

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE SAN LUIS POTOSÍ  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN**

**FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD DEL CLIMA LABORAL DE UNA  
EMPRESA MANUFACTURERA EN LA CIUDAD DE SAN LUIS POTOSÍ**

**AUTORES:**

**L.A J. BLAS ZAVALA PEREZ**

**M.F. MARIA DE LOS ÁNGELES ZÁRATE LOYOLA**

**MBA JUAN MANUEL BUENROSTRO MORAN**

**XIV CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE INNOVACIONES EN DOCENCIA  
E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

***TEMATICA: EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE, DEL DESEMPEÑO DOCENTE, LA  
INVESTIGACIÓN Y LA VINCULACIÓN***

**L.A J. BLAS ZAVALA PEREZ**

**MADERO 426, CENTRO C.P. 78000**

**lic.blaszavala@yahoo.com.mx**

**C.P. MA. DE LOS ÁNGELES ZÁRATE LOYOLA**

**MADERO 849, CENTRO, 78000**

**angeleszarate@uaslp.mx**

**angeles\_zar@yahoo.com.mx**

**MBA JUAN MANUEL BUENROSTRO MORAN**

**MADERO 849, CENTRO, 78000**

**buenrost@uaslp.mx**

**LEÓN, GUANAJUATO, SEPTIEMBRE 7, 8 Y 9 DE 2011**

**FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD DEL CLIMA LABORAL DE UNA  
EMPRESA MANUFACTURERA EN LA CIUDAD DE SAN LUIS POTOSÍ**

Resumen

Esta investigación tiene como propósito diseñar y aplicar un cuestionario para medir el clima laboral de una empresa manufacturera de la ciudad de San Luis Potosí-México, con el objeto de medir los factores positivos y negativos que este tiene en la productividad, se muestran las bases de algunas teorías relativas a las organizaciones, cultura organizacional, clima organizacional y la productividad. La investigación es descriptiva, se utilizó para la obtención de la información un cuestionario para medir el clima laboral los datos se procesados en SPSS 18. Las aportaciones de este trabajo dan inicio a lo que constituirá un mecanismo de medición periódico del clima organizacional en la empresa RMY.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>3</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
<b>OBJETIVO.....</b>	<b>13</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>13</b>
<b>HIPÓTESIS DE INVESTIGACION.....</b>	<b>13</b>
<b>MÉTODOLOGIA.....</b>	<b>15</b>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>16</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>24</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>26</b>

### INTRODUCCION

La globalización de la economía mundial y nacional ha llevado a las empresas a rediseñar sus procesos para orientarlos hacia la satisfacción de las necesidades emergentes, tanto de sus clientes internos y externos con el fin de optimizar su rendimiento en el mercado e insertarse en otros nuevos: es por ello que las empresas han planteado una permanente redefinición de su políticas de recursos humanos en vista de alcanzar su máximo desarrollo. Asimismo dichas organizaciones deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios del entorno y a las transformaciones que pueden suceder en el orden interno, tales como los cambios de directivos, las fusiones con otras empresa, la incorporación de tecnología de procedimientos de calidad etc., Ante tales circunstancias muchas veces se encuentran resistencias por parte de los recursos humanos que afectan su rendimiento. Por consiguiente, asumir el impacto del clima laboral en la productividad es el primer paso para que su influencia sea beneficiosa y no perjudicial. En este sentido, cabe agregar que dichos recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cual sea su nivel jerárquico o la tarea que allí desempeñan. Constituyen, asimismo, los únicos recursos vivos y dinámicos de la organización que tienen vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo de los demás miembros. Por ello, es fundamental que este motivado para cumplir sus funciones.

## MARCO TEÓRICO

1. La organización, se define el término de organización como “una estructura intencional formalizada de funciones y puestos” KoontzH. (2007) quedando implícito en la definición de la naturaleza y del contenido de las funciones organizacionales, que las personas que trabajan en colaboración deben desempeñar ciertas funciones. Y que las actividades se articulen para que los empleados colaboren de manera uniforme, eficaz y eficiente de grupos. Siendo las características más comunes de las organizaciones las siguientes: División del trabajo, autoridad jerárquica, coordinación de esfuerzos, objetivo común.

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos. Arias (1990). Las organizaciones se pueden definir como el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propias y tiene un objetivo específico. Bravo(1985).

Las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas sociales que tienen la particular característica de condicionar la pertenencia. En otras palabras, las organizaciones se caracterizan porque:

1. Establecen condiciones que deben cumplir quienes deseen ingresar en ellas.
2. Ponen condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas. Rodríguez, D.,(1999). Menciona que las organizaciones necesitan ser consideradas en términos dinámicos y no estáticos, pues las organizaciones son sistemas complejos y vivos que cambian en el tiempo y son caracterizadas como ciclos de eventos. Con lo anterior podemos ver que el factor humano es un elemento clave en todas las organizaciones, y que el cumplimiento de los objetivos y metas de las organizaciones está estrechamente relacionado con el cumplimiento de los objetivos y metas de los empleados, por lo que es vital conocer cuál es el sentir de los trabajadores. Elemento clave en las organizaciones, el recurso humano Las organizaciones tienen grandes retos que cumplir debido a los cambios del ambiente externo donde ellas maniobran. Si éstas permanecen estáticas ante su ambiente cambiante, no podrán cumplir sus objetivos. Tito (2003) menciona que “las empresas tradicionales y estáticas que no van al ritmo de estos tiempos están destinadas a fracasar, por su incapacidad para mantenerse al día”. La necesidad de administrar bien los recursos de la empresa para aumentar su productividad y

competitividad se convierte en una realidad tangible, define al potencial humano como “uno de los recursos más valiosos del que dispone la empresa”. Sin embargo hoy en día muchos administradores no le dan la importancia necesaria a este recurso, porque ellos prefieren invertir en instalaciones, maquinaria e insumos en lugar de que sus empleados estén capacitados, motivados, satisfechos y comprometidos, debido a que la mayoría piensa que invertir en recursos humanos es un gasto no recuperable, he aquí, de la poca importancia que los gerentes y administradores dan al recurso humano que tienen en sus organizaciones. Las empresas en la actualidad deben estar conscientes de que los recursos humanos son elementos claves de las organizaciones. Tito (2003), dice que una empresa con trabajadores comprometidos, que se reconocen por sus aportaciones, son valorados como personas y están motivados; éstos se pondrán la camiseta de la organización operando con mayor productividad, la mayoría de las veces superior al 100%. Asimismo la pregunta de reflexión para las empresas es ¿los demás recursos que hacen operar a la empresa garantizan rendimientos superiores al 100%? Este autor responde que no, y si ocurre esto, los costos para la empresa son muy elevados.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Goffee y Jones (2001) definen el término cultura como la forma de actuar en una organización, y afirman que no hay una cultura correcta para una empresa dada. Sólo hay una cultura correcta para una situación empresarial. Empresas inmersas en un entorno de feroz competencia necesitan un tipo de cultura Chiavenato (1988), presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características, cultura y valores propios. La única forma de cambiar una organización es cambiar su cultura, es decir cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Robbins (1999) define la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. De las investigaciones se desprende que hay siete características básicas que en conjunto, captan la esencia de la cultura en una organización.

**1. Innovación y toma de riesgos.** Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

**2. Atención al detalle.** Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

**3. Orientación de los resultados.** Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos por conseguirlos.

**4. Orientación hacia las personas.** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

**5. Orientación al equipo.** Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más individualmente.

**6. Energía.**- Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

**7. Estabilidad.** Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Cultura organizacional fuerte y débil dentro de las empresas una cultura fuerte significa que los trabajadores entienden y creen en la misión, visión, objetivos, estrategias y prácticas de la organización. Sin embargo una cultura fuerte que apoye comportamientos inadecuados puede representar un obstáculo si se desea realizar cambios en la empresa, de tal manera hay que encaminarla hacia el comportamiento positivo, de modo que se consiga una ventaja competitiva con base a reglas de conducta arraigada en la cultura. Por el contrario, en las empresas con una cultura débil, los trabajadores poseen valores distintos, no tienen una comprensión plena de las metas y de los principios que deben dirigir el proceso de la toma de decisiones. Beteman y Snell, (2001). En una cultura organizacional fuerte se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización. Mientras más miembros acepten los valores centrales y mayor sea su compromiso con esos valores, más fuerte será la cultura. En consecuencia una cultura fuerte tendrá una gran influencia con el comportamiento de sus miembros debido a que el alto grado en que se comparten y la intensidad crean un clima interno de alto control de comportamiento. Una cultura fuerte muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que representa la organización. Tal unanimidad de propósito propicia la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacional. A su vez estas cualidades disminuyen la propensión del empleado a abandonar la organización. Robbins, S.,(1999)

La cultura puede ser una desventaja en los siguientes casos:

- **Barreras contra el cambio.** Cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la efectividad de una organización dinámica. Barreras hacia la

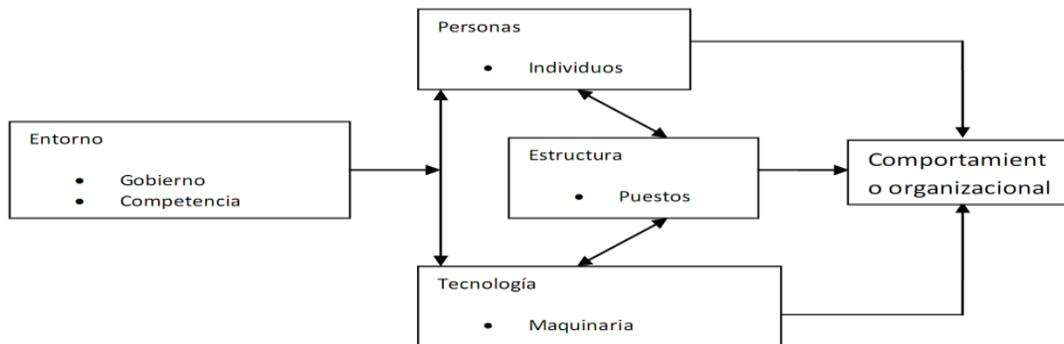
diversidad. La contratación de nuevos empleados que, a causa de la raza, el género, el grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización.

- **Barreras contra las fusiones y adquisiciones.** Numerosas fusiones consumadas en la década de los noventa ya han fracasado o muestran signos de fracasar, y la causa principal es el conflicto de las culturas organizacionales.

## COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones. Davis y Newstrom, (1999). Es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de las organizaciones. Fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional Según Robbins (citado por García, 2002)

Figura 1. Principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional.



Fuente: Davis y Newstrom (1999).

## FACTORES PSICOSOCIALES

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes, para el bienestar de la organización. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo,

conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr. Lussier, Achua (2005) “Liderazgo es el arte de combinar seducción y organización” Valdano (1999) “Liderazgo es la habilidad de persuadir a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos” Davis (1986) El liderazgo forma parte de una organización, comúnmente se dice que el trabajo de un líder no es realizar cosas sino influir en otros para que las realicen.

**Teoría de los rasgos:** ésta alberga la idea de que algunas personas nacen con características personales distintivas, pretendiendo identificarlas en los líderes para distinguirlos de las personas que no lo son, indagando en la otras disciplinas sobresale la relación que guarda especialmente con el pensamiento filosófico de Platón y Aristóteles quienes se cuestionaban si las personas nacían con ciertas aptitudes, habilidades, y con una determinada personalidad o si era que estas características se formaban a partir de la experiencia de conocer el mundo que les rodea.

**Teorías de la conducta del liderazgo:** Dentro del campo de la psicología y lo que respecta a la segunda mitad del siglo XX esta disciplina estuvo interesada en temas de índole eminentemente práctico; los especialistas intentaron aplicarla en diversos contextos, tales como la escuela y los negocios, interesándose especialmente en la conducta, al relacionarlo con los estudios sobre el liderazgo los investigadores empezaron a indagar lo qué hace un líder en lugar de cómo es, haciendo hincapié en el comportamiento y en la forma en que éste contribuye al éxito o al fracaso del liderazgo.

**Universidad de Iowa:** Los primeros estudios fueron realizados en esta universidad por Kurt Lewin y sus colegas, surgiendo así dos estilos de liderazgo, el primero de ellos es el autocrático en donde el líder tiende a centralizar la autoridad en si mismo y a coaccionar; el segundo es el democrático, quien delega autoridad en otros, fomenta la participación y depende del respeto de sus subordinados para ejercer la influencia Valenzuela, K (2009).

**Universidad Estatal de Ohio:** Siguiendo la misma línea los investigadores encontraron que los comportamientos de los líderes están agrupados en torno a dos tipos de orientación: la primera es la de consideración, que plantea el grado de sensibilidad, respeto por las ideas y los sentimientos de los subordinados y la otra es la estructura de inicio que representa la medida en que un líder se orienta hacia las tareas y dirige las actividades laborales de sus subordinados con miras a alcanzar las metas, concluyendo que no se excluye una de la otra, sino que los líderes pueden usar ambas en diversos grados Daft, R. (2006).

**Universidad de Michigan:** Al igual que sus homólogos del estado de Ohio, los investigadores de Michigan, identificaron dos tipos de comportamiento, uno centrado en los empleados que se enfoca en las necesidades humanas de los empleados y el otro es el centrado en el trabajo que dirige sus actividades hacia la eficacia, la reducción de costos y la programación.

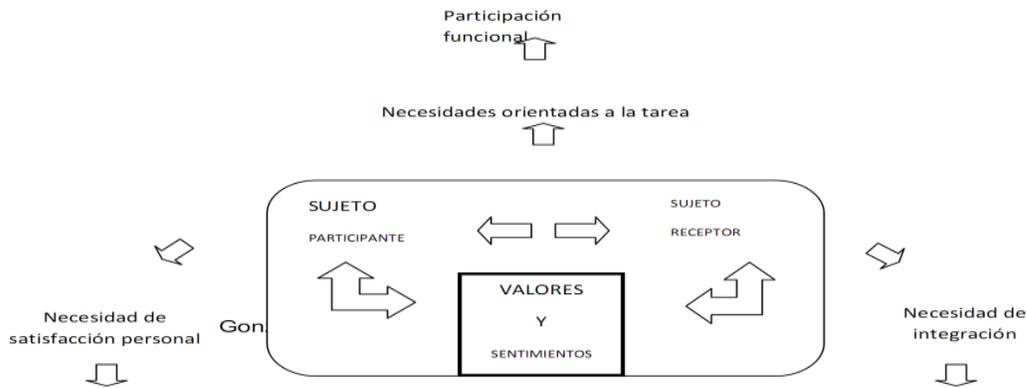
**Liderazgo de cuadrícula:** Para finalizar con los estudios referentes a la conducta, el Liderazgo de cuadrícula se basa en el estudio de las dos universidades antes mencionadas, es sobre la base de las mismas dimensiones que se nombran como "la preocupación por la producción" y "preocupación para las personas". Las investigaciones de la teoría del comportamiento culminaron con dos tipos predominantes de comportamiento: el orientado a las personas y el orientado a las tareas. Tipos de participación: participación o relaciones existentes de ayuda en un grupo, pueden analizarse en cuanto a su aspecto funcional, esto es el sentido o influencia que tienen en la dinámica del grupo, y cuál es el papel que esta persona juega en dicha dinámica. Por lo mismo podrá ser clasificada en dos grandes grupos como son la participación funcional y la no funcional. La primera tiene mayor influencia en la tarea y en el clima laboral, por que contribuyen a mantener un buen ambiente a realizar la tarea. La segunda está orientada a satisfacer únicamente necesidades personales, por lo que este tipo de participación es “no funcional” al grupo. A continuación se muestra esquema de dichas divisiones.



González y Olivares (2006) pág.167

Participación disfuncional

Participación agregadora



## EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Para realizar un cambio en la organización, primeramente se tiene que saber el estado al cual quiere llegar la empresa posteriormente formular la estrategia que pueda contribuir a que se cree un entorno que adopte el cambio. Un cambio planeado se da por tres motivos:

- a) Para resolver problemas actuales.
- b) Para aprender de la experiencia y adaptarse a los cambios.
- c) Para impulsar futuros cambios. Guizar (1998)

Necesidades orientadas a la satisfacción personal participación agregadora participación disfuncional de acuerdo a Robbins (2005), el cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno y externo, mediante el aprendizaje. También podría decirse que es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. Las fuerzas para el cambio. Existen dos tipos de fuerzas que impulsan el cambio ya que todas las empresas están sujetas a fuerzas que presionan para que la organización se transforme. Dichas fuerzas las podemos clasificar en externas e internas. Las primeras son las que se reciben del entorno y que están por lo general fuera de control del empresario, estas fuerzas suelen provenir de los cambios en el mercado, de la tecnología, de los cambios en la economía así como los cambios políticos, sociales, y culturales.

Las segundas que son las internas, son las que ocurren al interior de las organizaciones y que son como señales que indican necesidades de cambio. Estas fuerzas internas tienen su origen principalmente en las operaciones internas de la organización o provienen del impacto de cambios externos. Ejemplos de estas, son los objetivos, las políticas internas y el talento humano, las actitudes de los trabajadores y empleados, la estrategia organizacional, la entrada de equipo

nuevo. El gerente como agente de cambio Los gerentes internos que actúan como agentes de cambio pueden ser considerados y quizás excesivamente cautelosos. Porque deben vivir con las consecuencias de sus decisiones, además que su perspectiva no será muy objetiva, Los cambios organizacionales necesitan un catalizador. Las personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de la gestión del proceso de cambio. Robbins (2005) El liderazgo es un elemento fundamental del cambio, de tal manera que para garantizar su éxito deben de adquirir un alto grado de compromiso e involucrarse desde su inicio hasta el final en el proceso de transición, esto es desde los altos directivos hasta los supervisores de línea. ¿Porqué las personas se resisten al cambio? un cambio cualquiera que este sea siempre representa incertidumbre o amenaza en el estado de las cosas, ocasionando con ello una gran resistencia en los individuos como en la organización. Para manejar la resistencia al cambio Robbins( 2005), indica que a menudo la mayoría de las personas detesta cualquier cambio que no suene en sus bolsillos. Concluyendo que un individuo se puede resistir al cambio por las razones siguientes: incertidumbre, hábito, preocupación, por pérdidas personales, y por la creencia de que el cambio no beneficia a la organización.

El reto continuo de lograr que el cambio se realice con éxito Para manejar la resistencia al cambio, propone emplear las siguientes estrategias:

- a) Evaluar el clima laboral para un cambio. Factor importante de que los cambios salgan adelante y otros fallen estriba en la preparación que se haga con respecto al liderazgo, a la comunicación, a los flujos de trabajo, a la interacción y a la colaboración de las personas, así como a los procesos en las áreas productivas pero sobre todo en la toma de decisiones.
- b) Escoger un método apropiado para manejar la resistencia al cambio.
- c) En el momento en que se concluya el cambio, comunicarle a los empleados su apoyo en lo que requieran.

El cambio organizacional no es necesario sólo cuando cambian las estrategias o se presentan crisis; es un reto diario y continuo que enfrentan los gerentes en todo el mundo. Como el determinar, ¿Cuándo los cambios son necesarios? ¿Quién hace que ocurran? ¿Quién los maneja? ¿Qué puede hacer un líder de cambio para que éste se lleve a cabo con éxito?

## **CLIMA LABORAL Y DIAGNOSTICO**

Un resultado de la interacción de la conducta de las personas y los grupos, son los conflictos, los estilos de liderazgo, la estructura de la organización, la comunicación y algunos otros factores conforman el clima organizacional. El concepto de clima laboral ha sido ampliamente debatido por diferentes autores, que lo han definido como: El término clima organizacional es utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones, el clima, pues, es la “sensación”, “personalidad” ó “carácter” del ambiente de la organización Gibson, D (1997), Hall (1996), define que clima laboral es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo. Hodgetts y Altman (1985), definen al clima laboral como un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo. Estas características pueden ser estructura, descripciones de puestos, normas de desempeño, remuneraciones, tipo de liderazgo, apoyos y valores de trabajo.

Rodríguez (1999), define al clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Brunet (1987) menciona que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo, no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. De todos estos conceptos de clima laboral, para este estudio se considerará el que define Brunet, pues su importancia reside en el hecho de que el comportamiento del trabajador, no es una consecuencia de los factores organizacionales sino que depende de las percepciones que éste, tenga de esos factores. Importancia del clima organizacional, vista como un centro de trabajo, debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos organizacionales. Muchas veces los empleados se desarrollan en un ambiente organizacional hostil, éste puede deberse a múltiples factores. Alves (2000) dice que una buena comunicación, el respeto, el compromiso, un ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de los muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, y como consecuencia genera una alta productividad y un alto rendimiento en su desempeño. Por lo que se puede concluir que el clima laboral, es un medio donde se manifiestan tanto las habilidades como los problemas que los trabajadores tienen dentro de la organización para aumentar o disminuir su productividad. Maish (2004), dice que

evaluando el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una organización a nivel de recursos humanos. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima laboral de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima laboral de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización. Brunet (1987) señala que el clima laboral total equivale a la medida de los climas reunidos de todos los departamentos. El clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que lo componen.

## **OBJETIVO**

Diseñar y aplicar un cuestionario para medir el clima laboral de una empresa manufacturera de la ciudad de San Luis Potosí - México, con el objeto de medir los factores positivos y negativos en la productividad.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer cuáles son los factores que inciden favorable y desfavorable en el clima laboral.
- Conocer la percepción que tienen los empleados y trabajadores del clima laboral.
- Identificar las aéreas que obtengan resultados que inciden en un buen clima laboral, así como los que afectan y llevan a un mal clima laboral.

## **HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

Existe significativamente relación entre el clima laboral con la productividad de la Empresa.

Hipótesis 1.- Los factores del clima laboral influyen en el desempeño y rendimiento de los trabajadores.

Hipótesis 2.- El nivel o grado de relación entre el clima laboral y la productividad de los (obreros) empleados es alta.

Hipótesis 3.- ¿Cual es el clima laboral de la empresa RMY?

### **ANTECEDENTES HISTÓRICOS GENERALIDADES DE RMY , S.A. de C.V**

RMY, S.A de C.V. es una empresa de capital estadounidense, donde se re manufacturan alternadores y marchas para automóviles de diferentes marcas. Actualmente cuenta con 8 módulos de producción y da empleo a cerca de 1400 personas en sus dos plantas de San Luis Potosí y Matehuala, S.L.P. Delco Rmy comienza en 1896 cuando los hermanos Frank y Perry Rmy fundaron “Rmy Electric Company” (compañía dedicada al cableado residencial). En 1906 se introducen en el mercado automotriz, fueron desarrollando y perfeccionando sus productos como motores de arranque y generadores de corriente. La expansión continúa y en 1916 pasa a formar parte de “United Motors Corporation” junto con su competidor “Dayton Engineering Laboratories Company” (DELCO). En 1927 Delco y Rmy Electric se fusionan para formar Delco Rmy una división de General Motors Corporation, creando nuevos e innovadores productos, llega a ser el fabricante más grande del mundo de equipo eléctrico automotriz. En 1994 General Motors, vendió su división de motores de arranque y alternadores a un nuevo corporativo independiente llamado Delco Rmy Internacional. A partir de entonces la marca Delco Remy es conocida alrededor del mundo. El 23 de Julio de 2004 el corporativo independiente Delco Rmy International termina la concesión de 10 años y cambia su razón social a solamente Rmy International. Rmy se establece en México en el año de 1999, arrancando sus operaciones en San Luis Potosí en Enero del año 2000. Población Según Selltiz (1980) citado por Hernández y otros (2010); “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. Por tanto, la población de esta investigación está constituida por la totalidad de empleados pertenecientes a todos los niveles ocupacionales de una empresa del sector manufacturero, ubicada en la Ciudad de San Luis Potosi-Mexico. Por otra parte, la muestra suele ser definida como un subgrupo de la población, Hernández, Fernández, Baptista; (2010). Para efectos de este estudio, la muestra es probabilística, debido a que todos los sujetos de estudio tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos. Hernández y otros, (2010). La muestra se tomó en base al total de la población de la empresa RMY, que es de 1027 trabajadores incluyendo obreros, empleados, y directivos de los diferentes departamentos que componen la empresa.

## **MÉTODOLOGIA.**

Esta es una investigación de tipo cuantitativa, descriptiva. En el caso de esta investigación se utilizó un instrumento elaborado exclusivamente para efectos de esta investigación, el método de recolección de datos fue a través de un cuestionario con escala Likert el cual consistió de 5 ítems que fueron medidos en la siguiente escala, una vez que se obtuvo la información deseada se creó una base de datos, la cual se codificó, capturó y manipuló en SPSS 18, generando las tablas y gráficas de medición que se muestran; permitiendo analizar la información, proponiendo las posibles soluciones de acuerdo a los resultados. Se utilizaron medidas estadísticas como rangos, promedios, desviación estándar, varianza y desviación típica así como el análisis de confiabilidad alfa de Cronbach encontrando en algunos casos correlaciones positivas y aceptables y en otros donde se concluye que hay que revisar los elementos que los conforman. Se midieron 12 variables, de estas 6 de ellas se apoyan en el modelo de Weisbord, agregándose otras 6 variables que se consideraron relevantes e importantes para la investigación, las variables que se consideraron son:

- 1.- Objetivos y metas de trabajo;** Medir la comunicación de los objetivos, la participación de los trabajadores en el establecimiento de los mismos así como su cumplimiento.
- 2. Estructura y organización;** Encontrar el grado en que los trabajadores conocen las funciones de cada departamento y puesto, así como a las personas que lo integran, las normas y metas de la compañía
- 3. Liderazgo;** Definir la relación jefe-subordinado a través del apego a los resultados, el ambiente favorecedor de trabajo así como la manera en que es motivado.
- 4. Relaciones interpersonales;** Medir la percepción que el personal tiene con respecto a las relaciones en su equipo de trabajo, jefe, directivos, proveedores, clientes y visitantes.
- 5. Capacitación y desarrollo;** Medir la satisfacción del trabajador en cuanto a los procesos de capacitación y su utilidad para optimizar su desempeño
- 6. Sistemas de estímulos y recompensas;** Conocer si el trabajador considera que hay reconocimiento de su esfuerzo así como su percepción en cuanto a prestaciones y salario justo.
- 7. Mecanismos de apoyo;** Encontrar el grado en que los trabajadores encuentran efectivas y suficientes las herramientas, los accesorios, el equipo, la información y su capacitación en el uso de las anteriores.

**8. Actitud hacia el cambio;** Medir la actitud al cambio y su disposición ante el mismo.

**9. Trabajo en equipo y colaboración;** Identificar si el trabajador percibe metas comunes con sus colaboradores, jefes y directivos así como el fomento al trabajo en conjunto.

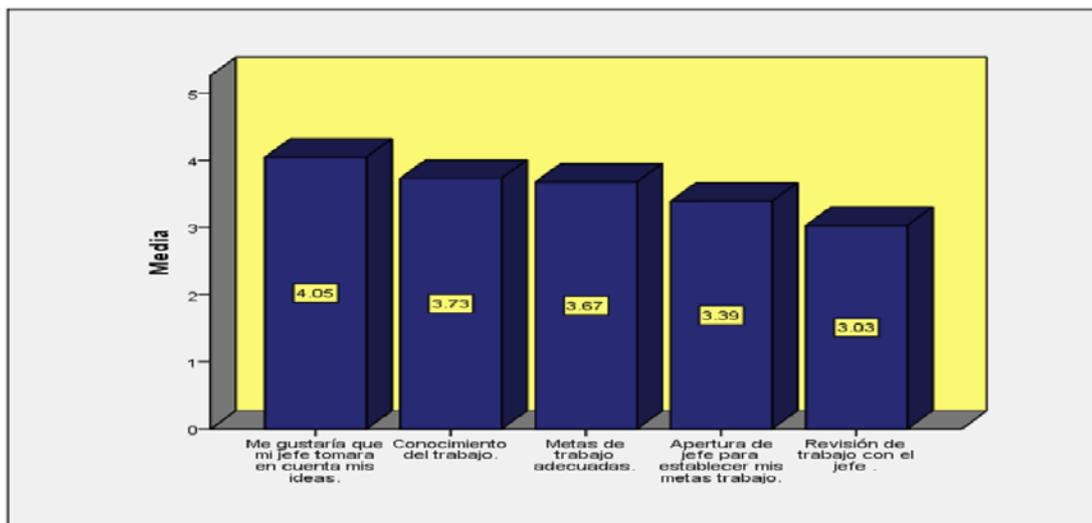
**10. Calidad en el servicio;** Definir la percepción del colaborador en relación a la aplicación de procesos de calidad, la retroalimentación de sus resultados en función de ésta y el espíritu servicio con clientes internos y externos .

**11. Comunicación;** Medir la percepción que el colaborador tiene acerca de la comunicación interna (departamentos, colaboradores, jefe) y externas (clientes).

**12. Compromiso social,** seguridad y ecología; Medir si el trabajador considera que la empresa se preocupa por los estándares de seguridad, limpieza y orden así como del medio ambiente

## RESULTADOS

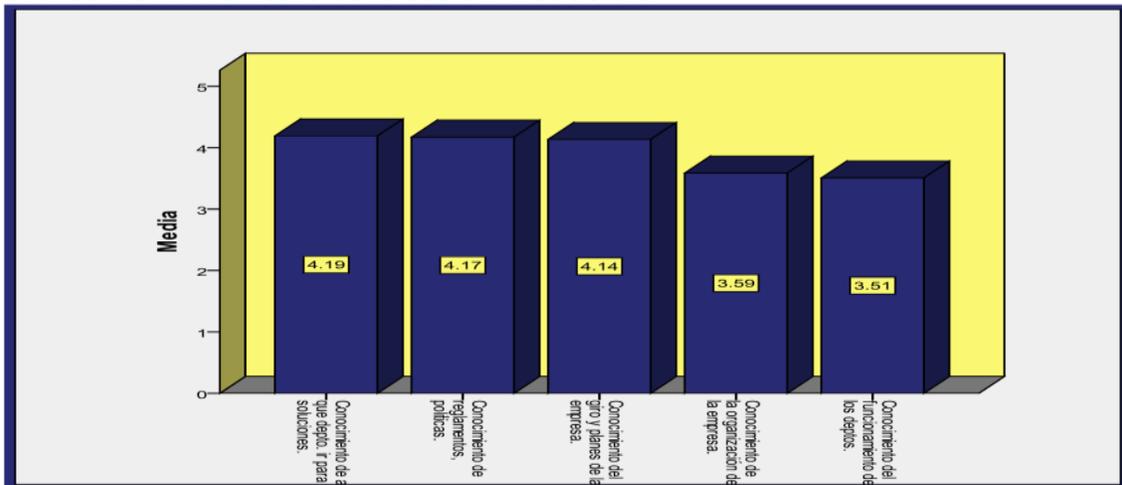
**Grafico No. 1 Promedio de la sesión Objetivos y Metas de Trabajo**



**Primera pregunta:** ¿En mi departamento cada persona sabe exactamente que se espera de ella en materia de trabajo, es decir sus objetivos, procedimientos, etc.? Se obtuvo una media de 3.73 el cual se considera bueno. Se puede interpretar que los trabajadores están consientes del rol que juegan dentro de la organización. **Segunda pregunta:** ¿Mi jefe toma en cuenta mis opiniones para establecer los objetivos y metas de trabajo, es decir lo hacemos juntos? Se obtuvo una media de 3.39 el cual se traduce como regular. Se puede interpretar que el jefe no muestra apertura para establecer objetivos y metas en conjunto.

**Tercera pregunta:** ¿Cada cierto tiempo mi jefe revisa y comenta conmigo los avances de mi trabajo, buscando siempre como poder mejorar? Se obtuvo una media de 3.03 el cual se traduce como regular. Se puede interpretar que el jefe no supervisa el trabajo de sus colaboradores muy continuamente. **Cuarta pregunta:** ¿Las metas de trabajo que tengo, son adecuadas para mi puesto de trabajo? Se obtuvo una media de 3.67 el cual se traduce como bueno. Se puede interpretar que los trabajadores consideran que sus responsabilidades están acorde con el puesto de trabajo. **Quinta pregunta** ¿Considero que he cumplido siempre con mis objetivos de trabajo, y en ocasiones hasta los he mejorado? Se obtuvo una media de 4.05 el cual se traduce como bueno. Se puede interpretar que los trabajadores consideran que han rebasado los objetivos que se han propuesto.

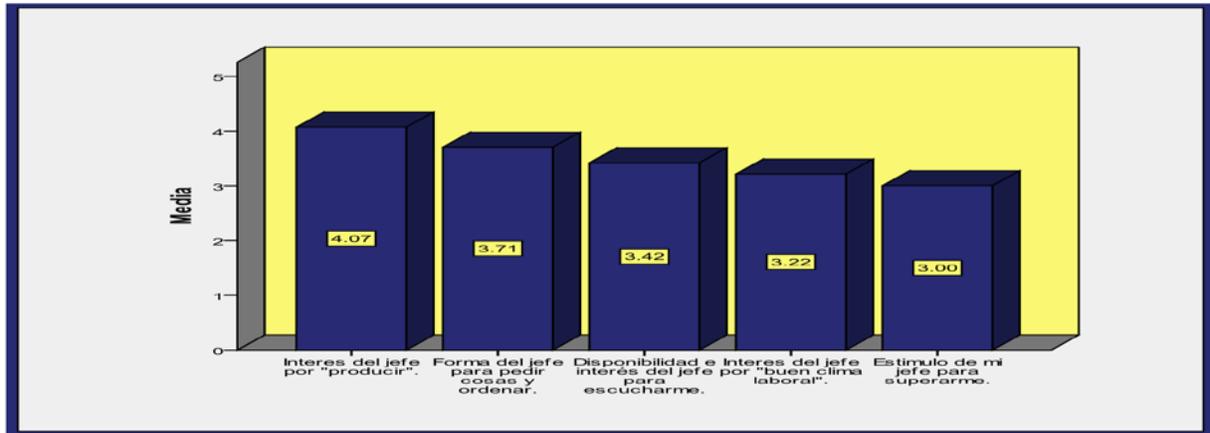
**Grafico No. 2 Promedio de la sesión Estructura**



**Primera pregunta:** ¿Conozco perfectamente bien como está organizada la empresa, quienes son los directivos, quien depende de quién, que áreas hay, etc.? Se obtuvo una media de 3.59 el cual se traduce como bueno, Se puede interpretar que los trabajadores conocen la estructura de la empresa. **Segunda pregunta** ¿Se perfectamente a que se dedica la empresa, quienes son sus clientes, a donde va y que pretende lograrse a mediano y largo plazos? Se obtuvo una media de 4.14 el cual se traduce como bueno, Se puede interpretar que los trabajadores conocen cual es la misión de la empresa y su visión que tiene a futuro. **Tercera pregunta:** ¿Se perfectamente bien que funciones tiene cada departamento y puestos de la empresa? Se obtuvo una media de 3.51 el cual se traduce en bueno, se puede interpretar que los trabajadores conocen bien toda la empresa. **Cuarta pregunta:** ¿Siempre estoy bien enterado de los reglamentos, normas y políticas de la empresa? Se obtuvo una media de 4.17 el cual se traduce en bueno, se puede

interpretar que los empleados conocen la normativa de la empresa. **Quinta pregunta:** ¿Cuando necesito algo, se perfectamente bien con quien acudir, no importa que no sea de mi departamento? Se obtuvo una media de 4.19 el cual se traduce en bueno, se puede interpretar que los trabajadores saben con quién acudir en caso de cualquier situación que se les presente.

**Grafico 3.- Promedio de la sesión de Liderazgo**



**Primera pregunta:** ¿Me parecen adecuadas las formas de solicitar las cosas por parte de mi jefe inmediato? Se obtuvo una media de 3.71 el cual se traduce como bueno. Se puede interpretar que el jefe solicita las cosas de una manera adecuada y utiliza los métodos adecuados para ordenar.

**Segunda pregunta:** ¿A mi jefe lo que más le interesa son los resultados, es decir que las cosas se hagan? Se obtuvo una media de 4.07 el cual se traduce como bueno. Se puede interpretar que el jefe tiene interés porque sus empleados produzcan en la empresa.

**Tercera pregunta:** ¿a mi jefe le preocupa y hace muchas cosas por mantener un buen ambiente de trabajo? Se obtuvo un media de 3.22 el cual se traduce en regular. Se puede interpretar que el jefe no ha sido capaz de implementar algunas acciones para mantener un buen clima laboral.

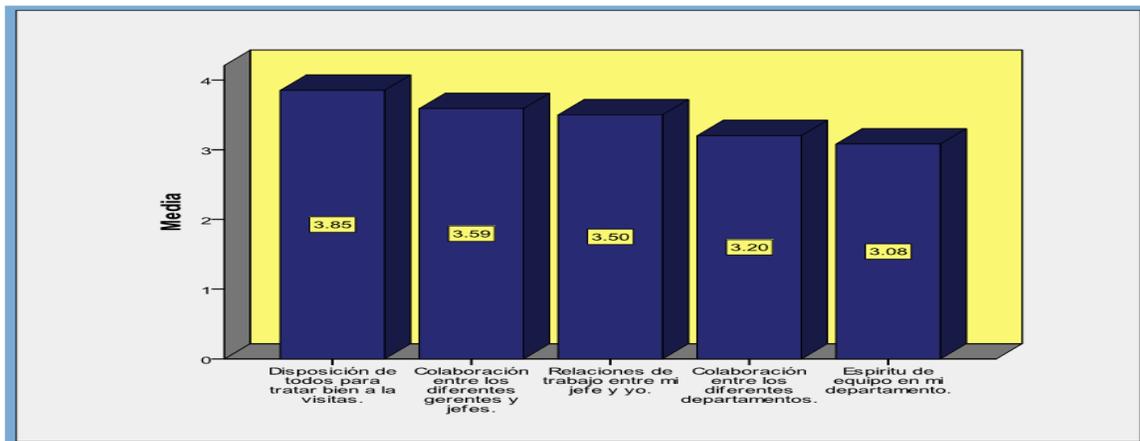
**Cuarta pregunta:** ¿Siempre que lo necesito puedo contar y comunicarme con mi jefe? Se obtuvo una media de 3.42 el cual se traduce como regular, Se puede interpretar que entre el jefe y subordinado no hay muy buena comunicación.

**Quinta pregunta:** ¿Mi jefe siempre busca estimular mi trabajo, y se preocupa por mi desarrollo personal y profesional? Se obtuvo una media de 3.00 el cual se traduce en regular, Se puede interpretar que faltan más programas de desarrollo en la empresa para el talento humano. Por las respuestas anteriores, se deduce que la relación jefe-subordinado no es muy buena, que el jefe tiene que implementar algunas acciones para mejorar el clima laboral

Universidad Estatal de Ohio: Siguiendo la misma línea los investigadores encontraron que los comportamientos de los líderes están agrupados en torno a dos tipos de orientación: la

primera es la de consideración, que plantea el grado de sensibilidad, respeto por las ideas y los sentimientos de los subordinados y la otra es la estructura de inicio que representa la medida en que un líder se orienta hacia las tareas y dirige las actividades laborales de sus subordinados con miras a alcanzar las metas, concluyendo que no se excluye una de la otra, sino que los líderes pueden usar ambas en diversos grados. Esto lo establece Daft, R. (2006).

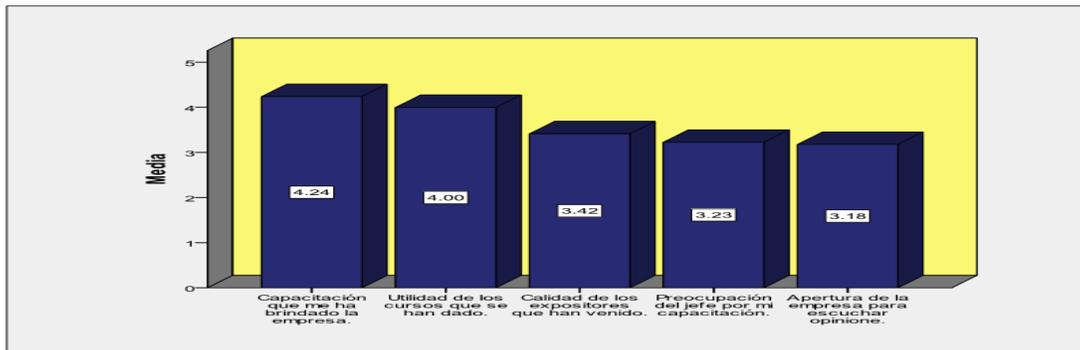
**Grafico 4.- Promedio de la sesión de Relaciones Interpersonales**



Primera pregunta ¿Considero que en mi departamento existe un verdadero espíritu de equipo? Se obtuvo una media de 3.08, el cual se traduce como regular. Se puede interpretar que falta implementar más el trabajo en equipo. **Segunda pregunta:** ¿Pienso que hay buena colaboración entre los diferentes departamentos de la empresa? Se obtuvo una media de 3.20, el cual se traduce en regular. Se puede interpretar que falta más cohesión de equipo en los diferentes departamentos de toda la empresa. **Tercera pregunta:** ¿Existen buenas relaciones de trabajo entre mi jefe y yo? Se obtuvo una media de 3.50 el cual se traduce como bueno. Se puede interpretar que existen buenas relaciones entre jefes-trabajadores en la empresa. **Cuarta pregunta:** ¿He observado que se llevan bien y colaboran entre si los diferentes directivos de la empresa? Se obtuvo una media de 3.59, el cual se traduce como bueno. Se puede interpretar que existe buena coordinación entre los diferentes departamentos de la empresa. **Quinta pregunta:** ¿En la empresa es evidente que hay buena disposición por el buen trato y apoyo con los distintos proveedores, clientes, visitantes y demás? Se obtuvo una media de 3.85, el cual se traduce como bueno. Se puede interpretar que en la empresa se trata bien a todo tipo de

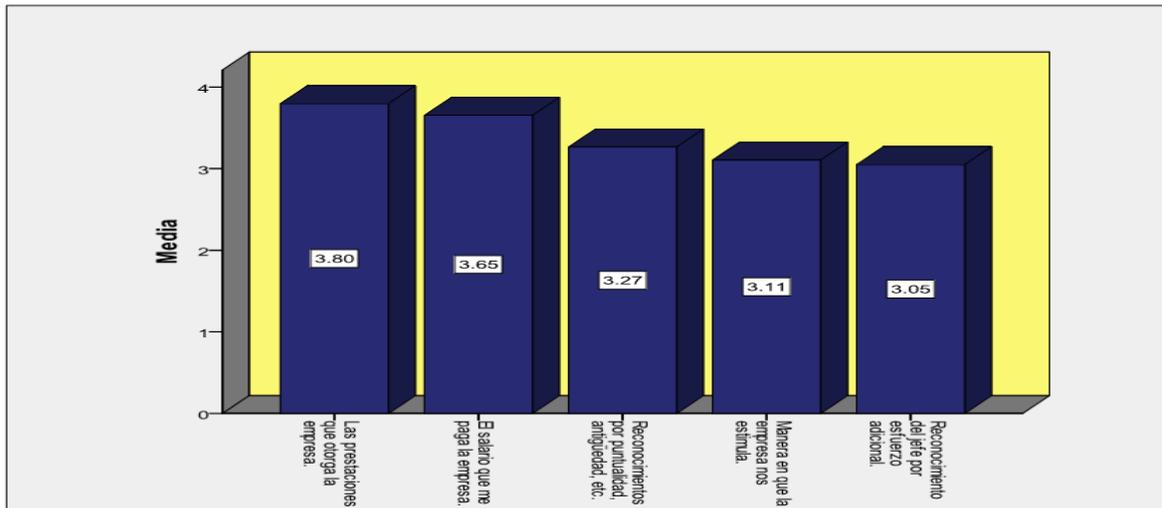
Personas.

**Grafico 5.- Promedio del Factor Capacitación Y Desarrollo**



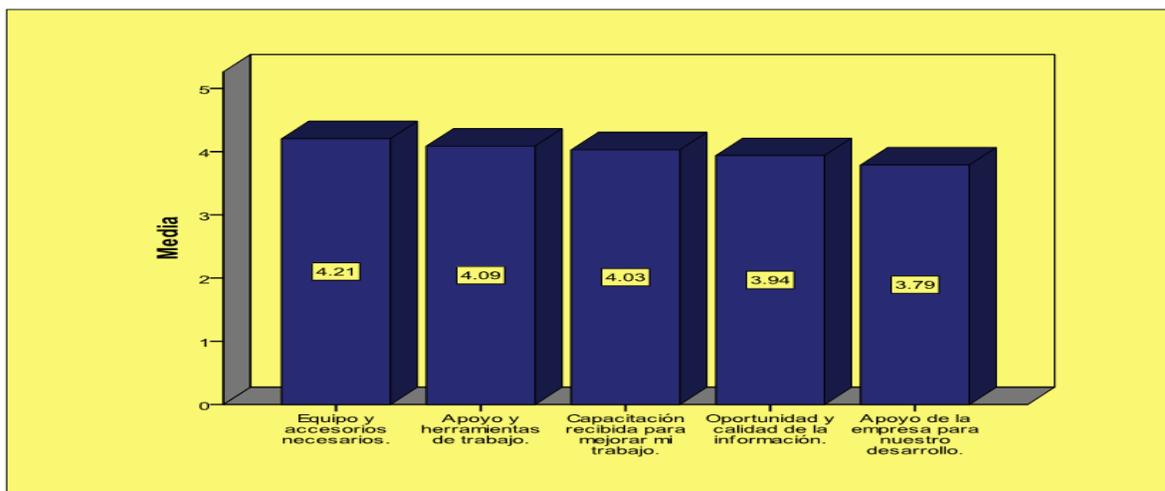
**Primera pregunta:** ¿Estoy satisfecho con la capacitación que me ha brindado la empresa, para el buen desempeño de mi trabajo? Se obtuvo una media de 4.24, el cual se traduce como bueno. Se puede interpretar que los trabajadores están satisfechos con la capacitación que reciben de la empresa. **Segunda pregunta:** ¿Mi jefe se preocupa mucho por mi capacitación y busca oportunidades para mejorarla? Se obtuvo una media de 3.23, el cual se traduce como regular. Se puede interpretar que los trabajadores consideran que su jefe no le preocupa mucho la capacitación y las oportunidades de desarrollo que reciben. **Tercera pregunta:** ¿Los cursos que se han dado en la empresa han sido muy oportunos y enfocados a los que realmente se necesita en los diferentes departamentos? Se obtuvo una media de 4.00, el cual se traduce como bueno. Se puede interpretar que los trabajadores consideran que la capacitación que han recibido ha sido importante para las funciones que realizan en sus departamentos. **Cuarta pregunta:** ¿Se toman en cuenta mis opiniones acerca de la capacitación que se dé en la empresa? Se obtuvo una media de 3.18, el cual se traduce como regular. Se puede interpretar que los trabajadores consideran que son pocas las oportunidades de retroalimentación en este tema. **Quinta pregunta:** ¿Se hacen frecuentes y efectivas detecciones de necesidad de capacitación? Se obtuvo una media 3.42, el cual se traduce como regular. Se puede interpretar que la empresa debe hacer DNC más afectivas acorde a las exigencias de la empresa.

**Grafico No. 6 Promedio de la sesión de Sistema de Estímulos y Recompensas**



**Primera pregunta:** ¿Estoy satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales? Se obtuvo una media 3.11 el cual se traduce como regular, Se puede interpretar que los trabajadores no están de acuerdo en cómo se está incentivando a los trabajadores. **Segunda pregunta:** ¿Mi jefe reconoce los esfuerzos adicionales que hago en mi trabajo? Se obtuvo 3.05 el cual se traduce como regular, se puede interpretar que los trabajadores no se sienten reconocidos por su empresa. **Tercera pregunta:** ¿El salario que me paga la empresa es justo, comparado con el que pagan otras empresas del giro? Se obtuvo una media 3.65 el cual se traduce como bueno, se puede interpretar que los trabajadores están satisfechos con el salario que perciben. **Cuarta pregunta:** ¿Las prestaciones que otorga la empresa a su personal me parecen buenas en comparación con las que otorgan otras? Se obtuvo 3.80 el cual se traduce como bueno, se puede interpretar que los trabajadores están satisfechos con las prestaciones que reciben. **Quinta pregunta:** ¿Me parecen efectivos los reconocimientos que la empresa otorga a su personal por antigüedad, puntualidad, etc.? Se obtuvo 3.27 el cual se traduce como bueno, se puede interpretar que los trabajadores estas satisfechos con los reconocimientos que reciben de la empresa.

**Grafico No.7 Promedio de la sesión de Mecanismos de Apoyo**



**Primera pregunta:** ¿Siento que la empresa me ha capacitado de forma adecuada sobre cómo realizar eficientemente mi trabajo? Se obtuvo una media de 4.03 el cual se traduce como bueno. Se puede interpretar que los empleados están satisfechos con la capacitación que reciben.

**Segunda pregunta:** ¿Cuento con la información que necesito (oportunamente) para la realización Eficiente y correcta de mí trabajo? Se obtuvo una media 3.94 el cual se traduce como bueno. Se puede interpretar que los empleados están satisfechos con las herramientas proporcionadas para realizar su trabajo.

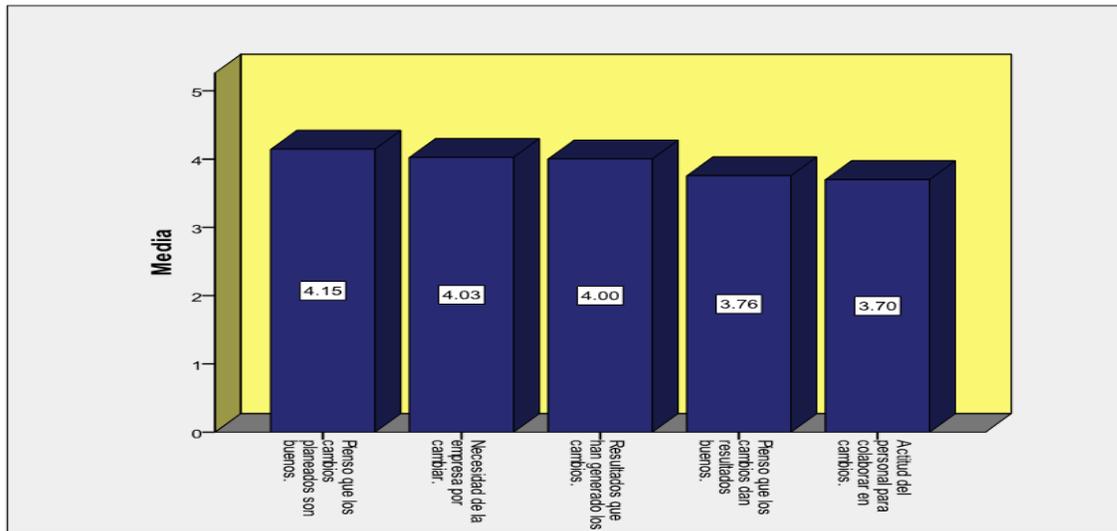
**Tercera pregunta:** ¿Cuento con el equipo y accesorios necesarios para efectuar mi trabajo Adecuadamente? Se obtuvo una media de 4.21 el cual se traduce como bueno. Se puede interpretar que los trabajadores están contentos con lo que reciben para realizar su trabajo.

**Cuarta pregunta:** ¿Cuento con el apoyo y herramientas necesarias para efectuar mi trabajo adecuadamente? Se obtuvo una media de 4.09 el cual se traduce como bueno. Se puede interpretar que los trabajadores cuenta con lo indispensable para realizar su trabajo.

**Quinta pregunta:** ¿Pienso que esta es una empresa que apoya el desarrollo y progreso de su personal en general? Se obtuvo una media de 3.79 el cual se traduce como bueno. Se puede interpretar que los trabajadores sienten que la empresa cuenta con planes adecuados de formación para su talento

humano

**Grafico No. 8 Actitud ante el Cambio**



**Primer pregunta:** ¿Pienso que los cambios son positivos y me gusta colaborar para que se lleven a cabo sin problemas? Se obtuvo una media de 3.76 el cual se traduce como bueno. Se puede interpretar que los empleados están consientes de lo importante que es que la empresa está a la vanguardia.

**Segunda pregunta:** ¿Pienso que la estabilidad y no los cambios continuos es lo que permite la eficiencia y la productividad en una empresa? Se obtuvo una media de 4.03 el cual se traduce como bueno. Se puede interpretar que los empleados han ido asimilando los cambios paulatinamente. **Tercera pregunta:** ¿Los cambios que ha tenido la empresa han producido resultados positivos? Se obtuvo una media de 4.00 el cual se traduce en bueno. Se puede interpretar que los cambios que se han dado en la empresa han beneficiado a todos.

**Cuarta Pregunta:** ¿Creo que la mayoría del personal de la empresa está dispuesto a colaborar en los cambios que se requieren? Se obtuvo una media de 3.70 el cual se traduce como bueno. Se puede interpretar que la gente hasta dispuesta al cambio. **Quinta pregunta:** ¿En la empresa hace falta cambiar muchas cosas, si queremos progresar? Se obtuvo una media 4.03 el cual se traduce como bueno. Se puede interpretar que es importante para la empresa iniciar un proceso de cambio en algunos procesos.

## **CONCLUSIONES**

**OBJETIVOS Y METAS DE TRABAJO.** En este factor se puede concluir que existe disposición al trabajo y que es conveniente preparar a los superiores en una conducta de apoyo y seguimiento de metas que se emplea para determinar los objetivos del empleado y esclarecer la forma de lograrlos Robert House, M.G. Evans (1971)

**FACTOR ESTRUCTURA.** Este factor en general es calificado como bueno habiendo pleno conocimiento de la misión, visión, estructura y normativa de la empresa.

**FACTOR LIDERAZGO.** Este factor es ambivalente por una parte que el jefe solicita las cosas de una manera adecuada y utiliza los métodos adecuados para ordenar también tiene interés porque sus empleados produzcan en la empresa pero no ha sido capaz de implementar algunas acciones para mantener un buen clima laboral ni establece buena comunicación con los empleados y tampoco existen en la empresa programas de desarrollo del talento teniéndose que implementar algunas acciones para mejorar el clima laboral y las relaciones superior – subordinado. Robert House, M.G. Evans, (1971) trató de explicar la influencia del comportamiento del líder en el desempeño y la satisfacción de los subordinados, este modelo se utiliza para determinar el estilo de liderazgo adecuado a la situación, para maximizar tanto el desempeño como la satisfacción en el trabajo

**RELACIONES INTERPERSONALES.** El trabajo en equipos es incipiente y es necesario implementar un proyecto de desarrollo basado en los aspectos positivos como son las relaciones entre superiores subordinados así como la coordinación entre departamentos. Es importante comprender que la cooperación y el trabajo en equipo afectan positivamente el desempeño total de la organización, así como la de los individuos Carranza, (2007).

**CAPACITACION Y DESARROLLO.** La capacitación es percibida como positiva y que la que han recibido ha sido importante, sin embargo creen que al jefe no le preocupa mucho la misma ni las oportunidades de desarrollo que reciben, un modelo factible de aplicar es el de Richard Hackman y Greg Oldham que en la década de los setentas establecieron un modelo al que llamaron “modelo características del puesto” dicha teoría da una explicación de la influencia de los factores laborales en la motivación y en la satisfacción del empleado; descubrieron en sus investigaciones cinco dimensiones laborales.

**ESTIMULOS Y RECOMPENSAS.** Los incentivos y el reconocimiento nos son lo que esperan pero existe contradicción con los aspectos salariales y los reconocimientos es de esperar que sea porque creen satisfactorio que por lo menos tienen un empleo.

**MECANISMOS DE APOYO.** La capacitación, las herramientas y los implementos de trabajo los ven como satisfactorios lo que contradice otros aspectos del trabajo como las relaciones con sus superiores por lo que otra vez parece que es importante mejorar el clima laboral y las relaciones de autoridad mediante una mejor comprensión de las relaciones humanas por parte de los superiores.

**ACTITUD HACIA EL CAMBIO.** Los empleados están conscientes de lo importante que es que la empresa está a la vanguardia y han ido asimilando los cambios paulatinamente, los cambios que se han dado en la empresa han beneficiado a todos además de que es importante para la empresa iniciar un proceso de cambio en algunos procesos.

**TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACION.** En los departamentos no se trabaja como un verdadero equipo de trabajo escasa coordinación pero se cree existe interés por los directivos de la empresa por implementar la cultura de trabajo en equipo.

**CALIDAD EN EL SERVICIO.** La empresa prepara a su personal en aspectos de calidad, informa a sus empleados sobre los aspectos de los sistemas de calidad, los departamentos están inmersos en la cultura de calidad en la empresa y el personal está consciente de cuál es su papel referente a la calidad de servicios.

**COMUNICACIÓN.** En cuanto a la comunicación existe buena comunicación en los departamentos de la empresa aunque no existe una buena comunicación jefe-trabajador ni suficiente comunicación entre departamentos de la empresa pero si hay buena comunicación con los clientes de la empresa y buenos canales de comunicación.

**COMPROMISO SOCIAL, SEGURIDAD Y ECOLOGÍA.** En cuanto al compromiso social a empresa cuenta con las condiciones seguras para llevar a cabo sus labores diarias, el personal cumple con las normas de higiene y seguridad establecidas por la empresa y se está consciente del compromiso social además de que los empleados respetan las normas de la empresa y los trabajadores están respetando las políticas de ahorro de la empresa.

## **BIBLIOGRAFIA:**

Arias Galicia, Fernando. (1991), Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. Editorial Trillas.

Bernal Torres Cesar Augusto. (2000), Metodología de la investigación para administración y economía. Prentice Hall.

Gibson E Ivancevich Y Donnelly. (1989) Organizaciones, conducta, estructura, proceso. Interamericana. González, Martín y Olivares, Socorro. (1999)

Comportamiento organizacional, un enfoque interamericano. CECSA.

Gordon, Judith R. (2001) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall.

Hernández Sampiere, Roberto y Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. (2004), Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw-Hill.

Martínez A. Y Nosnik, Abraham. (1998), Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial. Editorial Trillas.

Werther, William B. Jr. y Keith, Davis. (1998) Administración de personal y recursos humanos. Mc Graw-Hill

Alves, J (2000). Liderazgo y clima organizacional. Revista Psicología del Deporte.

Arias, F. (1990). Administración de Recursos Humanos. México, Trillas.

Beteman T. S y Scott A Snell (2001) Administración, Una ventaja competitiva. México. Mc.Graw Hill.

Bravo, J. (1985). Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa e México. México. Editorial Osar.

Brunet Luc. (1987) El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas. México. Burke W. Warner. (1988)

Desarrollo organizacional. Punto de vista normativo.

SITESA, Sistemas Técnicos de Edición, S. A. de C. V. Chiavenato, I. (1988) Administración de Recursos Humanos. Ed Mc Graw-Hill. Bogota, Colombia.

Williams, Stephen y Cooper, Lesley. Manejo del estrés en el trabajo. Manual Moderno.

Cummings, C. (1993). Organization Development and Change. Minneapolis.

West Publishing Company.

Davis, K. y Newstrom, J. (1999) El Comportamiento Humano en el Trabajo 10ª. edición. México, D.F. Ed. McGraw-Hill.

Flores, R. (2003). La calidad y excelencia de la membrecía en las organizaciones. Revista Mad, (8), 1-16.

Goffee, R. y Jones, G. (2001). El Carácter Organizacional: como la cultura corporativa puede crear o destruir negocios. Editorial Gránica, S. A.

Hall, R. (1996). Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. 2ª. Edición. Ed. Prentice Hall. México.

Hernández, R.S.; Fernández, C. C. y Baptista, P. L. (2006), Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.

Hernández, R.S.; Fernández, C. C. y Baptista, P. L. (2010), Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill

Hodgetts, R. M. y Altman, S (1985) Comportamiento en las organizaciones, 6ª edición México: Interamericana S. A. de C. V.

Kreither, R. y Kinicki, A. (1997). Comportamientos de las organizaciones. 3ª edición, España: McGraw-Hill.

Molina, H. E. (2004). Constructivismo sistémico y diagnóstico organizacional (versión electrónica). Gestión en el Tercer Milenio.

Rodríguez, D. M (1999). Diagnóstico Organizacional. 3ª edición, México, Ed. Alfa omega.