocho encuestas; y en el último nivel veinticuatro.

### 3.2.2. Cuestionario

El cuestionario cuenta con un total de 26 preguntas de las cuales (Anexo 1):

- Seis preguntas definen la autoridad, sus centros formales de autoridad, donde se originan las decisiones que deben ser cumplidas.
- Cuatro preguntas describen la comunicación, como se transmiten los procesos de información, las órdenes.
- Siete preguntas describen la institucionalidad, o sea, la organización en su conjunto.
- Cinco preguntas detallan la organización de la empresa.
- Cuatro preguntas puntualizan como están las relaciones informales de los miembros de la empresa.

### 3.2.3. Obtención de datos

El volumen de datos que se obtuvo al aplicar el cuestionario a todas las empresas del Estado de Michoacán que exportan aguacate, se muestra en la tabla 4. Si la información, de la tabla anterior, concentra los indicadores por cada una de las variables que se estudian, se formará la tabla 5.



TABLA 4. MATRIZ DE DATOS PROVENIENTES DE LOS CUESTIONARIOS.

| *E | Autoridad |   |   |   |   |    | Comunicación |   |    |    |   | Institucional |    |    |    |    | Organización |    |    |    |    |    | Social |    |    |    | **C |
|----|-----------|---|---|---|---|----|--------------|---|----|----|---|---------------|----|----|----|----|--------------|----|----|----|----|----|--------|----|----|----|-----|
|    | 1         | 2 | 4 | 5 | 8 | 17 | 6            | 7 | 10 | 21 | 3 | 9             | 13 | 16 | 24 | 25 | 12           | 14 | 15 | 22 | 26 | 18 | 19     | 20 | 23 |    |     |
| 1  | 2         | 4 | 3 | 3 | 1 | 4  | 3            | 3 | 3  | 3  | 3 | 3             | 2  | 3  | 3  | 3  | 3            | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3      | 2  | 4  | 73 |     |
| 2  | 2         |   | 1 | 2 | 3 | 3  | 2            |   | 2  | 1  | 4 | 2             | 2  | 1  | 2  | 2  | 4            | 2  | 3  | 3  | 2  | 1  | 1      | 2  | 2  | 51 |     |
| 3  | 3         | 4 |   |   | 4 | 3  | 2            | 2 | 2  | 2  | 2 | 4             | 3  | 2  | 2  | 4  |              | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3      | 1  | 2  | 57 |     |
| 4  | 3         | 3 | 2 | 3 |   | 2  | 3            | 1 | 4  | 1  |   | 2             | 2  | 3  | 2  |    | 2            | 2  | 1  |    | 1  | 3  | 1      | 3  | 1  | 45 |     |
| 5  | 1         | 3 | 2 | 3 | 2 | 3  |              | 3 | 2  | 3  | 3 | 3             | 3  | 4  | 1  | 3  | 3            | 1  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2      | 3  | 4  | 68 |     |
| 6  | 4         | 3 | 1 |   | 3 | 4  | 3            | 1 | 3  | 3  | 2 | 3             | 2  | 3  | 2  | 3  | 1            | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3      | 4  | 2  | 66 |     |
| 7  |           | 4 | 3 | 3 | 4 | 4  | 3            | 1 |    | 4  | 4 | 4             | 3  | 2  |    | 3  | 1            | 2  | 1  |    | 2  | 2  | 3      | 2  | 3  | 61 |     |
| 8  | 2         | 3 | 3 | 2 | 3 | 4  | 2            | 2 | 2  | 1  | 3 | 3             |    | 3  | 1  | 3  | 4            | 3  | 1  | 2  |    | 3  | 2      | 4  | 2  | 60 |     |
| 9  | 2         | 2 |   | 2 | 2 | 3  | 2            |   | 4  | 2  | 3 | 2             | 3  | 4  | 3  | 3  | 2            | 2  | 2  | 2  |    | 2  | 3      | 2  |    | 54 |     |
| 10 | 2         |   | 2 | 3 | 1 | 2  | 3            | 1 | 3  | 3  | 4 | 2             | 2  |    | 3  | 3  |              | 4  | 3  | 2  | 3  |    | 3      | 3  | 1  | 53 |     |
| 11 | 3         | 3 | 1 | 3 | 2 |    |              | 2 | 2  | 4  | 4 | 3             | 1  | 3  | 4  | 2  | 3            | 3  | 4  | 2  | 3  | 3  | 3      | 1  | 3  | 64 |     |
| 12 | 1         | 3 | 4 |   | 2 | 1  | 2            | 2 | 4  | 4  |   | 3             | 3  | 2  | 2  |    | 2            | 2  |    | 2  | 2  | 3  | 2      | 4  | 4  | 58 |     |
| 13 | 2         | 2 | 3 | 1 | 3 | 4  | 2            | 3 | 3  | 2  |   | 1             |    | 3  | 2  | 3  | 3            | 4  |    | 1  | 2  |    | 3      | 2  | 3  | 51 |     |
| 14 | 1         | 4 | 4 | 3 |   | 3  | 2            | 3 | 1  | 3  | 3 | 4             |    | 2  | 4  | 1  | 1            | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 4      | 1  | 2  | 61 |     |
| 15 | 3         | 3 | 1 | 4 | 2 | 4  | 3            | 1 | 2  | 3  | 4 | 3             | 2  | 4  | 4  | 3  | 2            | 3  | 2  | 3  | 1  | 3  | 2      | 3  | 3  | 70 |     |
| 16 | 4         | 2 | 4 | 4 | 2 |    | 1            | 2 | 2  | 1  | 3 | 2             | 3  | 1  |    | 3  | 1            | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1      | 1  |    | 53 |     |
| 17 | 2         | 4 | 3 | 2 | 2 | 2  | 2            | 3 | 3  | 2  |   | 4             | 4  |    | 3  | 1  | 1            | 2  | 3  | 4  |    | 4  | 4      |    | 4  | 60 |     |
| 18 | 3         | 4 | 4 | 2 | 2 | 2  | 2            |   |    | 3  | 3 | 4             | 2  | 3  | 3  | 2  | 2            | 1  | 4  | 2  | 2  | 4  | 3      | 3  | 4  | 68 |     |
| 19 | 3         | 1 | 3 | 3 | 2 | 2  | 2            | 3 | 4  | 3  | 3 | 1             | 3  | 2  | 2  | 3  | 1            | 1  | 1  | 4  |    | 1  | 1      | 2  | 2  | 55 |     |
| 20 | 2         | 3 | 2 | 2 | 4 | 2  | 2            |   | 2  | 4  | 2 | 3             | 1  | 3  | 3  | 2  | 4            | 2  |    | 2  | 2  | 3  | 2      | 4  | 3  | 62 |     |
| 21 | 3         | 2 |   | 2 | 1 | 4  |              | 1 | 1  | 1  | 3 |               | 3  | 1  | 4  | 1  | 3            | 2  | 4  | 3  | 3  | 1  |        | 3  | 3  | 50 |     |
| 22 |           | 3 | 1 | 3 | 2 | 4  | 3            | 1 | 3  | 4  | 3 | 3             | 2  | 3  | 2  | 2  | 3            | 3  | 3  | 3  | 1  | 3  | 3      | 2  | 2  | 62 |     |
| 23 | 3         | 2 | 3 | 2 | 1 | 2  | 4            | 1 | 2  | 2  | 3 | 2             | 3  | 2  | 3  | 4  | 2            | 4  | 2  |    |    |    | 2      |    | 3  | 1  | 53  |
| 24 | 2         | 3 | 2 | 3 |   | 3  | 2            | 1 | 4  | 1  | 4 | 3             | 3  | 2  | 3  | 4  | 2            | 1  |    | 3  | 3  | 3  | 3      | 1  | 1  | 59 |     |
| 25 | 2         |   | 3 | 4 | 1 |    |              | 2 | 1  | 3  | 1 | 4             | 3  | 4  | 4  | 4  |              |    | 2  | 2  | 1  | 4  | 4      | 3  | 3  | 58 |     |
| 26 | 3         | 4 | 1 | 2 |   | 1  | 3            | 4 | 2  | 2  | 2 | 4             | 3  | 2  | 3  | 1  | 3            | 4  | 4  | 2  |    | 4  | 2      | 3  | 3  | 65 |     |
| 27 | 2         | 3 | 4 | 4 |   | 3  | 2            | 4 | 3  |    | 1 | 3             | 3  | 4  | 1  | 1  | 3            | 1  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3      | 1  | 3  | 63 |     |
| 28 | 3         | 3 | 3 | 2 | 2 | 1  | 2            | 2 | 2  | 3  | 2 |               | 2  |    | 2  | 2  | 2            | 2  |    |    |    | 3  | 2      | 3  | 3  | 1  | 49  |
| 29 |           | 4 | 2 |   | 2 | 4  | 3            | 1 | 3  | 2  |   | 4             | 1  | 3  | 2  |    | 4            | 2  | 4  | 4  | 1  | 4  | 4      | 2  | 4  | 63 |     |
| 30 | 4         | 2 |   | 3 | 3 | 2  | 3            | 4 |    | 1  | 1 | 2             | 4  | 4  | 4  | 1  | 4            | 2  | 2  | 2  |    | 2  | 3      | 2  | 2  | 3  | 60  |
| 31 | 3         | 3 | 4 | 3 | 3 | 1  | 4            |   | 2  | 3  | 1 | 3             | 4  | 2  | 2  | 3  | 4            | 2  | 2  | 2  | 4  | 3  | 3      | 2  | 3  | 2  | 68  |
| 32 | 3         | 3 | 4 | 3 | 3 | 1  | 4            | 3 | 2  | 3  | 1 | 3             | 4  | 2  | 2  | 3  | 4            | 2  | 2  | 2  | 4  | 3  | 3      | 2  | 3  | 2  | 71  |

\* Empresas.

\*\*Clima organizacional.



**TABLA 5. VARIABLES DE DATOS PROVENIENTES DE LOS CUESTIONARIOS.**

| Empresa | Autoridad | Comunicación | Institucional | Organización | Social | Clima |
|---------|-----------|--------------|---------------|--------------|--------|-------|
| 1       | 17        | 12           | 17            | 16           | 11     | 73    |
| 2       | 11        | 5            | 15            | 14           | 6      | 51    |
| 3       | 14        | 8            | 17            | 10           | 8      | 57    |
| 4       | 13        | 9            | 9             | 6            | 8      | 45    |
| 5       | 14        | 8            | 20            | 14           | 12     | 68    |
| 6       | 15        | 10           | 16            | 13           | 12     | 66    |
| 7       | 18        | 8            | 17            | 7            | 11     | 61    |
| 8       | 17        | 7            | 17            | 9            | 10     | 60    |
| 9       | 11        | 8            | 20            | 8            | 7      | 54    |
| 10      | 10        | 10           | 14            | 12           | 7      | 53    |
| 11      | 12        | 8            | 20            | 15           | 9      | 64    |
| 12      | 11        | 12           | 12            | 9            | 14     | 58    |
| 13      | 14        | 8            | 16            | 5            | 8      | 51    |
| 14      | 15        | 9            | 15            | 13           | 9      | 61    |
| 15      | 17        | 9            | 22            | 12           | 10     | 70    |
| 16      | 16        | 6            | 13            | 12           | 6      | 53    |
| 17      | 15        | 10           | 13            | 13           | 9      | 60    |
| 18      | 17        | 7            | 19            | 13           | 12     | 68    |
| 19      | 14        | 12           | 15            | 7            | 7      | 55    |
| 20      | 15        | 8            | 18            | 9            | 12     | 62    |
| 21      | 12        | 3            | 15            | 13           | 7      | 50    |
| 22      | 13        | 11           | 18            | 13           | 7      | 62    |
| 23      | 13        | 9            | 19            | 6            | 6      | 53    |
| 24      | 13        | 8            | 21            | 10           | 7      | 59    |
| 25      | 10        | 6            | 20            | 9            | 13     | 58    |
| 26      | 11        | 11           | 18            | 14           | 11     | 65    |
| 27      | 16        | 9            | 16            | 12           | 10     | 63    |
| 28      | 14        | 9            | 10            | 7            | 9      | 49    |
| 29      | 12        | 9            | 14            | 15           | 13     | 63    |
| 30      | 14        | 8            | 20            | 8            | 10     | 60    |
| 31      | 17        | 9            | 19            | 13           | 10     | 68    |
| 32      | 17        | 12           | 19            | 13           | 10     | 71    |

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

### 3.3. Procesamiento de los datos obtenidos

Los datos de la tabla 4 y 5, se procesaron con el programa de cómputo denominado Windows Millennium, Office 2000 (Winword, Excel y Power Point) y SPSS for Windows 2000.

El análisis estadístico que se aplicó a las variables del objeto de estudio fueron: el índice de confiabilidad Alfa-Cronbach, la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central y variabilidad; el coeficiente de correlación de producto-momento de Pearson ( $r$ ) y las tablas de contingencia de las variables por el nivel de puestos.

#### 3.3.1. Procesamiento de la variable dependiente clima organizacional

La escala tipo Likert que se empleó para analizar el clima organizacional, se logró con base en los resultados arrojados de la matriz de datos y empresas encuestados de la tabla 5, quedando como sigue:

**TABLA 6. MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y VARIABILIDAD DEL CLIMA.**

|                     |       |
|---------------------|-------|
| N                   | 32    |
| Media               | 59.72 |
| Mediana             | 60.00 |
| Moda                | 53    |
| Desviación Estándar | 7.00  |
| Varianza            | 48.98 |
| Asimetría           | -.076 |
| Curtosis            | -.639 |
| Rango               | 28    |
| Mínimo              | 45    |
| Máximo              | 73    |
| Suma                | 1911  |

3.3.1. Procesamiento de la variable dependiente clima organizacional y social.

El presente capítulo de la investigación tiene como objetivo determinar el clima organizacional que existe en las empresas exportadoras de aguacate de la zona del Estado de Guerrero. En la medida que se elaboró la siguiente investigación se utilizó el método de encuesta de tipo Likert de acuerdo a la metodología propuesta por el Manual Técnico de obtención del Índice de Clima (1977).

Al aplicar los datos obtenidos al programa de cómputo se obtuvieron los siguientes análisis estadísticos:



La distribución de frecuencias que se obtuvo de la variable clima organizacional fue:

**TABLA 7. FRECUENCIA DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

| Puntos | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| 45     | 1          | 3.1        | 3.1               | 3.1                  |
| 49     | 1          | 3.1        | 3.1               | 6.3                  |
| 50     | 1          | 3.1        | 3.1               | 9.4                  |
| 51     | 2          | 6.3        | 6.3               | 15.6                 |
| 53     | 3          | 9.4        | 9.4               | 25.0                 |
| 54     | 1          | 3.1        | 3.1               | 28.1                 |
| 55     | 1          | 3.1        | 3.1               | 31.3                 |
| 57     | 1          | 3.1        | 3.1               | 34.4                 |
| 58     | 2          | 6.3        | 6.3               | 40.6                 |
| 59     | 1          | 3.1        | 3.1               | 43.8                 |
| 60     | 3          | 9.4        | 9.4               | 53.1                 |
| 61     | 2          | 6.3        | 6.3               | 59.4                 |
| 62     | 2          | 6.3        | 6.3               | 65.6                 |
| 63     | 2          | 6.3        | 6.3               | 71.9                 |
| 64     | 1          | 3.1        | 3.1               | 75.0                 |
| 65     | 1          | 3.1        | 3.1               | 78.1                 |
| 66     | 1          | 3.1        | 3.1               | 81.3                 |
| 68     | 3          | 9.4        | 9.4               | 90.6                 |
| 70     | 1          | 3.1        | 3.1               | 93.8                 |
| 71     | 1          | 3.1        | 3.1               | 96.9                 |
| 73     | 1          | 3.1        | 3.1               | 100.0                |
| Total  | 32         | 100.0      | 100.0             |                      |

**3.3.2. Procesamiento de las variables independientes: autoridad, comunicación, institucional, organización y social.**

El objetivo principal de la investigación fue: determinar el clima organizacional que existe en las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán. Por lo anterior, se observó lo siguiente: las variables del clima organizacional de acuerdo a la información documental que reportó el Marco Teórico se obtuvo del Modelo de Ostroff (1993).

Al aplicar los cuestionarios al objeto de estudio se consiguió el siguiente análisis estadístico:

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

**TABLA 8. MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y VARIABILIDAD.**

|                        | Autoridad | Comuni-<br>cación | Institucional | Orga-<br>nización | Social |
|------------------------|-----------|-------------------|---------------|-------------------|--------|
| N                      | 32        | 32                | 32            | 32                | 32     |
| Media                  | 14.00     | 8.69              | 16.69         | 10.94             | 9.41   |
| Mediana                | 14.00     | 9.00              | 17.00         | 12.00             | 9.50   |
| Moda                   | 14        | 8                 | 20            | 13                | 7      |
| Desviación<br>Estandar | 2.31      | 2.05              | 3.16          | 3.06              | 2.27   |
| Variance               | 5.35      | 4.22              | 9.96          | 9.35              | 5.15   |
| Asimetría              | -.050     | -.430             | -.599         | -.349             | .183   |
| Curtosis               | -1.039    | .864              | -.020         | -1.086            | -.958  |
| Rango                  | 8         | 9                 | 13            | 11                | 8      |
| Mínimo                 | 10        | 3                 | 9             | 5                 | 6      |
| Máximo                 | 18        | 12                | 22            | 16                | 14     |
| Suma                   | 448       | 278               | 534           | 350               | 301    |

Con respecto a la variable Autoridad, la distribución de frecuencias que arrojaron las 32 empresas al aplicarles las preguntas del cuestionario (1,2, 4, 5, 8 y 17), fueron las siguientes:

**TABLA 9. ¿MI JEFE TRATA BIEN A TODOS SUS EMPLEADOS?**

| Amplitud del índice | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca               | 3          | 9.4        | 10.3              | 10.3                 |
| A veces             | 11         | 34.4       | 37.9              | 48.3                 |
| Con frecuencia      | 12         | 37.5       | 41.4              | 89.7                 |
| Siempre             | 3          | 9.4        | 10.3              | 100.0                |
| Subtotal            | 29         | 90.6       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos    | 3          | 9.4        |                   |                      |
| Total               | 32         | 100.0      |                   |                      |

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.



**TABLA 10. ¿EN ESTA EMPRESA, LOS DEMAS JEFS TAMBIEN TRATAN BIEN A SUS EMPLEADOS?**

| Amplitud del índice | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Definitivamente no  | 1          | 3.1        | 3.4               | 3.4                  |
| Probablemente no    | 6          | 18.8       | 20.7              | 24.1                 |
| Probablemente si    | 14         | 43.8       | 48.3              | 72.4                 |
| Definitivamente si  | 8          | 25.0       | 27.6              | 100.0                |
| Subtotal            | 29         | 90.6       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos    | 3          | 9.4        |                   |                      |
| Total               | 32         | 100.0      |                   |                      |

**TABLA 11. ¿MI JEFE DA LINEAMIENTOS GENERALES PARA TRABAJAR, Y UNO PUEDE ORGANIZARSE DENTRO DE ELLOS COMO QUIERA?**

| Amplitud del índice | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca               | 7          | 21.9       | 25.0              | 25.0                 |
| A veces             | 6          | 18.8       | 21.4              | 46.4                 |
| Con frecuencia      | 8          | 25.0       | 28.6              | 75.0                 |
| Siempre             | 7          | 21.9       | 25.0              | 100.0                |
| Subtotal            | 28         | 87.5       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos    | 4          | 12.5       |                   |                      |
| Total               | 32         | 100.0      |                   |                      |

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

**TABLA 12. ¿ANTE UN RECLAMO DEL PUBLICO O DE LOS CLIENTES, LOS JEFES APOYAN A LOS EMPLEADOS?**

| Amplitud del índice     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| En desacuerdo           | 10         | 31.3       | 35.7              | 35.7                 |
| Parcialmente de acuerdo | 14         | 43.8       | 50.0              | 85.7                 |
| Muy de acuerdo          | 4          | 12.5       | 14.3              | 100.0                |
| Subtotal                | 28         | 87.5       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos        | 4          | 12.5       |                   |                      |
| Total                   | 32         | 100.0      |                   |                      |

**TABLA 13. ¿LAS ORDENES E INSTRUCCIONES PARA DESEMPEÑAR MI TRABAJO SON CLARAS?**

| Amplitud del índice     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy en desacuerdo       | 5          | 15.6       | 18.5              | 18.5                 |
| En desacuerdo           | 12         | 37.5       | 44.4              | 63.0                 |
| Parcialmente de acuerdo | 6          | 18.8       | 22.2              | 85.2                 |
| Muy de acuerdo          | 4          | 12.5       | 14.8              | 100.0                |
| Subtotal                | 27         | 84.4       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos        | 5          | 15.6       |                   |                      |
| Total                   | 32         | 100.0      |                   |                      |

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.



**TABLA 14. ¿LA EVALUACION DE MI TRABAJO (EN CUANTO A DESEMPEÑO) ES JUSTA Y EQUILIBRADA?**

| Amplitud del índice | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Definitivamente no  | 5          | 15.6       | 17.2              | 17.2                 |
| Probablemente no    | 9          | 28.1       | 31.0              | 48.3                 |
| Probablemente si    | 7          | 21.9       | 24.1              | 72.4                 |
| Definitivamente si  | 8          | 25.0       | 27.6              | 100.0                |
| Subtotal            | 29         | 90.6       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos    | 3          | 9.4        |                   |                      |
| Total               | 32         | 100.0      |                   |                      |

La distribución de frecuencias que presentó la variable Autoridad al aplicarle los cuestionarios a las 32 empresas fue:

**TABLA 15. DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE AUTORIDAD.**

| Puntos | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| 10     | 2          | 6.3        | 6.3               | 6.3                  |
| 11     | 4          | 12.5       | 12.5              | 18.8                 |
| 12     | 3          | 9.4        | 9.4               | 28.1                 |
| 13     | 4          | 12.5       | 12.5              | 40.6                 |
| 14     | 6          | 18.8       | 18.8              | 59.4                 |
| 15     | 4          | 12.5       | 12.5              | 71.9                 |
| 16     | 2          | 6.3        | 6.3               | 78.1                 |
| 17     | 6          | 18.8       | 18.8              | 96.9                 |
| 18     | 1          | 3.1        | 3.1               | 100.0                |
| Total  | 32         | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Respecto a la variable comunicación, la distribución de frecuencias que arrojaron las 32 empresas al responder las siete preguntas correspondientes (6, 7, 10 y 21) del cuestionario fueron:

**TABLA 16. ¿EN ESTA EMPRESA SE PUEDE EXPRESAR LO QUE SE PIENSA SIN TEMOR?**

| Amplitud del índice | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy bajo            | 1          | 3.1        | 3.6               | 3.6                  |
| Bajo                | 13         | 40.6       | 46.4              | 50.0                 |
| Alto                | 11         | 34.4       | 39.3              | 89.3                 |
| Muy alto            | 3          | 9.4        | 10.7              | 100.0                |
| Subtotal            | 28         | 87.5       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos    | 4          | 12.5       |                   |                      |
| Total               | 32         | 100.0      |                   |                      |

**TABLA 17. ¿CON QUE FRECUENCIA COMENTA CON LOS COMPAÑEROS DE SU EQUIPO DE TRABAJO COSAS RELACIONADAS CON LOS OBJETIVOS DE SU AREA?**

| Amplitud del índice | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca               | 10         | 31.3       | 35.7              | 35.7                 |
| A veces             | 8          | 25.0       | 28.6              | 64.3                 |
| Con frecuencia      | 7          | 21.9       | 25.0              | 89.3                 |
| Siempre             | 3          | 9.4        | 10.7              | 100.0                |
| Subtotal            | 28         | 87.5       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos    | 4          | 12.5       |                   |                      |

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.



**TABLA 18. ¿CUANDO TENGO ALGUNA DUDA, PUEDO PREGUNTARLE CON TRANQUILIDAD A MI JEFE?**

| Amplitud del índice | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca               | 3          | 9.4        | 10.3              | 10.3                 |
| A veces             | 14         | 43.8       | 48.3              | 58.6                 |
| Con frecuencia      | 7          | 21.9       | 24.1              | 82.8                 |
| Siempre             | 5          | 15.6       | 17.2              | 100.0                |
| Subtotal            | 29         | 90.6       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos    | 3          | 9.4        |                   |                      |
| Total               | 32         | 100.0      |                   |                      |

**TABLA 19. ¿EN LA EMPRESA, LOS ALTOS JEFES PERIODICAMENTE SE ACERCAN A LOS EMPLEADOS PARA CONOCER DE ACERCA SUS PROBLEMAS?**

| Amplitud del índice | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca               | 7          | 21.9       | 23.3              | 23.3                 |
| A veces             | 6          | 18.8       | 20.0              | 43.3                 |
| Con frecuencia      | 12         | 37.5       | 40.0              | 83.3                 |
| Siempre             | 5          | 15.6       | 16.7              | 100.0                |
| Subtotal            | 30         | 93.8       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos    | 2          | 6.3        |                   |                      |
| Total               | 32         | 100.0      |                   |                      |

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

La distribución de frecuencias que presentó la variable Comunicación al aplicarle los cuestionarios a las 32 empresas fue:

**TABLA 20. DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE COMUNICACION.**

| Puntos | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| 3      | 1          | 3.1        | 3.1               | 3.1                  |
| 5      | 1          | 3.1        | 3.1               | 6.3                  |
| 6      | 2          | 6.3        | 6.3               | 12.5                 |
| 7      | 2          | 6.3        | 6.3               | 18.8                 |
| 8      | 9          | 28.1       | 28.1              | 46.9                 |
| 9      | 8          | 25.0       | 25.0              | 71.9                 |
| 10     | 3          | 9.4        | 9.4               | 81.3                 |
| 11     | 2          | 6.3        | 6.3               | 87.5                 |
| 12     | 4          | 12.5       | 12.5              | 100.0                |
| Total  | 32         | 100.0      | 100.0             |                      |

Con referencia a la variable Institucional la distribución de frecuencias que se obtuvieron al contestar las 32 empresas las siete preguntas (3, 9, 11, 13, 16, 24 y 25) del cuestionario fueron:

**TABLA 21. ¿LOS TRABAJADORES QUE CONOZCO TIENEN PUESTA LA CAMISETA DE LA EMPRESA?**

| Amplitud del índice     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy en desacuerdo       | 6          | 18.8       | 21.4              | 21.4                 |
| En desacuerdo           | 5          | 15.6       | 17.9              | 39.3                 |
| Parcialmente de acuerdo | 11         | 34.4       | 39.3              | 78.6                 |
| Muy de acuerdo          | 6          | 18.8       | 21.4              | 100.0                |
| Subtotal                | 28         | 87.5       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos        | 4          | 12.5       |                   |                      |
| Total                   | 32         | 100.0      |                   |                      |

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.



**TABLA 22. ¿LA SELECCION DE NUEVO PERSONAL ESTA MAS INFLUIDO POR LA AMISTAD QUE POR LOS CONOCIMIENTOS DEL CANDIDATO?**

| Amplitud del índice | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy de acuerdo      | 1          | 3.1        | 3.6               | 3.6                  |
| De acuerdo          | 6          | 18.8       | 21.4              | 25.0                 |
| En desacuerdo       | 13         | 40.6       | 46.4              | 71.4                 |
| Muy en desacuerdo   | 8          | 25.0       | 28.6              | 100.0                |
| Subtotal            | 28         | 87.5       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos    | 4          | 12.5       |                   |                      |
| Total               | 32         | 100.0      |                   |                      |

**TABLA 23. ¿SI TUVIERA ALGUN PROBLEMA ECONOMICO EXCEPCIONAL (UNA ENFERMEDAD) CREO QUE LA EMPRESA ME AYUDARIA EN LO POSIBLE?**

| Amplitud del índice     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy en desacuerdo       | 3          | 9.4        | 10.0              | 10.0                 |
| En desacuerdo           | 8          | 25.0       | 26.7              | 36.7                 |
| Parcialmente de acuerdo | 15         | 46.9       | 50.0              | 86.7                 |
| Muy de acuerdo          | 4          | 12.5       | 13.3              | 100.0                |
| Subtotal                | 30         | 93.8       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos        | 2          | 6.3        |                   |                      |
| Total                   | 32         | 100.0      |                   |                      |

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

**TABLA 24. ¿LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA TRABAJAR (PAPEL, HERRAMIENTAS, MATERIALES, ETC.) ESTAN DISPONIBLES, A EFECTOS DE TRABAJAR SIN INCONVENIENTES?**

| Amplitud del índice     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy en desacuerdo       | 2          | 6.3        | 7.1               | 7.1                  |
| En desacuerdo           | 13         | 40.6       | 46.4              | 53.6                 |
| Parcialmente de acuerdo | 7          | 21.9       | 25.0              | 78.6                 |
| Muy de acuerdo          | 6          | 18.8       | 21.4              | 100.0                |
| Subtotal                | 28         | 87.5       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos        | 4          | 12.5       |                   |                      |
| Total                   | 32         | 100.0      |                   |                      |

**TABLA 25. ¿EN ESTA EMPRESA SON CONSIDERADOS EN CUENTA LOS ALIMENTOS (DESAYUNO, COMIDA, ETC.) DE ACUERDO A LAS HORAS DE TRABAJO?**

| Amplitud del índice | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca               | 4          | 12.5       | 13.3              | 13.3                 |
| A veces             | 10         | 31.3       | 33.3              | 46.7                 |
| Con frecuencia      | 10         | 31.3       | 33.3              | 80.0                 |
| Siempre             | 6          | 18.8       | 20.0              | 100.0                |
| Subtotal            | 30         | 93.8       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos    | 2          | 6.3        |                   |                      |
| Total               | 32         | 100.0      |                   |                      |

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.



**TABLA 26. ¿MI SUELDO ES ADECUADO A MI TRABAJO Y A LAS HORAS QUE CUMPLO?**

| Amplitud del índice | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Definitivamente no  | 6          | 18.8       | 20.7              | 20.7                 |
| Probablemente no    | 7          | 21.9       | 24.1              | 44.8                 |
| Probablemente si    | 13         | 40.6       | 44.8              | 89.7                 |
| Definitivamente si  | 3          | 9.4        | 10.3              | 100.0                |
| Subtotal            | 29         | 90.6       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos    | 3          | 9.4        |                   |                      |
| Total               | 32         | 100.0      |                   |                      |

**TABLA 27. ¿SI PUDIERA, NO ME GUSTARIA CAMBIAR DE TRABAJO?**

| Amplitud del índice     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy en desacuerdo       | 6          | 18.8       | 20.7              | 20.7                 |
| En desacuerdo           | 8          | 25.0       | 27.6              | 48.3                 |
| Parcialmente de acuerdo | 7          | 21.9       | 24.1              | 72.4                 |
| Muy de acuerdo          | 8          | 25.0       | 27.6              | 100.0                |
| Subtotal                | 29         | 90.6       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos        | 3          | 9.4        |                   |                      |
| Total                   | 32         | 100.0      |                   |                      |

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

La distribución de frecuencias que presentó la variable Institucional al aplicarle los cuestionarios a las veinticinco empresas fue:

**TABLA 28. DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE INSTITUCIONAL.**

| Puntos | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| 9      | 1          | 3.1        | 3.1               | 3.1                  |
| 10     | 1          | 3.1        | 3.1               | 6.3                  |
| 12     | 1          | 3.1        | 3.1               | 9.4                  |
| 13     | 2          | 6.3        | 6.3               | 15.6                 |
| 14     | 2          | 6.3        | 6.3               | 21.9                 |
| 15     | 4          | 12.5       | 12.5              | 34.4                 |
| 16     | 3          | 9.4        | 9.4               | 43.8                 |
| 17     | 4          | 12.5       | 12.5              | 56.3                 |
| 18     | 3          | 9.4        | 9.4               | 65.6                 |
| 19     | 4          | 12.5       | 12.5              | 78.1                 |
| 20     | 5          | 15.6       | 15.6              | 93.8                 |
| 21     | 1          | 3.1        | 3.1               | 96.9                 |
| 22     | 1          | 3.1        | 3.1               | 100.0                |
| Total  | 32         | 100.0      | 100.0             |                      |

Con relación a la variable Organización, la distribución de frecuencias que arrojaron las 32 empresas al contestar las cinco preguntas (12, 14, 15, 22 y 26) del cuestionario son:

**TABLA 29. ¿EN ESTA EMPRESA SE OCUPAN DE QUE LA GENTE APRENDA Y SE CAPACITE?**

| Amplitud del índice | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca               | 5          | 15.6       | 17.2              | 17.2                 |
| A veces             | 13         | 40.6       | 44.8              | 62.1                 |
| Con frecuencia      | 7          | 21.9       | 24.1              | 86.2                 |
| Siempre             | 4          | 12.5       | 13.8              | 100.0                |
| Subtotal            | 29         | 90.6       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos    | 3          | 9.4        |                   |                      |
| Total               | 32         | 100.0      |                   |                      |

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.



**TABLA 30. ¿EN MI TRABAJO SE ALIENTA LA CREATIVIDAD Y LAS SUGERENCIAS PARA MEJORAR, SON BIENVENIDAS?**

| Amplitud del índice     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy en desacuerdo       | 4          | 12.5       | 13.8              | 13.8                 |
| En desacuerdo           | 11         | 34.4       | 37.9              | 51.7                 |
| Parcialmente de acuerdo | 8          | 25.0       | 27.6              | 79.3                 |
| Muy de acuerdo          | 6          | 18.8       | 20.7              | 100.0                |
| Subtotal                | 29         | 90.6       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos        | 3          | 9.4        |                   |                      |
| Total                   | 32         | 100.0      |                   |                      |

**TABLA 31. ¿EL LUGAR DONDE TRABAJO ES AGRADABLE EN CUANTO A ILUMINACION, VENTILACION, ESPACIO, MUEBLES, ETC., DE ACUERDO AL TRABAJO?**

| Amplitud del índice     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy en desacuerdo       | 1          | 3.1        | 3.4               | 3.4                  |
| En desacuerdo           | 18         | 56.3       | 62.1              | 65.5                 |
| Parcialmente de acuerdo | 7          | 21.9       | 24.1              | 89.7                 |
| Muy de acuerdo          | 3          | 9.4        | 10.3              | 100.0                |
| Subtotal                | 29         | 90.6       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos        | 3          | 9.4        |                   |                      |
| Total                   | 32         | 100.0      |                   |                      |

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

**TABLA 32. ¿CONOZCO EL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA?**

| Amplitud del índice | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Definitivamente no  | 4          | 12.5       | 18.2              | 18.2                 |
| Probablemente no    | 6          | 18.8       | 27.3              | 45.5                 |
| Probablemente si    | 9          | 28.1       | 40.9              | 86.4                 |
| Definitivamente si  | 3          | 9.4        | 13.6              | 100.0                |
| Subtotal            | 22         | 68.8       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos    | 10         | 31.3       |                   |                      |
| Total               | 32         | 100.0      |                   |                      |

**TABLA 33. ¿EN ESTE TRABAJO SE REALIZAN MUCHAS TAREAS QUE SON INUTILES PARA EL RESULTADO EN SI?**

| Amplitud del índice | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy de acuerdo      | 3          | 9.4        | 10.0              | 10.0                 |
| De acuerdo          | 6          | 18.8       | 20.0              | 30.0                 |
| En desacuerdo       | 16         | 50.0       | 53.3              | 83.3                 |
| Muy en desacuerdo   | 5          | 15.6       | 16.7              | 100.0                |
| Subtotal            | 30         | 93.8       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos    | 2          | 6.3        |                   |                      |
| Total               | 32         | 100.0      |                   |                      |

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.



La distribución de frecuencias que presentó la variable organización al aplicarle los cuestionarios a las veinticinco empresas fue:

**TABLA 34. DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE ORGANIZACION.**

| Puntos | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| 5      | 1          | 3.1        | 3.1               | 3.1                  |
| 6      | 2          | 6.3        | 6.3               | 9.4                  |
| 7      | 3          | 9.4        | 9.4               | 18.8                 |
| 8      | 2          | 6.3        | 6.3               | 25.0                 |
| 9      | 4          | 12.5       | 12.5              | 37.5                 |
| 10     | 2          | 6.3        | 6.3               | 43.8                 |
| 12     | 4          | 12.5       | 12.5              | 56.3                 |
| 13     | 8          | 25.0       | 25.0              | 81.3                 |
| 14     | 3          | 9.4        | 9.4               | 90.6                 |
| 15     | 2          | 6.3        | 6.3               | 96.9                 |
| 16     | 1          | 3.1        | 3.1               | 100.0                |
| Total  | 32         | 100.0      | 100.0             |                      |

En referencia la variable Social, la distribución de frecuencias que arrojaron las 32 empresas al responder las cuatro preguntas (18, 18, 20 y 23) del cuestionario fueron:

**TABLA 35. ¿CONSIDERO QUE ES AGRADABLE TRABAJAR CON MIS COMPAÑEROS?**

| Amplitud del índice | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nunca               | 3          | 9.4        | 10.0              | 10.0                 |
| A veces             | 10         | 31.3       | 33.3              | 43.3                 |
| Con frecuencia      | 13         | 40.6       | 43.3              | 86.7                 |
| Siempre             | 4          | 12.5       | 13.3              | 100.0                |
| Subtotal            | 30         | 93.8       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos    | 2          | 6.3        |                   |                      |
| Total               | 32         | 100.0      |                   |                      |

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

**TABLA 36. ¿PARA SACAR ADELANTE EL TRABAJO, LAS PERSONAS DE MI SECCION NOS AYUDAMOS LOS UNOS A LOS OTROS?**

| Amplitud del índice     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy en desacuerdo       | 7          | 21.9       | 23.3              | 23.3                 |
| En desacuerdo           | 8          | 25.0       | 26.7              | 50.0                 |
| Parcialmente de acuerdo | 11         | 34.4       | 36.7              | 86.7                 |
| Muy de acuerdo          | 4          | 12.5       | 13.3              | 100.0                |
| Subtotal                | 30         | 93.8       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos        | 2          | 6.3        |                   |                      |
| Total                   | 32         | 100.0      |                   |                      |

**TABLA 37. ¿SI IMPORTA SI HAGO LAS COSAS BIEN, PORQUE SI ME LO RECONOCEN?**

TABLA 37. DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE SOCIAL

| Amplitud del índice     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy en desacuerdo       | 3          | 9.4        | 10.0              | 10.0                 |
| En desacuerdo           | 9          | 28.1       | 30.0              | 40.0                 |
| Parcialmente de acuerdo | 13         | 40.6       | 43.3              | 83.3                 |
| Muy de acuerdo          | 5          | 15.6       | 16.7              | 100.0                |
| Subtotal                | 30         | 93.8       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos        | 2          | 6.3        |                   |                      |
| Total                   | 32         | 100.0      |                   |                      |

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.



**TABLA 38. ¿EN ESTA EMPRESA SE PUEDE TRABAJAR CON ALEGRÍA. EL JEFE ACEPTA Y PROMUEVE UN CLIMA DE BUEN HUMOR?**

| Amplitud del índice     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Muy en desacuerdo       | 5          | 15.6       | 16.7              | 16.7                 |
| En desacuerdo           | 12         | 37.5       | 40.0              | 56.7                 |
| Parcialmente de acuerdo | 10         | 31.3       | 33.3              | 90.0                 |
| Muy de acuerdo          | 3          | 9.4        | 10.0              | 100.0                |
| Subtotal                | 30         | 93.8       | 100.0             |                      |
| Valores perdidos        |            |            |                   |                      |
| Total                   |            |            |                   |                      |

La distribución de frecuencias que presentó la variable social al aplicarle los cuestionarios a las veinticinco empresas fue:

**TABLA 39. DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE SOCIAL.**

| Puntos | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| 6      | 3          | 9.4        | 9.4               | 9.4                  |
| 7      | 6          | 18.8       | 18.8              | 28.1                 |
| 8      | 3          | 9.4        | 9.4               | 37.5                 |
| 9      | 4          | 12.5       | 12.5              | 50.0                 |
| 10     | 6          | 18.8       | 18.8              | 68.8                 |
| 11     | 3          | 9.4        | 9.4               | 78.1                 |
| 12     | 4          | 12.5       | 12.5              | 90.6                 |
| 13     | 2          | 6.3        | 6.3               | 96.9                 |
| 14     | 1          | 3.1        | 3.1               | 100.0                |
| Total  | 32         | 100.0      | 100.0             |                      |

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El índice de asociación que se obtuvo de las variables descritas en este estudio, es el siguiente:

**TABLA 40. MATRIZ DEL COEFICIENTE DE CORRELACION DE PEARSON (R) BIVARIADAS.**

|                           | Autoridad | Comuni-<br>cación | Institucional | Orga-<br>nización | Social | Clima<br>Organiza-<br>cional |
|---------------------------|-----------|-------------------|---------------|-------------------|--------|------------------------------|
| Autoridad                 | 1.000     | .122              | .137          | .055              | .166   | .506                         |
| Comuni-<br>cación         | .122      | 1.000             | -.095         | .048              | .229   | .386                         |
| Institucional             | .137      | -.095             | 1.000         | .168              | .117   | .580                         |
| Orga-<br>nización         | .055      | .048              | .168          | 1.000             | .204   | .611                         |
| Social                    | .166      | .229              | .117          | .204              | 1.000  | .588                         |
| Clima orga-<br>nizacional | .506      | .386              | .580          | .611              | .588   | 1.000                        |

Después de haber realizado el procesamiento de datos obtenidos del estudio de campo, se procederá a su interpretación.

*Que tanto influye en los resultados  
la formulación del cuestionario*



### 3.4. Interpretación de resultados

#### 3.4.1. Variable Clima organizacional

El resultado que se obtuvo al aplicarles los cuestionarios a las treinta y dos empresas con respecto al clima organizacional fue: las empresas presentaron de regular a bueno el clima. La categoría que más se repitió fue 60 y 68 (regular). El 50% de las empresas está por encima del valor de 60 (mediana) (tablas 6 y 7). En promedio, las empresas se ubican en 59.72 (regular). Asimismo, se desvían 7 puntos de la escala. Ninguna empresa calificó de excelente el clima organizacional (104). El nivel operativo fue el que mejor calificó a el clima organizacional de su empresa (Anexo 3).

#### 3.4.2. Variable Autoridad

El resultado que se obtuvo al aplicarles los cuestionarios a las treinta y dos empresas con respecto a la variable autoridad fue: las empresas presentaron de regular a bueno la autoridad que se ejerce en las empresas. La categoría que más se repitió fue 14 y 17 (regular). El 50% de las empresas está por encima del valor de 14 (mediana) (tablas 8 y 15). En promedio, las empresas se ubican en 14 (regular). Asimismo, se desvían 2.31 puntos de la escala. Ninguna empresa calificó de excelente a la autoridad (24). El nivel operativo fue el que más puntos le dio a la variable autoridad (Anexo 3). Se obtuvo una asociación positiva media (0.506) con respecto a el clima organizacional (tabla 40).

El 37.5% de los sujetos contestaron que con frecuencia su jefe los trata bien (tabla 9); el 43.8% respondieron que los demás jefes también tratan bien a sus empleados (tabla 10); el 25% dijeron que su jefe da los lineamientos generales y uno se puede organizar como quiera (tabla 11); el 43.8% de las personas dicen que están parcialmente de acuerdo ante los reclamos de los clientes y que el jefe los apoye (tabla 12); el 37.5% de los encuestados dicen que no son claras las órdenes e instrucciones para desempeñar su trabajo (tabla 13); el 28.1% opina que la evaluación de su trabajo no es justa y equilibrada (tabla 14).

#### 3.4.3 Variable Comunicación

El resultado que se obtuvo al aplicarles los cuestionarios a las treinta y dos empresas con respecto a la variable comunicación fue: las empresas presentaron de regular a bueno la comunicación que se tiene en las empresas. La categoría que más se repitió fue 8 y 9 (regular). El 50% de las empresas está por encima del valor de 9 (mediana) (tablas 8 y 20). En promedio, las empresas se ubican en 8.69 (regular). Asimismo, se desvían 2.05 puntos de la escala. Ninguna empresa calificó de excelente a la comunicación (16). El nivel administrativo fue el que mayor puntaje obtuvo de la variable comunicación (Anexo 3). Se obtuvo una asociación positiva débil (0.386) con respecto a el clima organizacional (tabla 40).

El 40.6% de los sujetos, contestaron que sienten temor al expresar lo que piensan (tabla 16); el 31%



manifestaron que nunca comentan con los compañeros de su equipo de trabajo las cosas relacionadas con los objetivos de su área (tabla 17); el 43.8% opinó que a veces le pregunta a su jefe cuando tiene alguna duda (tabla 18); un 37.5% manifestó que con frecuencia los altos jefes se acercan a los empleados para conocer de cerca sus problemas (tabla 19).

#### 3.4.4 Variable Institucional

El resultado que se obtuvo al aplicarles los cuestionarios a las treinta y dos empresas con respecto a la variable institucional fue: las empresas presentaron de regular a bueno la institucionalidad de las empresas. La categoría que más se repitió fue 20 (regular). El 50% de las empresas está por encima del valor de 17 (mediana) (tablas 8 y 28). En promedio, las empresas se ubican en 16.69 (regular). Asimismo, se desvían 3.16 puntos de la escala. Ninguna empresa calificó de excelente a la variable institucional (28). El nivel administrativo fue el que mayor puntaje obtuvo de la variable institucional (Anexo 3). Se obtuvo una asociación positiva media (0.580) con respecto a el clima organizacional (tabla 40).

El 34.4% de las personas que respondieron al cuestionario, manifestaron que están parcialmente de acuerdo de tener puesta la camiseta de la empresa (tabla 21); un 40.6% están en desacuerdo de que la selección de nuevo personal este más influido por la amistad que por los conocimientos (tabla 22); el 46.9% considera que la empresa si les ayuda, si tuvieran un problema excepcional (tabla 23); un 40.6% considera que no están disponibles los elementos necesarios para trabajar (tabla 24); el 31.3% dice que con frecuencia son considerados los alimentos de acuerdo a las horas de trabajo (tabla 25); el 40.6% consideran que su sueldo si es el adecuado de acuerdo al trabajo que desarrollan (tabla 26) y el 27.6% afirma que no cambiaría de trabajo, si pudieran (tabla 27).

#### 3.4.5 Variable Organización

El resultado que se obtuvo al aplicarles los cuestionarios a las treinta y dos empresas con respecto a la variable organización fue: las empresas presentaron de regular a bueno la organización que se tiene en las empresas. La categoría que más se repitió fue 13 (regular). El 50% de las empresas está por encima del valor de 12 (mediana) (tablas 8 y 34). En promedio, las empresas se ubican en 10.94 (regular). Asimismo, se desvían 3.06 puntos de la escala. Ninguna empresa calificó de excelente a la variable institucional (20). El nivel de supervisión fue el que más puntos le dio a la variable organización (Anexo 3). Se obtuvo una asociación positiva media (0.611) con respecto a el clima organizacional (tabla 40).

El 40.6% de las personas que contestaron el cuestionario mencionaron que a veces la empresa si se ocupa de que la gente aprenda y se capacite (tabla 29); el 34.4% manifestaron que en su empresa no se alienta la creatividad y las sugerencias para mejorar (tabla 30); El 56.3% opinaron que el lugar donde trabajan no es agradable en cuanto a iluminación, ventilación, etc. (tabla 31); un 28.1% señalaron que si conocen el organigrama de la empresa (tabla 32); el 50% indicaron que no realizan tareas inútiles en su trabajo (tabla 33).



### 3.4.5 Variable Social

El resultado que se obtuvo al aplicarles los cuestionarios a las treinta y dos empresas con respecto a la variable social fue: las empresas presentaron de regular a bueno la variable social que se tiene en las empresas. La categoría que más se repitió fue 10 (regular). El 50% de las empresas está por encima del valor de 9.5 (mediana) (tablas 8 y 39). En promedio, las empresas se ubican en 9.41 (regular). Asimismo, se desvían 2.27 puntos de la escala. Ninguna empresa calificó de excelente a la variable social (16). El nivel operario fue el que más puntos le dio a la variable social (Anexo 3). Se obtuvo una asociación positiva media (0.588) con respecto a el clima organizacional (tabla 40).

El 40.6% de las personas que respondieron el cuestionario indicaron que es agradable trabajar con los compañeros de trabajo (tabla 35); un 34.4% determinaron que existe una ayuda mutua para sacar adelante el trabajo (tabla 36); el 40.6% señalaron que si se les reconoce si hacen las cosas bien en su trabajo (tabla 37); el 37.5% manifestaron que el jefe no promueve un clima organizacional agradable en las áreas de trabajo (tabla 38).

### 3.5 Prueba de hipótesis

La hipótesis general que afirma "La relación que existe entre las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán, Michoacán, y su clima organizacional depende de la autoridad que es ejercida por los niveles superiores; la comunicación necesaria para que se puedan conducir las tareas y promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos; la institucionalidad en su conjunto, tanto a nivel directivo como operativo; la organización que presentan las empresas y el ambiente social en el que se desarrollan las actividades de los individuos", se aprueba, en términos de que se confirma que el clima organizacional en alto grado esta determinado por la variable autoridad, comunicación, institucional, organización y social; lo cual significa que existe una vinculación estrecha entre las variables independientes y la variable dependiente (tabla 40).

La primera hipótesis de trabajo que afirmaba "Al determinar una mejor autoridad lineal, delegar la autoridad y que la autoridad sea funcional; se sostendrá como consecuencia un mejor clima organizacional de las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán", fue probada ya que presentó un índice de correlación ( $r$ ) positiva media de 0.506 (tabla 40); en tanto que su coeficiente de determinación ( $r^2$ ) fue de 0.256, lo que significa que existe vinculación entre las dos variables.

La segunda hipótesis que expresaba "La comunicación, fundamentada mediante su transmisión ascendente e interpersonal ayuda a lograr un mejor clima organizacional de las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán", fue probada ya que presentó un índice de correlación ( $r$ ) positiva débil de 0.386 (tabla 40); en tanto que su coeficiente de determinación ( $r^2$ ) fue de 0.256, lo que significa que existe vinculación entre las dos variables.

La tercera hipótesis se comprueba, ya que resultó ser la correlación más alta de todas las variables que se estudiaron (0.611) y un coeficiente de determinación de 0.373, lo que significa que existe una asociación



muy marcada entre las dos variables debido a que cuando la organización de la empresa, fundamentada en la infraestructura y la organización formal traerá como consecuencia un mejor clima organizacional de las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán.

La cuarta hipótesis que sostenía "A mejor institucionalidad de las personas, interpretada mediante la motivación, el reclutamiento, los materiales y la evaluación; se obtiene un mejor clima organizacional de las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán", fue probada. Lo anterior está fundamentado en que la correlación entre institucional y el clima organizacional fue de 0.580, y el coeficiente de determinación fue de 0.336. lo cual simboliza que existe una vinculación positiva considerable entre las dos variables.

La última hipótesis de esta investigación se prueba, debido a que "El ambiente social, basado en la relación informal de las personas se garantiza un mayor clima organizacional de las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán". Lo anterior con base en que la relación entre la variable social y el clima organizacional, según correlación de Pearson, fue positiva media (0.588), en tanto que su coeficiente de determinación fue de 0.346, por lo que existe una vinculación estrecha entre las dos variables.

### 3.6. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en el desarrollo de esta investigación son cercanos a la realidad, ya que se aplicaron los cuestionarios a las ocho empresas que exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán, en el nivel operativo, administrativo y supervisión. Con este estudio se afirma que es posible elaborar investigaciones científicas utilizando diseños correlacionales en cualquier industria, debido a que la mayoría de las empresas dan su consentimiento para visitar sus instalaciones, conocer su proceso y entrevistar al personal para conseguir información relevante.

El objetivo de esta investigación fue determinar cuál es el clima organizacional que impera en las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán, que permita a dichas empresas lograr con ello transformarse en empresas eficientes para poder desarrollarse como empresas exportadoras. Al respecto, el modelo de Ostroff (1993) establece que para conocer el clima organizacional de una empresa se debe identificar las variables que las afectan (autoridad, comunicación, institucional, organización y social).

Las hipótesis fueron planteadas conservando las relaciones sistémicas de las empresas. En el proceso de aprobar o desaprobar las hipótesis se utilizaron los datos de las correlaciones, así como el de la frecuencia y las medidas de tendencia central y variabilidad. La información se fue comprobando en el aspecto conceptual del Marco Teórico, consultando a expertos y al objeto de estudio.

La correlación entre el clima organizacional, organización, social, Institucional y autoridad tuvieron calificaciones medias, lo cual significa que existe una vinculación positiva media entre las variables independientes y la variable dependiente con excepción de la comunicación. No todas las variables tienen la misma incidencia en el clima organizacional; así como tampoco la misma posición y atención de los empresarios. La comunicación resultó con calificación baja, síntoma de carencia o descuido.

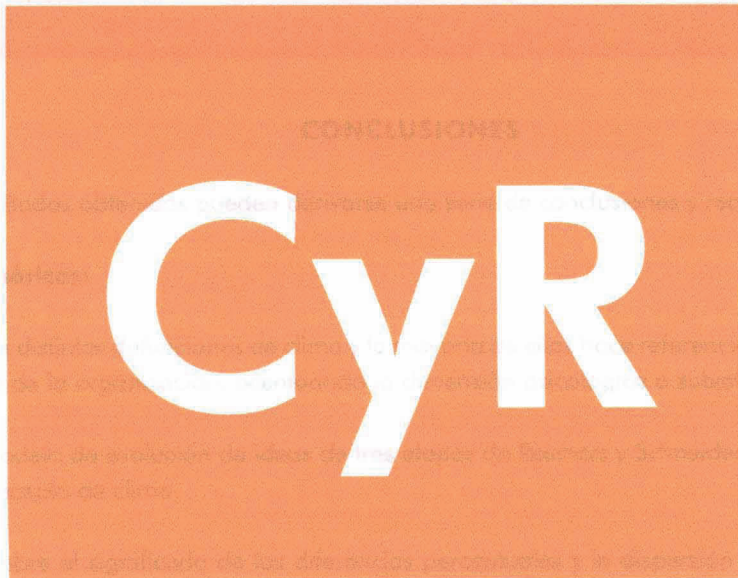


Otros estudios han ofrecido cierta evidencia empírica acerca de la relación entre la autoridad y el clima. El estudio de Indik (1985) muestra correlaciones significativas entre estas dos variables. Sells y James (1988) obtuvieron también correlaciones significativas, presentando la autoridad con la dimensión de "lineal, delegación y funcional". Este resultado comprueba con el efecto positivo que hemos encontrado en nuestra investigación.

Los estudios que se han hecho de carácter transversal en los que se analiza la influencia de la interacción social sobre las percepciones del clima han obtenido resultados contradictorios. Petterson et al., (1992) ponen a prueba la aproximación interaccionista sobre la formación de los climas colectivos. Según esta aproximación, el acuerdo perceptual en un grupo de trabajo será mayor cuando más intensa sea su interacción y menor la oportunidad que tengan de interactuar con otros miembros de la organización. Los resultados que obtuvieron mostraron que los climas colectivos no se ocultan con los grupos de trabajo. Por lo que podemos deducir que la interacción social operacionalizada a través de la relación informal tiene un fuerte impacto en el clima.

El trabajo de Rentsch (1990), estudio la relación entre el clima y la comunicación que tienen los miembros del equipo, mostrando correlaciones significativas entre la interacción de la comunicación y los miembros de las empresas estudiadas.

Considerando nuestros resultados y los de otros investigadores, se puede afirmar que el clima organizacional puede ayudar a explicar la satisfacción laboral de los sujetos. Asimismo, teniendo en cuenta que nuestro diseño es transversal, los resultados hallados ofrecen confianza sobre la relación entre el clima y las variables autoridad, comunicación, institucional, organización y social.



# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



## CONCLUSIONES

A raíz de los resultados obtenidos pueden derivarse una serie de conclusiones y recomendaciones:

### **Implicaciones teóricas:**

1. Se encontraron distintas definiciones de clima y la mayoría de ellas hace referencia a las percepciones que el individuo tiene de la organización, acentuando la dimensión psicológica o subjetiva del clima.
2. Se utilizó el modelo de evolución de ideas de tres etapas de Reichers y Schneider (1990) para explicar la evolución del concepto de clima.
3. Los debates sobre el significado de las diferencias perceptuales y la dispersión en las puntuaciones del clima dentro de las unidades organizacionales estimularon para la creación de clima psicológico, agregado y colectivo.
4. Se desarrollaron cuatro aproximaciones para explicar la formación del clima de diferentes unidades sociales: la estructura, la perceptual, la interactiva y la cultural. Las dos primeras, basadas en la dicotomía del clima como atributo del individuo y atributo de la organización. Las dos últimas representan una visión más global e integradora, teniendo implicaciones metodológicas en los estudios empíricos.
5. Se acepta la definición que establece que el clima consiste en las descripciones individuales del ambiente o contexto social del que las personas forman parte.
6. Con base en las implicaciones teóricas, se aplicó el Modelo de Ostroff, para conocer el clima organizacional del objeto de estudio. El Modelo presenta las variables: autoridad, comunicación, institucional, organización y social.
7. En el Estado de Michoacán existen 132 empresas exportadoras, principalmente de los sectores: agrícola, fabricación de muebles, de insumos textiles, ganadería, papel, y químicas.
8. El objeto de estudio donde se aplicaron los conceptos de este trabajo de investigación (clima organizacional) fueron 29 empresas del Estado de Michoacán que producen, empaican, comercializan y exportan el aguacate michoacano.
9. El diagrama de variables se diseñó para atender a la problemática, el esquema tiene una relación sistémica, ya que las variables están interrelacionadas, con el objeto de saber como influyen al crear el clima organizacional de cada empresa.
10. El estudio teórico dio respuesta a los dos primeros objetivos (Analizar los antecedentes del clima organizacional y aplicar el Modelo Ostroff para conocer el clima organizacional del objeto de estudio).



### Implicaciones prácticas:

1. Se observa que el tamaño de la empresa exportadora, número de empleados, es un determinante del clima psicológico y su estructura organizacional la que muestra un mayor peso a la hora de configurar las percepciones individuales de clima. Esto es congruente con la aproximación estructuralista sobre la formación de clima, que considera que los climas surgen como resultado de las percepciones comunes de los miembros que están expuestos a una estructura organizacional común.
2. El clima organizacional de las empresas exportadoras es regular tendiendo a bueno, de acuerdo con los resultados que se obtuvieron al llevar a cabo la aplicación de los cuestionarios.
3. La pregunta que obtuvo mayor puntaje en todos los sectores, fue la referida al buen trato que los empleados reciben del jefe. Dos sectores, administrativos y supervisión, tienen buen puntaje respecto a la disposición de los elementos necesarios. En varios casos, supervisión, tuvo mayor puntaje, acerca de que se realizan tareas inútiles.
4. De los promedios por variables, el mayor fue para la variable organización. En éste se encontraba la pregunta referida al organigrama, que fue muy poco contestada, quizá por un problema del lenguaje, lo que puede distorsionar algo el valor obtenido. Luego le siguieron la variable social, institucional, autoridad, y por último, comunicación.
5. La pregunta elegida como más importante, fue la referida a si la empresa los ayudase si tuvieran una emergencia económica excepcional de enfermedad, por ejemplo. Se trasluce la preocupación de no sentirse desamparados ante una contingencia. A su vez esa pregunta tuvo un alto puntaje.
6. La elección de las empresas se realizó teniendo en cuenta que, desde el exterior, y por información del medio, las personas que trabajan en ella, están en general conforme con su trabajo. Siendo, los resultados obtenidos bastante buenos.
7. Uno de los indicadores acerca del tipo de clima son los índices de rotación y ausentismo, por lo que se le preguntó si elaboraban ese tipo de índices. Mencionaron "que no los realizan porque no tienen problemas en ese sentido. No hay casi inasistencias, si las hubiere se les descuenta, y la rotación de personal es baja".
8. El sector con mejor clima es el de los operarios. Curiosamente no es así con la supervisión, que tienen autoridad sobre los operarios. El sector administrativo también tiene un buen clima, muy parecido al de los operarios.
9. La estructura formal de estas empresas es aplanada, de la que se observan, tres niveles marcados: 1) dirección; 2) segundo nivel de autoridad (supervisión); 3) nivel administrativo y operativo.



10. Se determinó que las variables independientes (autoridad, comunicación, institucional, organización y social) afectan fuertemente al clima organizacional, ya que existe una vinculación positiva considerable entre las variables independientes y la variable dependiente (tabla 40).
11. En consecuencia, se afirma que el impacto que tienen las variables anteriormente descritas es el siguiente: la autoridad influye en el clima un 0.506; la comunicación en 0.386, institucional en 0.580, la organización en 0.611 y social en 0.588 (tabla 40). Como se observa, las que mayor influencia tiene es la variable social, seguido de la institucionalidad y finalizando con la comunicación.
12. Por consiguiente, el resultado obtenido de la hipótesis general y las cinco hipótesis de trabajo que se formularon, se validan en su totalidad.
13. El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.
14. Recapitulando, el sector aguacatero del Estado de Michoacán no se encuentra organizado, ni es disciplinado y la tecnificación en la producción y comercialización del aguacate michoacano se ha rezagado con relación a la que se utiliza en otros países productores como en Israel, Chile, Estados Unidos de América y España. Las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán, carecen de una organización funcional y un clima organizacional adecuado que les impide cubrir los aspectos de productividad y competitividad.
15. Las empresas exportadoras se consideran un sistema "autopoiético" de decisiones: produce en su operar los elementos que lo forman. Sólo considera como elemento lo que es producido por el propio sistema. Las decisiones sólo serán consideradas como parte de la organización, si son generadas en el decidir de la misma. Lo que se decida afuera no tiene fuerza modificadora, si no es transformada y procesada como decisiones propias.
16. Las empresas exportadoras seleccionadas se encuentran en la tipología de organizaciones basadas basado en la teoría de contingencia, debido al gran nivel de exigencia y competencia dentro de la mismas, y la relación funcional que deben tener estas empresas con las condiciones del ambiente.
17. Las empresas exportadoras de aguacate de Estado de Michoacán presentan en su estructura organizacional un sistema orgánico.
18. El trabajo de campo dio respuesta al objetivo general y a los cuatro objetivos específicos que se plantearon

en el sentido de aportar resultados concretos avalados con opiniones y puntos de vista de los investigadores y empresarios que colaboraron en esta investigación.

19. Para poder incursionar más profundamente, es necesario que la organización esté interesada y preste su apoyo, ya que ello supone horas y reuniones con el personal, además, por ejemplo, recorrer la empresa para ver aspectos que se pueden observar directamente. En un trabajo de investigación como éste, ello es muy difícil porque las preocupaciones de los empresarios, en este momento, son otras.

20. Es muy importante el reconocimiento a la capacitación que se da a la gente que labora en este sector, ya que las empresas exportadoras son manejadas 100% por el dueño, y este manejo es ineficiente, es conveniente conformar un organigrama con personal, con objetivos y responsabilidades bien definidas, y aprender a delegar.

21. Es fundamental definir en que nivel de análisis va a ser operacionalizado el clima: individuo, grupo u organización.

22. Para realizar el diagnóstico de clima, se debe familiarizar con la atmósfera psicológica de todos los departamentos y secciones en la organización.

23. Divulgar los resultados de esta investigación para que sean utilizados por las empresas exportadoras de aguacate, y así mismo analicen cada una de las variables que inciden en la competitividad internacional de su fruto.

24. Sin dudar el presente trabajo de investigación abrirá más líneas para investigaciones posteriores, ya que esta metodología es una contribución al estudio de la agroindustria en el Estado de Michoacán, y se puede extrapolar a nivel nacional a otros sectores, principalmente del ramo agroempresarial.



## RECOMENDACIONES

Para poder incursionar más profundamente, es necesario que la organización esté interesada y preste su apoyo, ya que ello supone horas y reuniones con el personal, además de, por ejemplo, recorrer la empresa para ver aspectos que se pueden observar directamente. En un trabajo de investigación como éste, ello es muy difícil porque las preocupaciones de los empresarios, en este momento, son otras.

Las recomendaciones que se pueden dar como resultado final de esta investigación son las siguientes:

1. Control aduanero del etiquetado, veracidad de la información y certificación de la calidad que ostente el aguacate de exportación, con base en una marca oficial al momento de exportarse. Y establecer un código de prácticas de comercio para frutas.
2. Es preciso que todas las empresas del sector cuenten con información completa, exacta y oportuna de lo que sucede en el mercado. Se requiere un sistema de información que comunique los niveles de precios, las tendencias, los volúmenes en inventario y los avances en el envío del aguacate a los Estados Unidos de América.
3. Crear instalaciones nuevas para el producto de exportación que incluya cámaras de frío marca "Autoline", seleccionadoras automatizadas "Durand" y etiquetadoras automatizadas marca "Synclair".
4. Un punto importante es el preenfriado que se da al aguacate, se debe acarrear en cajas plásticas de 400 kilogramos. El camión debe pasar por una cortina de agua fría a 6 °C, con el fin de bajarle la temperatura rápidamente al 100%; sin secarse se introduce a las cámaras de frío (5-7 °C) hasta que se vaya a empacar.
5. Se requiere invertir en capacitación; llevar a cabo un buen manejo de recursos humanos, tecnológicos y financieros para establecer redes de distribución eficientes, con un servicio de calidad, considerando el precio, puntualidad en el servicio, calidad en el producto y seguridad en la entrega del producto, es decir, todo un proceso de desarrollo basada en la satisfacción de los consumidores.
6. Es muy importante el reconocimiento a la capacitación que se da a la gente que labora en este sector, ya que las empresas exportadoras son manejadas 100% por el dueño, y este manejo es ineficiente, es conveniente conformar un organigrama con personal, con objetivos y responsabilidades bien definidas, y aprender a delegar.
7. Se deben seleccionar los canales de distribución más adecuados para exportar a los Estados Unidos de América, la tradición ha sido vender a mayoristas. Una vez seleccionado el canal, debe administrarse debidamente ya que no existe una organización común encargada de distribuir el aguacate en Estados Unidos de América, si se contara con ella los exportadores no competirían entre sí.



8. Se sugiere la creación de Juntas de Mercadeo, las cuales son formadas por productores y comercializadores de un producto, que buscan soluciones a sus problemas con un mínimo de ayuda externo. No se dedican a la compraventa, sino a apoyar a su sector con promociones, certificaciones de calidad, investigación, información de mercados, cabildeo, campañas fitosanitarias y demás labores para el desarrollo del mercado.

9. Crear un programa de mercadeo que incluya decisiones sobre precios, características del producto, promoción y canales de distribución, ya que se pretende aumentar las ventas de aguacate en los Estados Unidos de América, y se conciba en torno de los siguientes elementos: construir una imagen mexicana del aguacate en la mente de los consumidores, como mecanismo para diferenciar el producto del de las otras naciones que concurren al mercado de los Estados Unidos de América, y destaquen la calidad y el precio, antes que otras variables, como la vía más importante para competir con otros países y colocar el aguacate mexicano en ese país.

10. Los envíos de exportación (embalaje) deben ir paletizados y con esquineros, con la finalidad de que no se dañen durante su recorrido.

11. Creación de un centro de investigación científica entre las empresas del sector aguacatero de Uruapan, Michoacán, y las instituciones educativas superiores -Universidades y Tecnológicas-, donde se realicen investigaciones en dos vertientes: 1) En la mejora de la calidad del producto que se exporta para evitar presiones fitosanitarias del mercado destino, y 2) Desarrollar bases que ayuden a la comercialización eficiente del aguacate y mejoren la competitividad de las empresas que producen y comercializan ese producto en los Estados Unidos de América.

12. Divulgar los resultados de esta investigación para que sean utilizados por las empresas exportadoras de aguacate, y así mismo analicen cada una de las variables que inciden en la competitividad internacional de su fruto.

Sin duda la presente investigación abrirá más líneas para trabajos posteriores, ya que esta metodología es una contribución al estudio de la agroindustria en el Estado de Michoacán, y se puede extrapolar a nivel nacional a otros sectores, principalmente del ramo agroempresarial.



## BIBLIOGRAFIA

- ALLAIRE, Y. y FIRSIROTU, M., "Theories of organizational culture", *Organization Studies*, 53, 1984.
- ASHFORTH, B., "Climate formation: Issues and extensions", *Academy Management Review*, 10, 4, 1985.
- BHAGAT, R. y McQUAID, S., "Role of subjective culture in organizations: A review and directions for future research", *Journal of Applied Psychology*, 67, 1982.
- BURNS, Thoma y STALKER, G.M., "The Management of Innovation", London, Tavistock Publ., 1961.
- CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", edit. Mc GrawHill, 5ª edición, Colombia 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", edit. Mc GrawHill, 5ª edición, México 2000.
- DAY, D. y BEDEIAN, A., "Predicting Job Performance Across Organizations: The Interaction of Work Orientation Psychological Climate", *Journal of Management*, 17, 3, 1991.
- DUNEGAN, K. y TIERNEY, P., "Perceptions of an Innovate Climate: Examining the Role of Divisional Affiliation, Work Group Interaction, and Leader/Subordinate Exchange", *Transactions on Engineering Management*, 39, 3, 1992.
- EKVALL, G., "Organizational Climate: A review of theory and research", Working paper, 5, 1985.
- FINKEL, S., "Causal analysis with panel data", *Saga University Paper series on Qualitative Applications in the Social Science*, 07-105, CA: Sage, 1995.
- FOREHAND, G. y GILMER, B., "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior", *Psychological Bulletin*, 1964.
- GAVIN, J. y HOWE, J.G. "Psychological climate: Some theoretical and empirical considerations, *Behavioral Science*, 20, 1975.
- GLICK, W., "Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research", *Academy of Management Review*, 10, 1985.
- GUION, R., "A note on organizational climate", *Organizational Behavior Human Performance*, 9, 1973.

- HACKMAN, R. y OLDHAM, G., "Work redesign", Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.
- HALL, Richard H., "Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados", edit. Prentice Hall, 6ª ed., México 1996.
- HERNANDEZ, Sampieri Roberto, et al, "Metodología de la Investigación", edit. McGraw Hill, 2ª ed. México 1998.
- JAMES, R., JAMES, y ASHE, "The meaning of organizations: The role of cognition and values", Organizational Climate and Culture, 1990.
- JAMES, L., JOYCE, W., "Comment: Organizations do not Cognize", Academy of Management Review, 13,1, 1988.
- JAMES, L. y JONES, A., "Organizational Climate: Construct, global concept, or technology", Fort Worth: Texas Christian University, 1974.
- KERLINGER, Fred N., "Investigación del Comportamiento", edit. Mc Graw Hill 3ª ed., México 1997.
- KLINE, T. y BOYD, E., "Organizational Structure, Context and Climate: Their Relationships to Job Satisfaction at Three Managerial Levels", The Journal of General Psychology, 1991.
- KOYS, D. y DECOTTIS, T., "Inductive Measures of Psychological Climate", Human Relations, 44,3, 1991.
- KREITNER, Robert y KINICKI Angelo, "Comportamiento de las Organizaciones", edit. Irwin, 3ª ed., España 1996.
- LAMBERT, Susan J., "Added Benefits: the Link between work-life benefits and organizational citizenship behavior", Academy of Management Journal, 43, 5, 2000.
- LIKERT, R., "The human organization: its management and value", New York, McGraw-Hill, 1967.
- MISHRA, P.K., "Does organizational climate help improving commitment?", Social-Science-International, 8, 1992.
- MORAN, E. y VOLKWEIN, J., "The Culture Approach to the Formation of Organizational Climate", Human Relations, 45,1, 1992.
- O'DRISCOLL, M.P. y EVANS, R., "Organizational Factors and Perceptions of Climate in Three Psychiatric Units", Human Relations, 41, 5, 1981.
- OSTROFF, C. y SCHMITT, N., "Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency", Academy of Management Journal, 36, 6, 1993.



- PADUA, Jorge, "Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales," Colegio de México y FCE, 6ª reimp., México 1996.
- PAYNE, R, y PUGH, D., "Organizational Structure and Climate", Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago: Rand McNally, 1976.
- PATTERSON, M. y PAYNE, R., "Collective Climates: A test of their socio-psychological significance", Academy of Management Journal, 39, 1996.
- PEIRO, J.M., et al, "El cuestionario de satisfacción laboral de los profesionales de la salud de Equipos de Atención Primaria", Revista de Psicología de la salud, 1, 2, 1990.
- PUGH, D., "Modern organization theory: a psychological and sociological study", Psychological Bulletin, 66, 1966.
- RIVAS, T., Luis A., "Gestión Integral de Recursos Humanos", Ediciones Taller Abierto Sociedad Cooperativa de Producción, México 1999.
- RENTSCH, J., "Climate and culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings", Journal of Applied Psychology, 75,6, 1990.
- ROBBINS, Stephen P., "Comportamiento Organizacional", edit. Prentice Hall, 8ª ed., México 1999.
- SCOTT, William G., "Organization Theory: A Behavioral Analysis for Management. Homewood, Ill., R. D. Irwin, 1967.
- SELLS, S. y JAMES, L., "Organizational Climate", Multivariate research and theory, 1988.
- SERAFIN, Mª Teresa, "Como Redactar un Tema", edit. Paidós, México 2000.
- SPROUL, L.S., "Beliefs in organizations", In P.C. Nystrom and W.H. Starbuck, Handbook of Organizational Design, London: Oxford University Press, Vol. 2, 1981.
- ZEPEDA, H. Fernando, "Psicología Organizacional", Addison Wesley Longman-Pearson, México 1999.

**Sitios de Internet:**

[http://www.bancomext.com/Bancomext2000/mall.jhtml;\\$sessionid\\$QFKWBXIAAALPDQFIAEBSFE4AVAAQIIV2](http://www.bancomext.com/Bancomext2000/mall.jhtml;$sessionid$QFKWBXIAAALPDQFIAEBSFE4AVAAQIIV2)

<http://www.bancomext.com/Bancomext2000/Template/Nacional/buscar.jhtml?consulta=directorio+de+export&image2.x=12&image2.y=9>

<http://www.bancomext.com/Bancomext2000/Diex/index.jhtml>

<http://www.bancomext.com/Bancomext2000/Diex/qryEmpGen.jhtml?hdnEmpresa=&hdnProducto=&hdnRecarga=true&txtEmpresa=&txtProducto=&txtSinonimo=0&cmbEstado=0&cmbPais=0>

<http://www.bancomext.com/Bancomext2000/Diex/qryEmpGen.jhtml?hdnEmpresa=&hdnProducto=&hdnRecarga=true&txtEmpresa=&txtProducto=&txtSinonimo=0&cmbEstado=16&cmbPais=0>

<http://www.mcclc.org/~assess/s10-01.htm>

<http://www.familiavirtual.com.mx/Ejecutivos/finanzas/Em/Empresas06.html>

<http://www.psyc.abdn.ac.uk/homedir/kmearns/Organisational/Organisational.html>

<http://www.ucop.edu/ucophome/businit/surveys/climate/sld001.htm>

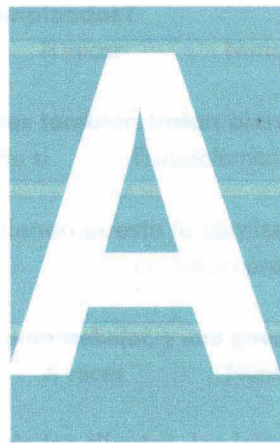
[http://trgmcbcr.haygroup.com/Products/management/s\\_ccard.htm](http://trgmcbcr.haygroup.com/Products/management/s_ccard.htm)

<http://www.ucop.edu/ucophome/businit/surveys/climate/index.htm>

<http://www.ncsu.edu/ncsu/cep/acce/nilie/surveys.html>



# CAPÍTULO



# ANEXOS

Siempre

Con frecuencia

A veces

Nunca

## 1. CUESTIONARIO

El objeto de esta investigación es recabar información sobre el Clima Organizacional que existe en las empresas exportadoras de aguacate del Estado de Michoacán.

Al responder la encuesta el anonimato está completamente garantizado y en su momento pondremos a su disposición los resultados generales que de ahí emanen. Así mismo, es conveniente aclarar que no hay respuestas correctas o erróneas, lo importante es indicar el estado real en su empresa, lo que varía de una a otra.

*Instrucciones:* Lea la pregunta e indique con una "x" el cuadro en el que considere que su respuesta se adecua a su opinión o a las características de la empresa.

### 1. ¿Mi jefe trata bien a todos sus empleados?

Siempre      Con frecuencia      A veces      Nunca

### 2. ¿En esta empresa, los demás jefes también tratan bien a sus empleados?

Definitivamente si      Probablemente si      Probablemente no      Definitivamente no

### 3. ¿Los trabajadores que conozco tienen puesta la camiseta de la empresa?

Muy de acuerdo      De acuerdo      En desacuerdo      Muy en desacuerdo

### 4. ¿Mi jefe da lineamientos generales para trabajar, y uno puede organizarse dentro de ellos como quiera?

Siempre      Con frecuencia      A veces      Nunca

### 5. ¿Ante un reclamo del público o de los clientes, los jefes apoyan a los empleados?

Muy de acuerdo      De acuerdo      En desacuerdo      Muy en desacuerdo

### 6. ¿En esta empresa se puede expresar lo que se piensa, sin temor?

Muy alto      Alto      Bajo      Muy bajo

### 7. ¿Con qué frecuencia comenta con los compañeros de su equipo de trabajo cosas relacionadas con los objetivos de su área?

Siempre      Con frecuencia      A veces      Nunca

### 8. ¿Las órdenes e instrucciones para desempeñar mi trabajo son claras?

Muy de acuerdo      De acuerdo      En desacuerdo      Muy en desacuerdo

### 9. ¿La selección de nuevo personal está más influido por la amistad que por los conocimientos del candidato?

Muy en desacuerdo      En desacuerdo      De acuerdo      Muy de acuerdo

### 10. ¿Cuándo tengo alguna duda, puedo preguntarle con tranquilidad a mi jefe?

Siempre      Con frecuencia      A veces      Nunca



**11. ¿Si tuviera algún problema económico excepcional (una enfermedad por ejemplo) creo que la empresa me ayudaría en lo posible?**

Muy de acuerdo      De acuerdo      En desacuerdo      Muy en desacuerdo

**12. ¿En esta empresa se ocupan de que la gente aprenda y se capacite?**

Siempre      Con frecuencia      A veces      Nunca

**13. ¿Los elementos necesarios para trabajar (papel, herramientas, materiales, etcétera) están disponibles, a efectos de trabajar sin inconvenientes?**

Muy de acuerdo      De acuerdo      En desacuerdo      Muy en desacuerdo

**14. ¿En mi trabajo se alienta la creatividad y las sugerencias para mejorar, son bienvenidas?**

Muy de acuerdo      De acuerdo      En desacuerdo      Muy en desacuerdo

**15. ¿El lugar donde trabajo es agradable en cuanto a iluminación, ventilación, espacio, muebles, etcétera, de acuerdo al trabajo?**

Muy de acuerdo      De acuerdo      En desacuerdo      Muy en desacuerdo

**16. ¿En esta empresa son considerados en cuenta los alimentos (desayuno, comida, etcétera) de acuerdo a las horas de trabajo?**

Siempre      Con frecuencia      A veces      Nunca

**17. ¿La evaluación de mi trabajo (en cuanto a desempeño) es justa y equilibrada?**

Definitivamente si      Probablemente si      Probablemente no      Definitivamente no

**18. ¿Considero que es agradable trabajar con mis compañeros?**

Siempre      Con frecuencia      A veces      Nunca

**19. ¿Para sacar adelante el trabajo, las personas de mi sección nos ayudamos los unos a los otros?**

Muy de acuerdo      De acuerdo      En desacuerdo      Muy en desacuerdo

**20. ¿Si importa si hago las cosas bien, porque si me lo reconocen?**

Muy de acuerdo      De acuerdo      En desacuerdo      Muy en desacuerdo

**21. ¿En la empresa, los altos jefes periódicamente se acercan a los empleados para conocer acerca de sus problemas?**

Siempre      Con frecuencia      A veces      Nunca

**22. ¿Conozco el organigrama de la empresa?**

Definitivamente si      Probablemente si      Probablemente no      Definitivamente no

**23. ¿En esta empresa se puede trabajar con alegría. El jefe acepta y promueve un clima de buen humor?**

Muy de acuerdo      De acuerdo      En desacuerdo      Muy en desacuerdo

**24. ¿Mi sueldo es adecuado a mi trabajo y a las horas que cumplo?**

Definitivamente si      Probablemente si      Probablemente no      Definitivamente no

**25. ¿Si pudiera, no me gustaría cambiar de trabajo?**

Muy de acuerdo      De acuerdo      En desacuerdo      Muy en desacuerdo

**26. ¿En este trabajo se realizan muchas tareas que son inútiles para el resultado en sí?**

Muy en desacuerdo      En desacuerdo      De acuerdo      Muy de acuerdo

#### **Datos del entrevistado**

Datos opcionales:

Empresa: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Años en el puesto: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



## 2. Confiabilidad del cuestionario (Coeficiente Alfa-Cronbach)

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

|     | Mean   | Std Dev |        |
|-----|--------|---------|--------|
| 1.  | PREG01 | 3.0000  | .7071  |
| 2.  | PREG02 | 3.0000  | 1.4142 |
| 3.  | PREG17 | 2.5000  | 2.1213 |
| 18. | PREG18 | 2.5000  | .7071  |
| 19. | PREG19 | 2.5000  | .7071  |
| 20. | PREG20 | 3.0000  | 1.4142 |
| 21. | PREG21 | 3.0000  | .7071  |
| 22. | PREG22 | 2.5000  | 2.1213 |
| 23. | PREG23 | 2.0000  | .7071  |
| 24. | PREG24 | 3.0000  | .7071  |
| 25. | PREG25 | 3.0000  | 1.4142 |
| 26. | PREG26 | 3.0000  |        |

| Statistics for | Mean    | Variance | N of             | Variables |
|----------------|---------|----------|------------------|-----------|
| SCALE          | 70.5000 | .5000    | Std Dev<br>.7071 | 26        |

#### Reliability Coefficients

N of Items = 26

Alpha = .814800

### 3. Tablas de contingencia

| Puntos | Nivel    |                |             | Empresas |
|--------|----------|----------------|-------------|----------|
|        | Operario | Administrativo | Supervisión |          |
| 10     | 1        | 1              |             | 2        |
| 11     | 1        | 2              | 1           | 4        |
| 12     | 1        |                | 2           | 3        |
| 13     | 2        | 1              | 1           | 4        |
| 14     | 2        | 3              | 1           | 6        |
| 15     | 2        | 1              | 1           | 4        |
| 16     | 2        |                |             | 2        |
| 17     | 3        | 1              | 2           | 6        |
| 18     |          | 1              |             | 1        |
| Total  | 14       | 10             | 8           | 32       |

| Puntos | Nivel    |                |             | Total |
|--------|----------|----------------|-------------|-------|
|        | Operario | Administrativo | Supervisión |       |
| 3      |          |                | 1           | 1     |
| 5      |          | 1              |             | 1     |
| 6      | 1        | 1              |             | 2     |
| 7      | 1        |                | 1           | 2     |
| 8      | 3        | 4              | 2           | 9     |
| 9      | 3        | 1              | 4           | 8     |
| 10     | 2        | 1              |             | 3     |
| 11     | 1        | 1              |             | 2     |
| 12     | 3        | 1              |             | 4     |
| Total  | 14       | 10             | 8           | 32    |



Tabla de Contingencia de la variable Organización por el Nivel.

| Puntos | Nivel    |                |             | Total |
|--------|----------|----------------|-------------|-------|
|        | Operario | Administrativo | Supervisión |       |
| 5      |          | 1              |             | 1     |
| 6      | 1        |                | 1           | 2     |
| 7      | 1        | 1              | 1           | 3     |
| 8      |          | 1              | 1           | 2     |
| 9      |          | 2              | 2           | 4     |
| 10     | 2        |                |             | 2     |
| 12     | 3        |                | 1           | 4     |
| 13     | 4        | 3              | 1           | 8     |
| 14     | 1        | 2              |             | 3     |
| 15     | 1        |                | 1           | 2     |
| 16     | 1        |                |             | 1     |
| Total  | 14       | 10             | 8           | 32    |

Tabla de Contingencia de la variable Institucional por el Nivel.

| Puntos | Nivel    |                |             | Total |
|--------|----------|----------------|-------------|-------|
|        | Operario | Administrativo | Supervisión |       |
| 9      |          |                | 1           | 1     |
| 10     |          |                | 1           | 1     |
| 12     |          | 1              |             | 1     |
| 13     | 1        | 1              |             | 2     |
| 14     | 1        |                | 1           | 2     |
| 15     | 2        | 1              | 1           | 4     |
| 16     | 2        | 1              |             | 3     |
| 17     | 2        | 1              | 1           | 4     |
| 18     | 1        | 1              | 1           | 3     |
| 19     | 3        | 1              |             | 4     |
| 20     | 1        | 3              | 1           | 5     |
| 21     | 1        |                |             | 1     |
| 22     |          |                | 1           | 1     |
| Total  | 14       | 10             | 8           | 32    |

Tabla de Contingencia de Clima Organizacional por Nivel.

| Puntos | Nivel    |                |             | Empresas |
|--------|----------|----------------|-------------|----------|
|        | Operario | Administrativo | Supervisión |          |
| 45     |          |                | 1           | 1        |
| 49     |          |                | 1           | 1        |
| 50     |          |                | 1           | 1        |
| 51     |          | 2              |             | 2        |
| 53     | 3        |                |             | 3        |
| 54     |          |                | 1           | 1        |
| 55     | 1        |                |             | 1        |
| 57     | 1        |                |             | 1        |
| 58     |          | 2              |             | 2        |
| 59     | 1        |                |             | 1        |
| 60     |          | 2              | 1           | 3        |
| 61     | 1        | 1              |             | 2        |
| 62     |          | 1              | 1           | 2        |
| 63     | 1        |                | 1           | 2        |
| 64     | 1        |                |             | 1        |
| 65     | 1        |                |             | 1        |
| 66     | 1        |                |             | 1        |
| 68     | 1        | 2              |             | 3        |
| 70     |          |                | 1           | 1        |
| 71     | 1        |                |             | 1        |
| 73     | 1        |                |             | 1        |
| Total  | 14       | 10             | 8           | 32       |



#### 4. Análisis estadístico a nivel operario, administrativo y supervisión

##### A. Nivel Operativo

|                              |         | Statistics |              |               |              |        |                      |
|------------------------------|---------|------------|--------------|---------------|--------------|--------|----------------------|
|                              |         | Autoridad  | Comunicacion | Institucional | Organización | Social | Clima Organizacional |
| N                            | Valid   | 14         | 14           | 14            | 14           | 14     | 14                   |
|                              | Missing | 0          | 0            | 0             | 0            | 0      | 0                    |
| Mean                         |         | 14.29      | 9.36         | 17.07         | 11.86        | 8.93   | 61.50                |
| Median                       |         | 14.50      | 9.00         | 17.00         | 12.50        | 9.00   | 62.00                |
| Mode                         |         | 17         | 8            | 19            | 13           | 7      | 53                   |
| Std. De-<br>viation          |         | 2.27       | 1.91         | 2.37          | 2.80         | 2.13   | 6.75                 |
| Variance                     |         | 5.14       | 3.63         | 5.61          | 7.82         | 4.53   | 45.50                |
| Skewness                     |         | -.459      | .023         | -.058         | -.863        | .052   | .170                 |
| Std.<br>Error of<br>Skewness |         | .597       | .597         | .597          | .597         | .597   | .597                 |
| Kurtosis                     |         | -.753      | -.853        | -.896         | .512         | -1.418 | -1.127               |
| Std.<br>Error of<br>Kurtosis |         | 1.154      | 1.154        | 1.154         | 1.154        | 1.154  | 1.154                |
| Range                        |         | 7          | 6            | 8             | 10           | 6      | 20                   |
| Minimum                      |         | 10         | 6            | 13            | 6            | 6      | 53                   |
| Maximum                      |         | 17         | 12           | 21            | 16           | 12     | 73                   |
| Sum                          |         | 200        | 131          | 239           | 166          | 125    | 861                  |

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

|       |       | Autoridad |         |               |                       |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
| Valid | 10    | 1         | 7.1     | 7.1           | 7.1                   |
|       | 11    | 1         | 7.1     | 7.1           | 14.3                  |
|       | 12    | 1         | 7.1     | 7.1           | 21.4                  |
|       | 13    | 2         | 14.3    | 14.3          | 35.7                  |
|       | 14    | 2         | 14.3    | 14.3          | 50.0                  |
|       | 15    | 2         | 14.3    | 14.3          | 64.3                  |
|       | 16    | 2         | 14.3    | 14.3          | 78.6                  |
|       | 17    | 3         | 21.4    | 21.4          | 100.0                 |
|       | Total | 14        | 100.0   | 100.0         |                       |

| Comunicación |       |           |         |               |                    |
|--------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|              |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid        | 6     | 1         | 7.1     | 7.1           | 7.1                |
|              | 7     | 1         | 7.1     | 7.1           | 14.3               |
|              | 8     | 3         | 21.4    | 21.4          | 35.7               |
|              | 9     | 3         | 21.4    | 21.4          | 57.1               |
|              | 10    | 2         | 14.3    | 14.3          | 71.4               |
|              | 11    | 1         | 7.1     | 7.1           | 78.6               |
|              | 12    | 3         | 21.4    | 21.4          | 100.0              |
|              | Total | 14        | 100.0   | 100.0         |                    |

| Institucional |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid         | 13    | 1         | 7.1     | 7.1           | 7.1                |
|               | 14    | 1         | 7.1     | 7.1           | 14.3               |
|               | 15    | 2         | 14.3    | 14.3          | 28.6               |
|               | 16    | 2         | 14.3    | 14.3          | 42.9               |
|               | 17    | 2         | 14.3    | 14.3          | 57.1               |
|               | 18    | 1         | 7.1     | 7.1           | 64.3               |
|               | 19    | 3         | 21.4    | 21.4          | 85.7               |
|               | 20    | 1         | 7.1     | 7.1           | 92.9               |
|               | 21    | 1         | 7.1     | 7.1           | 100.0              |
|               | Total | 14        | 100.0   | 100.0         |                    |



| Organización |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid        | 6     | 1         | 7.1     | 7.1           | 7.1                |
|              | 7     | 1         | 7.1     | 7.1           | 14.3               |
|              | 10    | 2         | 14.3    | 14.3          | 28.6               |
|              | 12    | 3         | 21.4    | 21.4          | 50.0               |
|              | 13    | 4         | 28.6    | 28.6          | 78.6               |
|              | 14    | 1         | 7.1     | 7.1           | 85.7               |
|              | 15    | 1         | 7.1     | 7.1           | 92.9               |
|              | 16    | 1         | 7.1     | 7.1           | 100.0              |
|              | Total | 14        | 100.0   | 100.0         |                    |

| Social |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid  | 6     | 2         | 14.3    | 14.3          | 14.3               |
|        | 7     | 3         | 21.4    | 21.4          | 35.7               |
|        | 8     | 1         | 7.1     | 7.1           | 42.9               |
|        | 9     | 2         | 14.3    | 14.3          | 57.1               |
|        | 10    | 2         | 14.3    | 14.3          | 71.4               |
|        | 11    | 2         | 14.3    | 14.3          | 85.7               |
|        | 12    | 2         | 14.3    | 14.3          | 100.0              |
|        | Total | 14        | 100.0   | 100.0         |                    |

| Clima organizacional |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid                | 53    | 3         | 21.4    | 21.4          | 21.4               |
|                      | 55    | 1         | 7.1     | 7.1           | 28.6               |
|                      | 57    | 1         | 7.1     | 7.1           | 35.7               |
|                      | 59    | 1         | 7.1     | 7.1           | 42.9               |
|                      | 61    | 1         | 7.1     | 7.1           | 50.0               |
|                      | 63    | 1         | 7.1     | 7.1           | 57.1               |
|                      | 64    | 1         | 7.1     | 7.1           | 64.3               |
|                      | 65    | 1         | 7.1     | 7.1           | 71.4               |
|                      | 66    | 1         | 7.1     | 7.1           | 78.6               |
|                      | 68    | 1         | 7.1     | 7.1           | 85.7               |
|                      | 71    | 1         | 7.1     | 7.1           | 92.9               |
|                      | 73    | 1         | 7.1     | 7.1           | 100.0              |
|                      | Total | 14        | 100.0   | 100.0         |                    |



**B. Administrativo**

| Statistics   |         | Autoridad | Comunicacion | Institucional | Organización | Social | Clima Organizacional |
|--|---------|-----------|--------------|---------------|--------------|--------|----------------------|
| N  | Valid   | 10        | 10           | 10            | 10           | 10     | 10                   |
|  | Missing | 0         | 0            | 0             | 0            | 0      | 0                    |
| Mean   |         | 13.70     | 8.50         | 17.00         | 10.50        | 10.00  | 59.70                |
| Median   |         | 14.00     | 8.00         | 17.50         | 11.00        | 10.00  | 60.00                |
| Mode   |         | 14        | 8            | 20            | 13           | 10     | 51                   |
| Std. Deviation                                       |         | 2.58      | 2.12         | 2.94          | 3.27         | 2.58   | 5.79                 |
| Variance   |         | 6.68      | 4.50         | 8.67          | 10.72        | 6.67   | 33.57                |
| Range  |         | 8         | 7            | 8             | 9            | 8      | 17                   |
| Minimum  |         | 10        | 5            | 12            | 5            | 6      | 51                   |
| Maximum  |         | 18        | 12           | 20            | 14           | 14     | 68                   |
| Sum  |         | 137       | 85           | 170           | 105          | 100    | 597                  |
| a. Multiple modes exist. The smallest value is shown |         |           |              |               |              |        |                      |

| Autoridad |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid     | 10    | 1         | 10.0    | 10.0          | 10.0               |
|           | 11    | 2         | 20.0    | 20.0          | 30.0               |
|           | 13    | 1         | 10.0    | 10.0          | 40.0               |
|           | 14    | 3         | 30.0    | 30.0          | 70.0               |
|           | 15    | 1         | 10.0    | 10.0          | 80.0               |
|           | 17    | 1         | 10.0    | 10.0          | 90.0               |
|           | 18    | 1         | 10.0    | 10.0          | 100.0              |
|           | Total | 10        | 100.0   | 100.0         |                    |

| Comunicación |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid        | 5     | 1         | 10.0    | 10.0          | 10.0               |
|              | 6     | 1         | 10.0    | 10.0          | 20.0               |
|              | 8     | 4         | 40.0    | 40.0          | 60.0               |
|              | 9     | 1         | 10.0    | 10.0          | 70.0               |
|              | 10    | 1         | 10.0    | 10.0          | 80.0               |
|              | 11    | 1         | 10.0    | 10.0          | 90.0               |
|              | 12    | 1         | 10.0    | 10.0          | 100.0              |
|              | Total | 10        | 100.0   | 100.0         |                    |

| Institucional |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid         | 12    | 1         | 10.0    | 10.0          | 10.0               |
|               | 13    | 1         | 10.0    | 10.0          | 20.0               |
|               | 15    | 1         | 10.0    | 10.0          | 30.0               |
|               | 16    | 1         | 10.0    | 10.0          | 40.0               |
|               | 17    | 1         | 10.0    | 10.0          | 50.0               |
|               | 18    | 1         | 10.0    | 10.0          | 60.0               |
|               | 19    | 1         | 10.0    | 10.0          | 70.0               |
|               | 20    | 3         | 30.0    | 30.0          | 100.0              |
|               | Total | 10        | 100.0   | 100.0         |                    |



| Organización |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid        | 5     | 1         | 10.0    | 10.0          | 10.0               |
|              | 7     | 1         | 10.0    | 10.0          | 20.0               |
|              | 8     | 1         | 10.0    | 10.0          | 30.0               |
|              | 9     | 2         | 20.0    | 20.0          | 50.0               |
|              | 13    | 3         | 30.0    | 30.0          | 80.0               |
|              | 14    | 2         | 20.0    | 20.0          | 100.0              |
|              | Total | 10        | 100.0   | 100.0         |                    |

| Social |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid  | 6     | 1         | 10.0    | 10.0          | 10.0               |
|        | 7     | 1         | 10.0    | 10.0          | 20.0               |
|        | 8     | 1         | 10.0    | 10.0          | 30.0               |
|        | 9     | 1         | 10.0    | 10.0          | 40.0               |
|        | 10    | 2         | 20.0    | 20.0          | 60.0               |
|        | 11    | 1         | 10.0    | 10.0          | 70.0               |
|        | 12    | 1         | 10.0    | 10.0          | 80.0               |
|        | 13    | 1         | 10.0    | 10.0          | 90.0               |
|        | 14    | 1         | 10.0    | 10.0          | 100.0              |
|        | Total | 10        | 100.0   | 100.0         |                    |

| Clima orgagnizacional |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid                 | 51    | 2         | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
|                       | 58    | 2         | 20.0    | 20.0          | 40.0               |
|                       | 60    | 2         | 20.0    | 20.0          | 60.0               |
|                       | 61    | 1         | 10.0    | 10.0          | 70.0               |
|                       | 62    | 1         | 10.0    | 10.0          | 80.0               |
|                       | 68    | 2         | 20.0    | 20.0          | 100.0              |
|                       | Total | 10        | 100.0   | 100.0         |                    |



### C. Supervisión

| Statistics  |         | Comunica-<br>cion | Institucional | Orga-<br>nización | Social | Clima Orga-<br>nizacional |
|---|---------|-------------------|---------------|-------------------|--------|---------------------------|
| N   | Valid   | 8                 | 8             | 8                 | 8      | 8                         |
|   | Missing | 0                 | 0             | 0                 | 0      | 0                         |
| Mean  |         | 7.75              | 15.63         | 9.88              | 9.50   | 56.63                     |
| Median  |         | 8.50              | 16.00         | 9.00              | 9.50   | 57.00                     |
| Mode  |         | 9                 | 9             | 9                 | 7      | 45                        |
| Std. Devia-<br>tion                                 |         | 2.05              | 4.57          | 3.14              | 2.20   | 8.48                      |
| Variance  |         | 4.21              | 20.84         | 9.84              | 4.86   | 71.98                     |
| Skewness  |         | -2.196            | -.229         | .524              | .427   | .163                      |
| Std. Error of<br>Skewness                           |         | .752              | .752          | .752              | .752   | .752                      |
| Kurtosis  |         | 5.122             | -.962         | -.958             | -.940  | -1.047                    |
| Std. Error of<br>Kurtosis                           |         | 1.481             | 1.481         | 1.481             | 1.481  | 1.481                     |
| Range   |         | 6                 | 13            | 9                 | 6      | 25                        |
| Minimum   |         | 3                 | 9             | 6                 | 7      | 45                        |
| Maximum   |         | 9                 | 22            | 15                | 13     | 70                        |
| Sum   |         | 62                | 125           | 79                | 76     | 453                       |
| α Multiple modes exist. The smallest value is shown |         |                   |               |                   |        |                           |

| Comunicación |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|--------------|-------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid        | 3     | 1         | 12.5    | 12.5          | 12.5                  |
|              | 7     | 1         | 12.5    | 12.5          | 25.0                  |
|              | 8     | 2         | 25.0    | 25.0          | 50.0                  |
|              | 9     | 4         | 50.0    | 50.0          | 100.0                 |
|              | Total | 8         | 100.0   | 100.0         |                       |

| Institucional |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid         | 9     | 1         | 12.5    | 12.5          | 12.5               |
|               | 10    | 1         | 12.5    | 12.5          | 25.0               |
|               | 14    | 1         | 12.5    | 12.5          | 37.5               |
|               | 15    | 1         | 12.5    | 12.5          | 50.0               |
|               | 17    | 1         | 12.5    | 12.5          | 62.5               |
|               | 18    | 1         | 12.5    | 12.5          | 75.0               |
|               | 20    | 1         | 12.5    | 12.5          | 87.5               |
|               | 22    | 1         | 12.5    | 12.5          | 100.0              |
|               | Total | 8         | 100.0   | 100.0         |                    |

| Organización |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid        | 6     | 1         | 12.5    | 12.5          | 12.5               |
|              | 7     | 1         | 12.5    | 12.5          | 25.0               |
|              | 8     | 1         | 12.5    | 12.5          | 37.5               |
|              | 9     | 2         | 25.0    | 25.0          | 62.5               |
|              | 12    | 1         | 12.5    | 12.5          | 75.0               |
|              | 13    | 1         | 12.5    | 12.5          | 87.5               |
|              | 15    | 1         | 12.5    | 12.5          | 100.0              |
|              | Total | 8         | 100.0   | 100.0         |                    |



| Social |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid  | 7     | 2         | 25.0    | 25.0          | 25.0               |
|        | 8     | 1         | 12.5    | 12.5          | 37.5               |
|        | 9     | 1         | 12.5    | 12.5          | 50.0               |
|        | 10    | 2         | 25.0    | 25.0          | 75.0               |
|        | 12    | 1         | 12.5    | 12.5          | 87.5               |
|        | 13    | 1         | 12.5    | 12.5          | 100.0              |
|        | Total | 8         | 100.0   | 100.0         |                    |

| Clima Orga-<br>nizacional |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid                     | 45    | 1         | 12.5    | 12.5          | 12.5               |
|                           | 49    | 1         | 12.5    | 12.5          | 25.0               |
|                           | 50    | 1         | 12.5    | 12.5          | 37.5               |
|                           | 54    | 1         | 12.5    | 12.5          | 50.0               |
|                           | 60    | 1         | 12.5    | 12.5          | 62.5               |
|                           | 62    | 1         | 12.5    | 12.5          | 75.0               |
|                           | 63    | 1         | 12.5    | 12.5          | 87.5               |
|                           | 70    | 1         | 12.5    | 12.5          | 100.0              |
|                           | Total | 8         | 100.0   | 100.0         |                    |