



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO  
INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

---

---

**Determinación de clima organizacional en la empresa  
Licores Hidalgo S.A. de C.V.**

**Proyecto terminal para obtener el grado de:**

**Maestra en Administración**

**Presenta:**

**L. A. Areli Anabel Jiménez Espinoza**

**Directora de proyecto:**

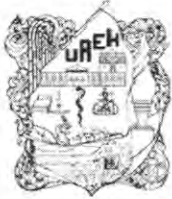
**Dra. Ma. Del Rosario García Velázquez**

**Codirector de proyecto:**

**Dr. Danae Duana Ávila**

**San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, Noviembre de 2018.**





DR. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO  
 DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
 PRESENTE.

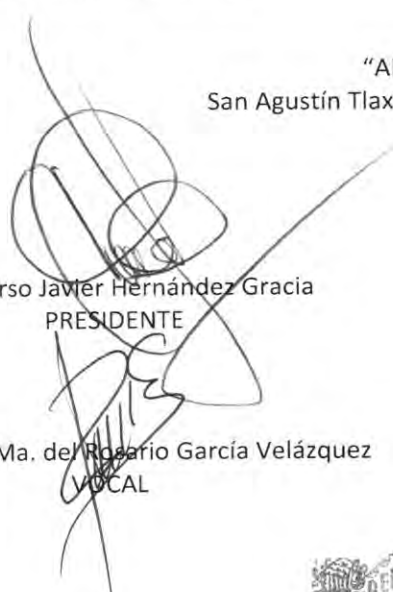
La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“Determinación de clima organizacional en la empresa Licores Hidalgo S. A. de C. V.”**, realizado por la sustentante Areli Anabel Jiménez Espinoza, con número de cuenta 183593, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.


**AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**


Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

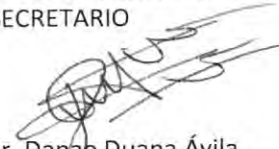
Atentamente  
**“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”**  
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 15 de noviembre de 2018

El comité

  
 Dr. Tirso Javier Hernández Gracia  
 PRESIDENTE

  
 Dra. Karina Valencia Sandoval  
 SECRETARIO

  
 Dra. Ma. del Rosario García Velázquez  
 VOCAL

  
 Dr. Dange Duana Ávila  
 SUPLENTE

Vo. Bo.

  
 Dr. Jesús Ibarra Zamudio  
 INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS  
 DIRECTOR



## **Agradecimientos**

Este trabajo no hubiera sido posible sin la ayuda de Dios y la Virgen quienes siempre me acompañan y me han llenado de infinitas bendiciones, gracias por estar en mi camino guiándome con su amor.

Quiero expresar mi eterna gratitud a ti papá, Abel Jiménez Sánchez, por tu amor, y tu apoyo incondicional, me haz enseñado con tu ejemplo a siempre hacer las cosas con honestidad y rectitud; a ti mamá, María Espinoza Pérez, por tu amor, por siempre estar al pendiente de mí, y cuidarme incondicionalmente, me haz enseñado con tu gran ejemplo buenos valores y principios. Mi mayor admiración, amor y respeto para ustedes.

Gracias a ti hermanita, Diana Laura Jiménez Espinoza por siempre estar conmigo apoyándome, haz estado conmigo a mi lado literalmente, nos acompañamos en las desveladas trabajando, estudiando y riendo juntas, no solo eres mi hermanita también eres mi mejor amiga.

Te agradezco a ti S.O.A. por tus valiosos consejos de vida, que me llevo para siempre.

Gracias a mis amigas de la maestría Rosalinda y Alejandra, aprendimos juntas y nos reímos, hicieron de esta etapa un lindo recuerdo y llevo conmigo su gran amistad.

Expreso también mi agradecimiento a los directores de este proyecto, Dra. Ma. Del Rosario García Velázquez y Dr. Danae Duana Ávila por brindarme su tiempo, sus conocimientos sin reserva, además de ser excelentes en su trabajo tuve el privilegio de conocerlos como personas.

Por ultimo agradezco al gerente de la empresa Ing. Juan Carlos, por brindarme su tiempo para colaborar con la realización de esta investigación, sin su apoyo no hubiera sido posible, gracias también a los trabajadores por su disposición y entusiasmo para responder amablemente los cuestionarios.

*A Dios, a mis padres y a mi hermana.*

## Índice

<b>Índice.....</b>	<b>III</b>
<b>Índice de figuras.....</b>	<b>V</b>
<b>Índice de tablas.....</b>	<b>VI</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I Planteamiento del problema.....</b>	<b>3</b>
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Identificación del problema.....	6
1.3 Delimitación del problema.....	7
1.4 Metodología.....	8
1.5 Preguntas de investigación.....	8
1.6 Justificación.....	9
1.7 Objetivos de investigación.....	10
1.7.1 Objetivo general.....	10
1.7.2 Objetivos específicos.....	10
<b>Capítulo II Marco contextual referente a la industria de bebidas alcohólicas</b>	<b>12</b>
2.1 Industria de bebidas alcohólicas en el mundo.....	12
2.2 Industria de bebidas alcohólicas en México.....	18
2.3 Industria de bebidas alcohólicas en Hidalgo.....	23
2.4 Empresa caso de estudio: Licores Hidalgo S.A. de C.V.....	24
2.5 Productos, distribución y comercialización.....	26
<b>Capítulo III Marco teórico.....</b>	<b>28</b>
3.1 Antecedentes.....	28
3.1.1 Escuela de las relaciones humanas.....	29
3.2 Definiciones de clima organizacional.....	32
3.3 Dimensiones del clima organizacional.....	35
3.4 Investigaciones recientes del constructo.....	37
3.4.1 Tipos de climas organizacionales definidos por Reddin.....	37
3.4.2 Climas organizacionales autenticizóticos.....	41
3.4.3 Espiritualidad organizacional.....	43
3.4.4 Capital psicológico positivo.....	43
3.4.5 Liderazgo auténtico.....	44
3.4.6 Estrategias de afrontamiento (estrategias de coping).....	47
3.5 Estudios realizados.....	48

3.6 Modelos e instrumentos .....	56
3.6.1 Modelo de Whetten y Cameron.....	57
3.6.2 Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) .....	59
<b>Capítulo IV Diagnóstico del estudio de caso: Licores Hidalgo S.A. de C.V....</b>	<b>62</b>
4.1 Composición de la EMCO .....	62
4.2 Características sociodemográficas de la muestra de estudio .....	64
4.3 Descripción de la muestra .....	67
4.3.1 Edad del personal por género .....	67
4.3.2 Estado civil del personal por género.....	68
4.3.3 Escolaridad del personal por género .....	69
4.3.4 Área académica de profesión o carrera del personal por género.....	70
4.3.5 Nivel de puesto de trabajo por género .....	71
4.3.6 Antigüedad en la organización por género .....	72
4.3.7 Años de experiencia laboral por género.....	73
4.3.8 Número de horas de trabajo al día por género.....	74
4.3.9 Relación de personal a cargo por género .....	75
4.3.10 Sueldo mensual por género .....	75
4.4 Resultados de la EMCO .....	76
4.4.1 Análisis de los factores que componen la EMCO .....	76
4.4.2 Análisis de los reactivos.....	78
4.4.3 Relación entre variables.....	86
4.4.4 Resultados de otras investigaciones .....	88
<b>Capítulo V Conclusiones.....</b>	<b>90</b>
<b>Capítulo VI Propuesta.....</b>	<b>93</b>
6.1 Creación de un plan de incentivos .....	93
6.2 Modelo de recompensa total .....	94
6.2.1 Como implementar planes de incentivos eficaces .....	97
6.3 Evaluación estratégica de los aspectos internos y externos .....	100
6.3.1 Matriz de perfil competitivo (PC) para siete empresas .....	101
6.3.2 Matriz de perfil de Capacidad Interna (PCI) para análisis interno .....	104
6.3.3 Matriz de perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) para análisis externo .....	108
<b>Referencias.....</b>	<b>112</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>121</b>

## Índice de figuras

Figura 1.	Consumo total de alcohol per cápita (15+ años; en litros de alcohol puro), 2010.....	13
Figura 2.	Proporción (%) de alcohol registrado per cápita (15+ años) consumido en la forma de cerveza, vino, bebidas espirituosas y otros tipos, por región en el mundo.....	13
Figura 3.	Consumo no registrado de bebidas alcohólicas en los países de las Américas (2014). .....	15
Figura 4.	Consumo per cápita de las bebidas más habituales en los países de las Américas (2010). .....	16
Figura 5.	Consumo de alcohol per cápita (15+), 1961-2010. ....	18
Figura 6.	Consumo de alcohol per cápita (15+), en litros de alcohol puro, por tipo de bebida alcohólica, 2010. ....	19
Figura 7.	Organigrama de Licores Hidalgo S.A. de C.V.....	26
Figura 8.	Jerarquía de las necesidades propuesta por Abraham Maslow.....	30
Figura 9.	Cuatro tipos de climas organizacionales básicos propuestos por Reddin..	38
Figura 10.	Climas de baja y alta efectividad.....	39
Figura 11.	Modelo de habilidades directivas esenciales.....	58
Figura 12.	Factores de la EMCO (Gómez y Vicario, 2008).....	59
Figura 13.	Edad del personal por género. ....	68
Figura 14.	Estado civil del personal por género. ....	69
Figura 15.	Escolaridad del personal por género. ....	70
Figura 16.	Área académica de profesión o carrera del personal por género.....	71
Figura 17.	Nivel de puesto de trabajo por género.....	72
Figura 18.	Antigüedad en la organización por género.....	73
Figura 19.	Años de experiencia laboral por género.....	74
Figura 20.	Número de horas de trabajo al día por género.....	74
Figura 21.	Relación de personal a cargo por género.....	75
Figura 22.	Sueldo mensual por género.....	76
Figura 23.	Evaluación de los reactivos que componen el F1.....	79
Figura 24.	Evaluación de los reactivos que componen el F2.....	80
Figura 25.	Evaluación de los reactivos que componen el F3.....	81
Figura 26.	Evaluación de los reactivos que componen el F4.....	82
Figura 27.	Evaluación de los reactivos que componen el F5.....	83
Figura 28.	Evaluación de los reactivos que componen el F6.....	84
Figura 29.	Evaluación de los reactivos que componen el F7.....	85
Figura 30.	Evaluación de los reactivos que componen el F8.....	86

## Índice de tablas

Tabla 1.	Ventas de tequila y mezcal.....	17
Tabla 2.	Consumo de alcohol per cápita (15+).....	19
Tabla 3.	Consumo total de alcohol per cápita (15+), 2010.....	20
Tabla 4.	Prevalencia de episodios intensos de consumo de alcohol (%), 2010...	20
Tabla 5.	Abstemios (%), 2010.....	21
Tabla 6.	Definiciones de clima organizacional.....	34
Tabla 7.	Dimensiones de clima organizacional por autores actuales.....	36
Tabla 8.	Características de los 8 tipos de climas organizacionales.....	40
Tabla 9.	Clasificación de las habilidades que debe tener un directivo.....	58
Tabla 10.	Definición conceptual de los factores de la EMCO (Gómez y Vicario, 2008).....	60
Tabla 11.	Factores del sistema individual que componen la EMCO de Gómez y Vicario (2008).....	62
Tabla 12.	Factores del sistema interpersonal que componen la EMCO de Gómez y Vicario (2008).....	63
Tabla 13.	Factores del sistema organizacional que componen la EMCO de Gómez y Vicario (2008).....	64
Tabla 14.	Características sociodemográficas.....	65
Tabla 15.	Distribución porcentual del personal por área de trabajo.....	67
Tabla 16.	Análisis de los factores que componen la EMCO.....	78
Tabla 17.	Matriz FODA de la empresa Licores Hidalgo S. A. de C. V.....	100
Tabla 18.	Matriz de perfil competitivo para siete empresas.....	103
Tabla 19.	Matriz de PCI (capacidades directivas).....	105
Tabla 20.	Matriz de PCI (capacidades competitivas).....	106
Tabla 21.	Matriz de PCI (capacidades financieras).....	107
Tabla 22.	Matriz de PCI (capacidades tecnológicas).....	107
Tabla 23.	Matriz de PCI (capacidades de talento humano).....	108
Tabla 24.	Matriz de POAM (factores económicos).....	109
Tabla 25.	Matriz de POAM (factores políticos).....	109
Tabla 26.	Matriz de POAM (factores sociales).....	110
Tabla 27.	Matriz de POAM (factores tecnológicos).....	110
Tabla 28.	Matriz de POAM (factores geográficos).....	111



## Introducción

El estudio del clima organizacional ha sido ampliamente abordado desde las últimas décadas, sin embargo debido a las circunstancias los expertos continúan indagando en el constructo ya que se ha convertido en un componente de los factores de riesgo psicosocial que pueden ocasionar la generación de diversas enfermedades en las personas. Dentro de los factores antes mencionados se ubican los organizativos, que incluyen al clima organizacional, el cual si no tiene una percepción efectiva por parte de los trabajadores puede ocasionar estrés.

Las organizaciones internacionales dedicadas a promover los derechos de los trabajadores han señalado que el estrés es una enfermedad que afecta tanto física como psicológicamente, por consecuencia también afecta la eficiencia de las empresas, ya que los trabajadores son el recurso más importante.

El papel de los directivos es fundamental para la generación de un buen nivel de clima organizacional, debido a que el liderazgo ejercido por parte de ellos es la clave para que las relaciones entre los colaboradores sean efectivas y conlleven al logro de los objetivos planteados, por esta razón el diagnóstico periódico del clima deber ser parte fundamental de las actividades en la empresa, de manera que se puedan evitar incluso costos a largo plazo por la ineficiencia respecto a este constructo.

La industria de las bebidas alcohólicas en este país es una de las industrias que más contribuye al desarrollo de la economía de acuerdo a las cifras plasmadas en este trabajo, por la cantidad de empleos generados, exportaciones, contribuciones tributarias, entre otros; por consiguiente la presente investigación aborda la determinación del clima organizacional en una pequeña empresa industrializadora y comercializadora de bebidas alcohólicas ubicada en el estado de Hidalgo. Para la determinación del constructo se utilizó la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) desarrollada por Gómez y Vicario en el año 2008 posteriormente validada por Patlán y Juárez (2013).

Se aplicó el cuestionario a 50 trabajadores, el cual está conformado por 47 preguntas a su vez 18 son de características sociodemográficas y 29 son los reactivos agrupados en 8 dimensiones que determinan el clima organizacional.

Los resultados arrojaron valores altos promedios en la percepción de clima organizacional por parte de los trabajadores con respecto a los factores consideración de directivos (3.75), motivación-esfuerzo (3.71), unión-apoyo (3.48), satisfacción con el trabajo (3.46) y liderazgo de directivos (3.33), así mismo se identificó que en los factores de relaciones sociales (3.23), autonomía (2.86) y beneficios-recompensas (2.48), el nivel de clima laboral es más bajo.

Mediante la aplicación de teorías sustentadas científicamente en un instrumento que permitió la medición del clima organizacional se pretende brindar una propuesta a la organización para erradicar problemáticas con respecto al clima organizacional que puede afectar las relaciones entre colaboradores.

El desarrollo de este trabajo podrá ayudar al líder a desarrollar una percepción de clima laboral idóneo en el que el personal se sienta motivado y esto se refleje en sus actividades laborales, el estudio brindará resultados que los directivos y gerentes podrán considerar para trabajar en planes de acción que contrarresten las deficiencias en el clima laboral.

Para finalizar se describe la propuesta que se desarrolló para la empresa Licores Hidalgo S.A. de C.V., tomando el análisis de resultados como fundamento para dicha propuesta ya que se concluyó que la percepción que tienen los trabajadores con respecto a la dimensión de beneficios-recompensas tiene índices bajos. Para la constante evaluación de distintos factores tanto internos como externos que tienen que ver con la empresa de estudio, se propone la utilización de herramientas estratégicas con el propósito de analizar las capacidades que se tienen así como la falta de estas y tomar acciones que conlleven al mejoramiento de la organización.

## Capítulo I Planteamiento del problema

En este capítulo se describe el planteamiento del problema destacando las aportaciones de distintos autores para fundamentar la importancia de realizar el estudio en la empresa antes mencionada, de la misma forma se describen situaciones que suceden en la entidad que tienen que ver con aspectos que el personal señala como inexistencia de características positivas las cuales si se tuvieran presentes harían del clima una estrategia para afrontar distintos obstáculos para lograr competitividad y el bienestar de todos los colaboradores en su actividad laboral.

### 1.1 Antecedentes

Uribe (2015) señala la importancia de realizar investigaciones en el ámbito laboral, argumentando que la situación actual en México con respecto a la desigualdad económica se relaciona con problemas vinculados al trabajo, situación que se atiende a través de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ya que tiene como misión "...la promoción de la justicia social, de los derechos humanos y laborales reconocidos internacionalmente..." (OIT, 2018).

Derivado de lo anterior la OIT (2017) informó que el crecimiento del producto interno bruto (PIB) mundial en el 2016 fue de 3.1% siendo esta su cifra más baja en los últimos seis años. Las economías mundiales no están generando empleos y no existe calidad en estos por tanto se tiene el reto de afrontar esta problemática en el mundo. El caso de los países emergentes y en desarrollo se caracteriza por tener "empleos de poca calidad"<sup>1</sup>, aproximadamente el 50% de los trabajadores de las economías emergentes se encuentra en esta condición, y cuatro de cada cinco en el caso de las economías en desarrollo, en el mundo existen 1400 millones de personas con empleos de poca calidad.

En virtud de que el factor humano es parte esencial en las organizaciones, las funciones gerenciales deben enfocar su preocupación por el bienestar del

---

<sup>1</sup> "Elevadas proporciones de trabajadores por cuenta propia y trabajadores familiares no remunerados (ambas categorías se consideran formas vulnerables de empleo) y de trabajadores pobres" (OIT, 2017).

trabajador, atendiendo a las consecuencias de su propio comportamiento así como de los demás trabajadores, teniendo en cuenta la actuación contra factores negativos que impidan el bienestar psicofisiológico del trabajador derivando que el clima organizacional puede generar cambios positivos y a su vez desarrollar calidad de vida para los trabajadores sin embargo un clima organizacional negativo puede incluso desarrollar afectaciones físicas y mentales al colaborador (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009), lo que se sustenta en el modelo económico actual donde se impone a los trabajadores en las empresas tener mayor rendimiento laboral, a través de cargas opresivas de trabajo, mayores exigencias en la producción, excesivo control en las actividades del personal, todo lo anterior puede tener consecuencias negativas para la salud mental de los trabajadores, afectando su calidad de vida y esto a su vez repercute en el ambiente de la organización, lo cual puede convertirse en un factor de riesgo psicosocial (Calderón, Serna y Zuluaga, 2013).

La OIT (2013) define como factores de riesgo psicosocial a las “características de las condiciones de trabajo que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos a los que se llama estrés” que se agrupan en:

- Factores del entorno y del puesto de trabajo,
- Factores organizativos,
- Relaciones en el trabajo,
- Seguridad en el empleo y desarrollo de carrera profesional y
- Carga total de trabajo.

Particularmente dentro de los factores organizativos los cuales pueden ocasionar daños a la salud (OIT, 2013) están los siguientes:

- La supervisión y estilos de dirección inadecuados,
- Estructura organizativa deficiente y ausencia de trabajo en equipo,
- Falta de apoyo social,
- Clima y cultura organizativa,
- Ausencia de cultura de prevención de riesgos,

- Salario insuficiente y valoración inadecuada de puestos de trabajo y la
- Discriminación.

Arias y Zegarra (2013) refieren a que los temas estudiados a lo largo de los años como clima organizacional, satisfacción, motivación pueden convertirse en un factor de riesgo psicosocial, es por esta razón que no deben dejarse a un lado ya que los problemas en cuestión de la salud ocupacional no cesan. Como mencionan Andrade y Gómez (2008), los accidentes de trabajo han traído como consecuencia enfermedades, lesiones y hasta la muerte a millones de personas en el mundo.

Por lo que derivado de la existencia de la falta de calidad en el trabajo, la exigencia del modelo económico actual y los factores organizativos como un riesgo psicosocial, es fundamental considerar lo que Brunet (1987) destaca como la importancia que tiene el desarrollo de un diagnóstico del clima organizacional en las empresas, argumentando que un clima negativo puede influir en la falta de competitividad y esto generar desventajas en el mercado, así mismo señala la responsabilidad de los administradores en este diagnóstico, bajo la realización frecuente de un análisis considerando en primer lugar cuáles son las “fuentes de conflicto”, en segundo lugar, la generación de un cambio para erradicar estas problemáticas y en tercer lugar, desarrollar estrategias de prevención para futuras dificultades que puedan surgir y afectar el clima de trabajo.

Para fortalecer el constructo clima organizacional Chiavenato (2009) señala que este es la parte fundamental para tener “calidad de vida en el trabajo” la cual:

Afecta a las actitudes personales y a los comportamientos relevantes para la productividad individual y grupal, como la motivación para el trabajo, la adaptación a los cambios en el entorno laboral, la creatividad y el afán por innovar o aceptar cambios y, sobre todo, agregar valor a la organización. (p. 492)

Dentro de la dinámica empresarial algo relevante que se debe considerar es lo que determinaron Serrano y Portalanza (2014) quienes concluyeron que “el líder es el principal generador de la calidad del clima organizacional debido a su capacidad para formar en los trabajadores aquellas percepciones que le dan vida

al clima organizacional” (p. 123), lo que se puede reafirmar a través de los hallazgos en la investigación realizada por Calderón et al. (2013) quienes describen que los directivos percibían un bajo grado de apoyo por parte de su equipo de subalternos, mientras que los empleados describieron un liderazgo efectivo de sus superiores, los autores refieren a la posibilidad de que los jefes estén bajo una situación de estrés y esto dificulte la forma de direccionar a su equipo de trabajo lo que podría incidir en un ambiente laboral dañado.

Por lo anterior evaluar el clima organizacional es fundamental dado que permite analizar las dificultades que estén sucediendo en las áreas de una empresa y esto traiga consigo ineficiencia en el trabajo lo cual puede incrementar los costos a corto o largo plazo (Guillén, 2013).

Con el propósito de diagnosticar los niveles de clima organizacional en las empresas, Guillén (2013) realizó una investigación determinando que la dimensión motivación es otro factor que afecta al clima organizacional en la medida que no existe reconocimiento a las actividades que realizan los trabajadores, y se asocia a la falta de desarrollo profesional e insuficiencia de recursos para el logro del trabajo; la dimensión liderazgo se ve afectada en cuanto a la falta de comunicación existente entre el jefe y subalterno.

Cabe mencionar que aun cuando se han realizado numerosas investigaciones es fundamental que se continúe abordando el constructo clima organizacional, dado que los resultados varían, las necesidades propician que se realice en otro tipo de empresas y las condiciones laborales por su naturaleza cambiante así lo exigen, lo que implica a que sea evaluado de manera permanente.

## **1.2 Identificación del problema**

Se aborda la investigación en la empresa Licores Hidalgo S.A. de C.V. (el nombre de la empresa mencionada se cambió por cuestiones de confidencialidad tratadas con el personal directivo) dado que a partir de las entrevistas con el gerente general hace referencia que percibe la existencia de problemas como el ausentismo, la falta de disposición de los trabajadores para laborar con

entusiasmo, la carencia de sentido de pertenencia y de compromiso hacia la organización, la existencia de dificultades como la falta de comunicación entre los mismos colaboradores y por consecuencia hacia el gerente.

Es entonces que a partir de las observaciones y de lo que el líder considera que las remuneraciones económicas no son la causa de la conducta de los trabajadores operativos, puesto que hace referencia a que si se fueran a trabajar a otro lugar no les pagarían lo mismo, pero si considera la falta de compromiso y responsabilidad de ellos lo que impacta en su actividad laboral, ya que algunas ocasiones debido a las necesidades de la empresa y la producción es necesario que el horario de trabajo sea en diversos turnos, situación que les genera molestia. Caso contrario en los trabajadores administrativos, especialmente en el área de calidad se muestran con la disponibilidad de cambiar sus horarios e incluso quedarse horas extras con el fin de alcanzar los objetivos, a lo que ellos refieren es que existe escaso apoyo de su líder para lograr las actividades, ellos mismos son quienes tienen la iniciativa de proponer e implementar algunas mejoras, pero siguen considerando que es necesario el apoyo de su guía que en esta empresa es particularmente el gerente general. Por lo que con la presente investigación se pretende determinar el nivel de clima organizacional y con base en esto proponer algunas recomendaciones para contrarrestar las posibles deficiencias.

### **1.3 Delimitación del problema**

La investigación se llevó a cabo en la empresa Licores Hidalgo S.A. de C.V. ubicada en el estado de Hidalgo durante el periodo comprendido de enero de 2017 a junio de 2018, su operación es el envasado, distribución y comercialización de licores de agave y de caña; de igual forma se distribuyen y comercializan otro tipo de bebidas con contenido alcohólico pero estas no se envasan en la empresa.

Los sujetos de estudio fueron los trabajadores específicamente del área de producción, a quienes se les pidió respondieran un cuestionario que evaluó el nivel de clima organizacional.

## **1.4 Metodología**

Siendo la presente investigación un estudio de caso, se realiza bajo un enfoque de investigación mixto, el alcance del estudio para sus fines es descriptivo, el diseño de la investigación es basada en la revisión de la literatura. Se llevó a cabo una investigación empírica de sección transversal dado que se determinó en un momento en el tiempo, es decir se evaluó la percepción de un grupo de sujetos en un periodo específico.

Se realizó un muestreo por conveniencia dado que el gerente de la empresa Licores Hidalgo S.A. de C.V. solo autorizó la aplicación del instrumento a los trabajadores del área de producción y calidad.

Dada la naturaleza de la investigación se exponen los conceptos a considerar para ser estudiados mediante la aplicación de técnicas de análisis. La técnica de recolección de la información se define mediante la aplicación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) desarrollada por Gómez y Vicario (ver Anexo 1) que determina el nivel de clima organizacional, además de entrevistas a los trabajadores. La técnica de procesamiento de la información y bases de datos fue a través del paquete estadístico SPSS.

## **1.5 Preguntas de investigación**

¿Cuál es el nivel de clima organizacional que perciben los trabajadores de la empresa Licores Hidalgo S.A. de C.V.?

¿Cuál es el nivel de clima organizacional que perciben los trabajadores de la empresa Licores Hidalgo S.A. de C.V. en cada una de las dimensiones que componen la Escala Multidimensional de Clima Organizacional?

¿Los factores sociodemográficos se encuentran asociados al nivel de clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa Licores Hidalgo S.A. de C.V.?

¿Existe relación entre las características sociodemográficas respecto a las dimensiones que componen la Escala Multidimensional de Clima Organizacional?



## **1.6 Justificación**

El clima organizacional es un constructo ampliamente estudiado sin embargo no es limitante para que se continúen realizando trabajos al respecto, dado que la estabilidad del trabajador al interior de las organizaciones es fundamental para el crecimiento y desarrollo de las mismas, por ello dicho trabajo sustenta su justificación.

Se sustenta este apartado de acuerdo con lo que propone Ackoff (1973), Miller y Salkind (2002) citados por Hernández, Fernández y Baptista (2004), que son criterios que determinan la conveniencia y relevancia social de la investigación.

Se considera a la conveniencia como parte de la justificación ya que las pequeñas y medianas empresas (pymes) para perdurar necesitan de estudios que identifiquen problemáticas en su manera de llevar a cabo el funcionamiento de la organización, en sus áreas que la componen y en el personal que conforma dichas áreas, todo esto para el logro de las metas y objetivos fijados por la organización.

El capital humano es esencial en toda la organización, por ello se debe encontrar en óptimas condiciones físicas y emocionales para desarrollar de manera eficiente su trabajo, por esta razón el estudio se centra en el análisis del clima laboral que puede perjudicar a los colaboradores y por consecuencia en las relaciones interpersonales.

Los directivos de la empresa no tienen el conocimiento de lo que es realmente el clima organizacional y en que está afectando en la empresa, de manera que se brindará a los directivos las bases de este tema, para qué les servirá y de qué manera les ofrecerá la posibilidad de mejorar el rendimiento de los recursos humanos.

Con respecto a la relevancia social, se beneficiará directamente a la empresa ya que mediante la aplicación de métodos e instrumentos validados que arrojarán resultados confiables, se pretende que este trabajo sea de utilidad para superar las debilidades de la empresa en cuestión y de esta forma se realicen estrategias

de acuerdo al contexto organizacional industrial al que pertenece la unidad económica y así los resultados de la investigación generen la pauta para que el desarrollo de las propuestas en esta se puedan aplicar a otras entidades similares con el fin de obtener mejores resultados.

Dada la ubicación de la empresa se encuentra en un contexto de condiciones limitadas en diversos aspectos como son: tecnología, el acceso a zonas urbanizadas es limitado, se vive con violencia en algunas familias, la adquisición económica es limitada; por estas causas realizar este proyecto de investigación beneficiarán a los trabajadores quienes son originarios de la zona y son el sustento económico de muchas familias.

Este trabajo contribuye a la literatura sobre clima organizacional de manera práctica aplicando un instrumento validado, de la misma forma se aplica el desarrollo de la literatura a lo largo del presente estudio, por consiguiente los resultados generan una diferencia respecto a otras investigaciones y una aportación más al conocimiento.

## **1.7 Objetivos de investigación**

### **1.7.1 Objetivo general**

Determinar el nivel de clima organizacional que perciben los trabajadores en la empresa Licores Hidalgo S.A. de C.V., a partir de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) de Gómez y Vicario, con la finalidad de proponer estrategias que contribuyan al mejor funcionamiento de la organización.

### **1.7.2 Objetivos específicos**

1. Detectar el nivel de clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa Licores Hidalgo S.A. de C.V., identificando si propicia un ambiente idóneo para el logro de sus actividades laborales.
2. Detectar el nivel de percepción de los trabajadores en cada uno de los factores que conforman la Escala Multidimensional de Clima Organizacional.

3. Analizar si las características sociodemográficas están asociadas al nivel de clima organizacional.
4. Analizar la relación entre las características sociodemográficas y los factores que componen la Escala Multidimensional de Clima Organizacional.
5. Proponer estrategias que contribuyan a elevar la percepción del clima organizacional de los trabajadores para facilitar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

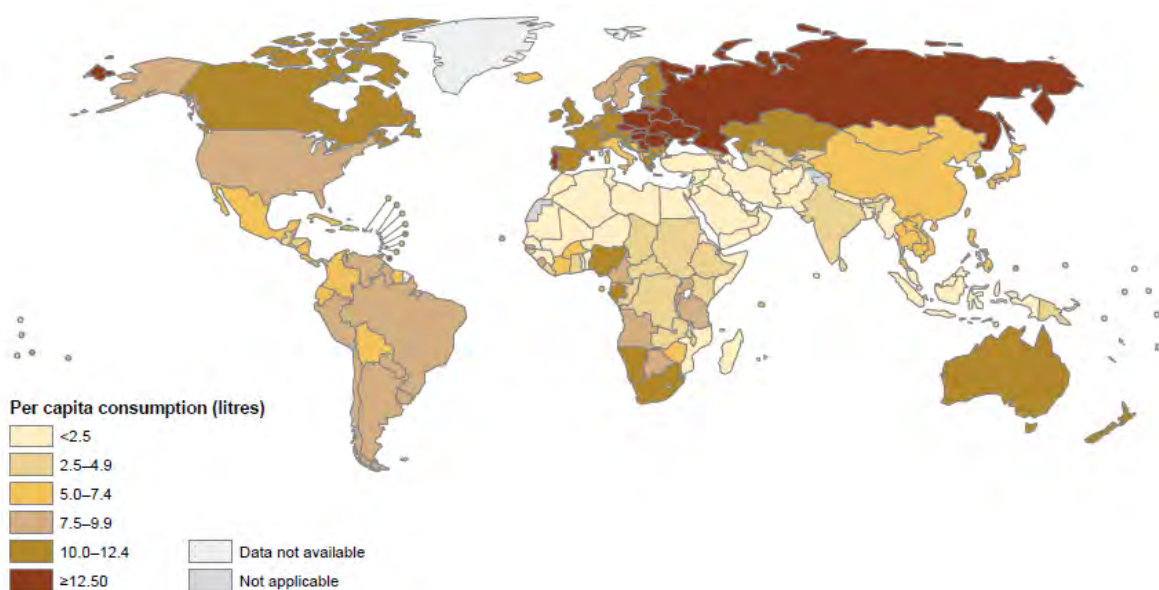
## **Capítulo II Marco contextual referente a la industria de bebidas alcohólicas**

En el presente capítulo se aborda el análisis del contexto industrial al cual pertenece el objeto de estudio, se describe a nivel mundial, así como a nivel país, estado y región destacando aspectos de la industria de bebidas alcohólicas como son: las ventas, el consumo, las empresas que son líderes en el mercado entre otras características.

En el desarrollo de este apartado se considera el término “bebida alcohólica” de acuerdo a los documentos de las organizaciones mundiales que incluyen a todos los tipos de bebidas con contenido alcohólico, sin embargo existen diferencias en los significados de los vocablos bebidas y licores. El término licor se utilizó para denominar a la empresa caso de estudio, que por cuestiones de confidencialidad no se permitió usar su nombre legal por esto se empleó una denominación propuesta.

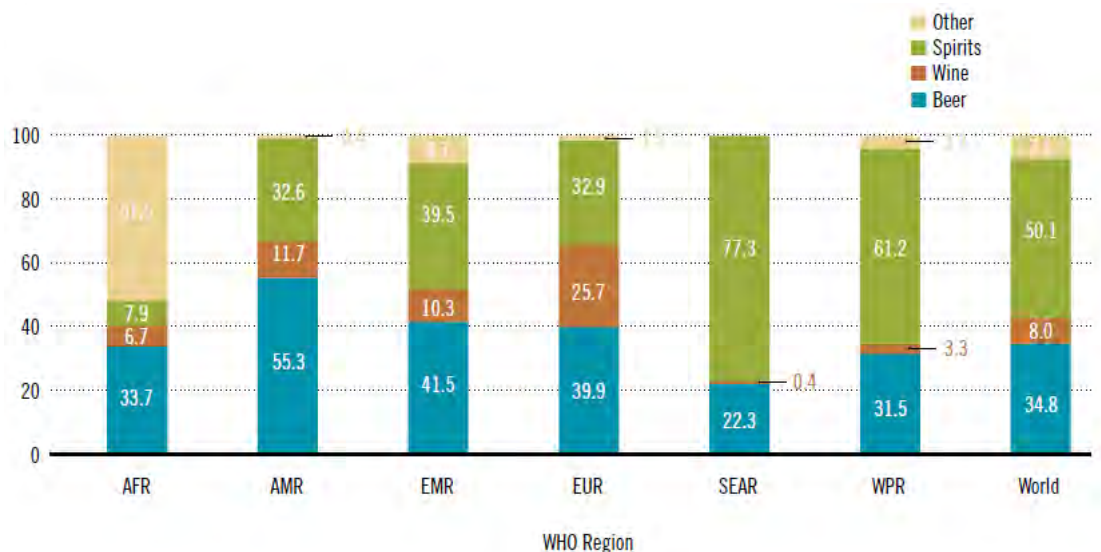
### **2.1 Industria de bebidas alcohólicas en el mundo**

La Organización Mundial de la Salud (OMS), en el año 2014, informó en su reporte anual el consumo de alcohol en el mundo, estas cifras las realiza con base en las ventas y los impuestos reportados por las fuentes de información oficiales en cada país. La OMS mide el consumo de alcohol per cápita en litros de alcohol puro de personas mayores de 15 años (véase Figura 1).



**Figura 1.** Consumo total de alcohol per cápita (15+ años; en litros de alcohol puro), 2010. Fuente: World Health Organization (2014).

En la Figura 2 se muestran las bebidas más consumidas a nivel mundial, siendo las bebidas espirituosas<sup>2</sup> (50.1%) las más adquiridas, la segunda bebida con más preferencia es la cerveza (34.8%) y en tercer lugar el vino (8%).



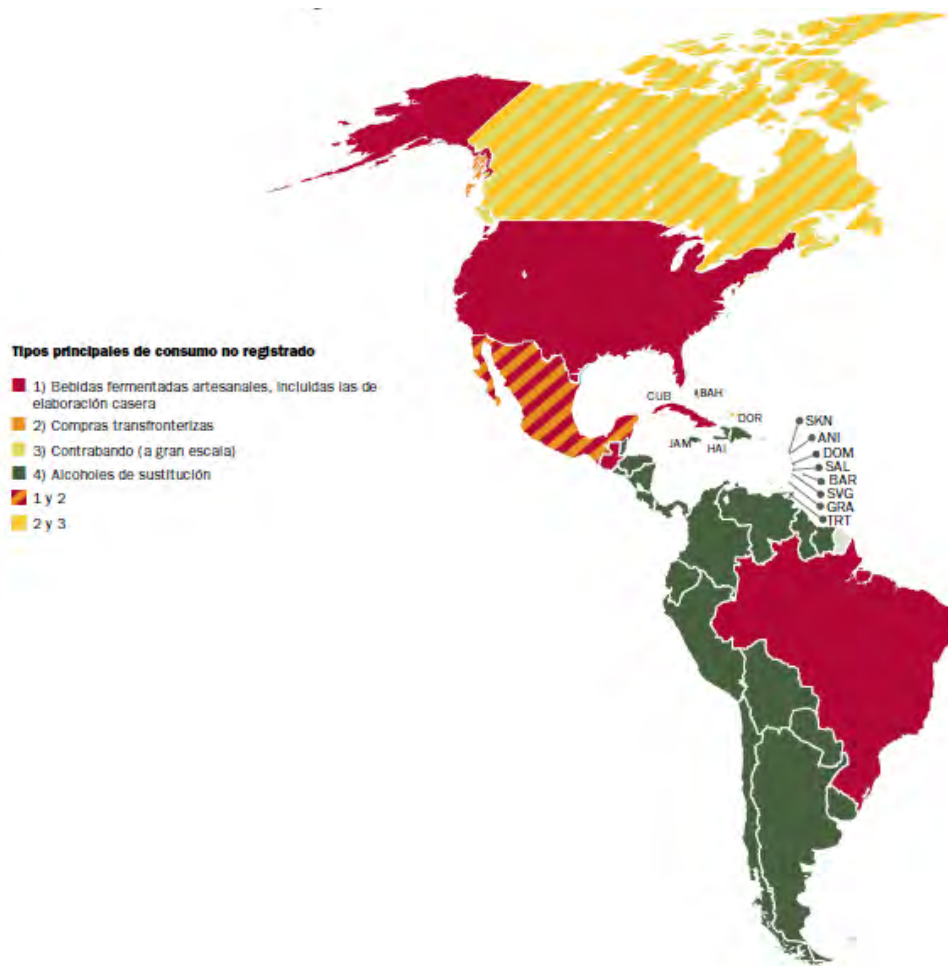
**Figura 2.** Proporción (%) de alcohol registrado per cápita (15+ años) consumido en la forma de cerveza, vino, bebidas espirituosas y otros tipos, por región en el mundo. Fuente: WHO (2014).

<sup>2</sup> “Son las bebidas alcohólicas obtenidas por destilación de productos de origen agrícola, con al menos un 15% de volumen alcohólico. Por origen agrícola entendemos el que ha sido obtenido por la destilación, previa fermentación, de uno o varios productos agrícolas como uva, cereales, remolacha, patata, caña de azúcar...” (Federación Española de Bebidas Espirituosas [FEBE], 2018).

Sin embargo, existe el consumo de alcohol no registrado, es decir son las cifras que no están reportadas de manera oficial, que se lleva a cabo en las economías informales de los países y esta cifra representa el 24.8% del consumo total.

El alcohol no registrado es el que no está sujeto a tributaciones, se comercializa en las economías informales, y no cuenta con los niveles de calidad establecidos. Aproximadamente el 14% del alcohol total en las Américas no está registrado y son principalmente los licores artesanales, el alcohol de sustitución y de las compras transfronterizas los que entran en esta categoría (véase Figura 3). Los países de las Américas con mayor consumo de esta forma de alcohol son Guatemala, Ecuador y Bolivia (Organización Panamericana de la Salud, 2015).

El consumo de alcohol no registrado impacta no solo en la salud de las personas al no contar con la calidad debida, sino también en las tributaciones que no están siendo recaudadas por el fisco en los distintos países que se ven afectados por la informalidad.



**Figura 3.** Consumo no registrado de bebidas alcohólicas en los países de las Américas (2014). Fuente: Organización Panamericana de la Salud (2015).

Los factores ambientales e históricos influyen en el consumo y producción de las bebidas alcohólicas, para las empresas en esta industria es esencial conocer las preferencias de los consumidores ya que esto define sus estrategias para lograr competitividad en este mercado, por esta razón se muestra en la Figura 4 los datos por región. De acuerdo al International Wine and Spirit Research (IWSR) que es una compañía centrada en el análisis de las bebidas a nivel internacional, en el 2010 en el Caribe la preferencia en estas bebidas era por los destilados al igual que en Haití; en Argentina Chile y Uruguay el consumo preferente era por el vino, en Perú por la cerveza y los licores, y en Brasil se empieza a sustituir la cachaza que es una bebida tradicional por el whisky el cual se considera un símbolo de status (Organización Panamericana de la Salud 2015).



**Figura 4.** Consumo per cápita de las bebidas más habituales en los países de las Américas (2010). Fuente: Organización Panamericana de la Salud (2015).

La industria del alcohol en América se destaca por que en el 2005, el 44% de la cerveza era producida por tan solo cuatro compañías: Inbev, Anheuser-Busch, SABMiller y Heineken. La producción de vinos y licores está liderada solo por dos compañías: Diageo y Pernod Ricard (Babor et al., 2010) citado por Organización Panamericana de la Salud (2015).

De acuerdo a un reporte del IWSR de 2017, se analiza cada año el mercado de bebidas alcohólicas, en 2016 se analizó a 1,500 empresas de 118 países. Las



estadísticas de este informe se presentan para destacar la relevancia que tiene este mercado cada vez más competitivo y en el que se encuentra la empresa que es el caso de estudio en esta investigación.

La industria de las bebidas espirituosas forman parte considerable en el consumo mundial, a continuación en la Tabla 1 se ilustran las ventas por categoría del tequila y mezcal.

**Tabla 1**  
*Ventas de tequila y mezcal*

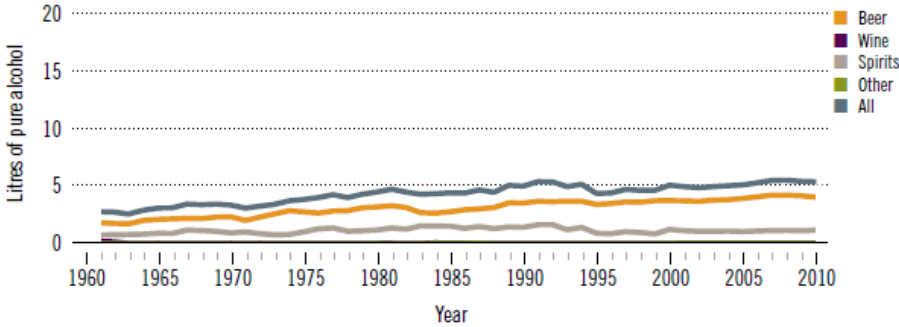
<b>2016</b>		
<i>Ventas por categoría de tequila y mezcal</i>	Total	30,001.6
	Tequila	29,363.0
	Mezcal	638.6
<i>Ventas por calidad de tequila y mezcal</i>	Total	30,001.6
	De prestigio	1.1
	Ultra Premium	123.8
	Super Premium	4,656.6
	Premium	5,479.5
	Estándar	14,787.7
	Otras	4,952.9
	Bajo precio	n/a
<i>Ventas por región de tequila y mezcal</i>	Total	30,001.6
	Norteamérica	16,825.8
	América latina	10,069.6
	Europa clave	1,299.5
	Asia	578.6
	CIS <sup>3</sup>	381.3
	Otras regiones de Europa	302.8
	África	163
	Australasia	147.5
	Caribe	122.9
	Oriente medio y golfo	110.9

Fuente: Elaboración propia con información de IWSR (2017).  
Datos expresados en miles de cajas de nueve litros.

<sup>3</sup> Comunidad de Estados Independientes (Commonwealth of Independent States [CIS] por sus siglas en inglés)

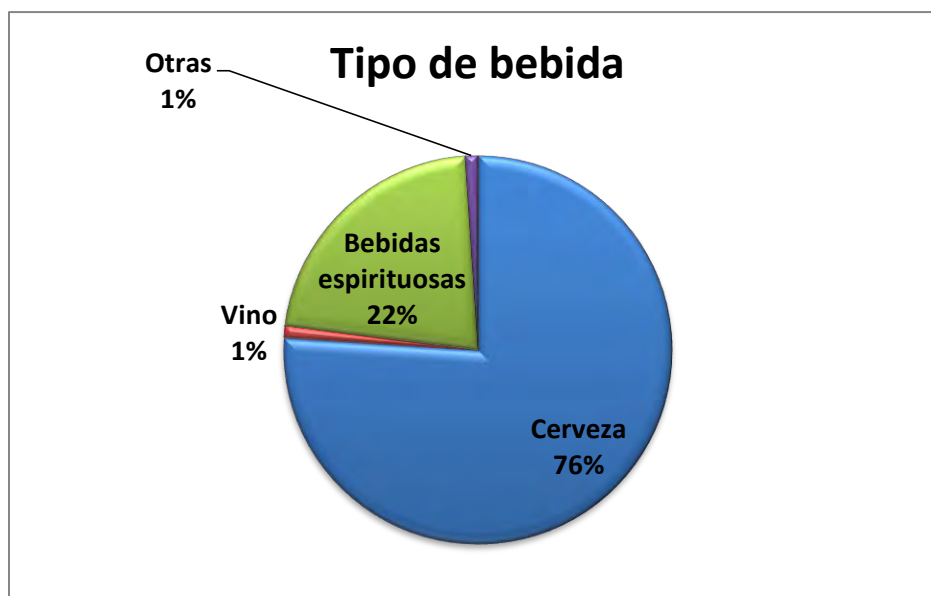
## 2.2 Industria de bebidas alcohólicas en México

De acuerdo a la OMS (2014) el consumo de alcohol por persona en México ha ido en crecimiento desde los años 60, y es a partir de los años 80 y 95 cuando tuvo su mayor aumento cuando se excedió el consumo de más de 5 litros de alcohol puro per cápita como se observa en la Figura 5, sin embargo en el año 2005 también se observa una zona de crecimiento que se visualiza por medio de la línea verde y es a partir de ahí que ya no desciende la línea.



**Figura 5.** Consumo de alcohol per cápita (15+), 1961-2010. Fuente: WHO (2014).  
Datos referidos en litros de alcohol puro per cápita (15+).

En la Figura 6, se muestran las preferencias de las bebidas en México, siendo la cerveza la bebida más consumida con 76% sobrepasando a las bebidas espirituosas las cuales tienen el 22%, el vino entre otras solo tienen el 1% de preferencia.



**Figura 6.** Consumo de alcohol per cápita (15+), en litros de alcohol puro, por tipo de bebida alcohólica, 2010. Fuente: Elaboración propia con datos de WHO (2014).

En la Tabla 2 se observa el consumo de alcohol per cápita promedio, de alcohol registrado y no registrado en dos periodos 2003-2005 y 2008-2010, de igual forma se muestran los datos categorizados por género. Se describe un aumento en el consumo de alcohol registrado (de 5.1 a 5.5 litros) mientras que la categoría de no registrado tuvo una baja como lo indican las flechas (de 3.4 a 1.8 litros).

**Tabla 2**

*Consumo de alcohol per cápita (15+)*

Categoría	Promedio 2003-2005	Promedio 2008-2010	Cambio
Registrado	5.1	5.5	→
No registrado	3.4	1.8	↘
<b>Total</b>	<b>8.5</b>	<b>7.2</b>	↘
Total hombres/mujeres		12.4-2.6	
WHO Región de las Américas	9.2	8.4	

Fuente: Elaboración propia con información de WHO (2014). Datos referidos en litros de alcohol puro per cápita (15+).

En México los hombres consumen más alcohol que las mujeres (véase Tabla 3), las cifras son superadas en más del 300% por el género masculino.

**Tabla 3***Consumo total de alcohol per cápita (15+), 2010*

<b>Género</b>	<b>Consumo</b>
Hombres (15+)	18
Mujeres (15+)	5.7
Ambos sexos (15+)	12.7

Fuente: Elaboración propia con información de WHO (2014).

Datos referidos en litros de alcohol puro per cápita (15+).

En la Tabla 4 se observan las cifras comparativas del consumo de alcohol de ambos géneros, esta información está dada en porcentaje y describe el consumo de bebidas por lo menos una vez en los últimos 30 días, en esta se muestra que el género masculino sigue liderando las cifras.

**Tabla 4***Prevalencia de episodios intensos de consumo de alcohol (%), 2010*

<b>Género</b>	<b>Población</b>	<b>Solo bebedores</b>
Hombres (15+)	19.7	28.5
Mujeres (15+)	5.3	11.4
Ambos sexos (15+)	12.1	21.2

Fuente: Elaboración propia con información de WHO (2014). Consumo de al menos 60 gramos o más de alcohol puro en al menos una ocasión en los pasados 30 días.

El desarrollo de esta información brinda un panorama general del comportamiento de los consumidores en esta industria específicamente en México, por ello se muestran los datos en porcentaje de las personas abstemias de por vida y de los ex bebedores, las cifras engloban a los dos tipos de personas y los categoriza como personas que no han bebido en los últimos 12 meses, se puede observar que las cifras más altas son las mujeres quienes han dejado de beber y quienes han sido abstemias de por vida (ver Tabla 5).

**Tabla 5**  
*Abstemios (%), 2010*

<b>Categoría</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Ambos sexos</b>
Abstemios de por vida	12.8	31.3	22.6
Antiguos bebedores*	18.3	22.4	20.5
Abstemios (15+), últimos 12 meses	31.1	53.7	43.1
*Personas que solían beber pero que no lo han hecho en los últimos 12 meses.			
Patrones de puntaje de bebida	menor riesgo	<1 2 3 4 5 >	mayor riesgo

Fuente: Elaboración propia con información de WHO (2014).

Ramírez (2017) describe que Euromonitor International (agencia de investigación) analizó a 100 empresas cuyo valor de mercado en dólares es de más de 18 mil 92 millones de dólares, en este ranking México se posicionó en 2011 en el lugar 8 con 6 mil 786.9 millones de litros. Sin embargo, en el 2016 México sobrepasó a Reino Unido posicionándose en el séptimo sitio dando lugar a la lista de los 10 países que encabezan la industria que son los mercados más grandes y en esta lista se ubican en orden de importancia por las cifras más altas a:

1. China (56,110.6)
2. Estados Unidos (30,334.4)
3. Brasil (13,942.8)
4. Alemania (11,686)
5. Rusia (9,958.6)
6. Japón (8,844.1)
7. México (8,055.9)
8. Reino Unido (7,440.7)
9. India (5,243.5) y
10. España (4,907.7)

En 2015, el mercado mexicano incrementó en un 18.6% con 8 mil 55.9 millones de litros y podría superar a Japón en los siguientes años (Ramírez, 2017).

Morales (2016) con información de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés) señala que México lideró la lista de los países en desarrollo con más exportaciones de bebidas en el 2015 con 3,804 millones de dólares superando a Singapur, Chile, Hong Kong y Sudáfrica.

Las investigaciones de Euromonitor International referido en Alto Nivel (2013) indican que el consumo de vino en México se duplicó de 2000 a 2010, pasando de 27 millones de litros a 55 millones de litros y para 2020 se espera que se triplique a 180 millones de litros, por lo que México crecería en este mercado aproximadamente en un 30 a 50% ya que las compañías extranjeras actualmente lideran el mercado en nuestro país.

Debido al incremento que se muestra en la industria de los vinos y licores, la información de Euromonitor International es relevante para este mercado altamente competitivo, esta compañía de investigación analiza los distintos campos en las bebidas alcohólicas, señalando que el mercado cervecero en México le pertenece a dos grandes empresas extranjeras AB Inbev y Heineken; AB InBev en 2012 adquirió el 50% de Grupo Modelo y Heineken adquirió en 2010 Cuauhtémoc Moctezuma. El mercado del mezcal cada vez es más popular entre la población urbana, y en México se vende a un precio muy bajo sin embargo en países extranjeros como Alemania se vende hasta en 100 euros. Diageo en México utiliza la estrategia de los productos premium y lo hace en el whisky como táctica de ventas ya que los consumidores cada vez buscan mejor calidad en las bebidas y esto ha generado un aumento aproximado del 10% anual en el mercado (Alto Nivel, 2013).

Morales (2016) con datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, señala que en México existen 160 empresas tequileras, conformadas por 17,000 agricultores de agave y son la fuente de ingresos para 70,000 familias. José Cuervo es la mayor productora de tequila en el mundo pertenece a la familia mexicana Beckmann.

Los datos que brinda el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) indican que en 2014 la industria de las bebidas alcohólicas en México generó más de 191,125 empleos; el sector cervecero aportó 114,295 empleos, en la industria de las bebidas destiladas de agave se generaron 55,295 empleos y en la industria de las bebidas a base de uva 21,535 empleos (Coordinación de Estrategia Digital Nacional de la Oficina de la Presidencia de la República, 2015).

Euromonitor en el 2017 referido en Venegas (2017) cuantificó al mercado formal de las bebidas con 45 mil 749 millones de pesos, aumentando con respecto al año anterior en 8 mil 101 millones de pesos, cabe mencionar al mercado informal que es de 19 mil 430 millones de pesos.

Las bebidas favoritas de los mexicanos son: tequila, whisky, ron, aguardiente, brandy, vodka, y cerveza. Los estados que más consumen bebidas alcohólicas son: Nuevo León, Jalisco, Estado de México y Ciudad de México (Venegas, 2013).

### **2.3 Industria de bebidas alcohólicas en Hidalgo**

Cabe señalar la importancia que tiene el sector de las bebidas en Hidalgo, ya que contribuye a la generación de empleos así como a la producción. Con información del censo económico del INEGI (2014) entre los diez principales sectores económicos en el estado de Hidalgo se encuentra la industria de las bebidas en general, la cual tuvo una producción bruta total en este sector de 1.2%. En estos diez sectores también se encuentran los *Servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas* con el 1.0% de producción bruta.

El subsector *Comercio al por mayor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco* incrementó 6.7% desde el año 2008 lo que indica el aporte de mayor valor agregado con 24.7% del total de este sector. El personal ocupado en este sector también incrementó de 6.1% a 7.2% en los últimos cinco años a partir de 2008.

El *Comercio al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco* también se destaca en importancia por la cantidad de personal ocupado que indican sus cifras.

## **2.4 Empresa caso de estudio: Licores Hidalgo S.A. de C.V.**

### *Reseña histórica de la empresa*

Licores Hidalgo S.A. de C.V. es una empresa de reciente creación en el estado de Hidalgo, en el año 2014 el señor Enrique Hernández de profesión Ingeniero Industrial decidió adentrarse en el negocio de la comercialización de bebidas alcohólicas, cabe señalar que el señor Enrique a lo largo de su vida ha conocido a muchas personas ya que estuvo inmiscuido en la política, además por su carácter y personalidad es popular entre varias personas en la región, también por esta razón cuenta con amigos y colegas con quienes ha realizado diversos negocios, desde joven fue una persona emprendedora a quien siempre le gustó encontrar en actividades una forma de tener beneficios haciendo negocios.

El señor Enrique cuenta con naves las cuales iban a ser utilizadas para otro negocio, sin embargo decidió adentrarse en el ámbito político y dejó de lado algunas de sus actividades, después de algún tiempo decidió salirse de ese medio para nuevamente reanudar sus negocios.

Gracias a las personas que había conocido a lo largo de su vida le fue posible contactar a uno de los socios que pertenecía a una empresa de fabricación y comercialización de bebidas, fue entonces que se mostró muy interesado en este negocio y se convirtió en socio de Licores Hidalgo S.A. de C.V.

Licores Hidalgo S.A. de C.V. tiene 25 años en el mercado de producción de bebidas, cuenta con dos plantas matrices en Oaxaca y Veracruz, así como centros de distribución en Jalisco, Chiapas, Estado de México, Yucatán e Hidalgo.

*Misión.* “Nos esmeramos en llevar en momentos especiales nuestra compañía representada en la inspiración de cada uno de nuestros productos, que se elaboran a la más alta calidad y a las expectativas que el consumidor demanda” (Licores Hidalgo S.A. de C.V., 2016).

*Visión.* “Ser una empresa líder en satisfacer las exigencias del consumidor, y de los controles de calidad, para que así se nos reconozca, como la empresa con



mayor prestigio al ofrecer la mayor accesibilidad y calidad de su producto en el mercado” (Licores Hidalgo S.A. de C.V., 2016).

#### *Valores*

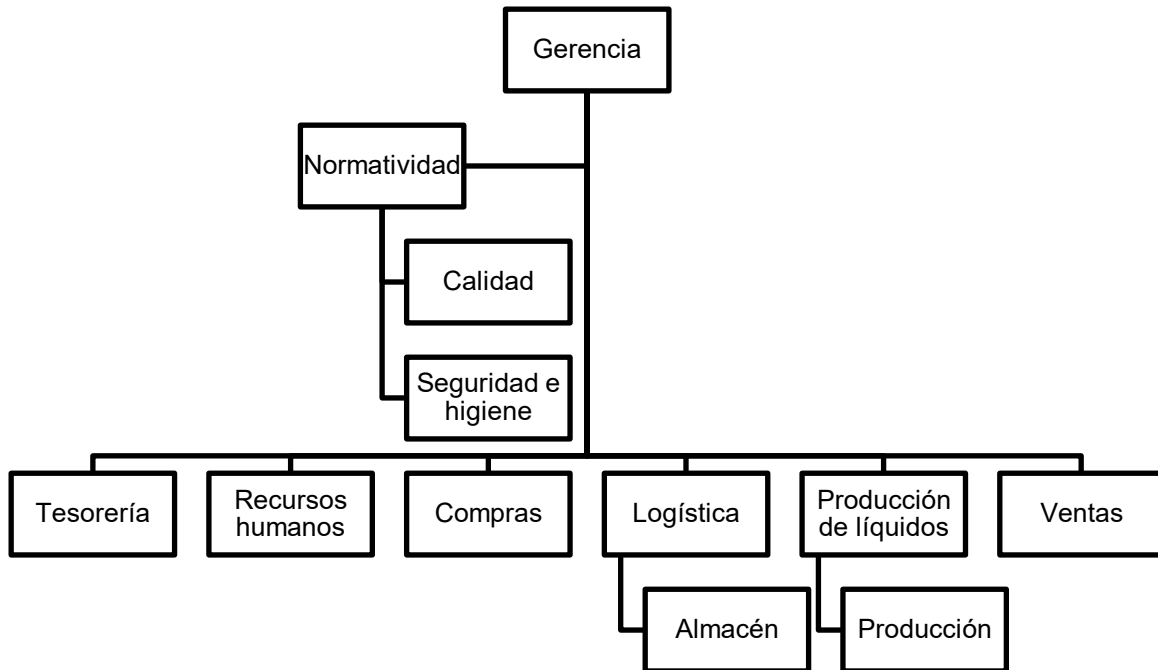
- Pertenencia
- Compromiso
- Honestidad
- Creatividad e innovación
- Calidad
- Disponibilidad al cambio
- Respeto
- Objetividad

#### *Tamaño de la empresa*

Con fundamento en los artículos 34 fracciones I, XXIV y XXXI, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 5, fracción XVI, del Reglamento Interior de la Secretaría de Economía, 2 y 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, se clasifica a Licores Hidalgo S.A. de C.V. como una empresa de tamaño mediana al ser industrial dentro de un rango de número de trabajadores desde 51 hasta 250 y facturar más de cien millones de pesos hasta doscientos cincuenta.

La empresa está conformada por 10 trabajadores administrativos y 50 trabajadores operativos (véase Figura 7).

El tipo de organigrama se describe como vertical ya que en la parte superior se encuentran los altos mandos (nivel estratégico) y conforme desciende en forma escalonada se ubican los demás niveles jerárquicos tácticos y operativos.



**Figura 7.** Organigrama de Licores Hidalgo S.A. de C.V. Fuente: Manual de normatividad de Licores Hidalgo S.A. de C.V. (2016).

## 2.5 Productos, distribución y comercialización

La empresa Licores Hidalgo S.A. de C.V. utiliza la diversificación, pues maneja varias marcas y presentaciones para las bebidas que produce, cabe señalar que se habla de una “diversificación concéntrica” ya que se introducen nuevos productos que comparten semejanzas tecnológicas y de mercadotecnia con los ya existentes, permitiéndole a la empresa aprovechar y optimizar los recursos de los que ya dispone, así como su experiencia y capacidades. Además se adapta a los segmentos de mercado que son descuidados por los grandes competidores ya que para estos no es rentable enfocarse y movilizarse hacia pequeños segmentos como lo ha hecho Licores Hidalgo.

En el Anexo 2 se muestran los productos que comercializa la empresa Licores Hidalgo S. A. de C. V.

En el estado de Hidalgo se distribuye el producto principalmente en las ciudades y municipios como Pachuca, Tula, Atitalaquia, Sahagún, Ixmiquilpan en tiendas de autoservicio, centrales de abasto y abarroteras.

Los aguardientes y licores de caña se distribuyen en los lugares más alejados de las zonas urbanizadas entre las cuales se destacan algunas localidades de las sierras del estado.

## Capítulo III Marco teórico

En el capítulo que a continuación se desarrolla, describe lo identificado en la revisión de la literatura referente al constructo clima organizacional, como son sus orígenes que se encuentran definidos en la escuela de las relaciones humanas así como los antecedentes respecto a los primeros autores que estudiaron el clima en distintos ámbitos organizacionales, se analizan las principales definiciones del concepto, así mismo las dimensiones que han sido propuestas por diversos autores a lo largo de las décadas y que han sido fundamento para la investigación, se abordan aspectos relativos a los estudios más recientes, a postulados de los últimos años referentes a este concepto además se recopilan los estudios realizados, sus principales aportaciones y resultados en las empresas industriales. En este capítulo se describe la composición de la escala que se utilizó para la determinación del clima organizacional en la empresa.

### 3.1 Antecedentes

Se destacan las aportaciones de diversos autores que determinan el clima organizacional como el caso de Brunet (1987) quien menciona que este se encuentra cimentado en dos doctrinas del pensamiento: la escuela de la Gestalt y la Funcionalista. Aburto (2011) hace un análisis de estas dos corrientes, los principios de la Gestalt tienen su origen en la organización de la percepción y a su vez esta se centra en el individuo, para ello cimentándose de la misma forma en dos principios: el primero es la captación de las cosas que rodean a los individuos y el segundo cuando estas se integran al propio pensamiento de este, es por ello que su comportamiento se basará en estas apreciaciones es decir la percepción que desarrolle el sujeto de esas cosas va a influir en su comportamiento. La escuela de Gestalt tiene como fundamento que el individuo se adapta a su medio.

La escuela funcionalista aborda que el comportamiento del individuo depende del ambiente que lo rodea, a diferencia de la escuela de Gestalt, la funcionalista tiene características individuales que definen la posible adaptación del individuo al medio ambiente que lo rodea. En esta escuela el individuo actúa como un ser más

libre que interactúa con su medio y además es parte fundamental de la formación de este ambiente (Aburto, 2011).

De acuerdo a Cardona y Zambrano (2014) Lewin, Lippit y White en 1939 fueron los precursores del concepto de clima organizacional. A finales de los años 50 se inicia la investigación de clima en el ámbito de las organizaciones educativas y son los autores Halpin y Croft en 1963, Pace y Stern en 1958 quienes investigaron el constructo clima organizacional en las instituciones de educación (Hoy, 1990).

En el caso de Brunet (1987) menciona que el primer autor en indagar sobre el concepto de clima en el ámbito de la psicología industrial fue Gellerman en 1960, sin embargo de acuerdo a Hoy (1990) es también en los años 60 que Tagiuri en 1968, Gilmer en 1966 y Litwin y Stringer en 1968 realizaron las primeras definiciones de clima organizacional.

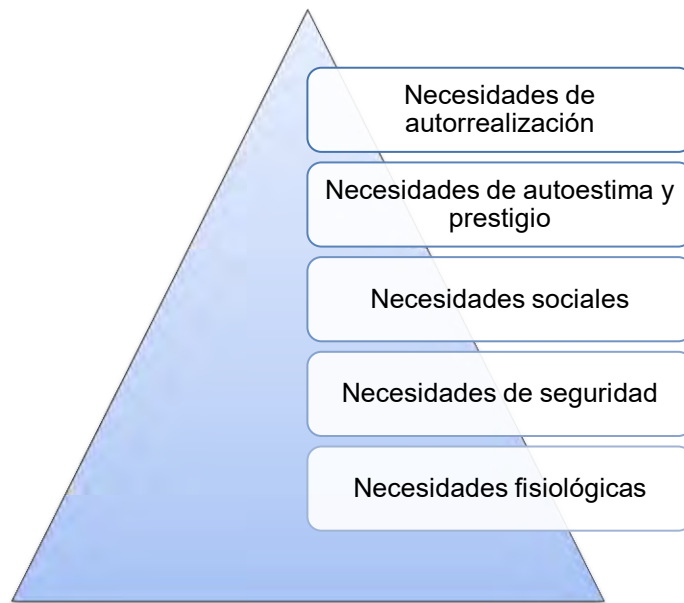
Así mismo Schneider, Ehrhart, y Macey (2013) señalan que la investigación cuantitativa sobre clima organizacional tuvo su inicio en el año 1970.

### **3.1.1 Escuela de las relaciones humanas**

Uno de los antecedentes que fundamenta el origen del estudio de conceptos como el clima organizacional, la motivación, la satisfacción entre otros es la escuela de las relaciones humanas que tuvo su origen en los años 30 y de esta se desprenden las teorías del comportamiento humano, ya que en esta época los autores tenían la inquietud de analizar el comportamiento de los individuos en la organización, los que destacan por sus aportaciones literarias son: Abraham Maslow, Chris Argyris, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Rensis Likert y Herbert Simon (George y Álvarez, 2005).

En el caso de Abraham Maslow estableció la teoría de la motivación argumentando que el hombre siempre va a tener necesidades que satisfacer, y en cuanto una necesidad queda retribuida habrá otra que requerirá saciar, es entonces que surge la jerarquía de necesidades como se puede observar en la Figura 8.

En el primer nivel están las fisiológicas que son las primeras que el hombre va a buscar satisfacer (hambre, sed, sueño, deseo sexual). En el segundo nivel están las necesidades de seguridad, el individuo buscará sentirse protegido contra peligros y amenazas, esto después de satisfacer las primeras necesidades fisiológicas. En el tercer nivel se encuentran las necesidades sociales, las cuáles se refieren a que el individuo no es un ser solitario si no que buscará compañía, buscará la forma de dar y recibir afecto así como poder sentirse que forma parte de un grupo social. En el cuarto nivel se ubican las necesidades de autoestima y prestigio, estas se refieren a que el individuo buscará ser reconocido por los demás gracias a sus habilidades, esto aumentará su autoestima y por ende estas necesidades quedarán retribuidas. En el quinto nivel están las necesidades de autorrealización, el sujeto buscará la forma de crecer como persona mediante la constante exploración de ver como puede ser mejor y aumentar sus potencialidades (George y Álvarez, 2005).



**Figura 8.** Jerarquía de las necesidades propuesta por Abraham Maslow. Fuente: elaboración propia con información de George y Álvarez (2005).

Las aportaciones de Argyris consisten en el estudio que realizó hacia al individuo en la organización, él se percató de que no existe congruencia entre los intereses de estos, por una parte el individuo tiene la característica de trabajar en forma

independiente y en autonomía, mientras que por otra parte la organización tiene el objetivo de minimizar las capacidades del trabajador de manera que se haga dependiente y pasivo. Lo anterior es la causa de que el trabajador se sienta frustrado y fracasado porque no trabaja aprovechando al máximo sus capacidades y habilidades, más bien trabaja para los objetivos solo de la empresa dejando a un lado los personales.

Para Argyris esta es la causa de muchos conflictos emocionales que afectan el comportamiento del trabajador manifestando actitudes de desinterés, esto puede provocar la creación de grupos informales que compartan y justifiquen estas actitudes negativas lo cual a su vez desencadena pasividad en el individuo incluso hasta la existencia de rotación de personal (George y Álvarez, 2005).

En el caso de Frederick Herzberg refiere a la teoría de la motivación-higiene o también llamada teoría dual, en la que lo más destacable fueron dos puntos importantes, el primero es que los factores como: el incremento salarial, mejorar las relaciones entre empleados y mejorar las condiciones laborales no generan motivación sino más bien previenen la falta de satisfacción, en segundo lugar es que los aumentos salariales tampoco generan motivación y puede ser riesgoso dado que los empleados siempre van a estar interesados en que su trabajo siempre este remunerado de manera permanente (Manso, 2002).

Otro autor que asocia su teoría al comportamiento del individuo es Douglas McGregor quien desarrolló la teoría X y Y, donde se argumentaba que el líder de la organización debe ejercer su autoridad para influir en la conducta de los trabajadores. La teoría X considera a los trabajadores irresponsables y se debe ejercer un control riguroso sobre sus actitudes negativas, mientras que la teoría Y considera al trabajador autónomo e independiente sin la necesidad de que lo estén controlando (George y Álvarez, 2005).

Entre las aportaciones a la escuela de las relaciones humanas y al constructo de clima también se puede mencionar la de Rensis Likert quien realizó un estudio acerca de la relación entre la supervisión y la productividad, donde identificó que

no son las actitudes positivas las que generan mayor productividad por el contrario afirma que entre menos supervisión se logra mayor productividad.

Es así como en virtud de este estudio Likert define los estilos de supervisión como: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo (George y Álvarez, 2005).

Otro de los autores pertenecientes a la escuela de las relaciones humanas y destaca por sus aportaciones es Herbert Simon quien fuera economista y estudió las conductas de los individuos en la toma de decisiones así como el proceso que se debe seguir el cual define en tres etapas, la primera es detectar el caso en el que es crucial la toma de una decisión, la segunda es detectar las posibles opciones así como evaluarlas y la tercera es el curso de acción que se llevará a cabo en esta (George y Álvarez, 2005).

El concepto de desarrollo organizacional también tiene su origen en la escuela de las relaciones humanas y se relaciona con los procesos de cambio en las organizaciones y es parte de las estrategias de la dirección para afrontar cambios externos e internos como la cultura, la tecnología, los mercados, entre otros. Kurt Lewin señaló que el ambiente de la organización puede cambiar si se influye en factores como los procesos, la planificación y la dirección de los altos mandos (George y Álvarez, 2005).

El amplio desarrollo de la literatura y un avance considerable en el estudio del comportamiento humano y las relaciones humanas no deja de lado la importancia de seguir investigando en este aspecto.

### **3.2 Definiciones de clima organizacional**

Es fundamental hacer un análisis de las definiciones del constructo clima organizacional debido a que su estudio continúa siendo relevante para contrarrestar deficiencias en el aspecto de las relaciones humanas en la organización.



James y Jones en 1974 citados por Brunet (1987) consideran que para definir el clima organizacional dividen en tres componentes al análisis de este concepto: 1) la medida múltiple de los atributos organizacionales que engloba las características de la organización como su giro económico, los productos y/o servicios que ofrece, la estructura organizativa, entre otros; 2) la medida perceptiva de los atributos individuales que se caracteriza porque la percepción del clima es generada por los valores, principios, actitudes personales de los individuos, es decir esta apreciación se encuentra en función de lo que las personas necesitan de la empresa para satisfacer sus requerimientos dejando de lado los atributos organizacionales externos y 3) la medida perceptiva de los atributos organizacionales que se refiere a la mezcla de los dos anteriores es decir se incluyen los factores externos al individuo (múltiples atributos organizacionales) y los internos del individuo (atributos perceptivos individuales) para que desarrollen una única apreciación de clima organizacional.

Cabe destacar que autores como Lewin (1951), Forehand y Gilmer (1964), Argyris (1957), Halpin y Croft (1963), Litwin y Stringer (1968), Tagiuri (1968), Dessler (1979), James y Jones (1974), Flippo (1984), Reichers y Schneider (1990); Brunet (1987) y Chiavenato (1990) han planteado la importancia del individuo en la organización y su coexistencia (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo, 2006).

Vega et al. (2006) realizaron un análisis estadístico de las definiciones que más han sido utilizadas de clima organizacional propuestas por estudiosos internacionales desde el año 1951, los autores recopilaron en su documento a los principales literatos y a los autores que retoman las definiciones de estos, se citaron las interpretaciones de los escritores: Lewin (1951), Argyris (1957), Halpin y Croft (1963) entre otros, concluyendo que los autores más citados son Litwin y Stringer (1968) con aproximadamente el 40.96% de todas las menciones, le siguen Forehand y Gilmer (1964) con el 22.89%, Lewin (1951) con el 20.48%, Chiavenato (1990) con 19.29%, y Dessler (1979) con 15.66%. Los autores menos citados son Silva (1996) con 3.61%, Peiró (1995) con 3.61%, Pace (1968) con 2.41% y Argyris (1957) con 2.41%.

En la Tabla 6 se muestran las definiciones de clima organizacional que se consideraran en el presente estudio para determinar un concepto propuesto.

**Tabla 6**  
*Definiciones de clima organizacional*

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<i>Lewin (1951)</i>	El comportamiento humano es función del “campo” psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.
<i>Forehand y Gilmer (1964)</i>	El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman.
<i>Litwin y Stringer (1968)</i>	El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.
<i>Tagiuri (1968)</i>	Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.
<i>Hall (1972)</i>	El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado.
<i>James y Jones (1974)</i>	Presenta un modelo integrador de conducta organizacional. Se distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones.
<i>Brunet (1987)</i>	El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

Fuente: elaboración propia con datos tomados de (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo, 2006).

Tomando como referencia palabras claves de todas las definiciones aquí mostradas se realiza un concepto propuesto en esta investigación: el clima organizacional es la percepción que tienen los individuos de las características de la organización que influyen en su comportamiento, algunas variables como la

satisfacción y productividad se pueden ver influenciadas por las características del medio organizacional así como por las percepciones personales además el estilo de dirección por parte de los administradores tiene un papel fundamental para la apreciación de los colaboradores sobre el clima organizacional.

### **3.3 Dimensiones del clima organizacional**

En el Anexo 3 se muestran las definiciones de las dimensiones que proponen los primeros autores de acuerdo a la recopilación de Brunet en su obra del año de 1987, esto quiere decir que se incluyen a autores anteriores de ese año. En la Tabla 7 se incluyen las dimensiones definidas por los autores más recientes a partir del año 1994.

Las dimensiones que proponen los autores más recientes van encaminadas al aspecto personal que tiene que ver con las relaciones humanas a diferencia de las definidas por los primeros autores que tomaban más en consideración aspectos como el control, la estructura y las recompensas, también se describen actualmente las dimensiones relacionadas con la innovación, los recursos, y los tipos de retribuciones no solamente monetarias sino también morales.

**Tabla 7***Dimensiones de clima organizacional por autores actuales*

<b>Autor</b>	<b>Dimensiones</b>
<b>Brunet (1994)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomía individual</li> <li>2. Grado de estructura que impone el puesto</li> <li>3. Tipo de recompensa</li> <li>4. Consideración, agradecimiento y apoyo</li> </ol>
<b>Álvarez (1992) y Toro (1992)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valores colectivos</li> <li>2. Posibilidad de superación y desarrollo</li> <li>3. Recursos materiales y ambiente físico</li> <li>4. Retribución material y moral</li> <li>5. Estilos de liderazgo</li> <li>6. Sentimiento de pertenencia</li> <li>7. Motivación y compromiso</li> <li>8. Resolución de quejas y conflictos</li> <li>9. Relaciones humanas</li> <li>10. Relaciones jefes-subalternos</li> <li>11. Control y regulaciones</li> <li>12. Estructura organizativa y diseño del trabajo</li> </ol>
<b>Stringer (2001)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura</li> <li>2. Estándares</li> <li>3. Responsabilidad</li> <li>4. Reconocimiento</li> <li>5. Apoyo</li> <li>6. Compromiso</li> </ol>
<b>Rodríguez, Álvarez, Sosa, De Vos, Bonet y Van der Stuyft (2010)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo</li> <li>2. Compromiso</li> <li>3. Participación</li> <li>4. Motivación</li> </ol>
<b>Toro (1998)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trato interpersonal</li> <li>2. Apoyo del jefe</li> <li>3. Sentido de pertenencia</li> <li>4. Retribución</li> <li>5. Disponibilidad de recursos</li> <li>6. Estabilidad</li> <li>7. Claridad organizacional</li> <li>8. Coherencia</li> <li>9. Trabajo en equipo</li> </ol>

Fuente: elaboración propia con datos de García, Ortega y Reyes (2014); Serrano y Portalanza (2014) y Sandoval (2004).

Tabla 7 (continuación).

Autor	Dimensiones
<b>Patterson, Shackleton, Dawson, Lawthon, Maitlis y Col. (2005)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones humanas</li> <li>2. Proceso interno</li> <li>3. Meta racional</li> <li>4. Sistemas abiertos</li> </ol>
<b>Moos et al. (1974-2008)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implicación</li> <li>2. Cohesión</li> <li>3. Apoyo</li> <li>4. Autonomía</li> <li>5. Organización</li> <li>6. Presión</li> <li>7. Claridad</li> <li>8. Control</li> <li>9. Innovación</li> <li>10. Confort</li> </ol>

### 3.4 Investigaciones recientes del constructo

La revisión de la literatura constata que desde finales del año 2000 se han definido nuevos conceptos de clima laboral entre ellos se destaca por su relevancia al autor que definió los tipos de clima organizacional y a los estudiosos del concepto de climas organizacionales autenticizóticos.

#### 3.4.1 Tipos de climas organizacionales definidos por Reddin

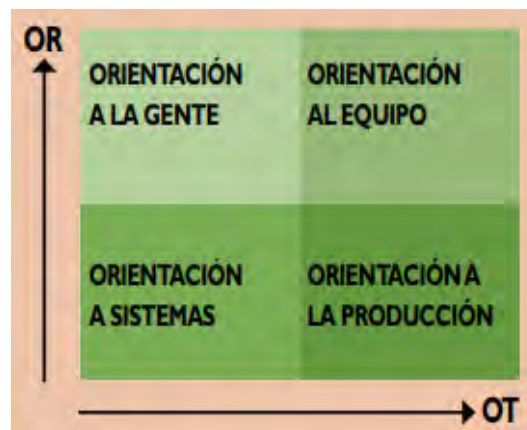
Reddin (2004) define 8 tipos de climas organizacionales basándose en la teoría de efectividad gerencial propuesta por el mismo en su obra *The output oriented organization*. Reddin explica cuatro tipos de climas laborales a los cuales señala como básicos, estos son:

- Orientado al control (basado en sistemas)
- Orientado al desarrollo de la libertad profesional (basado en la confianza a la gente)
- Orientado a la productividad y el rendimiento (basado en la optimización continua de los procesos de producción) y
- Orientado al desafío (basado en la colaboración en equipo)

El autor señala que los principales factores de influencia en el clima organizacional son: los estilos de los máximos directivos, el impacto del fundador de la empresa, el grupo dominante de la empresa (es decir puede ser la alta administración), la familia dominante, y la tecnología.

Algunos otros factores influyentes en el clima son: tamaño de la organización, relación de los directivos con los trabajadores, objetivos y estrategia corporativa, importancia regional o nacional y visibilidad, control normativo, grado de control externo, localidad geográfica / aislacionismo, así como la estructura física de las instalaciones.

Las dos dimensiones (la orientación a la tarea y la orientación a la relación) que conceptualiza Reddin definen los 4 tipos de climas organizacionales básicos (véase Figura 9).



**Figura 9.** Cuatro tipos de climas organizacionales básicos propuestos por Reddin. Fuente: Reddin (2004).

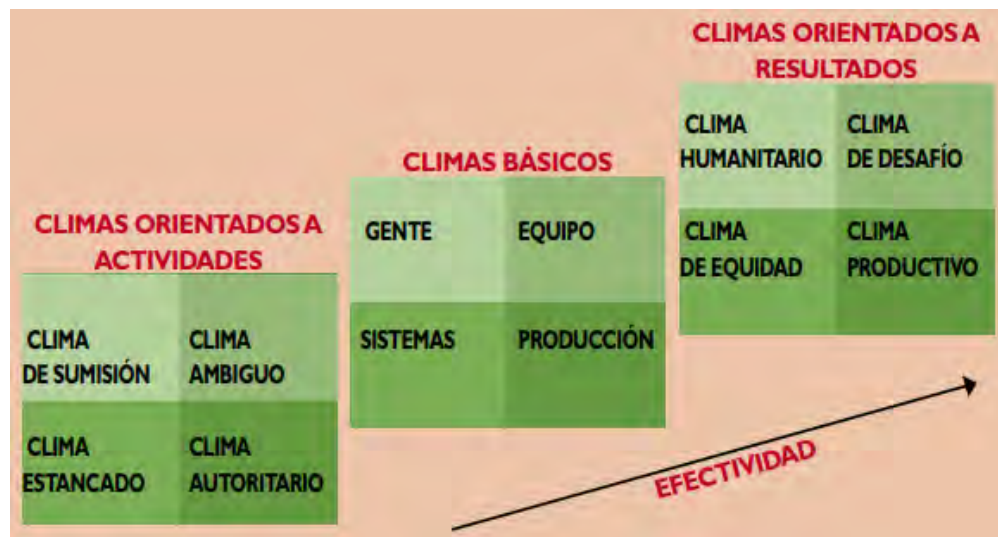
Sin embargo Reddin define otra dimensión que es la efectividad, para la construcción de los 8 tipos de climas organizacionales.

La efectividad recae en la gerencia esto a su vez define dos tipos de líderes los que orientan su actividad a la obtención de resultados es decir quienes desean el logro y culminación de metas de impacto, los otros son aquellos que están orientados a las actividades solamente, prefieren ignorar el impacto que esta actividad pueda o no pueda tener, entonces de acuerdo a esto se definen dos

tipos de organizaciones la que es orientada a resultados y la que es orientada a actividades.

Las diferentes combinaciones de alta y baja de la orientación a la tarea, de la orientación a la relación y de la orientación a la efectividad, dan como resultado ocho tipos de clima, cuatro orientados a actividades, es decir a lo que se hace y cuatro orientados a resultados, es decir a lo que se logra. (Reddin, 2004, p. 82)

Es entonces que a partir de los cuatro climas básicos se desprenden los otros 8 climas que son los que su orientación es a resultados y a actividades (véase Figura 10).



**Figura 10.** Climas de baja y alta efectividad. Fuente: Reddin (2004).

Reddin dice que a partir de los cuatro climas básicos se puede definir el tipo de clima de la organización de acuerdo a mayor o menor efectividad. Por ejemplo si se tiene un clima orientado hacia la producción y se maneja de manera inapropiada será un clima autoritario por el contrario si es manejado de manera apropiada será un clima productivo.

En la Tabla 8 se muestran las características de estos 8 tipos de climas organizacionales que define Reddin.

**Tabla 8***Características de los 8 tipos de climas organizacionales*

<b>Tipo de clima</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Clima estancado</b>	<p>Trabajando bajo reglas estrictas a todos los niveles.  Resultados aceptables muy escasos.  Se evita en forma general el involucramiento y la responsabilidad.  Pocas sugerencias u opiniones voluntarias.  Demasiados gerentes poco creativos; poco originales; con mentalidad estrecha.  Resistencia al cambio.  Baja preocupación a los errores y a la calidad.  El gerente típico se aprecia poco involucrado; baja cooperación.</p>
<b>Clima de sumisión</b>	<p>Se omiten o suavizan los desacuerdos.  Atmósfera con un marcado tono amable, cálido, gentil.  Demasiada importancia a las relaciones humanas.  La preocupación de la organización se ve a lo fácil, no a lo difícil.  Pocas iniciativas; pasividad.  Poca dirección.  Poca preocupación por resultados.  Mucho interés en actividades sociales.  El gerente típico de esta organización es visto como agradable, cálido, gentil.</p>
<b>Clima autoritario</b>	<p>Comunicación primordialmente hacia abajo.  Más órdenes, menos consultas.  Los superiores se ven como críticos y amenazantes.  Énfasis en productividad de corto plazo, no de largo plazo.  Supresión de desacuerdos.  Acción inmediata; resultados requeridos.  El gerente típico toma decisiones rápidas; no hace consultas.</p>
<b>Clima ambiguo</b>	<p>Ambivalencia sobre el propósito global.  Esfuerzo aparentemente comprometido que se queda a medias.  Poca claridad en la estrategia, en la estructura y en las políticas.  Las decisiones por mayoría son una regla; se aceptan aunque no sean óptimas.  Hay promoción de ideas pero con un seguimiento pobre.  Poco monitoreo a planes; no hay evaluación ni seguimiento.  El gerente típico es visto como un buen solucionador de problemas.</p>
<b>Clima de equidad</b>	<p>Mantenimiento a sistemas establecidos.  Observación de detalles y ejecución eficiente de las tareas.  Comunicación escrita prevalente para salvaguardar posiciones.  Referencia a reglas constante.  Confiabilidad por el funcionamiento metódico; poca creatividad.  Énfasis en el orden, las reglas y los procedimientos.  Grandes tomos de políticas y procedimientos.  El gerente típico es visto como lógico, honesto, seguidor de las reglas, equitativo.</p>

Fuente: elaboración propia con información de Reddin (2004).



Tabla 8 (continuación).

<b>Tipo de clima</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Clima humanitario</b>	<p>Énfasis en el desarrollo de talento.                      Apoyo tanto en experiencias de éxito como de fracaso.                      Alta cooperación.                      Se escucha a la gente y se le estimula.                      Decisiones en equipo.                      Alta comunicación en todas las direcciones.                      El gerente típico es visto como interesado en los individuos y sus motivaciones.</p>
<b>Clima productivo</b>	<p>Alto énfasis en la cantidad, la calidad y el tiempo.                      Alta conciencia del coste, las ventas y los beneficios.                      Orientado al logro.                      Alto nivel de energía.                      Intenso énfasis en la comunicación de arriba hacia abajo.                      Desarrollo de un máximo esfuerzo es la norma.                      El gerente típico es visto como un infatigable generador de la productividad.</p>
<b>Clima de desafío</b>	<p>Énfasis en el logro de objetivos y planes.                      Alta coordinación; esfuerzo comunitario.                      Compromiso a los propósitos de la organización.                      El alto desempeño es motivado en forma continua.                      Énfasis en el equilibrio gente-trabajo.                      Toma de decisiones balanceada entre el individuo y el equipo.                      El gerente típico se distingue por tener altos estándares para sí mismo y para otros y por la búsqueda incesante de nuevos desafíos.</p>

### 3.4.2 Climas organizacionales autentizóticos

Rego y Souto (2004) afirman que un clima autentizótico tiene que ver con la intención de abandono por parte del trabajador, con el nivel de compromiso y además con el estrés laboral.

El concepto de clima autentizótico fue introducido por Kets de Vries en el 2001. El termino autentizótico proviene de dos vocablos griegos *authentikos* y *zotikos* que significa la organización es auténtica de confianza y el segundo quiere decir que es esencial para los individuos y les brinda significados no solo en el trabajo sino también en su vida (Rego y Souto, 2004).

Preconizamos que los climas organizacionales positivos son más impulsores de progreso organizacional que los climas que no tienen las mismas características. Los primeros contemplan los aprendizajes y el desarrollo individual, tienen en cuenta liderazgos más

orientados a las necesidades de los colaboradores, son promotores de mejores procesos comunicacionales, de empowerment y atienden las necesidades de conciliación entre la vida profesional y familiar. Estos climas proporcionan el desarrollo de "organizaciones vivas" alejándose de las "organizaciones-máquina" preconizadas desde el final del siglo XIX. (Rego, 2004) citado por (Rosa, 2011, p. 15)

Rego y Cunha (2005) mediante un estudio en Portugal a 213 trabajadores de 138 empresas, para el cual se utilizó el instrumento diseñado por Rego conformado por seis dimensiones que forman parte del clima organizacional autenticizótico:

1. Espíritu de compañerismo
2. Una mayor credibilidad
3. La comunicación abierta y franca con los superiores
4. Oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal
5. La equidad
6. Conciliación del trabajo con la familia

Los resultados obtenidos describen que los empleados percibieron menor estrés y mayor bienestar afectivo cuando existe un clima autenticizótico que incluyó las seis dimensiones antes mencionadas.

Para comprender el concepto de clima autenticizótico cabe señalar la inserción de tres constructos recientes en el campo de la psicología: la espiritualidad organizacional, el liderazgo auténtico y el capital psicológico positivo; estos tres constructos se relacionan en la psicología positiva de finales del siglo XX (Vilaça, 2012), la cual describe que se debe cambiar la preocupación por los aspectos negativos que hacen al ser humano tener comportamientos perjudiciales, en cambio se debe cambiar esta preocupación por los aspectos positivos que pueden hacer que la vida de la persona mejore y valga la pena (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

En este tipo de climas autenticizóticos se tiene la característica de poder brindar al trabajador la posibilidad de realizarse personalmente, se tienen factores positivos como satisfacción, motivación además de proveer de una buena salud a los colaboradores (Arias y Zegarra, 2013).

Es entonces como tienen su origen tres conceptos que no han sido bastante estudiados y que se describen en la investigación de Vilaça (2012) los cuales son espiritualidad organizacional que ha sido estudiada por Rego y colaboradores en 2007; el concepto de capital psicológico positivo por Luthans y coautores en 2007 y el concepto de liderazgo auténtico, estudiado por Walumbwa y colaboradores en 2008.

### **3.4.3 Espiritualidad organizacional**

La espiritualidad organizacional en sus inicios tuvo escepticismo ya que parecía un concepto de religiosidad; sin embargo, varios autores remarcan que la religiosidad difiere en que esta se institucionaliza y la espiritualidad es interna del individuo, es así como se busca diferenciar a la espiritualidad organizacional mediante ideas acerca de que esta se puede manipular para ejercer mayores beneficios positivos en las organizaciones. La espiritualidad organizacional se describe como: “la creación de un ambiente de trabajo que los colaboradores perciben como significativo, donde cada uno tiene la posibilidad de sentir una conexión entre su *self* y la actividad que lleva a cabo” (Ashmos e Duchon, 2000) citados por (Vilaça, 2012).

En el estudio de la espiritualidad organizacional, los literarios hacen un análisis del individuo, determinando la percepción de los trabajadores y para ello utilizan cinco características organizacionales definidas por Rego, Cunha, Souto y colaboradores, las cuales son: 1) el sentido de comunidad en el equipo, 2) la identificación del individuo con los valores organizacionales, 3) el sentido de utilidad o la contribución para la comunidad (trabajo significativo), 4) la felicidad en el trabajo y 5) las oportunidades de vida interior (Vilaça, 2012).

### **3.4.4 Capital psicológico positivo**

Luthans, Youssef, y Avolio proponen el concepto de capital psicológico positivo, que se define de la siguiente manera:

Nos referimos a este constructo de orden superior como PsyCap, que definimos como el estado de desarrollo psicológico positivo de un individuo que se caracteriza por: (1) tener

confianza (eficacia) para asumir y poner el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas desafiantes; (2) hacer una atribución positiva (optimismo) sobre tener éxito ahora y en el futuro; (3) perseverar hacia objetivos y, cuando sea necesario, redirigir caminos a metas (esperanza) para tener éxito; y (4) cuando se esté abrumado por los problemas y la adversidad, el sostenimiento (resiliencia) para alcanzar el éxito.

Es entonces que estas cuatro capacidades positivas juntas forman un compuesto llamado *PsyCap* el cual representa a las cuatro dimensiones en un único concepto (Youssef y Luthans, 2015).

A continuación se señalan los resultados de estudios realizados de capital psicológico individual que indican una serie de beneficios postulados por diversos autores a partir del año 2000 que han indagado en este constructo. Los autores señalan 8 demostraciones.

1. Tasas de productividad más altas
2. Mayor creatividad
3. Mayor compromiso organizacional
4. Un número más significativo de comportamientos de ciudadanía organizacional
5. Menos estrés
6. Mayor bienestar individual
7. Mayor nivel de satisfacción
8. Menor intención de salir de la organización y una disminución en comportamientos contraproducentes

#### **3.4.5 Liderazgo auténtico**

Avolio y Gardner (2005) refieren a que el constante cambio en las condiciones globales respecto a tecnología, mercados, desafíos, exigencias en la competencia, e incluso las consecuencias de los enfrentamientos entre países, requieren un enfoque renovado en el restablecimiento de la confianza, la esperanza y el optimismo; ser capaz de recuperarse rápidamente de los eventos catastróficos y ayudar a las personas en su búsqueda de significado y conexión fomentando una

nueva autoconciencia; y genuinamente relacionados con las partes interesadas (asociados, clientes, proveedores, propietarios y comunidades).

Es a partir de los últimos años que el estudio del liderazgo vuelve a surgir argumentando, que los líderes auténticos son aquellos que expresan sus verdaderas emociones a sus seguidores y con ello minimizan emociones potencialmente dañinas, es decir si los líderes auténticos llegan a conocerse a sí mismos con ello lograrán confianza por parte de sus seguidores. Es por esta razón que surge “la necesidad de líderes más transparentes e íntegros, capaces de crear climas organizacionales moralmente sanos” (Gardner, Avolio, Luthans, May, y Walumbwa, 2005).

Es entonces que surge el concepto de liderazgo auténtico propuesto por Luthans y Avolio en el 2003, definido como:

Un patrón de conducta que promueve un clima ético y contribuye el desarrollo de las capacidades positivas de los actores organizacionales. Ese patrón de conducta del líder se caracteriza por cuatro factores: un tratamiento imparcial de los colaboradores, un comportamiento relacional transparente, la divulgación de una moral internalizada y un alto nivel de conciencia de sí mismo. (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008, p. 94)

El estudio de este constructo es escaso; sin embargo, se destacan los beneficios hacia el factor humano así como la importancia e impacto en los resultados organizacionales a partir de niveles de satisfacción y de desempeño, aumento de las ventas, niveles más altos de capital psicológico colectivo y de una mayor satisfacción, más creatividad, mayor compromiso afectivo de los colaboradores en el líder y en la propia organización. La investigación realizada por Vilaça (2012) tuvo la finalidad de analizar si existe relación entre la espiritualidad organizacional, el liderazgo auténtico y el capital psicológico a partir de cinco objetivos:

- Entender cómo las dimensiones de la espiritualidad organizacional se reflejan en el capital psicológico de los trabajadores.
- Evaluar la influencia mutua entre la espiritualidad organizacional y el liderazgo auténtico.

- Entender en qué medida la percepción de la autenticidad del líder promueve el capital psicológico positivo de los colaboradores.
- Analizar el modo como la espiritualidad organizacional y el liderazgo auténtico, en conjunto, contribuyen para la promoción de las capacidades psicológicas positivas de los actores organizacionales.
- Identificar la influencia de un conjunto de variables sociodemográficas en los tres constructos en estudio.

La investigación de Vilaça (2012) se construyó a partir de una muestra de 710 individuos, se utilizó el instrumento denominado ELC (Espiritualidad, Liderazgo auténtico y Capital psicológico), el cual está conformado por cuatro secciones que son 3 escalas de medición y las características sociodemográficas de los participantes.

Se utilizaron 3 instrumentos: 1) la escala de la espiritualidad organizacional de Rego, Souto y Cunha (2007) que evalúa el sentido de comunidad en el equipo, identificación del individuo con los valores organizacionales, sentido de utilidad en el contexto de la comunidad, felicidad en el trabajo y las oportunidades de vida interior; 2) la escala del liderazgo auténtico (Authentic Leadership Questionnaire) de Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson (2008) que evalúa la conciencia de sí mismo, la transparencia en las relaciones, el procesamiento equilibrado y la moral internalizada; 3) la escala del capital psicológico positivo (PsyCap Questionnaire) de Luthans, Youssef y Avolio (2007) que evalúa la auto-eficacia o la confianza, la esperanza, el optimismo y la resiliencia.

Se destacaron cuatro conclusiones importantes:

1. Las características espirituales de la organización tienen un impacto significativo en el capital psicológico individual y es en dos características que se muestra un alto valor de este impacto: la utilidad del trabajo y la posible felicidad que este puede brindar.
2. El liderazgo auténtico influye en la espiritualidad de la organización.

3. Existe relación entre tres de las variables sociodemográficas (salario, nivel educativo y posición jerárquica) con respecto a espiritualidad organizacional, evaluaciones de los líderes y el capital psicológico positivo.
4. Existe un impacto bajo de la percepción de la autenticidad del líder sobre el capital psicológico y se pierde este impacto cuando el liderazgo autentico se asocia a la espiritualidad organizacional.

#### **3.4.6 Estrategias de afrontamiento (estrategias de coping)**

Las estrategias de afrontamiento (estrategias de coping por su término en inglés) son las estrategias que los individuos manejan para hacer frente a las situaciones que les causan estrés (Lazarus e Folkman, 1984) citados por Rosa (2011).

Los objetivos de la investigación realizada por Rosa (2011) fueron analizar si un clima organizativo positivo influía en el desempeño de equipo, el flujo del trabajo en equipo y en las estrategias de afrontamiento, evaluar si el flujo y las estrategias actuaban como mediadores o influenciaban el desempeño y analizar si existía influencia de las estrategias de afrontamiento en el flujo de equipo.

Los resultados a los que se llegó fueron que: existe relación positiva del clima en el flujo del trabajo en equipo y una relación negativa de las estrategias en el desempeño y existen dimensiones de las estrategias que son adaptables en la relación óptima del trabajo en equipo. Se resumen los principales resultados en los siguientes puntos:

- Existe influencia positiva del clima autenticizótico sobre el desempeño, flujo del trabajo en equipo y sobre las estrategias de coping.
- Existe mediación del flujo entre el clima y el rendimiento.
- Existe mediación de las estrategias de coping entre el clima y el desempeño.
- Existe influencia positiva de las estrategias de coping más adaptables en el flujo de trabajo en equipo.
- Existe una influencia negativa de las estrategias de coping menos adaptables en el flujo del trabajo en equipo.

### **3.5 Estudios realizados**

Patlán y Martínez (2015) realizaron un estudio en una institución de educación superior del efecto del clima organizacional y el liderazgo de servicio en la satisfacción laboral, la muestra estuvo conformada por 226 profesores de tiempo completo, los instrumentos de medición fueron para satisfacción laboral el Minnesota Satisfaction Questionnaire en su forma corta de los autores Weiss, Dawis, England y Lofquist de 1977, para clima organizacional se utilizó la EMCO de Gómez y Vicario del año 2010 y para medir el liderazgo de servicio se utilizó la Escala de Liderazgo de Servicio de Liden, Wayne, Zhao y Henerson de 2008. Los resultados a los que se llegaron fueron que se tiene un efecto alto del clima sobre la satisfacción, sin embargo con respecto a la relación que tiene el liderazgo en la satisfacción el efecto es mínimo contrastando este resultado con el trabajo de Cuadra y Veloso.

Patlán y Hernández (2015) realizaron un estudio tomando como variables el clima y el compromiso organizacional para analizar su efecto en la satisfacción y en la intención de rotación. La muestra se conformó por 111 personas de una Institución de Educación Superior, los autores destacan que tanto el clima como el compromiso tienen una relación significativa en la satisfacción y la intención de rotación, lo cual demuestra el impacto de estas variables en otras de suma importancia.

En una institución académica, Vega, Rodríguez y Montoya (2012) aplicaron un cuestionario para evaluar el nivel de clima organizacional a una muestra de 169 individuos, en general se obtuvieron calificaciones bajas respecto a las remuneraciones y reconocimientos, sin embargo el modelo de regresión logística permitió obtener resultados distintos entre docentes y administrativos, describiendo que el personal docente tiene una buena percepción en remuneraciones pero en el aspecto reconocimiento tiene una baja calificación en comparación con los trabajadores administrativos; otro de los resultados afirmó la existencia de diferencias significativas de la percepción de los individuos en relación a su nivel de estudios.



Se retoma el trabajo de Acosta y Venegas (2010) para destacar los resultados de investigaciones sobre clima organizacional en la industria de las bebidas alcohólicas, los autores desarrollaron un estudio en una empresa cervecera, para ello utilizaron el cuestionario de Litwin y Stringer de 1968, la muestra constó de 49 trabajadores. Se obtuvo que los trabajadores tienen una buena percepción en los factores: apoyo, estructura, riesgo, responsabilidad, y calor, pero los resultados son negativos en: conflicto, identidad, estándares de desempeño, y recompensa. Para realizar un análisis de acuerdo al género se utilizó el estadístico t de student, se encontró que los hombres tienen una mayor percepción positiva en los factores estándares de desempeño y recompensa a diferencia de las mujeres; también se analizó la diferencia en cuanto a la edad concluyendo que los trabajadores más jóvenes tienen una mejor percepción del clima en la mayoría de las dimensiones sin embargo los trabajadores de más edad tienen una percepción mayor en la escala de identidad del instrumento.

Para las empresas es más importante el clima organizacional que los empleados, y el trabajar con presión no es algo negativo sino también puede ser positivo. Ofrecer altos salarios a las personas tendrá beneficios como atraer al mejor talento humano, incremento en la productividad y reducción en las tasas de rotación sin embargo se debe realizar un diseño salarial acorde a la compañía de lo contrario generara altos costos (Hung, Lee Y. S. y Lee D. C., 2018).

Hung, Lee Y. S. y Lee D. C., (2018) mediante un estudio a 771 vendedores de seguros de vida en Taiwán acerca del efecto de la satisfacción salarial y la presión del trabajo sobre el clima, el compromiso organizacional y la intención de rotación, los investigadores encontraron que entre mayor presión de trabajo se tenga mayor será la intención de rotación de esta forma para que la presión del trabajo influya en una baja rotación, el clima laboral debe ser de un nivel alto, así también el clima tiene un efecto significativo en el compromiso laboral. Se resumen los hallazgos en cuatro conclusiones:

- 1) El clima y compromiso organizacional tienen una influencia negativa en la intención de rotación.

2) La presión de trabajo en interacción con el clima y el compromiso tienden a afectar la intención de rotación.

3) El clima organizacional tiene un efecto positivo en el compromiso.

4) El clima organizacional a través del compromiso afecta la intención de rotación.

5) La satisfacción salarial tiene un efecto en la presión de trabajo cuando el efecto moderador del clima, el compromiso y la intención de rotación es decir cuando la satisfacción salarial es alta existe una menor presión de trabajo (considerando el efecto moderador del clima, el compromiso y la rotación); cuando la satisfacción salarial es baja existe una mayor presión de trabajo (considerando el efecto moderador del clima, el compromiso y la rotación).

Domínguez, Ramírez y García (2013) estudiaron a 145 personas de una Institución de Educación Superior en Puerto Vallarta para ello las dimensiones estudiadas de clima organizacional fueron: estructura, comunicación, liderazgo y motivación. Se buscó la relación entre estas con las dimensiones de compromiso afectivo, compromiso calculado y compromiso normativo con el fin de poder intervenir en su actuar para la mejora y aprovechamiento de estas relaciones en la organización. Los resultados fueron altos valores positivos en las percepciones de dos dimensiones del clima: dirección y estructura, describiendo que los trabajadores se sienten apoyados por su grupo de trabajo así como la inexistencia de preferencias por parte del jefe. Sin embargo los resultados en compromiso fueron más bajos, considerando que los empleados se sienten medianamente comprometidos.

Domínguez et al. (2013) señalan que las dos variables muestran dependencia entre sí y concluyeron que un clima negativo generara la pauta para comportamientos indeseables como: ausentismo, robos, conspiraciones, por consecuencia esto generará un bajo compromiso con la organización.

Arias y Zegarra (2013) refieren a que la teoría dice que un clima perjudicial es un factor de riesgo psicosocial, y un factor de riesgo psicosocial es generador de

estrés, por lo tanto un clima degenerativo puede causar síndrome de burnout con lo cual se ha demostrado a través de investigaciones que el 50% de absentismo en las organizaciones se debe al estrés.

Arias y Zegarra (2013) analizaron la posible relación entre el clima organizacional y síndrome de burnout. El estudio se realizó en un hospital de enfermedades neoplásicas, la muestra constó de 93 trabajadores e incluyó a personal administrativo y de salud. Se concluyó que en el hospital se tiene un clima organizacional óptimo en los factores de satisfacción, sentido de pertenencia, compromiso y relaciones interpersonales no obstante se encontraron resultados negativos en el descontento con factores como la inexistencia de reconocimiento y las remuneraciones económicas, sin embargo se menciona que puede ser normal este descontento ya que las condiciones económicas no han sido favorables de manera global. En este estudio en particular se encontraron bajos valores que indican la presencia de síndrome de burnout, no se hallaron correlaciones de clima con síndrome de burnout lo que llevo a suponer que un nivel óptimo de clima contrarresta la posible existencia de síndrome de burnout por último cabe señalar que un clima positivo en las organizaciones contribuye a contrarrestar el estrés mediante las relaciones que se puedan generar de apoyo entre los trabajadores.

Hernández, Espinoza y Aguilar (2013) en su investigación analizaron la supervisión abusiva, un clima de agresión y el origen de que un colaborador responda combativamente en su lugar de trabajo, de acuerdo a los resultados se sugiere que una supervisión abusiva generó en el personal comportamientos agresivos como conductas y actuaciones inapropiadas en el lugar de trabajo. “La supervisión abusiva se refiere a las percepciones de los subordinados en la medida en que los supervisores participan en la exhibición sostenida de conductas verbales y no verbales hostiles, excluyendo el contacto físico” (Tepper, 2000, p. 178).

Algunas características de la supervisión abusiva son: invasión de la privacidad, avergonzar al trabajador en público, la falta de respuestas y silencios a problemas, entre otros. Por el contrario una supervisión positiva y un clima organizacional no

agresivo da la pauta para que los trabajadores no respondan de forma inapropiada (Hernández et al., 2013).

De acuerdo al análisis del modelo general de agresión existen dos orígenes que pueden desatar en el trabajador un comportamiento agresivo el primero son características internas como la personalidad y la genética, el segundo es la situación en la que puede estar el individuo de manera externa, estas dos formas combinadas generaran conductas agresivas. Las conductas de represalia que lleguen a tomar los trabajadores pueden directamente ser con el supervisor, con los compañeros de trabajo y con la organización. Las cifras señalan que en México el 31.2% de los trabajadores han sufrido de agresión en el lugar de trabajo (Hernández y Rincones, 2007) citados por (Hernández et al., 2013).

Una investigación en la industria licorera del Cauca en Colombia, la cual está dedicada a la producción y distribución de aguardiente, se analizaron los tipos de liderazgo y nivel de clima organizacional en una muestra de 97 empleados mediante la aplicación del MLQ para liderazgo, para clima el instrumento Focus 93 el cual está determinado por cuatro dimensiones (apoyo, innovación, reglas y metas). De la muestra total se extrajeron a los jefes de área para medir su propia percepción de liderazgo que ellos tienen, mediante la forma líder del MLQ, en este caso fueron seis personas quienes tienen personal a su cargo. Los resultados obtenidos señalaron que el tipo de liderazgo percibido por los líderes es el transformacional, las áreas que se estudiaron fueron: talento humano, producción, control de calidad, división financiera, planeación y jurídica. Mientras que los subordinados indicaron que perciben un liderazgo transformacional en cuatro de los seis departamentos, en los dos departamentos restantes en uno de ellos se percibió un liderazgo transaccional mientras que en el otro se obtuvo una puntuación igual entre el transformacional y el transaccional. El Focus 93 indicó que las dimensiones con mayor puntuación fueron: el apoyo y las metas, las menos valoradas fueron las reglas y la innovación (Rojas, 2013).

Patterson, Warr y West (2004) estudiaron la productividad en su correlación con clima y satisfacción del trabajo en 42 empresas manufactureras, los supuestos

fueron que la productividad tenía una correlación más fuerte con clima cuando tenían cargas de satisfacción, en segundo punto que las percepciones de clima de los gerentes estaban más vinculadas a la productividad de la compañía que las percepciones de los no gerentes y tercero que las evaluaciones de los managers con respecto al clima fueron más positivas que las evaluaciones de los no gerentes.

Patterson et al. (2004) en el proceso de revisión de la literatura encontraron que existe evidencia acerca de las percepciones que tienen los niveles jerárquicos más altos difieren de las percepciones de los niveles jerárquicos más bajos, en este sentido las percepciones más positivas las tienen los altos mandos. Existen dos justificaciones para avalar estas suposiciones la primera es que los altos mandos pueden hacer valoraciones más amplias porque entre sus funciones les permiten tener un panorama más extenso de toda la empresa y los niveles inferiores no tienen esta visión porque su misma actividad laboral en cada una de sus áreas no se los requiere. La segunda es que la asociación entre el clima y la productividad será más fuerte si es evaluada por los gerentes en lugar de los no gerentes.

El método se describe por la participación de 42 empresas las cuales estaban conformadas desde 70 hasta 1150 empleados en el Reino Unido, el total de empleados que participó en la investigación fue de 4503.

Se construyó un instrumento de clima que evaluó 17 dimensiones 1) implicación, 2) autonomía, 3) apoyo de supervisión, 4) integración, 5) preocupación por el bienestar de los empleados, 6) desarrollo de habilidades, 7) esfuerzo, 8) reflexividad, 9) innovación y flexibilidad, 10) enfoque hacia el exterior, 11) claridad en objetivos, 12) presión en la producción, 13) calidad, 14) retroalimentación de rendimiento, 15) eficiencia, 16) formalización y 17) tradición, de las cuales 8 tuvieron un resultado relacionado a la predicción de la productividad en el año siguiente, estas son tomando en cuenta el control de la productividad anterior, el tamaño de la empresa y el sector industrial, las cuales se listan a continuación:

1. Apoyo de la supervisión

2. Preocupación por los trabajadores
3. Desarrollo de habilidades
4. Esfuerzo
5. Innovación y flexibilidad
6. Calidad
7. Rendimiento
8. Retroalimentación
9. Formalización

Esto quiere decir que la productividad se puede ver influenciada por el control de estas 8 dimensiones.

La hipótesis de que la asociación entre el clima y la productividad sería más fuerte si era evaluada por los gerentes en lugar de los no gerentes se rechazó en esta investigación. Sin embargo los autores señalan que no se debe dejar de lado incluir en la muestra a los demás trabajadores. La hipótesis de que los gerentes tuvieran una percepción diferente del clima en comparación con los no gerentes fue aceptada al menos en esta investigación y por último no todos los aspectos del clima se asociaron con satisfacción en este estudio (Patterson et al., 2004).

Gañán (2017) en la investigación de una licorera en Manizales un municipio de Colombia se estudió el clima organizacional, la población estuvo conformada por 231 personas, la muestra consideró a 190 trabajadores (82% del total). Se aplicó el instrumento que está conformado por 7 dimensiones las cuales son: autonomía, estructura, aspectos físicos, recompensa, consideración, calidez, y apoyo.

El resultado fue un clima favorable, se describieron aspectos como la existencia de capacitaciones y estímulos para los empleados sin embargo se destaca la observación de que los colaboradores necesitan que se les tome más en cuenta para aportar sugerencias. Otro punto a destacar es que los trabajadores señalan que necesitan más reconocimiento, sin embargo no necesariamente monetario.

Lara (2012) midió el clima organizacional en una empresa que produce artículos de limpieza, se aplicó a 40 trabajadores del área de producción de detergentes, a

través de las dimensiones: liderazgo, motivación, desempeño, ambiente físico, comunicación, trabajo en equipo y orgullo de pertenencia. Los resultados indican que las áreas de fortaleza son: el plan de carrera y desarrollo, la relación con su jefe inmediato, el trabajo en equipo, el reconocimiento y logro de objetivos, mientras que los indicadores mal evaluados fueron: comunicación, ambiente físico y falta de motivación en el puesto.

Aburto (2011) en una dependencia de gobierno determinó si las habilidades directivas son las causantes de un clima organizacional deficiente, entre los resultados se puede destacar que se obtuvieron correlaciones de medias a altas entre liderazgo, comunicación, motivación y manejo de conflictos, mientras que el resultado en la variable formación de equipos se obtuvo una correlación débil con respecto al clima organizacional de la institución.

Peña, Díaz y Olivares (2015) realizaron una investigación a una muestra de 31 trabajadores en dos pequeñas empresas de la industria metal-mecánica de Coahuila, aplicaron el cuestionario de Weisbord de 1976, el cual mide siete factores: propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo, mecanismos útiles y actitud hacia el cambio. Se obtuvieron resultados favorables con respecto a tres de los factores: liderazgo relaciones y estructura. Los autores realizaron correlaciones entre las mismas variables que componen el instrumento llegando a la conclusión de que la estructura recompensas y liderazgo tienen una correlación más fuerte ya que resultaron destacables para que los trabajadores perciban un clima organizacional satisfactorio.

Flores, Vega y Chávez (2015) realizaron un estudio acerca del clima organizacional como un factor de competitividad en algunas franquicias de comida rápida en Tijuana, Baja California. Se llevó a cabo el levantamiento de 66 encuestas y se estudiaron a los factores: autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, presión, reconocimiento, equidad, innovación, percepción a la organización, motivación, remuneración, capacitación-desarrollo, ambiente físico-cultural, visión y satisfacción general, como parte del clima organizacional. Se pudo concluir que los elementos de autonomía, trabajo en equipo, innovación,

apoyo, sueldos-salarios, reconocimientos, promoción-carrera, capacitación-desarrollo, satisfacción y visión, son parte del clima organizacional como factor de competitividad, en las franquicias.

### **3.6 Modelos e instrumentos**

Cardona y Zambrano (2014) efectuaron una revisión extensa de artículos publicados entre 1999 y 2011 con la finalidad de determinar cuáles son las dimensiones más evaluadas en los instrumentos de clima organizacional, se analizaron 10 artículos, encontrando que la dimensión más calificada es la toma de decisiones que tienen los trabajadores o también llamada autonomía y responsabilidad. La siguiente dimensión es la claridad organizacional, en tercer lugar está el liderazgo, en cuarto lugar está la interacción social, el siguiente factor es la motivación, le siguen en sexto lugar el sistema de recompensas e incentivos, la apertura organizacional y la supervisión. Se muestran a continuación en orden de lista los ocho factores más evaluados en los instrumentos (entre paréntesis se incluye el orden de manera descendente que los autores le dan a cada dimensión de acuerdo a la cantidad de veces que fue evaluada):

- Toma de decisiones (8 de 10)
- Claridad organizacional (8 de 10)
- Liderazgo (7 de 10)
- Interacción social (6 de 10)
- Motivación (5 de 10)
- Sistema de recompensas e incentivos (4 de 10)
- Apertura organizacional (4 de 10)
- Supervisión (4 de 10)

Patlán (2015) realizó una revisión en la literatura destacando la escasez de instrumentos contruidos específicamente para población mexicana que midan el clima organizacional.

Toro (2001) citado por Gómez (2004) destaca las encuestas más importantes desarrolladas en la literatura sobre clima organizacional:

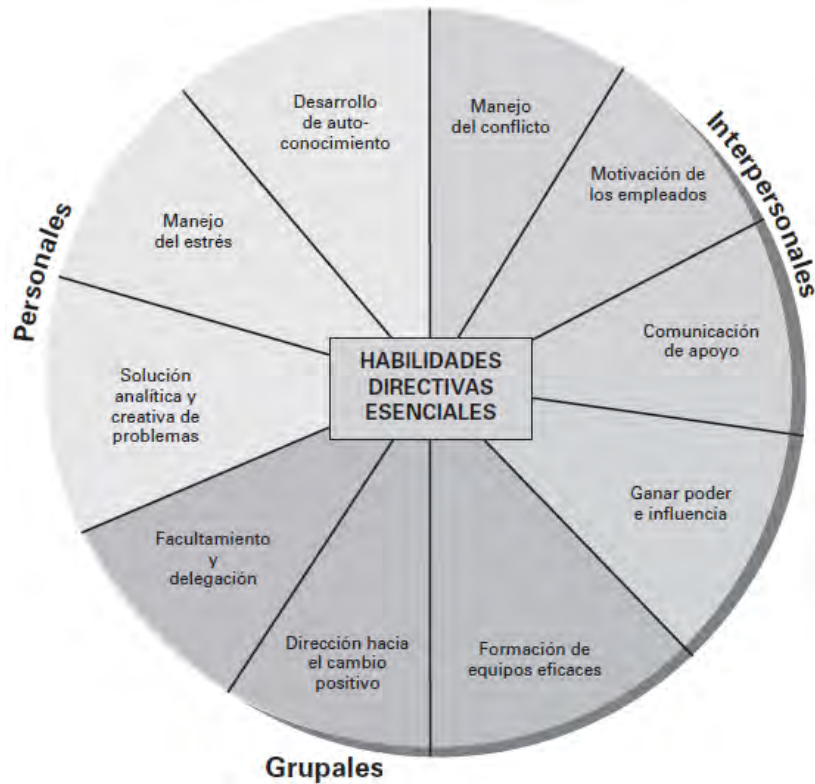


- Inventario de clima psicológico de Gavin y Howe
- Índice de clima organizacional de Stern
- Cuestionario de clima organizacional de James y Sells
- Encuesta de calidad de empleo de Kahn
- Cuestionario Michigan de evaluación organizacional de Camman
- Escala de ambientes de trabajo de Moos
- Cuestionario descriptivo del clima organizacional (OC DQ) de Halpin y Crofts
- Escala del ambiente universitario de Pace
- Cuestionario de salud organizacional de Milles
- Cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional (CKL Ltda.) de Kettering

### **3.6.1 Modelo de Whetten y Cameron**

A través de la revisión de la literatura se ha señalado la importancia que tiene el líder para la generación de un clima organizacional idóneo, ya que el liderazgo es uno de los aspectos más evaluados dentro de los instrumentos de clima organizacional y forma parte también de las dimensiones que componen dichas escalas.

Whetten y Cameron (2005) plantean que son 10 las habilidades directivas esenciales y las agrupan en tres categorías: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales (véase Figura 11).



**Figura 11.** Modelo de habilidades directivas esenciales. Fuente: Whetten y Cameron (2005).

Es así como Aburto (2011) realizó una recopilación o clasificación mediante la realización de su marco teórico acerca de las habilidades directivas que son vitales en un líder (véase Tabla 9).

**Tabla 9**

*Clasificación de las habilidades que debe tener un directivo*

<i>Drucker (1954)</i>	Fija objetivos, organiza, motiva y comunica, tarea de medición y prepara personas.
<i>Katz (1955)</i>	Habilidades técnicas, habilidades personales y habilidades conceptuales.
<i>Whetten-Cameron (2005)</i>	Personales: solución analítica y creativa de problemas, manejo del estrés y desarrollo del autoconocimiento. Interpersonales: comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los empleados y manejo del conflicto. Grupales: dirección hacia el cambio positivo, formación de equipos eficaces y facultamiento y delegación.
<i>Madrigal (2006)</i>	Comunicación, liderazgo, creatividad, toma de decisiones, equipos de trabajo, manejo de conflictos y administración del tiempo.

Fuente: Elaboración propia con información de Aburto (2011).

### 3.6.2 Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO)

Patlán y Flores (2013) realizaron la validez y confiabilidad de constructo de la EMCO, mediante su aplicación a una muestra de 673 trabajadores de una institución de salud, esta escala fue construida por Gómez y Vicario en el 2008 específicamente para población mexicana mediante el uso de redes semánticas naturales<sup>4</sup>. Se mide a través de la escala de Likert con cinco opciones de respuesta (1=nunca, 2=casi nunca, 3=a veces, 4=casi siempre y 5=siempre).

La EMCO se compone de 29 reactivos y está integrada por el constructo clima organizacional, tres niveles que son el sistema individual, interpersonal y organizacional, a su vez estos sistemas se componen de ocho factores (véase Figura 12).



**Figura 12.** Factores de la EMCO (Gómez y Vicario, 2008). Fuente: Patlán y Flores (2013).

Para tener una mayor apreciación de los conceptos manejados en el presente trabajo, los cuales describen la composición de la escala de medición que se utilizó para analizar el nivel de clima organizacional que percibieron los trabajadores de la empresa Licores Hidalgo S.A. de C.V. (ver Tabla 10), se

<sup>4</sup> “Es una herramienta útil para el estudio de los significados que tienen ciertas palabras o expresiones en un grupo social determinado. En teoría, dicha técnica permitiría comparar dos o más grupos de acuerdo con el significado que le asignan los grupos a ciertos conceptos claves de interés para el investigador. También se abre la posibilidad de estudiar un grupo humano de acuerdo con los significados que le asigna a varios conceptos”. (Hinojosa, 2008, p. 135)

pretende que la descripción de cada uno de los conceptos brinde mayor comprensión para analizar los resultados que se plasman en el siguiente capítulo.

**Tabla 10**

*Definición conceptual de los factores de la EMCO (Gómez y Vicario, 2008)*

<b>Clima organizacional</b>	<b>Factores de clima organizacional</b>	<b>Definición</b>
<b>Sistema individual</b>	F1. Satisfacción de los trabajadores	Grado en que los trabajadores perciben que son reconocidos por su trabajo y si estos se sienten satisfechos con el logro de las metas y objetivos en el trabajo, como resultado de un ambiente agradable y de satisfacción para el trabajo.
	F2. Autonomía en el trabajo	Grado en que los trabajadores perciben sentirse independientes en su trabajo y tienen la libertad de elegir y decidir la forma más conveniente de realizar sus actividades en el trabajo.
<b>Sistema interpersonal</b>	F3. Relaciones sociales entre los miembros de la organización	Grado en que los trabajadores perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmosfera de amistad y camaradería y en el cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo.
	F4. Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo	Grado de comunicación, compromiso e integración que existe entre los miembros de la organización. Así como la percepción que tienen los trabajadores de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, favoreciendo el sentimiento de trabajo en equipo.
<b>Sistema organizacional</b>	F5. Consideración de directivos	Grado en que los trabajadores perciben que su superior otorga apoyo a los trabajadores, se dirige y comunica con respeto y amabilidad con sus subordinados y les brinda el trato más humano posible.
	F6. Beneficios y recompensas	Grado en que los trabajadores perciben que la organización busca retribuir el trabajo por medio de estímulos y recompensas tales como incremento de salarios, vacaciones, incentivos, bonos y demás premios que hacen hacer sentir satisfecho al trabajador, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo realizado.

Fuente: Patlán y Flores (2013).

Tabla 10 (continuación).

<b>Clima organizacional</b>	<b>Factores de clima organizacional</b>	<b>Definición</b>
<b>Sistema organizacional</b>	F7. Motivación y esfuerzo	Grado en que los trabajadores son alentados por la organización y las condiciones que hacen que los trabajadores trabajen intensamente. Estos aspectos se reflejan en que el trabajador se siente responsable de realizar su trabajo, se siente comprometido con su trabajo y se preocupa por la calidad de sus actividades, por lo cual busca esforzarse dentro de su trabajo.
	F8. Liderazgo de directivos	Grado en que los trabajadores perciben un manejo inteligente, responsable y alentador por parte de sus superiores, en cómo la capacidad de toma de decisiones y el don de mando influye en el desarrollo de las actividades de los trabajadores.

## Capítulo IV Diagnóstico del estudio de caso: Licores Hidalgo S.A. de C.V.

El capítulo siguiente describe las características sociodemográficas de la muestra de estudio así como los resultados que se obtuvieron con la aplicación del instrumento que midió el nivel de clima organizacional, se muestran los índices estadísticos de cada una de las dimensiones que componen la escala para dar respuesta a las preguntas de investigación y demostrar que los objetivos fueron cumplidos en este trabajo.

### 4.1 Composición de la EMCO

Patlán y Juárez en el 2013 realizaron las pruebas de validez y confiabilidad, a continuación se muestran los resultados del Alpha de Cronbach así como los reactivos que componen la escala divididos en los factores correspondientes. En total son 29 reactivos de los cuales 25 son positivos y 4 son negativos.

Los factores del sistema individual (ver Tabla 11) son los referentes a la percepción de manera personal que tiene el individuo con respecto a la satisfacción que le provoca el trabajo y la autonomía que puede ejercer para realizar sus actividades, en total son 7 reactivos los que componen esta dimensión de los cuales un ítem es negativo.

**Tabla 11**

*Factores del sistema individual que componen la EMCO de Gómez y Vicario (2008)*

<b>Factores</b>	<b>Reactivos originales</b>	<b>Total</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
<i>Factores del Sistema Individual</i>			
<i>F1 Satisfacción con el trabajo</i>	<i>+12, +17, +6, -14</i>	<i>4</i>	<i>.782</i>
<i>F2 Autonomía en el trabajo</i>	<i>+5, +10, +7</i>	<i>3</i>	<i>.710</i>
<i>Total reactivos del Sistema Individual</i>	<i>+12, +17, +6, -14, +5, +10, +7</i>	<i>7</i>	

Fuente: Patlán y Juárez (2013).

Los factores del sistema interpersonal son los relacionados con los aspectos de comunicación, ambiente entre los trabajadores, la existencia o la falta de esta

respecto al apoyo que se genere entre los miembros del grupo de trabajo, entre otros, este factor está conformado por 7 reactivos los cuales son de carácter positivo (ver Tabla 12).

**Tabla 12**

*Factores del sistema interpersonal que componen la EMCO de Gómez y Vicario (2008)*

<b>Factores</b>	<b>Reactivos originales</b>	<b>Total</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
<i>Factores del Sistema Interpersonal</i>			
<i>F3 Relaciones sociales</i>	+24, +18, +23	3	.722
<i>F4 Unión y apoyo entre compañeros</i>	+1, +28, +21, +8	4	.779
<i>Total reactivos del Sistema Interpersonal</i>	+24, +18, +23, +1, +28, +21, +8	7	

Fuente: Patlán y Juárez (2013).

El tercer y último sistema es el organizacional, del cual se desprenden los factores que tienen que ver con el liderazgo, las relaciones con los superiores, los tipos de beneficios y recompensas que se brinden al colaborador, así como el factor de motivación; este sistema está compuesto por 15 preguntas (ver Tabla 13).

**Tabla 13**

*Factores del sistema organizacional que componen la EMCO de Gómez y Vicario (2008)*

Factores			Reactivos originales	Total	Alpha de Cronbach
<i>Factores del Sistema Organizacional</i>					
<i>F5</i>	<i>Consideración de directivos</i>	<i>de</i>	+20, +4, +2, -29, -15	5	.841
<i>F6</i>	<i>Beneficios y recompensas</i>	<i>y</i>	+16, +26, +3, +27	4	.736
<i>F7</i>	<i>Motivación y esfuerzo</i>		+11, +22, +9	3	.778
<i>F8</i>	<i>Liderazgo de directivos</i>		+13, +25, -19	3	.730
<i>Total reactivos del Sistema Organizacional</i>			+20, +4, +2, -29, -15, +16, +26, +3, +27, +11, +22, +9, +13, +25, -19	15	
<i>Total reactivos de la Escala</i>				29	

Fuente: Patlán y Juárez (2013).

#### **4.2 Características sociodemográficas de la muestra de estudio**

En la Tabla 14 se observan las variables sociodemográficas de la muestra de estudio, se omitieron las preguntas sobre la antigüedad en el puesto debido a las características del mismo por lo que es común que al personal se le cambie de área de trabajo de manera recurrente y por ello no se genera antigüedad significativa en el puesto. De igual forma no se consideró la interrogante ¿cuántas personas tiene a su cargo? para efectos de los análisis estadísticos; también se omitió el tipo de contrato ya que solo se maneja el de tipo eventual para las áreas en las cuales se aplicó el cuestionario.

No se consideró la pregunta sobre si se ha tenido algún ascenso dentro de la organización debido a que los trabajadores interpretaron esta como referente a los cambios frecuentes que tienen en áreas de trabajo, por ejemplo, varios de los colaboradores mencionaron que es recurrente que los cambien de una área a otra; sin embargo, esto no se considera como ascenso, y por consecuencia se omitieron las interrogantes ¿cuántos ascensos ha tenido? y en caso de responder



afirmativamente a esta pregunta posteriormente se debería escribir a que área fue dicha promoción.

**Tabla 14**  
*Características sociodemográficas*

<b>Variable</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>Género</i>	Masculino	21	42.0
	Femenino	29	58.0
	Total	50	100.0
<i>Edad</i>	18 a 22	13	26.0
	23 a 31	24	48.0
	32 a 60	12	24.0
	Total	49	98.0
	Perdidos	1	2.0
<i>Estado civil</i>	Soltero	29	58.0
	Casado	9	18.0
	Unión libre	6	12.0
	Divorciado	4	8.0
	Viudo	1	2.0
	Total	49	98.0
	Perdidos	1	2.0
<i>Escolaridad</i>	Primaria	1	2.0
	Secundaria	21	42.0
	Carrera técnica	13	26.0
	Bachillerato	10	20.0
	Licenciatura	5	10.0
	Total	50	100.0
<i>Área académica de profesión o carrera</i>	Ciencias sociales	4	8.0
	Ciencias biológicas y salud	2	4.0
	Ciencias físico matemáticas	2	4.0
	Sin área o bachillerato	41	82.0
	Total	49	98.0
	Perdidos	1	2.0
<i>Nivel de puesto de trabajo</i>	Operativo	46	92.0
	Medio	4	8.0
	Total	50	100.0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados estadísticos del software SPSS.

Tabla 14 (continuación).

<i>Antigüedad en la organización</i>	0 a 6 meses	18	36.0
	6 a 12 meses	9	18.0
	12 a 18 meses	3	6.0
	Más de 18 meses	17	34.0
	Total	47	94.0
	Perdidos	3	6.0
<i>Años de experiencia laboral</i>	0 a menos de 5 años	34	68.0
	Más de 5 y menos de 10 años	6	12.0
	Más de 10 y menos de 15 años	5	10.0
	Más de 15 años	3	6.0
	Total	48	96.0
	Perdidos	2	4.0
<i>Número de horas de trabajo al día</i>	8 horas	14	28.0
	Más de 8 horas	35	70.0
	Total	49	98.0
	Perdidos	1	2.0
<i>¿Tiene personal a su cargo?</i>	Si	7	14.0
	No	43	86.0
	Total	50	100.0
<i>Sueldo mensual</i>	\$0.00 a \$2,500	10	20.0
	\$2,501 a \$5,000	33	66.0
	\$5,001 a \$7,500	3	6.0
	\$7,501 a \$10,500	3	6.0
	Total	49	98.0
	Perdidos	1	2.0

La muestra de estudio está conformada por 50 trabajadores de las áreas de producción, y se distribuyen de acuerdo a su área de trabajo en 3 que son: producción de líquidos, producción de PET y envasado, a su vez de cada una de estas se categorizan los encargados de almacén, los auxiliares o ayudantes en general que pueden ser de las 3 áreas principales, los encargados de limpieza entre otros.

El 30% de todo el personal al cual se le aplicó la escala pertenece al área de envasado, mientras que el 70% restante pertenece a las áreas de operatividad,

almacén, producción de PET, líquidos y son ayudantes o auxiliares en general (ver Tabla 15).

**Tabla 15**

*Distribución porcentual del personal por área de trabajo*

<b>Nombre del área</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sin área	1	2.0
Alimentadora	1	2.0
Almacén	1	2.0
Almacén de insumos	1	2.0
Auxiliar en operatividad	2	4.0
Auxiliar general en área de PET	2	4.0
Ayudante general	1	2.0
Ayudante general en área de envasado	2	4.0
Ayudante general en producción	4	8.0
Ayudante general en producción de PET	1	2.0
Empacador	2	4.0
Encajador	1	2.0
Encargado de almacén	1	2.0
Jefe de área de producción de líquidos	1	2.0
Jefe de área de producción de PET	1	2.0
Limpieza	2	4.0
Operador	1	2.0
Operadora envasado	1	2.0
Operatividad	1	2.0
Producción	3	6.0
Producción de líquidos	1	2.0
Producción envasado	15	30.0
Producción jefa de línea	1	2.0
Producción PET	3	6.0
Total	50	100.0

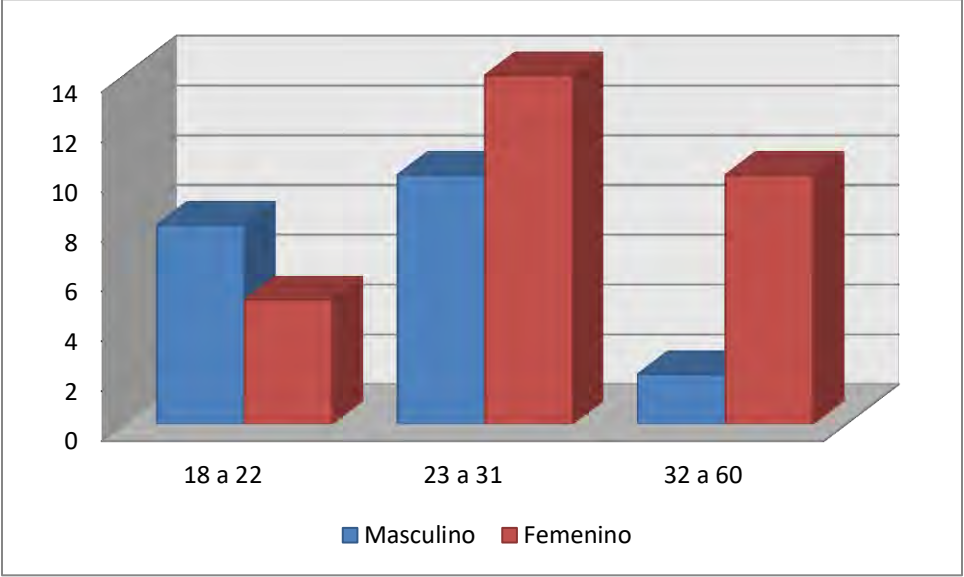
Fuente: elaboración propia en base a los resultados estadísticos del software SPSS.

### **4.3 Descripción de la muestra**

#### **4.3.1 Edad del personal por género**

Las frecuencias indican que el total de individuos es de 49 de los cuales el 41% son hombres y el 59% mujeres, en la Figura 13 observamos que la población de hombres jóvenes entre 18 a 22 años es mayor (16%), en este rango el 10% son mujeres, sin embargo en la categoría de 23 a 31 años las mujeres ocupan el 29% y los hombres el 20%, en el rango de 32 a 60 años los mujeres lideran con el 20%,

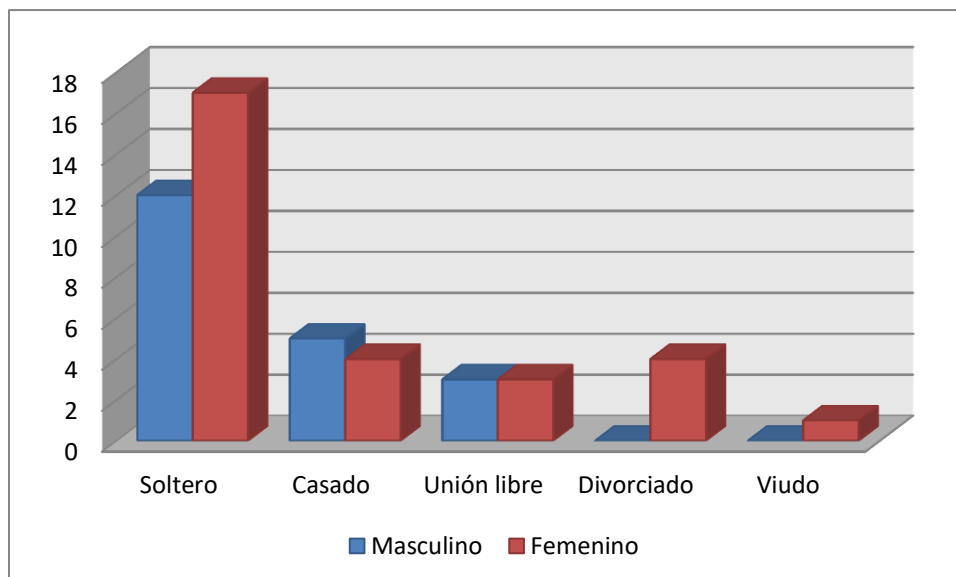
mientras que los hombres son el 4%; con lo cual se describe que en esta empresa existen más hombres jóvenes laborando, por el contrario los porcentajes reflejan que son más las mujeres de mayor edad trabajando en esta organización.



**Figura 13.** Edad del personal por género. Fuente: elaboración propia a partir de los datos registrados de la EMCO.

### 4.3.2 Estado civil del personal por género

En la Figura 14 se visualizan las frecuencias de la categoría estado civil de hombres y mujeres, el 35% (17 casos) se describen como las mujeres solteras, el 24% (12 casos) son los hombres solteros, el 8% representa a las mujeres casadas y el 10% son los hombres casados, el 6% en ambos casos (3 hombres y 3 mujeres) se declararon como en unión libre, las mujeres divorciadas representan el 8%, y en estado de viudez solamente una mujer se describe en esta categoría. Si comparamos las cifras de la Figura 13 podemos relacionar y concluir que en su mayoría las mujeres de más edad son solteras.

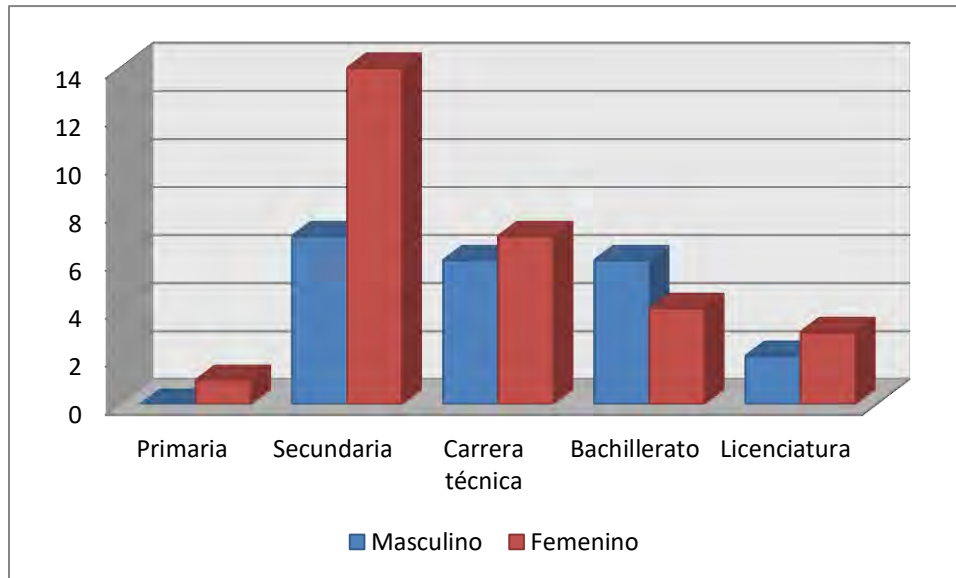


**Figura 14.** Estado civil del personal por género. Fuente: elaboración propia a partir de los datos registrados de la EMCO.

### 4.3.3 Escolaridad del personal por género

En el siguiente análisis se describe el nivel escolar por género, en donde se indica que las mujeres tienen los porcentajes más altos en los grados de primaria, secundaria, carrera técnica y licenciatura (2%, 28%, 14% y 6% respectivamente) mientras que de los hombres el 14% su máximo grado de estudios es el nivel secundaria, el 12% tiene carrera técnica al igual que bachillerato y el 4% tiene licenciatura (véase Figura 15).

Debido a las condiciones económicas de la comunidad es común observar que las personas dejen sus estudios a partir de terminada la secundaria, y por consecuencia se dedican a trabajos en los cuales solo se requiera un determinado nivel escolar.

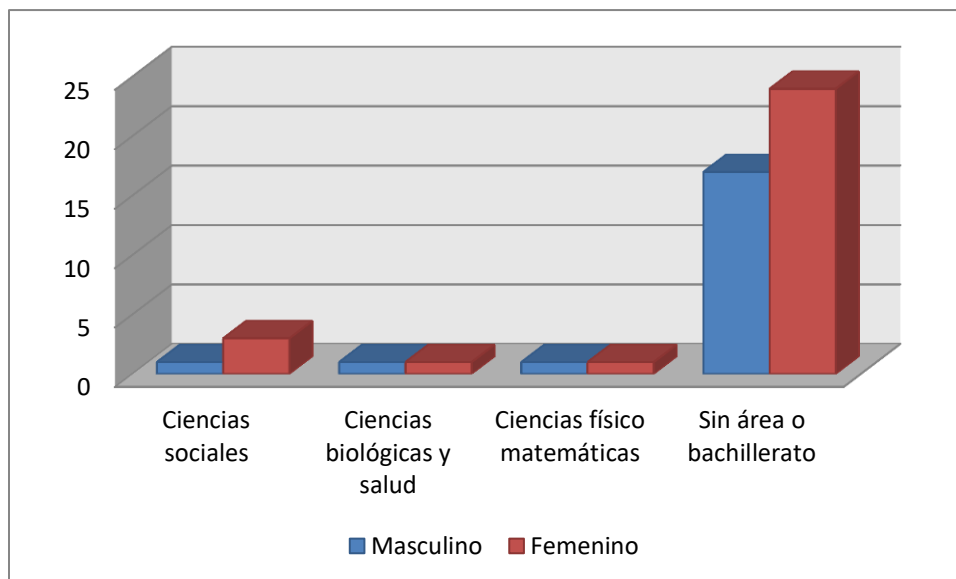


**Figura 15.** Escolaridad del personal por género. Fuente: elaboración propia a partir de los datos registrados de la EMCO.

#### 4.3.4 Área académica de profesión o carrera del personal por género

Debido a los requisitos del puesto de trabajo por la característica de ser el área de producción, en su mayoría el personal solo tiene como máximo nivel académico el bachillerato, sin embargo cabe señalar que en el proceso de recolección de datos se observó a personas con nivel licenciatura en el área productiva y a trabajadores que tienen bachillerato o carrera técnica como encargados de ser jefes de área.

En la Figura 16 se ilustran las descripciones de los trabajadores respecto al área de su profesión o carrera en donde los cifras indican que el 35% de los varones señalaron que no tienen un área específica académica o que tienen nivel bachillerato, mientras que por su parte las mujeres indican en un 49% estar en la misma condición. En los apartados de ciencias sociales, biológicas-salud y físico-matemáticas los porcentajes son menores considerablemente en ambos sexos, así mismo también se describe que el 6% de las mujeres pertenecen al área de las ciencias sociales.

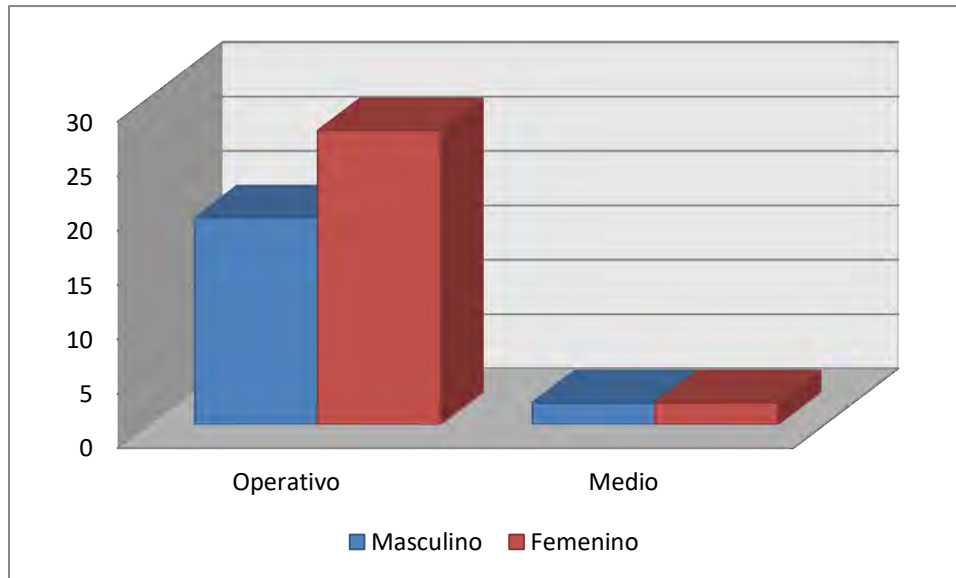


**Figura 16.** Área académica de profesión o carrera del personal por género.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos registrados de la EMCO.

#### 4.3.5 Nivel de puesto de trabajo por género

A continuación, siguiendo la misma dinámica, se describe el nivel de puesto de trabajo considerando los niveles jerárquicos operativo y medio dentro de los cuales se señala que el 38% (19 casos) del personal masculino son operativos, mientras que el 54% (27 casos) de las mujeres también pertenecen a este rango, se indica que el 4% son de nivel medio en ambos géneros (véase Figura 17). Dada la naturaleza del departamento de trabajo, en su mayoría prevalece el nivel operativo y no mandos medios, únicamente entran en esta categoría los jefes de área (producción de líquidos, envasado y producción de PET).



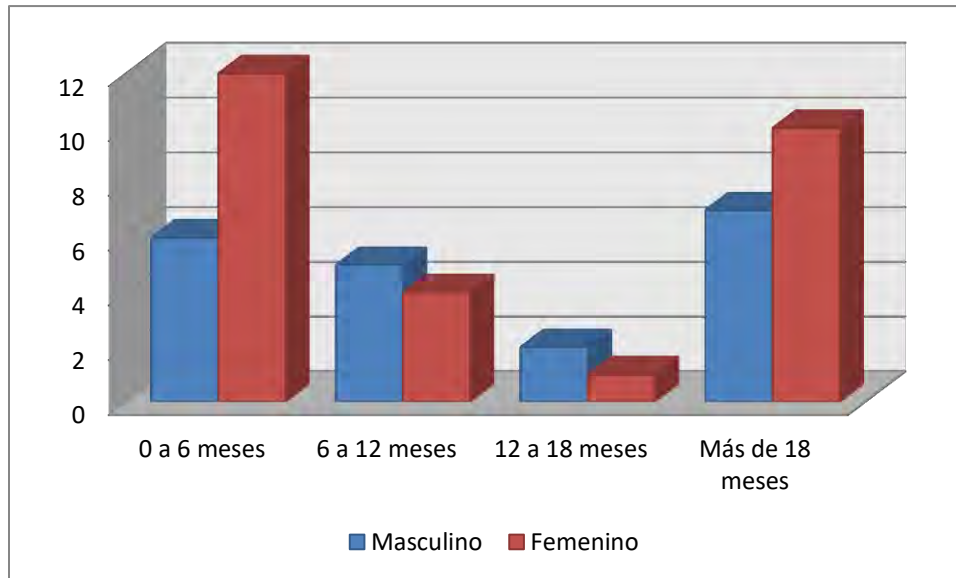
**Figura 17.** Nivel de puesto de trabajo por género. Fuente: elaboración propia a partir de los datos registrados de la EMCO.

#### 4.3.6 Antigüedad en la organización por género

La categoría de antigüedad de los trabajadores en relación al género, indica que 13% del personal masculino tiene de 0 a 6 meses laborando en la empresa, por su parte el personal femenino en este rango es del 26%, las cifras disminuyen en las categorías de 6 a 12 meses y 12 a 18 meses, e incrementan los porcentajes en el grupo de más de 18 meses, considerando que en este los varones son el 15% y las mujeres el 21% (véase Figura 18).

Se concluye que en los últimos 6 meses se ha contratado nuevo personal, ya que a partir de los 6 a 18 meses son menores las cifras, esto debido a posibles cambios en la administración, y a la existencia de rotación de personal; por su parte los trabajadores que llevan más de 18 meses se han mantenido a pesar de los cambios.

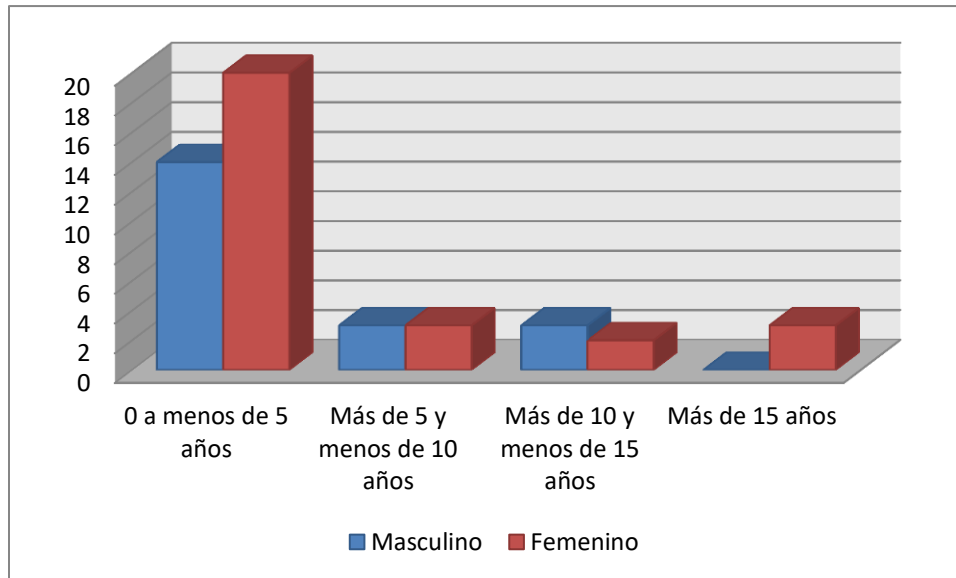




**Figura 18.** Antigüedad en la organización por género. Fuente: elaboración propia a partir de los datos registrados de la EMCO.

#### 4.3.7 Años de experiencia laboral por género

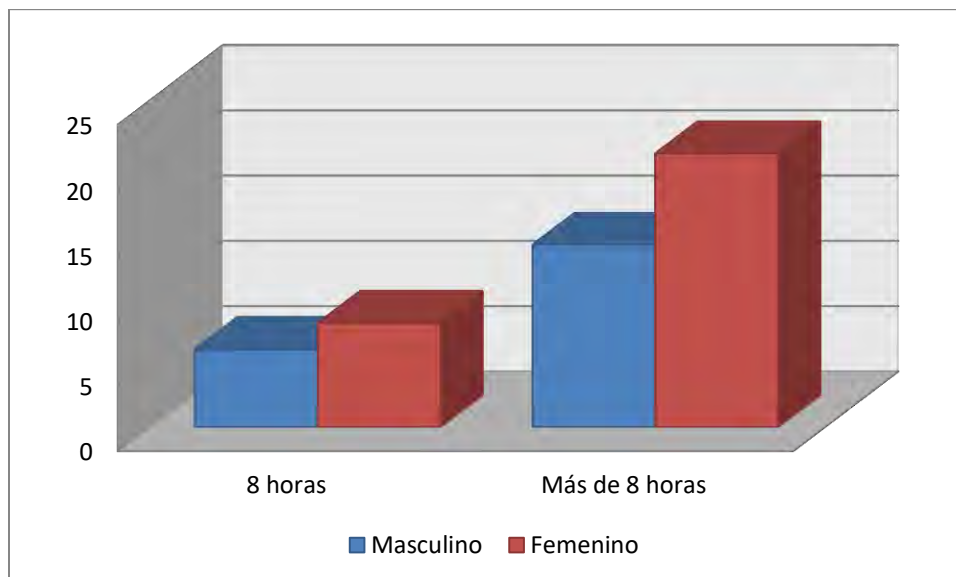
El análisis de la experiencia laboral por género señala que son las mujeres quienes han adquirido mayores años de actividad laboral dentro del grupo de 0 a menos de 5 años, ya que los resultados arrojaron que son aproximadamente el 42% y en el caso del género masculino es del 30%, las cifras en las demás categorías indican resultados similares (ver Figura 19).



**Figura 19.** Años de experiencia laboral por género. Fuente: elaboración propia a partir de los datos registrados de la EMCO.

#### 4.3.8 Número de horas de trabajo al día por género

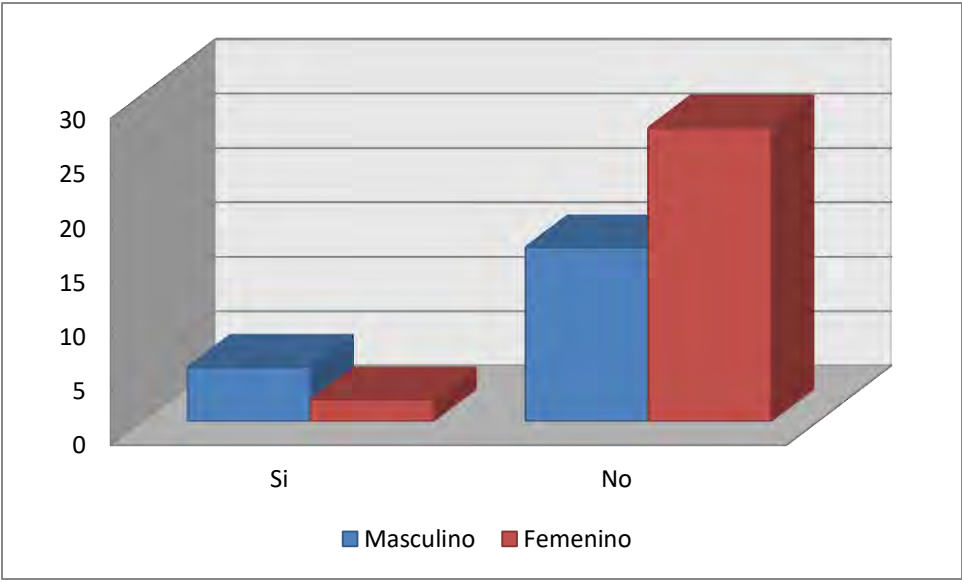
La Figura 20 describe las cifras respecto al número de horas de trabajo que el personal indicó en los cuestionarios, las cifras señalan que el 71% del personal total trabaja más de 8 horas mientras que el 29% indicó laborar 8 horas.



**Figura 20.** Número de horas de trabajo al día por género. Fuente: elaboración propia a partir de los datos registrados de la EMCO.

### 4.3.9 Relación de personal a cargo por género

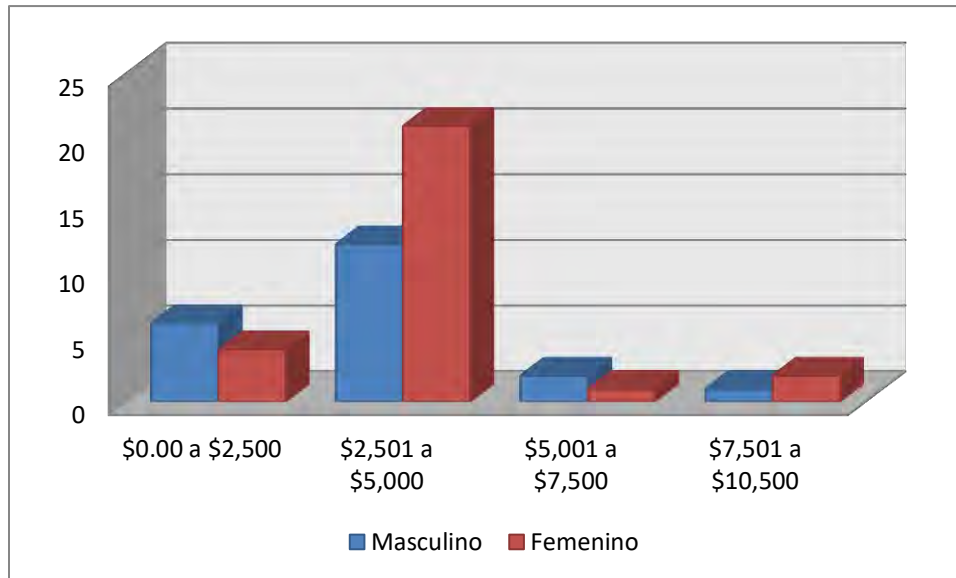
La Figura 21 muestra las cifras respecto al personal que tiene trabajadores a su cargo, indicando que son en su mayoría los hombres (10%) quienes mencionan estar encargados del manejo del personal para algunas actividades laborales, por el contrario solamente el 4% del género femenino indicó que les confieren estas responsabilidades.



**Figura 21.** Relación de personal a cargo por género. Fuente: elaboración propia a partir de los datos registrados de la EMCO.

### 4.3.10 Sueldo mensual por género

La categoría de sueldo mensual indica que en su mayoría (67% del personal total) obtiene ingresos en un rango de \$2,501 a \$5,000, mientras que el 20% señaló que su sueldo va de los \$0.00 a \$2,500, por su parte en las agrupaciones de \$5,001 a \$7,500 y de \$7,501 a \$10,500 las cifras en porcentaje son del 6% en ambas categorías (véase Figura 22).



**Figura 22.** Sueldo mensual por género. Fuente: elaboración propia a partir de los datos registrados de la EMCO.

#### 4.4 Resultados de la EMCO

Para el análisis de datos se utilizó el software estadístico SPSS versión 23, con el cual se analizó la escala de Likert que está compuesta por dos valores positivos (siempre y casi siempre), dos valores negativos (nunca y casi nunca) y un valor neutral (a veces).

##### 4.4.1 Análisis de los factores que componen la EMCO

Se utiliza la media estadística para analizar los valores de cada reactivo agrupados por factor, a su vez estos elementos se conjuntan en sistemas, dentro del sistema individual se encuentran los factores F1. Satisfacción con el trabajo y F2. Autonomía en el trabajo, la media del F1 es de 3.46 lo cual describe que los trabajadores a veces están satisfechos, el F2 tiene un índice de 2.86 que también indica que a veces se tiene autonomía en el trabajo.

Los factores del sistema interpersonal son: F3. Relaciones sociales, este elemento se muestra con un valor de 3.23 que se interpreta como a veces los trabajadores perciben buenas relaciones interpersonales dentro de su actividad. El F4. Unión y apoyo entre compañeros obtuvo una media de 3.48, es decir el personal a veces percibe la existencia de unión y apoyo por parte de su equipo de trabajo.

Los factores del sistema organizacional son: F5. Consideración de directivos, esta dimensión resulto ser la más alta evaluada por el personal ya que tiene una media de 3.75 lo que indica que los colaboradores siempre perciben consideración con respecto a sus necesidades y problemas por parte de los líderes. El factor F6. Beneficios y recompensas tiene una evaluación de 2.48, se observa como el índice más bajo, el cual describe que los trabajadores casi nunca obtienen beneficios o recompensas por su labor. El factor F7. Motivación y esfuerzo se caracteriza por un índice de 3.71, lo cual quiere decir que siempre el personal se encuentra motivado, además de brindar el mayor esfuerzo para lograr sus labores. Y por último el factor F8. Liderazgo de directivos se calculó con una media de 3.33, que indica un valor neutral respecto a la percepción del manejo por parte del directivo para el desarrollo de las actividades (véase Tabla 16).

A continuación se ordenan de forma descendente (de mayor a menor) los resultados con sus evaluaciones:

1. F5. Consideración de directivos (3.75)
2. F7. Motivación y esfuerzo (3.71)
3. F4. Unión y apoyo entre compañeros (3.48)
4. F1. Satisfacción con el trabajo (3.46)
5. F8. Liderazgo de directivos (3.33)
6. F3. Relaciones sociales (3.23)
7. F2. Autonomía en el trabajo (2.86)
8. F6. Beneficios y recompensas (2.48)

**Tabla 16**  
Análisis de los factores que componen la EMCO

<b>Factores de la EMCO</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
<i>F1. Satisfacción con el trabajo</i>	50	2.00	5.00	3.4617	.68846
<i>F2. Autonomía en el trabajo</i>	50	1.00	5.00	2.8667	1.01239
<i>F3. Relaciones sociales</i>	50	1.67	5.00	3.2300	.83224
<i>F4. Unión y apoyo entre compañeros</i>	50	1.00	5.00	3.4800	.79834
<i>F5. Consideración de directivos</i>	50	2.00	5.00	3.7520	.79134
<i>F6. Beneficios y recompensas</i>	50	1.00	4.50	2.4850	.98381
<i>F7. Motivación y esfuerzo</i>	50	2.00	5.00	3.7133	.70634
<i>F8. Liderazgo de directivos</i>	50	1.00	5.00	3.3333	.90601
<i>Clima organizacional</i>	50	2.18	4.69	3.3065	.58302
Válidos	50				

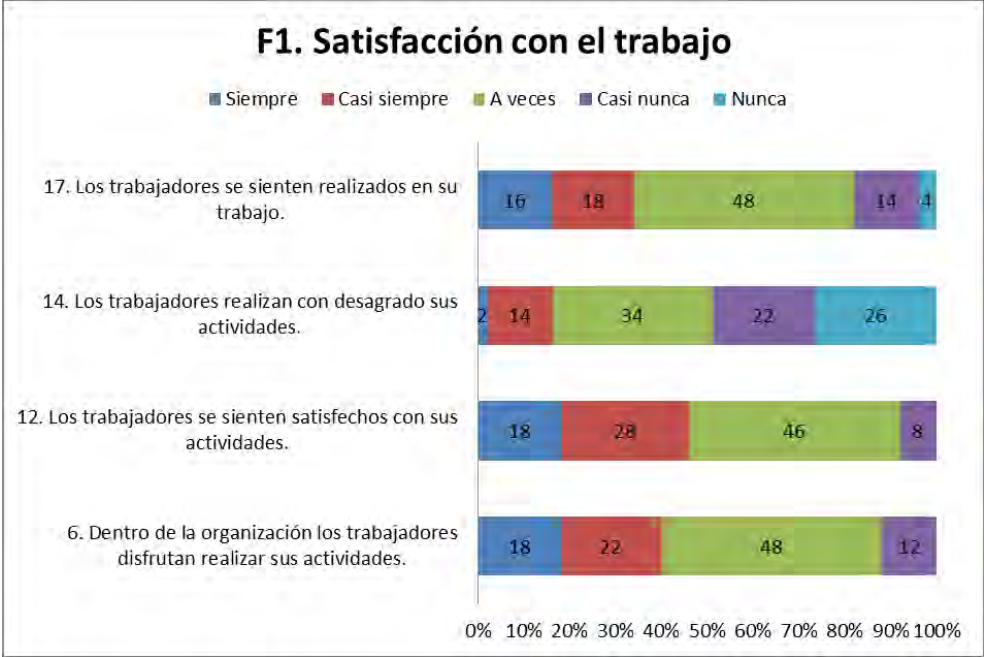
Fuente: elaboración propia a partir de los datos analizados de la EMCO en el software estadístico.

#### **4.4.2 Análisis de los reactivos**

##### **F1. Satisfacción con el trabajo**

El factor satisfacción con el trabajo calificó aspectos personales del trabajador con respecto al grado de su percepción de satisfacción y se puede observar que la evaluación más baja fue con respecto a que tanto se sienten realizados en su trabajo considerando que esta valoración tuvo una media de 3.280, mientras que los reactivos relacionados al nivel de desagrado, satisfacción y el gusto por realizar sus actividades laborales fueron los más altos puntajes (ver Anexo 4); en la Figura 23 se ilustra para mayor comprensión los resultados, como se puede observar prevalece el valor neutral a veces, en todos los reactivos; el ítem 17

describe que el 48% de los trabajadores se sienten medianamente realizados en su trabajo, por otra parte el 4% evaluó con la mínima, en los reactivos 6,12 y 14 también prevalece el valor neutral.

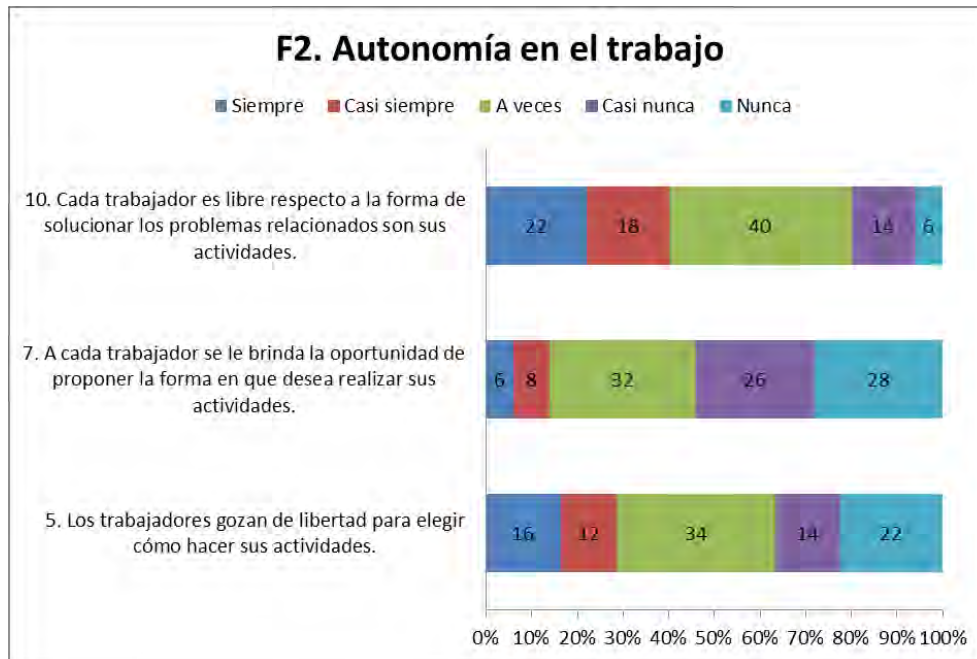


**Figura 23.** Evaluación de los reactivos que componen el F1.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos registrados de la EMCO.

**F2. Autonomía en el trabajo**

Esta dimensión fue una de las más bajas en evaluación de todos los factores, y se debe dedicar especial atención en que no se tiene esta cualidad en la organización de brindar demasiada libertad a los trabajadores con respecto a la forma de realizar sus actividades, sin embargo esto puede ser justificado por lo que el directivo menciona que los trabajadores pueden acatar excesiva autonomía y abusar de ella, por esto el gerente argumenta el no brindar esta cualidad dadas las características personales de los trabajadores (ver Figura 24).



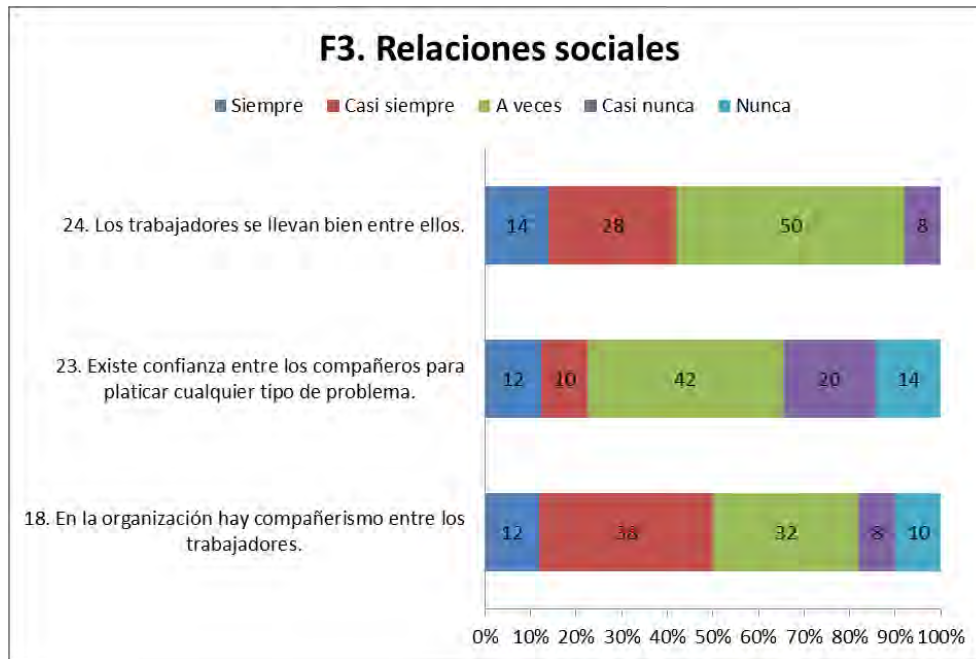
**Figura 24.** Evaluación de los reactivos que componen el F2.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos registrados de la EMCO.

### F3. Relaciones sociales

La evaluación de este factor indica que la mitad del personal piensa que existe una buena relación con sus compañeros, la ponderación fue de 3.480 (ver Anexo 6), mientras que los valores más bajos fueron los relacionados a la confianza y compañerismo (2.857 y 3.340 respectivamente), al considerar que el 14% describen la ausencia de confianza hacia sus compañeros y el 10% piensa que no hay compañerismo (véase Figura 25).



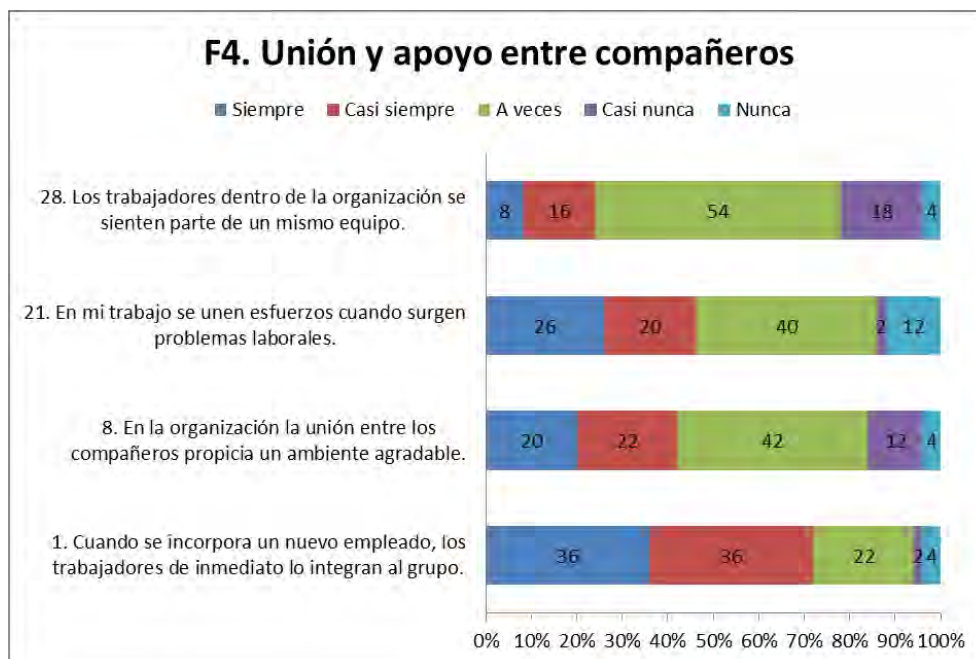


**Figura 25.** Evaluación de los reactivos que componen el F3.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos registrados de la EMCO.

#### F4. Unión y apoyo entre compañeros

En este factor se describe el grado de compañerismo y amistad entre los trabajadores, y de acuerdo a los resultados se observa por una parte que los trabajadores pueden tener complicaciones al no sentirse pertenecientes a un equipo; sin embargo, no es un resultado bajo pero habría que dedicar especial atención para que no se dificulte a futuro y perjudique las relaciones entre compañeros. En el reactivo número 1 se detalla la cualidad de que en su mayoría (72%) los colaboradores reciben con entusiasmo a los nuevos empleados (ver Figura 26).

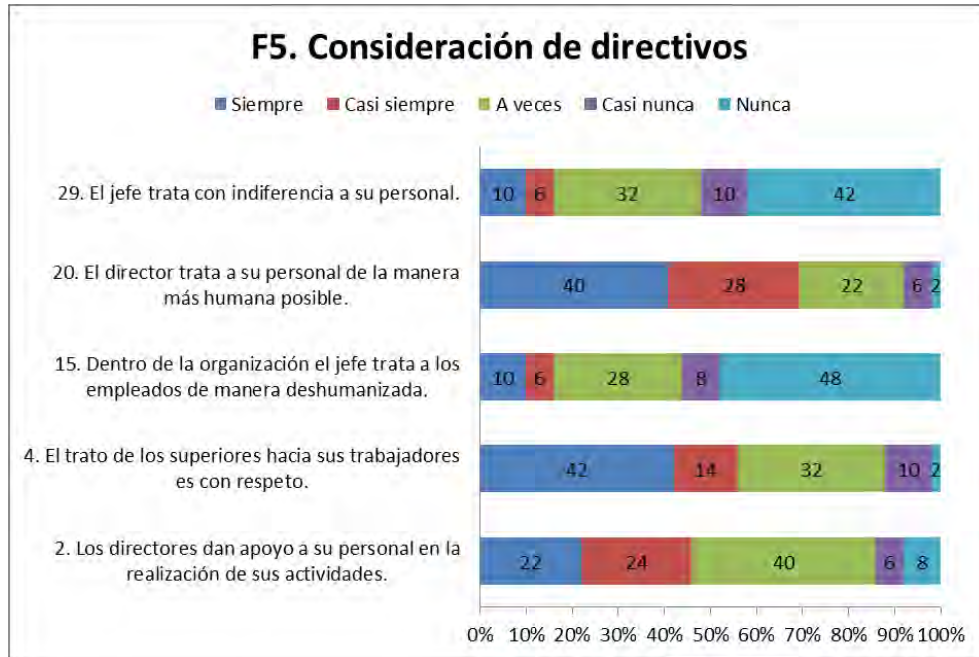


**Figura 26.** Evaluación de los reactivos que componen el F4.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos registrados de la EMCO.

## F5. Consideración de directivos

Este factor fue el más alto valorado del total que comprenden los 8 componentes y se observa que los trabajadores de esta área evaluaron a su director con índices altos ya que de los 5 reactivos que componen este factor el que relaciona al director y su trato al personal fue el que tuvo una mayor valoración (media de 4 y el 40% del personal estuvo de acuerdo con el buen trato que reciben siempre por parte del líder); sin embargo se destaca que a pesar del trato humano del gerente, los colaboradores señalan que el apoyo por parte de los directivos en la realización de sus actividades podría mejorar ya que la media de este reactivo es la más baja en esta dimensión con un índice de 3.460 (ver Anexo 8 y Figura 27).

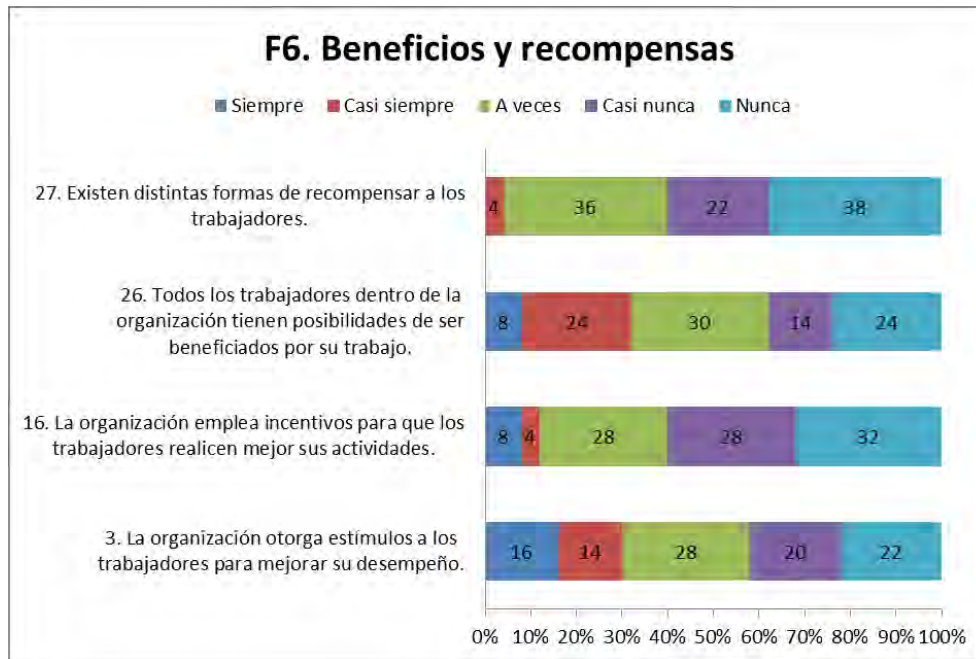


**Figura 27.** Evaluación de los reactivos que componen el F5.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos registrados de la EMCO.

## F6. Beneficios y recompensas

En este apartado se observa una disminución en las medias ya que los trabajadores no perciben que existan distintas formas de recompensar (media de 2.060, y el 38% afirma totalmente esta cuestión) y no existen incentivos (media de 2.280, y el 32% menciona que la organización nunca ha empleado distintos incentivos). Esta dimensión fue la que obtuvo la evaluación más baja por el personal, se detallan los resultados en la Figura 28, los puntajes más altos tienen que ver con los estímulos para mejorar el desempeño (22% dijo que nunca y 20% casi nunca) y acerca de las posibilidades de beneficiarse por el trabajo realizado (24% dijo que nunca y 14% casi nunca).

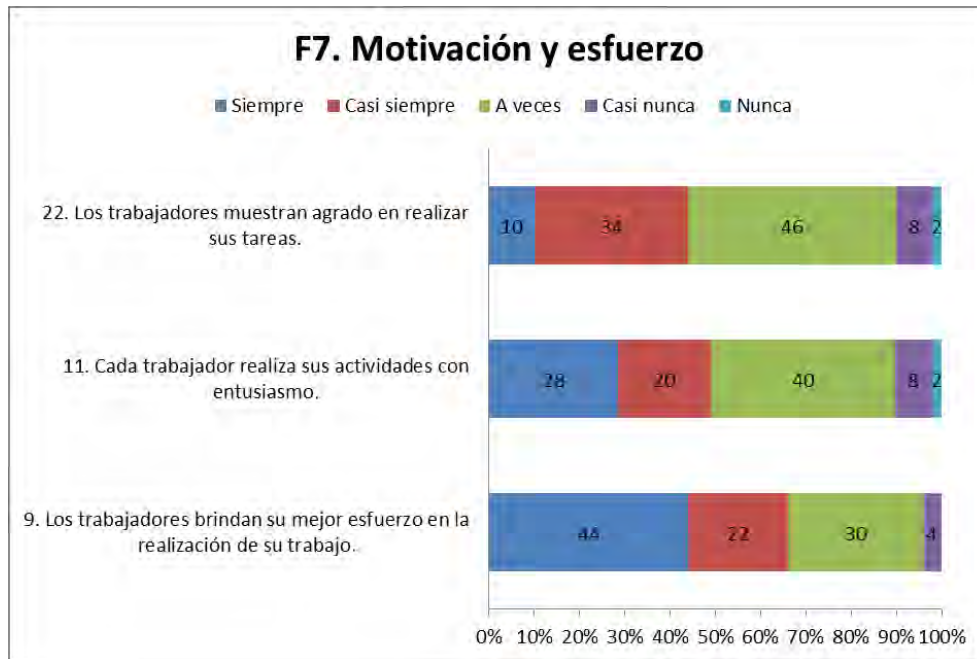


**Figura 28.** Evaluación de los reactivos que componen el F6.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos registrados de la EMCO.

## F7. Motivación y esfuerzo

Los trabajadores consideran que brindan su mejor esfuerzo en la realización de sus actividades laborales (44% dijo que siempre, el 22% dijo casi siempre), sin embargo se observa una disminución en el apartado donde se describe que algunas veces realizan con entusiasmo sus tareas (28% mencionó que siempre, mientras que el 40% dijo algunas veces), por otra parte en el agrado que muestran al realizar sus tareas, el 46% señaló que algunas veces (ver Figura 29).

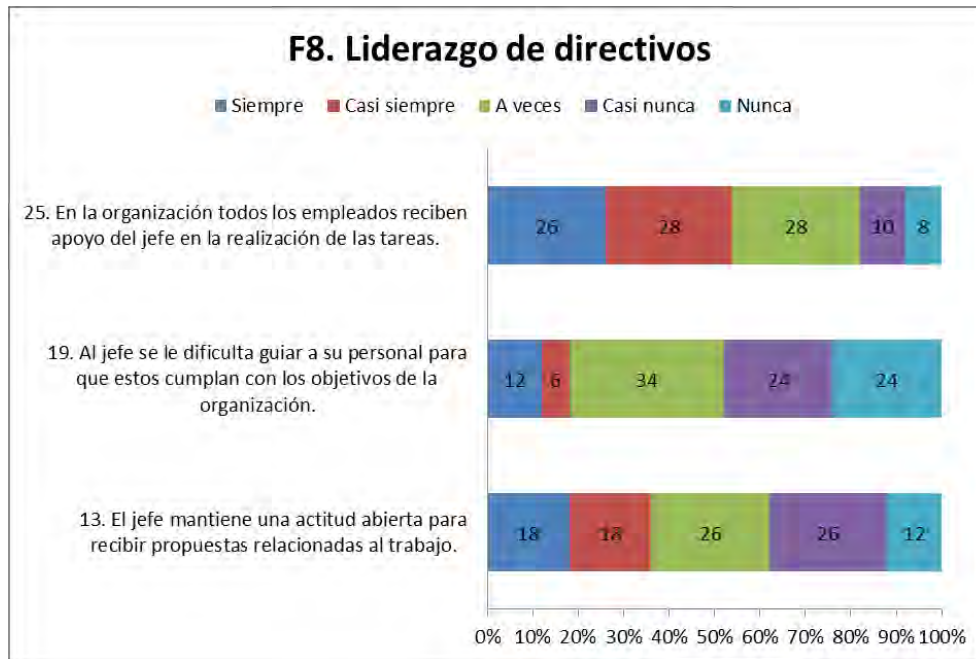


**Figura 29.** Evaluación de los reactivos que componen el F7.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos registrados de la EMCO.

### F8. Liderazgo de directivos

En este apartado el menor resultado con una media de 3.040 la tiene el reactivo 13 que menciona que el jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas con respecto al trabajo (26% dijo que casi nunca); respecto a la forma de liderar a sus trabajadores, el personal señaló que los directivos pueden llegar a tener complicaciones (34% menciono que algunas veces).



**Figura 30.** Evaluación de los reactivos que componen el F8.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos registrados de la EMCO.

#### 4.4.3 Relación entre variables

##### Pruebas de significancia

Para poder aplicar la prueba t de student y ANOVA (análisis de la varianza por sus siglas en inglés), primero se hicieron las respectivas pruebas de normalidad para corroborar que los datos tuvieran una distribución normal, mediante la aplicación de la fórmula de Shapiro Wilk (ver Anexo 12).

Se realizaron los análisis estadísticos descriptivos que posibilitaron explicar el comportamiento de las variables estudiadas que en este caso fueron el clima organizacional y sus componentes (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7 y F8) con respecto a las variables sociodemográficas (género, edad, estado civil, escolaridad, área académica de profesión o carrera, nivel de puesto de trabajo, antigüedad en la organización, años de experiencia laboral, número de horas de trabajo al día, ¿tiene personal a su cargo?, y sueldo mensual) mediante la aplicación de la prueba de normalidad de Shapiro Wilk, ya que los sujetos de estudio en cada uno de los grupos que se formaron fueron menores a 30.

Se utilizó la prueba t de student (ver Anexo 13) para verificar si las diferencias entre las medias estadísticas del clima organizacional y sus factores con respecto a las variables que están formadas por dos grupos las cuales son:

- Género: masculino y femenino
- Área académica de profesión o carrera: ciencias sociales y sin área o bachillerato
- Nivel de puesto de trabajo: operativo y medio
- Número de horas de trabajo al día: 8 horas y más de 8 horas
- ¿Tiene personal a su cargo?: Si y no

Para comprobar si eran significativas y con ello describir que existía mayor o menor nivel de percepción de clima organizacional y sus factores que lo componen de acuerdo a estas características sociodemográficas; sin embargo, los niveles de significancia revelaron que no era posible hacer esta conjetura, ya que los índices son mayores a 0.05 excepto en la categoría que describe el número de horas de trabajo al día respecto al factor 4 (unión y apoyo entre compañeros) y factor 7 (motivación y esfuerzo), pero el análisis de normalidad reveló que en estos componentes la distribución de los datos era anormal y por esta razón la prueba t de student no es válida aunque los índices sean menores a 0.05 (0.047 y 0.025).

En el análisis se describe la existencia de algunas diferencias entre las medias que se obtuvieron para cada uno de los grupos (masculino-femenino, operativo-medio, 8 horas-más de 8 horas, entre otros), pero esto supone que es normal obtener estas diferencias siempre y cuando no sean significativas.

Se aplicó la prueba de ANOVA (ver Anexo 14) para estudiar si existía relación entre las variables sociodemográficas que tienen más de dos grupos como categorías:

- Edad: 18 a 22, 23 a 31 y 32 a 60
- Estado civil: soltero, casado, unión libre y divorciado
- Escolaridad: secundaria, carrera técnica, bachillerato y licenciatura

- Antigüedad en la organización: 0 a 6 meses, 6 a 12 meses, 12 a 18 meses y más de 18 meses
- Años de experiencia laboral: 0 a menos de 5 años, más de 5 y menos de 10 años, más de 10 y menos de 15 años y más de 15 años
- Sueldo mensual: \$0.00 a \$2,500, \$2,501 a \$5,000, \$5,001 a \$7,500 y \$7,501 a \$10,500

con el clima organizacional en general y los factores que lo componen (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7 y F8) pero no se encontraron valores que determinaran niveles de significancia ya que estos son mayores al 0.05 establecido, excepto en la categoría antigüedad en la organización en relación al factor 5 consideración de directivos (valor de 0.021); sin embargo al igual que en los casos anteriores el resultado de la prueba de normalidad indicó un índice de 0.031 por lo que la prueba del ANOVA no es válida en este caso particular.

#### **4.4.4 Resultados de otras investigaciones**

La revisión de la literatura permitió contrastar los resultados de otros autores respecto a los obtenidos en esta investigación como el caso de Vega et al. (2012) que evaluaron el clima organizacional en una institución académica destacando bajas calificaciones en las dimensiones: reconocimientos y remuneración; también obtuvieron resultados distintos entre docentes, administrativos y respecto al nivel de estudios, esto con la utilización de un modelo de regresión logística que permitió encontrar diferencias estadísticas.

Se obtuvieron resultados similares con la investigación de Peña et al. (2015) quienes concluyeron que los factores: estructura, recompensa y liderazgo son relevantes para que los trabajadores perciban un nivel alto de clima organizacional.

Los resultados de esta investigación concuerdan con las aportaciones de Gañán (2017) que destacó en los colaboradores la necesidad de que se les tome en cuenta para brindar sugerencias, y requieren un mayor reconocimiento, pero no necesariamente de tipo monetario.



Se retoma el trabajo de Acosta y Venegas (2010) que describieron resultados distintos en cuanto a la percepción de hombres-mujeres y por edad, en el presente estudio no se encontraron diferencias significativas en cuanto al género y la edad; pero existen similitudes con respecto a los resultados obtenidos acerca de que los trabajadores tienen una buena percepción en los factores: apoyo, estructura, riesgo, responsabilidad, y calor, pero los resultados son negativos en: conflicto, identidad, estándares de desempeño, y recompensa.

La investigación de Arias y Zegarra (2013) evidenció resultados negativos en el descontento con factores como la inexistencia de reconocimiento y las remuneraciones económicas al igual que en el presente estudio.

Los hallazgos del presente estudio concuerdan con la investigación realizada por Calderón et al. (2013) en cuanto a las diferencias perceptivas por parte de los directivos y los subordinados, ya que estos últimos describieron como efectivo el liderazgo pero los directivos no sentían un buen apoyo por parte de sus trabajadores lo cual podría incidir en un clima laboral deteriorado.

Flores et al. (2015) determinaron que el clima organizacional puede ser un factor de competitividad que incluya elementos como la autonomía, innovación, reconocimientos y capacitación-desarrollo.

## Capítulo V Conclusiones

Las economías en el mundo tienen el reto de afrontar la poca calidad en los empleos de los países emergentes y en desarrollo, debido a esto se generan afectaciones en la calidad de vida de los trabajadores que puede incidir en el ambiente laboral al punto de convertirse en un factor de riesgo psicosocial y tener repercusiones en la salud mental de los colaboradores.

La industria de bebidas alcohólicas en México es una de las fuentes que más genera empleos y esto ha coadyuvado a que sea uno de los países en desarrollo que más exportaciones genera. En el estado de Hidalgo esta industria ha contribuido a que específicamente las ramas de los servicios de preparación de bebidas y el comercio al por mayor se ubiquen entre los diez principales sectores económicos que se caracterizan por las cifras que indican la generación de empleos.

Las remuneraciones no económicas como una fuente de motivación tienen su fundamento desde la teoría de Frederick Herzberg; aunado a esto en la revisión de la literatura que permitió indagar que las remuneraciones son parte importante de la percepción que tienen los trabajadores acerca del ambiente laboral, como lo demuestran los autores mencionados a lo largo de este trabajo.

Se señala el cumplimiento de los objetivos de esta investigación. De igual forma el estudio permitió dar respuesta a las preguntas de investigación: ¿Cuál es el nivel de clima organizacional que perciben los trabajadores de la empresa Licores Hidalgo S.A. de C.V.?, ya que los resultados revelaron un índice de 3.30 como promedio de las evaluaciones hacia el clima organizacional, que indicó en su mayoría respuestas de valores neutrales (a veces).

La siguiente pregunta que formó parte del estudio fue: ¿Cuál es el nivel de clima organizacional que perciben los trabajadores de la empresa Licores Hidalgo S.A. de C.V. en cada una de las dimensiones que componen la Escala

Multidimensional de Clima Organizacional?, para ello se ordenan a continuación de mayor a menor los resultados con sus evaluaciones promediadas.

1. F5. Consideración de directivos (3.75)
2. F7. Motivación y esfuerzo (3.71)
3. F4. Unión y apoyo entre compañeros (3.48)
4. F1. Satisfacción con el trabajo (3.46)
5. F8. Liderazgo de directivos (3.33)
6. F3. Relaciones sociales (3.23)
7. F2. Autonomía en el trabajo (2.86)
8. F6. Beneficios y recompensas (2.48)

Coincidiendo con las investigaciones de los autores mencionados anteriormente, se indicó que los trabajadores evaluaron con mayor calificación la característica de que los altos mandos mantienen una alta consideración hacia los trabajadores, pero los directivos señalaron que no existe la misma característica por parte de los subordinados. Por su parte los empleados describieron que la motivación y esfuerzo que dedican a sus actividades laborales es una característica que los define, por lo tanto es el segundo índice más alto. La unión y apoyo entre compañeros y satisfacción con el trabajo indicaron valores similares.

El liderazgo de los directivos se ubicó en la posición 5, lo cual permitió describir que los trabajadores perciben un liderazgo no tan efectivo sin embargo si comparamos el Factor 5 y el Factor 8 concluiremos que los colaboradores tienen clara la diferencia entre estos dos componentes, lo cual indica que la consideración es referente al trato que los superiores brindan a los trabajadores y el liderazgo refiere más a cómo los directivos ejercen su autoridad para el logro de las actividades.

En cuanto a las relaciones sociales se mostró como uno de los factores que tuvo una de las calificaciones más bajas, y esto indica que por una parte los colaboradores si perciben un grado de apoyo que se demuestra en la realización

de las tareas (Factor 4) por parte de sus compañeros, sin embargo el F3 refiere más al desarrollo del trabajo bajo un ambiente de amistad y compañerismo.

Por su parte la autonomía también fue uno de los valores más bajos indicando que los empleados perciben este factor como bajo al no tener independencia en la forma de realizar su trabajo, sin embargo esto se justificó por parte del directivo argumentando que no se ejerce demasiada libertad ya que los empleados pueden abusar de esta, incurriendo en la falta de responsabilidad y compromiso aunado en un exceso de libertad que podría incidir en el descontrol.

El último factor F6 señaló el índice más bajo por parte de los colaboradores quienes no perciben obtener beneficios y recompensas no necesariamente monetarios.

La siguiente pregunta de la investigación fue si ¿Los factores sociodemográficos se encuentran asociados al nivel de clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa Licores Hidalgo S.A. de C.V.?, para dar respuesta se realizaron las pruebas t de student y análisis de la varianza para encontrar posibles diferencias en cuanto a las características sociodemográficas y al nivel de clima pero estas pruebas estadísticas indicaron que no existe asociación entre estos.

La última pregunta de investigación refiere a si ¿Existe relación entre las características sociodemográficas respecto a las dimensiones que componen la Escala Multidimensional de Clima Organizacional?, de igual forma se realizaron las pruebas t de student y anova para encontrar posibles diferencias, sin embargo los resultados fueron negativos los cuales no permitieron afirmar la relación entre las características sociodemográficas con las dimensiones de la escala.

## Capítulo VI Propuesta

En este capítulo se aborda la propuesta que se desarrolla para la empresa Licores Hidalgo S.A. de C.V., de acuerdo a los resultados del análisis estadístico, el cual arrojó que los trabajadores perciben un bajo apoyo en la dimensión de beneficios y recompensas por ello se propone la creación de un plan de incentivos.

### 6.1 Creación de un plan de incentivos

Se plantean tres puntos para desarrollar un plan de incentivos, el primero es fijar los objetivos, el segundo es definir las áreas y personal de la empresa que podrá participar para la aplicación de dichos incentivos y el tercer punto aclarar los beneficios que obtendrán ambas partes (empresa y trabajadores).

#### 1. *Objetivos del plan de incentivos:*

- Crear un plan de incentivos para el área de producción con la finalidad de mejorar la percepción que tienen los trabajadores de dicha área con respecto al factor denominado beneficios y recompensas que componen la escala de evaluación de clima organizacional.
- Mejorar el ambiente de trabajo entre los colaboradores del área de producción mediante la aplicación de un plan de incentivos.
- Mejorar la productividad de los trabajadores en el área de producción mediante la aplicación de incentivos que puedan verse reflejados en la percepción que tienen los trabajadores con respecto al clima laboral.

#### 2. *Personal participante:*

El personal participante para la aplicación de los beneficios y recompensas serán los miembros del área de producción ya que de acuerdo a la aplicación de la EMCO los resultados arrojaron que la dimensión que obtuvo bajos índices de valoración fue la denominada factor 6 beneficios y recompensas, cabe recapitular que únicamente se aplicó la escala a los trabajadores en el área de producción.

### *3. Beneficios que obtendrán los empleados y la empresa*

Los beneficios para los empleados van desde la obtención de remuneraciones económicas por el buen desempeño hasta beneficios no económicos que podrán disfrutar a lo largo de distintos momentos en su estancia dentro de la empresa como son la posibilidad de tener flexibilidad de horarios.

Los beneficios para la empresa serán a largo plazo el aumento de la productividad y mayor competitividad del negocio, ya que se ha demostrado que el bienestar de los trabajadores se refleja en la realización de sus actividades laborales, de esta forma se tendrán trabajadores satisfechos y se logrará la retención del talento humano.

## **6.2 Modelo de recompensa total**

El concepto de recompensa total surge en los años 90, el cual se relaciona con el proceso de atraer, retener y motivar al trabajador incluyendo en las formas de retribución de su trabajo aspectos que complementen todo un sistema de recompensas; en este sistema deben interactuar componentes vitales para el proceso de atraer, retener y motivar, estos elementos pueden incluir las posibilidades de desarrollo de carrera, el equilibrio entre la vida laboral y familiar, los estilos de liderazgo de los jefes, la retroalimentación en el trabajo y también el clima laboral. La compañía World at Work propone un modelo con siete características para lograr el equilibrio entre la vida profesional y personal, el cual se lista a continuación (Marcos, 2011):

1. Apoyo a la salud y bienestar
2. Flexibilidad en el puesto de trabajo
3. Programas de apoyo a la gestión financiera personal
4. Atención a las personas dependientes, menores o mayores
5. Uso creativo del tiempo libre
6. Voluntariado corporativo
7. Iniciativas de cambio cultural

### *Celebración de cumpleaños mensualmente*

Con el propósito de recordarle al trabajador que los directivos se preocupan por la fuerza de producción en la empresa, ya que es una de las áreas con la plantilla más grande, los altos mandos deben recordar las ocasiones especiales como fechas de cumpleaños con el fin de que los trabajadores se sientan parte de la organización y puedan percibir que los jefes valoran la presencia de ellos en la empresa, de la misma forma esto puede evitar el ausentismo ya que la celebración se realizaría mensualmente nombrando a los colaboradores que cumplieron años en ese periodo, haciéndoles un reconocimiento por su labor frente a todos los miembros de la empresa.

### *Flexibilidad de horarios*

La característica en la empresa de que los trabajadores en el área de producción laboran más de 8 horas diarias puede repercutir en algunas consecuencias, por ello se propone que se le brinde al trabajador disponer de dos medias jornadas libres al año (dos mañanas, dos tardes o la combinación una mañana y una tarde libres) con la finalidad de que el personal pueda disfrutar de este tiempo libre como mejor le convenga.

### *Reconocimientos*

Brindar reconocimientos como premiaciones semestrales, diplomas, reconocimiento al empleado del mes, que recompensen el desempeño, el compromiso, la productividad y la responsabilidad.

### *Creación de un comité de seguridad e higiene*

Teniendo como fin brindar al personal del área de producción la seguridad física que debe tener en su lugar de trabajo, se propone la creación de un comité de seguridad e higiene que continuamente este al cuidado de las necesidades que el personal requiera en su lugar de trabajo, de la misma forma este comité tendrá la tarea de capacitar a los trabajadores para reducir los posibles accidentes de

trabajo y también de realizar capacitaciones periódicas con respecto a la salud física y emocional de los miembros de la organización.

### *Inclusión*

Con el objetivo de que los trabajadores puedan mejorar sus relaciones interpersonales y lograr llevarse mejor con sus compañeros de trabajo se propone el incentivo de inclusión el cual estará enfocado en diferentes actividades en las cuales puedan ser partícipes todos los colaboradores que incluyan la realización de eventos como:

- Torneos de fútbol

En la comunidad es costumbre la práctica del fútbol, los trabajadores tienen como hábito este deporte en sus días de descanso, para ello se recomienda la formación de equipos de fútbol entre los miembros de la empresa.

- Ciclismo

Con la finalidad de fomentar el deporte entre los colaboradores se propone la práctica de esta actividad, además de que algunos trabajadores ya practican el ciclismo, es un deporte que les agrada a los empleados y a los habitantes de la comunidad en general, lo cual se ha visto reflejado en los trayectos organizados que se realizan a menudo en la localidad. Se propone involucrar al personal en competencias de ciclismo, además organizar peregrinaciones entre los miembros de la empresa dadas las características de la cultura y religión que prevalecen en la comunidad.

### *Transporte*

Algunos trabajadores tienen que caminar desde sus casas al trabajo grandes trayectos por ello se propone la idea de que se tenga transporte para poder trasladar a los trabajadores en sus horas de entrada y salida. Contratar o rentar una combi para que lleve a sus hogares a los trabajadores, ya que dados sus horarios y el trayecto a sus casas es complicado debido a que no existe transporte



público que los lleve a sus comunidades y algunos trabajadores tienen que hacer una caminata de hasta una hora para llegar a sus hogares.

### **6.2.1 Como implementar planes de incentivos eficaces**

Dessler (2009) menciona algunos puntos a considerar para que los planes de incentivos sean efectivos:

1. El primer punto considera que el gerente debe preguntarse si realmente el desempeño de los trabajadores es debido a la falta de motivación, ya que explica que todos los demás elementos que componen las actividades laborales del personal deben al menos estar funcionando normalmente como por ejemplo el esfuerzo que aporte el trabajador se relaciona con la calidad del trabajo, los procesos deben estar estandarizados, el colaborador debe tener la capacidad para realizar sus labores, es decir la falta de motivación no debe estar relacionada con la falta de recursos para que el colaborador realice bien su trabajo.
2. Se refiere a que las estrategias de la empresa deben estar vinculadas con los incentivos, de manera que los estímulos puedan contribuir a lograr los objetivos de esta.
3. El plan de incentivos tendrá que ser equitativo con respecto al esfuerzo que aporte el trabajador y el aumento de la productividad u otro indicador, es decir entre mayor esfuerzo mayor productividad, así de la misma forma la retribución debe ser proporcional. Esta es la regla de la proporción entre esfuerzo y desempeño y proporcional el desempeño con la retribución.
4. El plan debe ser lo suficientemente claro para que los trabajadores lo entiendan.
5. Los gerentes deben fijar estándares numéricos de desempeño, con la finalidad de que exista entre 60 y 70% de posibilidades de lograr los objetivos de desempeño.
6. Los incentivos se deben formular de manera que el personal tenga perfectamente el conocimiento de los valores de los estímulos, en ninguna forma se debe plantear a los empleados que bajara el valor del incentivo sin ninguna

explicación solamente porque lo decide el jefe. Esto generaría incredulidad, falta de confianza y esfuerzo por lograr los estándares de desempeño.

7. Lograr que los empleados estén a favor del plan y lo apoyen.

8. Para medir los estándares de desempeño se deben utilizar métodos de evaluación efectivos y confiables.

9. Los estándares de desempeño deben incluir combinaciones, es decir medir la cantidad de unidades producidas y también estándares a largo plazo o patrones enfocados, por ejemplo en las características de las personas que tengan las habilidades de hacer que mejore el trabajo mediante correcciones y planes a largo plazo de poder lograr la eficiencia en un proceso mediante determinados métodos siempre y cuando todo ello conlleve a la mejora de la empresa.

10. El plan de incentivos debe ser enfocado a la mejora de toda la empresa, y para ello se debe diseñar un programa que condicione el logro de los estándares, es decir no se puede exigir a los trabajadores que cumplan con los estándares aun cuando ellos no tengan las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo, por esta razón la falta de recursos no tiene que justificar la falta del logro de los patrones de desempeño, en efecto el desarrollo de un plan bien estructurado llevará a los trabajadores a estar comprometidos, ser competentes con la empresa y su trabajo.

Además se promueve el uso de análisis estadísticos que monitoreen si efectivamente existen efectos de la implementación del plan de incentivos sobre los factores a considerar.

#### *Impacto de los incentivos económicos y no económicos*

Se hace la referencia a una investigación en la cual se incentivaba a los trabajadores con beneficios económicos y no económicos para lo cual se dividieron en dos grupos a los casos de estudio, a un grupo se le aplicó beneficios económicos y a otro grupo se le aplicó los beneficios no económicos (Dessler, 2009).

Dessler describe el estudio en el cual se analizó el desempeño de los subordinados de algunas tiendas, en primer lugar se especificaron los estándares a los cuales se debía llegar, se les señaló a los trabajadores las actitudes que deberían tomar en su trabajo, los resultados a los que se llegó fueron que ambos incentivos (económicos y no económicos) hicieron que se alcanzaran los estándares de desempeño planteados. Cabe señalar que las ganancias de las tiendas aumentaron y se destaca que los beneficios no económicos incrementaron estas ganancias en un 36%, mientras que los económicos aumentaron estas en un 30%.

Los resultados también refieren a que en un principio los beneficios económicos fueron más eficientes sin embargo con el paso del tiempo los dos incentivos se volvieron igual de eficientes, también se señala que en la rotación de personal los no económicos obtuvieron menor ponderación que los económicos es decir los económicos redujeron la rotación de personal.

#### *Justificación*

Esta propuesta está sustentada en los resultados del análisis estadístico de la investigación realizada a la empresa Licores Hidalgo S.A. de C.V., mediante la cual se describe la falta de programas para incentivar a los empleados ya que no perciben este tipo de apoyo por parte de los directivos, aunado a esto como se menciona en la revisión de la literatura los beneficios económicos a largo plazo se pueden convertir al igual que los no económicos en partes igualitarias para el desarrollo y mejora de los estándares de desempeño, es por esta razón que se destaca la importancia de los incentivos no económicos en el desarrollo de la parte motivacional de los colaboradores.

Por consecuencia, es necesario llevar a cabo el desarrollo de un programa que fortalezca las relaciones entre los trabajadores para poder contribuir a la mejor percepción del clima laboral que tiene actualmente el personal de la empresa.

### 6.3 Evaluación estratégica de los aspectos internos y externos

Para contribuir a la literatura existente sobre las empresas industriales de bebidas alcohólicas se desarrolla un análisis FODA de la empresa Licores Hidalgo S.A. de C.V., con la finalidad de indagar en el actual panorama sobre el negocio y de esta manera se pueda estudiar la situación actual de la compañía.

**Tabla 17**

*Matriz FODA de la empresa Licores Hidalgo S.A. de C.V.*

<b>Ambiente interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-México es uno de los principales consumidores de tequila, ya que los mexicanos se mantienen fieles a sus bebidas tradicionales, formando parte de su cultura.</li> <li>-Diversificación de los productos (variedad en sabor y presentación) que le permite a Licores Hidalgo S.A. de C.V. atender las necesidades de sus nichos de mercado.</li> <li>-Penetración que tiene el tequila en la industria turística del país.</li> <li>-Precios competitivos.</li> <li>-Proceso integral (producción y comercialización de los productos que ofrece Licores Hidalgo S.A. de C.V.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Publicidad deficiente (tanto para dar a conocer los productos como para comunicar los cambios en la presentación y diversificación de los mismos).</li> <li>-Licores Hidalgo S.A. de C.V. carece de una apropiada planeación estratégica, lo cual le dificulta encaminar sus esfuerzos hacia los objetivos que desean alcanzar.</li> <li>-Débil imagen de marca.</li> <li>-Licores Hidalgo S.A. de C.V. no ofrece capacitación constante a sus colaboradores.</li> <li>-Falta de programas de beneficios y recompensas hacia los colaboradores.</li> </ul>
<b>Ambiente externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejor ubicación geográfica en puntos estratégicos tanto del país como del estado que faciliten el acceso a los mercados a los cuales se pretende llegar.</li> <li>-Después de la industria automotriz, el sector tequilero de México es el que más producto exporta a nivel mundial (70 % de la producción), lo cual representa una oportunidad de expansión (Forbes, 2015).</li> <li>-Creación de nuevas líneas de productos.</li> <li>-Nueva tecnología que facilite el proceso de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existencia de una vasta variedad de competidores que ya cuentan con un posicionamiento importante dentro del mercado.</li> <li>-Nuevos estilos de vida y cambio de hábitos de consumo.</li> <li>-Crecimiento en la producción de bebidas no alcohólicas.</li> <li>-Interrupciones en el suministro (condiciones económicas y climáticas - cambios en el marco legislativo).</li> <li>-Entrada de nuevos competidores.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de la literatura.

Como parte de la propuesta se plantea la utilización de herramientas estratégicas para la constante evaluación de las capacidades internas y externas de la empresa. Se recomienda la frecuente evaluación de estos aspectos con la finalidad de indagar en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para definir planes de acción que contrarresten las deficiencias o en su caso mejoren las áreas competitivas.

### **6.3.1 Matriz de perfil competitivo (PC) para siete empresas**

Mediante una investigación de las empresas que pueden ser o están siendo una competencia para Licores Hidalgo S.A. de C.V., porque ofrecen a un mercado los mismos tipos de productos a precios similares, se realizó un análisis mediante la matriz de perfil competitivo.

Para obtener los resultados se determinaron algunos factores de éxito que contribuyen a que una empresa sea competitiva y se calificaron mediante criterios de la matriz PC que es la asignación de una numeración a las ponderaciones de los factores clave.

Los valores que tienen como calificación 4, significa que este factor es muy fuerte, los que están en 3 son fuertes, los que están en 2 son los menos débiles y los que están en 1 son los débiles; de la misma forma se realiza la interpretación de esta clasificación para las empresas. A continuación se muestra la clasificación.

<b>Clasificación</b>	
Muy fuertes	4
Fuertes	3
Menos débiles	2
Débiles	1

En la Tabla 18 se visualizan los resultados obtenidos, se aprecia que la mayor puntuación la consigue Grupo Corona, que de acuerdo a la matriz se clasifica como fuerte, al obtener un resultado de 3.70, esto es explicado por la variedad que ofertan en sus bebidas, los lugares de comercialización y que manejan más de dos y menos de ocho marcas.

En segundo lugar se ubica Grupo Tonayán con una calificación de 3.60, se observa que tiene mayores puntuaciones en el tipo de licores que vende y al igual que Grupo Corona tiene no menos de ocho marcas para comercializar los dos únicos licores que son de agave y de caña.

En la tercera posición está la Destilería Santa Lucía con 3.05, sus mayores puntajes son en la variedad de marcas que tiene para un único licor que es el de agave y también al tener presencia en la web.

Destilado Vértigo tiene una valoración de 2.65, debido a que solamente comercializa licor de agave y cuenta con dos marcas, cabe destacar que tiene presencia en la web por lo tanto esto le brinda mayor puntaje.

La compañía El Águila Sucesores tiene una calificación de 2.55, al igual que Destilado Vértigo solamente vende licor de agave y cuenta con una marca para esta bebida, también tiene presencia en la web.

Destilado Surcos tiene un puntaje de 2.35 y es el competidor más débil al no contar con presencia en la web.

Licores Hidalgo tiene 3.10 como valoración, esto se explica al ofrecer dos tipos de destilados (agave y caña), y contar con cinco marcas para estas dos únicas bebidas, esta es su ventaja competitiva ya que esta característica hace diferente a la compañía.

**Tabla 18**

*Matriz de perfil competitivo para siete empresas*

Factores clave	Ponderación	Grupo Corona		Grupo Tonayan y Cía. S. A. de C. V.		Destilado Vértigo		Destilería Santa Lucía		Destilado Surcos		El Aguila Sucesores		Licores Hidalgo	
		Resultado		Resultado		Resultado		Resultado		Resultado		Resultado		Resultado	
		Clasificación	ponderado	Clasificación	ponderado	Clasificación	ponderado	Clasificación	ponderado	Clasificación	ponderado	Clasificación	ponderado	Clasificación	ponderado
Licores de caña	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.60
Licores de agave	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Otros licores	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Publicidad (página web)	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10
Comercialización en tiendas de autoservicio	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Comercialización en abarroteras	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Maneja una marca	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Maneja más de dos marcas	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40
Maneja más de ocho marcas	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10
<b>Suma</b>	<b>1.00</b>		<b>3.70</b>		<b>3.60</b>		<b>2.65</b>		<b>3.05</b>		<b>2.35</b>		<b>2.55</b>		<b>3.10</b>

Fuente: elaboración propia con base en información de David (2003).

### **6.3.2 Matriz de perfil de Capacidad Interna (PCI) para análisis interno**

Dentro de la propuesta de mejora para Licores Hidalgo S.A. de C.V. se plantea la utilización de la matriz de perfil de capacidad interna para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía para realizar un diagnóstico estratégico con el cual se analicen los factores que pueden llevar a la empresa a consolidar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. A manera de simulación se realiza la evaluación de los factores que componen la matriz, cabe señalar que es a manera de simulación ya que esta se debe realizar en grupos de trabajo conformados estratégicamente.

Se realiza la matriz de capacidad interna debido a que el clima laboral es un factor que determina el personal y está indicado en el apartado de capacidades del talento humano.

Para calificar las fortalezas y debilidades en rangos alto, medio y bajo se obtuvieron factores clave que podrían contribuir o no al éxito de la empresa, para ello se calificaron con grados de importancia del 1 al 5 de acuerdo a lo que representa para la compañía, así mismo se evaluó el impacto que tendría o no para la misma con valores de -3, -2 y -1 siendo un impacto negativo y 3, 2, 1 un impacto positivo con respecto a las características que posee la entidad.

En el apartado de capacidad directiva (véase Tabla 19) se observa que existen vulnerabilidades de grado bajo en el uso de planes estratégicos, la flexibilidad de la estructura organizacional, la habilidad para atraer a personal creativo, no se cuenta con sistemas de control eficaces y tampoco con sistemas de toma de decisiones. De igual modo se puede apreciar que las fortalezas de grado bajo se pueden convertir en debilidades si no se les brinda especial atención como son: la comunicación y control de los gerentes y la habilidad para responder a tecnología cambiantes.



**Tabla 19**  
*Matriz de PCI (capacidades directivas)*

Capacidad directiva	Importancia 1 a 5	Impacto -3 a 3	Evaluación ponderada	Fortaleza			Debilidad		
				Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Uso de análisis y planes estratégicos	3	-2	-6						X
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	3	1	3				X		
Flexibilidad de la estructura organizacional	2	-3	-6						X
Comunicación y control gerencial	2	1	2				X		
Experiencia y conocimiento de directivos	4	1	4				X		
Habilidad para atraer y retener gente creativa	3	-1	-3						X
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes	4	1	4				X		
Habilidad para manejar fluctuaciones económicas	2	-2	-4						X
Capacidad para enfrentar a la competencia	4	2	8		X				
Sistemas de control eficaces	3	-2	-6						X
Sistemas de toma de decisiones	1	-3	-3						X

Fuente: elaboración propia a partir del software de planeación estratégica.

En el análisis de la capacidad competitiva (véase Tabla 20) se visualiza que la empresa podría desarrollar fortalezas si invirtiera en la investigación y desarrollo para nuevos productos, esto se reflejaría en su participación en el mercado ya que es una fortaleza de grado bajo y con riesgo a convertirse en una de sus debilidades.

**Tabla 20**  
**Matriz de PCI (capacidades competitivas)**

Capacidad competitiva	Importancia 1 a 5	Impacto -3 a 3	Evaluación ponderada	Fortaleza			Debilidad	
				Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	4	2	8		X			
Lealtad y satisfacción del cliente	5	2	10		X			
Participación del mercado	3	1	3			X		
Bajos costos de distribución y ventas	5	3	15	X				
Portafolio de productos	3	1	3			X		
Uso del ciclo de vida del producto y reposición	2	-3	-6					X
Inversión en I&D para nuevos productos	3	1	3			X		
Grandes barreras de entrada en el mercado	4	2	8		X			
Ventaja del potencial de crecimiento del mercado	1	-1	-1					X
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos	3	1	3			X		
Concentración de consumidores	3	2	6		X			
Administración de clientes	1	1	1			X		
Servicio postventas	5	3	15	X				

Fuente: elaboración propia a partir del software de planeación estratégica.

En el análisis de la capacidad financiera (véase Tabla 21) de la compañía se indica la vulnerabilidad que se tiene para conseguir capital, no se cuenta con una capacidad de endeudamiento, y el retorno de inversión es deficiente o nulo aparentemente de acuerdo a la información proporcionada.

**Tabla 21**  
*Matriz de PCI (capacidades financieras)*

Capacidad financiera	Importancia 1 a 5	Impacto -3 a 3	Evaluación ponderada	Fortaleza			Debilidad	
				Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio
Acceso a capital cuando lo requiere	5	-3	-15				X	
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento	4	-2	-8					X
Rentabilidad, retorno de inversión	4	-2	-8					X
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	5	1	5			X		
Habilidad para competir con precios	3	1	3				X	
Estabilidad de costos	5	2	10		X			

Fuente: elaboración propia a partir del software de planeación estratégica.

Dentro de los factores tecnológicos (véase Tabla 22) se divide en primer término las fortalezas de la compañía que son la efectividad de producción por parte de la mano de obra efectiva, en segundo lugar su capacidad de innovación, el nulo valor agregado a los productos y la aplicación de tecnologías informáticas son las principales debilidades de la empresa.

**Tabla 22**  
*Matriz de PCI (capacidades tecnológicas)*

Capacidad tecnológica	Importancia 1 a 5	Impacto -3 a 3	Evaluación ponderada	Fortaleza			Debilidad	
				Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio
Habilidad técnica y de manufactura	4	2	8		X			
Capacidad de innovación	3	-1	-3					X
Nivel de tecnología utilizada en productos	5	1	5			X		
Fuerza de patentes y procesos	3	-1	-3					X
Efectividad de la producción y programas de entrega	5	2	10		X			
Valor agregado al producto	3	-1	-3					X
Intensidad de mano de obra en el producto	4	2	8		X			
Nivel tecnológico	4	1	4			X		
Aplicación de tecnologías informáticas	2	-1	-2					X

Fuente: elaboración propia a partir del software de planeación estratégica.

Los factores de la capacidad del talento humano (véase Tabla 23) de la compañía residen en la falta de sentido de pertenencia y motivación de su personal, se

puede visualizar que el ausentismo es una debilidad de grado alto y sería necesario brindar solución a este problema que podría incidir en la competitividad de la organización.

**Tabla 23**

*Matriz de PCI (capacidades de talento humano)*

Capacidad del talento humano	Importancia 1 a 5	Impacto -3 a 3	Evaluación ponderada	Fortaleza			Debilidad		
				Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico del recurso humano	4	2	8		X				
Experiencia técnica	3	2	6		X				
Estabilidad	2	1	2				X		
Rotación interna	2	1	2				X		
Ausentismo	5	-3	-15					X	
Pertenencia	3	-1	-3						X
Motivación	3	-1	-3						X
Nivel de remuneración	4	2	8		X				
Accidentabilidad	5	3	15	X					
Retiros	1	-3	-3						X

Fuente: elaboración propia a partir del software de planeación estratégica.

### 6.3.3 Matriz de perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) para análisis externo

Los factores económicos (véase Tabla 24) como la inestabilidad del sector, la política cambiaria y las problemáticas fiscales son las amenazas que debe considerar la firma, por otro lado debe aprovechar los incentivos gubernamentales y estar al tanto de las tasas de interés para obtener créditos que le permitan realizar inversiones.

**Tabla 24**  
*Matriz de POAM (factores económicos)*

Factores económicos	Importancia	Impacto -3	Evaluación	Oportunidad			Amenaza		
	1 a 5	a 3	ponderada	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acuerdos de libre comercio	3	-2	-6					X	
Inestabilidad del sector	2	-1	-2						X
Incentivos gubernamentales	4	2	8		X				
Tasa de interés	4	3	12	X					
Problemática fiscal	5	3	15	X					
Política cambiaria y tasa de cambio	3	-1	-3						X
Inflación	3	3	9		X				
Competencia global desigual	3	1	3			X			

Fuente: elaboración propia a partir del software de planeación estratégica.

Los factores políticos (véase Tabla 25) que afectan de manera positiva a la empresa son principalmente la política de estímulo a las pymes, mientras que las amenazas de grado bajo son respecto al clima político del país, la credibilidad en las instituciones; por otra parte una amenaza de alto grado es la cuestión de la seguridad que actualmente las empresas enfrentan, lo cual se ha convertido en un factor importante para la toma de decisiones en varios aspectos administrativos.

**Tabla 25**  
*Matriz de POAM (factores políticos)*

Factores políticos	Importancia	Impacto -3	Evaluación	Oportunidad			Amenaza		
	1 a 5	a 3	ponderada	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Clima político del país	2	-1	-2						X
Política de seguridad del país	5	-3	-15				X		
Participación ciudadana	1	1	1			X			
Coordinación entre lo económico y social	3	1	3			X			
Credibilidad en las instituciones	3	-1	-3						X
Política de estímulo a las Pymes	5	3	15	X					

Fuente: elaboración propia a partir del software de planeación estratégica.

En la Tabla 26 se observa que residen más amenazas de los factores de tipo social como: el desempleo, la seguridad social, la crisis económica, el sistema educativo, y el nivel de inseguridad que se vive en el país.

**Tabla 26**  
*Matriz de POAM (factores sociales)*

Factores sociales	Importancia	Impacto -3	Evaluación	Oportunidad			Amenaza		
	1 a 5	a 3	ponderada	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Desempleo	5	-3	-15				X		
Seguridad social	5	-2	-10					X	
Desplazamiento	3	-1	-3						X
Crisis de valores en la sociedad	4	-2	-8					X	
Sistema educativo y nivel de educación	3	-1	-3						X
Nivel de inseguridad y delincuencia	5	-3	-15				X		

Fuente: elaboración propia a partir del software de planeación estratégica.

Los factores tecnológicos (véase Tabla 27) pueden afectar de manera positiva a la empresa ya que se encuentra aparentemente preparada para afrontar el desarrollo del comercio electrónico y nuevas tecnologías industriales.

**Tabla 27**  
*Matriz de POAM (factores tecnológicos)*

Factores tecnológicos	Importancia	Impacto -3	Evaluación	Oportunidad			Amenaza		
	1 a 5	a 3	ponderada	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Telecomunicaciones	4	1	4				X		
Desarrollo de internet y comercio electrónico	3	2	6		X				
Facilidad de acceso a la tecnología	3	1	3				X		
Globalización de la información	1	-1	-1						X
Nuevas tecnologías industriales	4	2	8		X				
Investigaciones	1	-2	-2						X
Resistencia al cambio tecnológico	1	-2	-2						X
Aplicación de tecnologías a la producción	3	2	6		X				

Fuente: elaboración propia a partir del software de planeación estratégica.

Dentro de los factores geográficos (véase Tabla 28) que pueden ser una oportunidad para la empresa se encuentran el transporte mientras que las amenazas son la calidad de las vías de transporte y en un grado bajo las condiciones ambientales.

**Tabla 28***Matriz de POAM (factores geográficos)*

<b>Factores geográficos</b>	<b>Importancia</b>	<b>Impacto -3</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenaza</b>		
	<b>1 a 5</b>	<b>a 3</b>	<b>ponderada</b>	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Transportes aéreos y terrestres	4	2	8		X				
Calidad de las vías	4	2	8		X				
Condiciones climáticas y ambientales	1	-2	-2						X

Fuente: elaboración propia a partir del software de planeación estratégica.

## Referencias

- Aburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional* (tesis doctoral). Instituto Politécnico Nacional, México. Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/11674>
- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de investigación en psicología*, 13(1), 163-172. Doi: <http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>
- Altonivel, (2013, octubre, 02). Bebidas alcohólicas y sus tendencias en México. *Altonivel*. Recuperado de <https://www.altonivel.com.mx/marketing/38414-bebidas-alcoholicas-y-sus-tendencias-en-mexico/>
- Andrade, V. y Gómez, I. C. (2008). Salud Laboral. Investigaciones realizadas en Colombia. *Pensamiento psicológico*, 4(10), 9-25. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80111670002>
- Arias, W. y Zegarra, J. (2013). Clima organizacional, síndrome de burnout y afrontamiento en trabajadores de un hospital oncológico de Arequipa. *Revista de psicología Trujillo*, 15(1), 37-54. Recuperado de [http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R\\_PSI/article/view/210](http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R_PSI/article/view/210)
- Avolio, B. J., y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición diagnóstico y consecuencias*. D. F., México: Trillas
- Calderón, G., Serna, H. M., y Zuluaga, J. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 9(2), 409-423. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67932397013>



- Cardona, D. R. y Zambrano R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios gerenciales*, 30(131), 184-189. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. D. F., México: McGraw Hill
- Coordinación de Estrategia Digital Nacional de la Oficina de la Presidencia de la República. (2015). *Bebidas alcohólicas que generan empleos*. Recuperado de <https://www.mexico.mx/es/articulos/bebidas-alcoholicas-que-generan-empleos?page=8>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación
- Dirección de normatividad de Licores Hidalgo S. A. de C. V. (2016). Manual de normatividad de Licores Hidalgo S. A. de C. V.
- Domínguez, L. R., Ramírez, A. F. y García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59-70. Recuperado de <http://201.196.149.98/revistas/index.php/rna/article/view/533/435>
- Federación Española de Bebidas Espirituosas. (2018). *¿Qué son las bebidas espirituosas?*. Madrid, España: Confianza online. Recuperado de <http://www.febe.es/>
- Flores, M. V., Vega, A. y Chávez, E. A. (2015). El clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, B. C., México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(5), 25-44. Recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n5-2015/RIAF-V8N5-2015.pdf#page=17>

Forbes staff (2015, febrero, 26). México exporta 70 % de la producción de tequila. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/mexico-exporta-70-de-la-produccion-de-tequila/#gs.ZQy0uLg>

Gañan, J. (2017). *Clima organizacional en la Industria Licorera de Caldas: Análisis de caso* (tesis de especialidad). Universidad de Manizales, Colombia. Recuperado de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/3212>

García, A., Ortega, P. y Reyes, I. (2014). Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de investigación psicológica*, 4(1), 1370-1384. Doi: [https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(14\)70381-3](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(14)70381-3)

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., y Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372. doi: 10.1016/j.lequa.2005.03.003

George, C. y Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson Educación.

Gómez, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*, (11), 97-113. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/798/79801108/>

Guillén del Campo, M. (2013). Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 242-252. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200006)

Hernández, J., Espinoza, J. y Aguilar, M. (2013). Clima laboral: la influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los

empleados. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(6), 55-71.

Recuperado de

[https://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract\\_id=2285760](https://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=2285760)

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. D. F., México: McGraw Hill

Hinojosa, G. (2008). El tratamiento estadístico de las redes semánticas naturales. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, 18(1), 133-154. Recuperado de [www.redalyc.org/html/654/65411190007/](http://www.redalyc.org/html/654/65411190007/)

Hoy, W. K. (1990). Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of the School Workplace. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 1(2), 149-168. Doi: 10.1207/s1532768xjepc0102\_4

Hung, L. M., Lee, Y. S., & Lee, D. C. (2018). The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention. *International Journal of Business & Society*, 19(1). Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=9e76a9cd-ed83-4dd7-8892-5635ad227135%40sessionmgr103>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *Censos Económicos 2014 Hidalgo*. Recuperado de [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/CE\\_2014/702825084776.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/CE_2014/702825084776.pdf)

International Wine & Spirit Research (2017). *The IWSR Global Trends Report 2017*. Recuperado de [https://www.theiwsr.com/Report%20Download%20Samples/IWSR%20Global%20Trends%20Report%202017\\_SAMPLE.pdf](https://www.theiwsr.com/Report%20Download%20Samples/IWSR%20Global%20Trends%20Report%202017_SAMPLE.pdf)

Lara, C. M. (2012). *La medición del clima organizacional en el área de producción de detergentes en una empresa de artículos de limpieza* (tesis de

pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Lara-Claudia.pdf>

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Reglamento Interior de la Secretaría de Economía, Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Diario Oficial de la Federación, México, D.F., 25 de junio de 2009. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5096849](http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849)

Manso, J. F. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, (128), 80-86.

Marcos, S. (2011). Recompensa total: el nuevo contrato. *Harvard Deusto business review*, 206, 40-51. Recuperado de [http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1111\\_HDBR.pdf](http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1111_HDBR.pdf)

Morales, R. (16 de diciembre de 2016). México, país en desarrollo que más exporta bebidas alcohólicas. *El economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-pais-en-desarrollo-que-mas-exporta-bebidas-alcoholicas-20161216-0028.html>

Organización Internacional del Trabajo, (1996-2018). *Misión e impacto de la OIT*. Recuperado de <http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>

Organización Internacional del Trabajo, (2013). *La organización del trabajo y los riesgos psicosociales: una mirada de género* (3). Recuperado de [http://www.ilo.org/sanjose/publicaciones/WCMS\\_227402/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/sanjose/publicaciones/WCMS_227402/lang--es/index.htm)

Organización Internacional del Trabajo, (2017). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. Tendencias 2017*. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_540901.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_540901.pdf)

- Organización Panamericana de la Salud (2015). *Informe sobre la situación regional sobre el alcohol y la salud en las Américas*. Recuperado de [http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/7708/9789275318553\\_esp.pdf](http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/7708/9789275318553_esp.pdf)
- Patlán, J. (2015). Definición, medición y consecuentes del clima organizacional: resultados de tres estudios en población mexicana. En J. F. Uribe (Ed.), *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales* (pp. 61-127). Distrito Federal, México: Editorial El Manual Moderno.
- Patlán, J. y Flores, R. (2013). Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud. *Ciencia & trabajo*, 15(48), 131-139.
- Patlán, J. y Hernández, R. (2015). Efecto del clima y el compromiso organizacional en la satisfacción laboral y la intención de rotación. En J. F. Uribe (Ed.), *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales* (pp. 61-127). Distrito Federal, México: Editorial El Manual Moderno.
- Patlán, J. y Martínez, E. (2015). Efecto del clima organizacional y el liderazgo de servicio en la satisfacción laboral. En J. F. Uribe (Ed.), *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales* (pp. 61-127). Distrito Federal, México: Editorial El Manual Moderno.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193-216. Doi: <https://doi.org/10.1348/096317904774202144>
- Peña, M. C., Díaz, M. A. y Olivares, M. M. (2015). Diagnóstico del clima organizacional promotor de estrategias gerenciales en las pequeñas empresas de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(5), 15-24. Recuperado de

<ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n5-2015/RIAF-V8N5-2015.pdf#page=17>

Ramírez, M. (13 de mayo de 2017). México, séptimo lugar en bebidas alcohólicas. *Milenio*. Recuperado de [http://www.milenio.com/negocios/mexico-septimo-lugar-bebidas-alcoholicas\\_0\\_955704441.html](http://www.milenio.com/negocios/mexico-septimo-lugar-bebidas-alcoholicas_0_955704441.html)

Reddin, W. J. (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. *Cuadernos de management para una dirección eficaz*, (120), 79-84. Recuperado de [http://gref.org/nuevo/articulos/291104\\_2.pdf](http://gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf)

Rego, A. y Souto, S. (2004). La relación entre los climas organizacionales autenticizóticos y las variables intención de salida de la organización, el compromiso organizacional y el estrés. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (32), 77-102. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603205>

Rego, A., y Cunha, M. (2005). Authentizotic organizing and employee happiness: an empirical study. *Documentos de Trabalho em Gestão*, 7. Recuperado de [www.ua.pt/egi/readobject.aspx?obj=7983](http://www.ua.pt/egi/readobject.aspx?obj=7983)

Rojas, M. A. (2013). *Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de la Industria Licorera del Cauca* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10554/10750>

Rosa, T. (2011). *Climas organizacionais autenticizóticos, estratégias de coping, equipas de elevado desempenho e experiência ótima* (tesis doctoral). Universidade do Algarve, Faro, Portugal. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11144/228>

Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)

- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82. Recuperado de [http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones\\_del\\_clima\\_organizacional.pdf](http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf)
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., y Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. Doi: 10.1146/annurev-psych-113011-143809
- Seligman, M. E. P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55, 5-14. doi: 10.1037//003-066X.55.1.5
- Serrano, B. J. y Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125. Doi: [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Serrano, B. J. y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125. Doi: [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190. Doi: <https://doi.org/10.5465/1556375>
- Uribe, J. F. (2015). Justicia social, trabajo y factores psicosociales. En J. F. Uribe (Ed.), *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales* (pp. 21-47). Distrito Federal, México: Editorial El Manual Moderno.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C. y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005). *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 2(2), 329-349. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67920212>

- Vega, J. C., Rodríguez, E. G. y Montoya, A. (2012). Metodología de evaluación del clima organizacional a través de un modelo de regresión logística para una universidad en Bogotá, Colombia. *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, 14(21), 247-272. Recuperado de <http://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/cife/article/viewFile/1410/1604>
- Venegas, E. (2017, marzo, 13). ¿Cuánto vale el mercado de bebidas alcohólicas en México?. *Merca 2.0*. Recuperado de <https://www.merca20.com/cuanto-vale-mercado-bebidas-alcoholicas-en-mexico/>
- Vilaça, I. M. (2012). *Espiritualidade organizacional e capital psicológico: o papel da liderança autêntica* (tesis doctoral). Universidade de Extremadura, Badajoz, España. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10662/327>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., y Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. Doi: 10.1177/0149206307308913
- Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Recuperado de <http://files.clases8.webnode.es/200000066-bb33fbc2d6/Desarrollo-de-Habilidades-Directivas.pdf>
- World Health Organization (2014). *Global status report on alcohol and health 2014*. (2014 ed.). Recuperado de [http://www.who.int/substance\\_abuse/publications/global\\_alcohol\\_report/en/](http://www.who.int/substance_abuse/publications/global_alcohol_report/en/)
- Youssef, C. M., y Luthans, F. (2015). Psychological Capital and Well-being. *Stress and Health*, 31(3), 180-188. Doi 10.1002/smi.2623



## **Anexos**

### **Anexo 1. Escala Multidimensional de Clima Organizacional**

**Cuestionario  
EMCO  
(Gómez y Vicario, 2008)**

**Instrucciones**

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer algunos aspectos de lo que usted piensa acerca del lugar donde trabaja.

Es posible que alguno de los enunciados no se ajusten al lugar donde usted trabaja, sin embargo trate de contestarlos como si se encontrara en la situación presentada.

A continuación encontrará una serie de frases a las que responderá de acuerdo a la frecuencia en que se da cada caso en el lugar donde trabaja.

**Ejemplo:** En este cuestionario encontrará una frase como la siguiente:

	1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
1. <i>Platico con mis compañeros en mi tiempo libre.</i>					X

Suponiendo que usted siempre platica con sus compañeros en sus tiempos libres, deberá **MARCAR** en la columna número 5, que corresponde a la respuesta **SIEMPRE**.

Es importante que responda a **TODAS** las frases del cuestionario.

**Le recordamos que sus respuestas son totalmente anónimas.**

**No hay respuestas buenas ni malas, simplemente nos interesa conocer su opinión.**

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**Datos generales:**

**1. Género:**

Masculino  Femenino

**2. Edad:** \_\_\_\_\_

**3. Estado civil:**

Soltero  Casado  Unión libre  Divorciado  Viudo

**4. Escolaridad:**

Primaria  Secundaria  Carrera técnica  Bachillerato  Licenciatura  Maestría  
 Doctorado

**5. Área académica de su profesión o carrera:**

Humanidades y artes  
 Ciencias sociales  
 Ciencias biológicas y salud  
 Ciencias físico matemáticas  
 Sin área o bachillerato

**6. Nombre del puesto de trabajo:** \_\_\_\_\_

**7. Antigüedad en el puesto:** \_\_\_\_\_

**8. Nivel de puesto de trabajo:**

Operativo  Medio  Ejecutivo

**9. Antigüedad en la organización:** \_\_\_\_\_

**10. Años de experiencia laboral:** \_\_\_\_\_

**11. Número de horas de trabajo al día:** \_\_\_\_\_

**12. ¿Tiene personal a su cargo?:**

Si  No

Si respondió "no" pase a la pregunta 14.

**13. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?** \_\_\_\_\_

**14. Sueldo mensual:**

\$ 0.00 a \$ 2,500  
 \$ 2,501 a \$ 5,000  
 \$ 5,001 a \$ 7,500  
 \$ 7,501 a \$ 10,500  
 \$ 10,501 a \$ 15,500  
 \$ 15,501 a \$ 20,500  
 Más de \$ 20,500

**15. Tipo de contrato:**

Contrato de base  Contrato eventual Otro: \_\_\_\_\_

**16. ¿Ha tenido algún ascenso dentro de la organización donde trabaja actualmente? (si no ha tenido ningún ascenso, por favor continúe en la siguiente hoja).**

Si  No

**17. ¿Cuántos ascensos ha tenido?** \_\_\_\_\_

**18. Área de trabajo** \_\_\_\_\_

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.					
2. Los directores dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades.					
3. La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño.					
4. El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto.					
5. Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades.					
6. Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades.					
7. A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.					
8. En la organización la unión entre los compañeros propicia un ambiente agradable.					
9. Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.					
10. Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.					
11. Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.					
12. Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.					
13. El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.					
14. Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades.					
15. Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada.					
16. La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.					
17. Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo.					
18. En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.					
19. Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.					
20. El director trata a su personal de la manera más humana posible.					

	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>21. En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.</b>					
<b>22. Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.</b>					
<b>23. Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.</b>					
<b>24. Los trabajadores se llevan bien entre ellos.</b>					
<b>25. En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.</b>					
<b>26. Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.</b>					
<b>27. Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.</b>					
<b>28. Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo.</b>					
<b>29. El jefe trata con indiferencia a su personal.</b>					

## Anexo 2. Productos de Licores Hidalgo S.A. de C.V.

### Licores de agave:

- El compadre
- Potrero



### Mezcal:

- Mezcal fandango
- Mexcalia



### Vodka:

- Zaverich



### Whisky:

- Mc Andrews



---

**Licor de caña:**

- Bronco
- Caña real
- Huasteco imperial
- San Juan
- El charrito



---

Fuente: elaboración propia con datos de la página web de la empresa matriz.

**Anexo 3. Dimensiones del clima organizacional que proponen los primeros autores.**

<b>Autores</b>	<b>Dimensiones</b>
<b>Forehand y Gilmer</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tamaño de la organización</li> <li>2. Estructura organizacional</li> <li>3. Complejidad sistemática de la organización</li> <li>4. Estilo de liderazgo</li> <li>5. Orientación de fines</li> </ol>
<b>Friedlander y Margulies</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empeño</li> <li>2. Obstáculos o trabas</li> <li>3. Intimidación</li> <li>4. Espíritu de trabajo</li> <li>5. Actitud</li> <li>6. Acento puesto sobre la producción</li> <li>7. Confianza</li> <li>8. Consideración</li> </ol>
<b>Gavin</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura organizacional</li> <li>2. Obstáculo</li> <li>3. Recompensa</li> <li>4. Espíritu de trabajo</li> <li>5. Confianza y consideración de parte de los administradores</li> <li>6. Riesgo y desafíos</li> </ol>
<b>Lawler et al.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia/eficacia</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Nivel práctico/concreto</li> <li>4. Riesgo</li> <li>5. Impulsividad</li> </ol>
<b>Likert</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Métodos de mando</li> <li>2. Naturaleza de las fuerzas de motivación</li> <li>3. Naturaleza de los procesos de comunicación</li> <li>4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción</li> <li>5. Toma de decisiones</li> <li>6. Fijación de los objetivos o de las directrices</li> <li>7. Procesos de control</li> <li>8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento</li> </ol>
<b>Litwin y Stringer</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura organizacional</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Recompensa</li> <li>4. Riesgo</li> <li>5. Apoyo</li> <li>6. Normas</li> <li>7. Conflicto</li> </ol>
<b>Meyer</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformidad</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Normas</li> <li>4. Recompensa</li> <li>5. Claridad organizacional</li> </ol>



	6. Espíritu de trabajo
<b>Payne et al.</b>	1. Tipo de organización 2. Control
<b>Pritchard y Karasick</b>	1. Autonomía 2. Conflicto contra cooperación 3. Relaciones sociales 4. Estructura organizacional 5. Recompensa 6. Relación entre rendimiento y remuneración 7. Niveles de ambición de la empresa 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización 11. Apoyo
<b>Schneider y Barlett</b>	1. Apoyo proveniente de la dirección 2. Interés por los nuevos empleados 3. Conflicto 4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura organizacional
<b>Steers</b>	1. Estructura organizacional 2. Refuerzo 3. Centralización del poder 4. Posibilidad de cumplimiento 5. Formación y desarrollo 6. Seguridad contra riesgo 7. Apertura contra rigidez 8. Estatus y moral 9. Reconocimiento y retroalimentación 10. Competencia y flexibilidad organizacional
<b>Halpin y Crofts</b>	1. Cohesión entre el cuerpo docente 2. Grado de compromiso del cuerpo docente 3. Moral de grupo 4. Apertura de espíritu 5. Consideración 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección 7. Importancia de la producción

Fuente: elaboración propia con información tomada de Brunet (1987).

#### Anexo 4. Análisis de los reactivos que componen el F1.

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
6. Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades.	50	2.0	5.0	3.460	.9304
12. Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.	50	2.0	5.0	3.560	.8843
14. Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades.	49	1.0	5.0	3.571	1.0992
17. Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo.	50	1.0	5.0	3.280	1.0309
Válidos	49				

Fuente: elaboración propia a partir de los datos analizados de la EMCO en el software estadístico.

#### Anexo 5. Análisis de los reactivos que componen el F2.

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
5. Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades.	49	1.0	5.0	2.857	1.3540
7. A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.	50	1.0	5.0	2.380	1.1586
10. Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.	50	1.0	5.0	3.360	1.1563
Válidos	49				

Fuente: elaboración propia a partir de los datos analizados de la EMCO en el software estadístico.

### Anexo 6. Análisis de los reactivos que componen el F3.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
18. En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.	50	1.0	5.0	3.340	1.1178
23. Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.	49	1.0	5.0	2.857	1.1726
24. Los trabajadores se llevan bien entre ellos.	50	2.0	5.0	3.480	.8389
Válidos	49				

Fuente: elaboración propia a partir de los datos analizados de la EMCO en el software estadístico.

### Anexo 7. Análisis de los reactivos que componen el F4.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
1. Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.	50	1.0	5.0	3.980	1.0200
8. En la organización la unión entre los compañeros propicia un ambiente agradable.	50	1.0	5.0	3.420	1.0708
21. En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.	50	1.0	5.0	3.460	1.2488
28. Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo.	50	1.0	5.0	3.060	.9127
Válidos	50				

Fuente: elaboración propia a partir de los datos analizados de la EMCO en el software estadístico.

## Anexo 8. Análisis de los reactivos que componen el F5.

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
2. Los directores dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades.	50	1.0	5.0	3.460	1.1466
4. El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto.	50	1.0	5.0	3.840	1.1493
15. Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada.	50	1.0	5.0	3.780	1.3746
20. El director trata a su personal de la manera más humana posible.	49	1.0	5.0	4.000	1.0408
29. El jefe trata con indiferencia a su personal.	50	1.0	5.0	3.680	1.3468
Válidos	49				

Fuente: elaboración propia a partir de los datos analizados de la EMCO en el software estadístico.

### Anexo 9. Análisis de los reactivos que componen el F6.

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
3. La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño.	50	1.0	5.0	2.820	1.3656
16. La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.	50	1.0	5.0	2.280	1.1959
26. Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.	50	1.0	5.0	2.780	1.2824
27. Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.	50	1.0	4.0	2.060	.9564
Válidos	50				

Fuente: elaboración propia a partir de los datos analizados de la EMCO en el software estadístico.

### Anexo 10. Análisis de los reactivos que componen el F7.

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
9. Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.	50	2.0	5.0	4.060	.9564
11. Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.	49	1.0	5.0	3.653	1.0518
22. Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.	50	1.0	5.0	3.420	.8593
Válidos	49				

Fuente: elaboración propia a partir de los datos analizados de la EMCO en el software estadístico.

## Anexo 11. Análisis de los reactivos que componen el F8.

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
13. El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.	50	1.0	5.0	3.040	1.2930
19. Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.	50	1.0	5.0	3.420	1.2631
25. En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.	50	1.0	5.0	3.540	1.2157
Válidos	50				

Fuente: elaboración propia a partir de los datos analizados de la EMCO en el software estadístico.

## Anexo 12. Resultados de la prueba de normalidad de Shapiro Wilk.

	Variable	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	CO
Género	Masculino	0.152	0.734	0.322	0.850	0.587	0.491	0.195	0.079	0.125
	Femenino	0.499	0.151	0.152	0.013	0.064	0.074	0.007	0.010	0.494
Edad	18 a 22	0.141	0.744	0.914	0.856	0.367	0.742	0.209	0.247	0.263
	23 a 31	0.625	0.306	0.153	0.002	0.663	0.382	0.095	0.088	0.788
	32 a 60	0.132	0.961	0.436	0.724	0.149	0.023	0.166	0.103	0.897
Estado civil	Soltero	0.103	0.744	0.231	0.538	0.345	0.176	0.057	0.077	0.368
	Casado	0.341	0.771	0.790	0.380	0.414	0.609	0.305	0.861	0.997
	Unión libre	0.614	0.195	0.486	0.189	0.775	0.771	0.389	0.700	0.588
Escolaridad	Divorciado	0.995	0.488	0.304	0.369	0.279	0.348	0.850	0.001	0.400
	Secundaria	0.547	0.394	0.733	0.262	0.220	0.019	0.467	0.643	0.369
	Carrera técnica	0.093	0.595	0.337	0.030	0.258	0.115	0.171	0.500	0.443
	Bachillerato	0.711	0.899	0.226	0.676	0.277	0.874	0.554	0.082	0.984
Área académica de su profesión o carrera	Licenciatura	0.911	0.685	0.670	0.560	0.257	0.269	0.103	0.685	0.280
	Ciencias sociales	0.220	0.272	0.103	0.189	0.952	0.195	0.123	0.972	0.563
Nivel de puesto de trabajo	Sin área o bachillerato	0.244	0.523	0.263	0.019	0.109	0.044	0.057	0.192	0.335
	Operativo	0.087	0.536	0.190	0.030	0.109	0.048	0.027	0.118	0.402
Antigüedad en la organización	Medio	0.204	0.404	0.408	0.420	0.272	0.925	0.650	0.925	0.980
	0 a 6 meses	0.066	0.150	0.157	0.085	0.150	0.172	0.089	0.379	0.394
	6 a 12 meses	0.850	0.231	0.712	0.695	<b>0.031</b>	0.557	0.682	0.499	0.112
	12 a 18 meses	0.637	1.000	0.298	0.000	0.780	0.843	0.363	1.000	0.964
Años de experiencia laboral	Más de 18 meses	0.284	0.411	0.052	0.567	0.095	0.757	0.096	0.607	0.874
	0 a menos de 5 años	0.252	0.321	0.192	0.132	0.381	0.089	0.022	0.743	0.902
	Más de 5 y menos de 10 años	0.055	0.772	0.452	0.277	0.678	0.473	0.111	0.125	0.441
	Más de 10 y menos de 15 años	0.777	0.482	0.573	0.777	0.415	0.006	0.421	0.980	0.997
Número de horas de trabajo al día	Más de 15 años	0.637	0.253	0.363	0.537	0.637	0.000	0.780	0.000	0.618
	8 horas	0.360	0.587	0.989	0.396	0.383	0.705	0.191	0.342	0.809
¿Tiene personal a su cargo?	Más de 8 horas	0.178	0.306	0.300	<b>0.047</b>	0.443	0.041	<b>0.025</b>	0.464	0.761
	Si	0.219	0.877	0.086	0.754	0.284	0.640	0.591	0.992	0.470
Sueldo mensual	No	0.239	0.440	0.245	0.027	0.062	0.031	0.012	0.209	0.317
	\$0.00 a \$2,500	0.291	0.440	0.537	0.594	0.636	0.455	0.220	0.557	0.130
	\$2,501 a \$5,000	0.257	0.219	0.128	0.012	0.035	0.098	0.031	0.014	0.118
	\$5,001 a \$7,500	0.000	0.637	0.000	0.000	0.637	0.780	0.000	0.000	0.091
	\$7,501 a \$10,500	0.162	0.780	0.463	0.174	0.000	0.510	0.637	0.878	0.620

Fuente: elaboración propia a partir de los datos analizados de la EMCO en el software estadístico.

### Anexo 13. Índices promedios y prueba de significancia t de student.

	Variable	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	CO
Género	Masculino	3.3929	3.1587	3.4444	3.7024	3.7714	2.7024	3.6032	3.4762	3.4167
	Femenino	3.5115	2.6552	3.0747	3.3190	3.7379	2.3276	3.7931	3.2299	3.2267
	Significancia	0.553	0.082	0.122	0.094	0.884	0.186	0.353	0.348	0.260
Área académica de su profesión o carrera	Ciencias sociales	3.9375	3.5000	3.9167	3.5000	3.9500	2.6250	3.9167	3.5000	3.6034
	Sin área o bachillerato	3.5000	2.7805	3.2073	3.5610	3.7707	2.5488	3.7886	3.3496	3.3340
	Significancia	0.219	0.177	0.116	0.883	0.678	0.884	0.726	0.760	0.378
Nivel de puesto de trabajo	Operativo	3.4402	2.8188	3.1993	3.4891	3.7478	2.4783	3.7246	3.3188	3.2950
	Medio	3.7083	3.4167	3.5833	3.3750	3.8000	2.5625	3.5833	3.5000	3.4393
	Significancia	0.461	0.262	0.381	0.787	0.901	0.872	0.705	0.705	0.640
Número de horas de trabajo al día	8 horas	3.7321	3.2857	3.2619	3.8393	3.7143	2.6607	4.0714	3.5000	3.5117
	Más de 8 horas	3.3667	2.6762	3.2143	3.3143	3.7829	2.3857	3.5810	3.2571	3.2194
	Significancia	0.095	0.057	0.860	<b>0.036</b>	0.788	0.382	<b>0.028</b>	0.407	0.117
¿Tiene personal a su cargo?	Si	3.3690	3.1429	3.0476	3.2143	3.6857	2.5714	3.4286	3.5714	3.2648
	No	3.4767	2.8217	3.2597	3.5233	3.7628	2.4709	3.7597	3.2946	3.3133
	Significancia	0.705	0.442	0.537	0.348	0.814	0.805	0.254	0.459	0.841

Fuente: elaboración propia a partir de los datos analizados de la EMCO en el software estadístico.



## Anexo 14. Índices promedios y prueba de significancia ANOVA.

	Variable	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	CO
<i>Edad</i>	18 a 22	3.6346	3.0000	3.3333	3.6538	3.7846	2.5000	3.7436	3.3846	3.3952
	23 a 31	3.3576	2.7500	3.1806	3.3750	3.7583	2.3750	3.5833	3.2083	3.2190
	32 a 60	3.5208	2.8889	3.2083	3.4375	3.7500	2.6042	3.9722	3.5000	3.3709
	Significancia	0.498	0.773	0.871	0.603	0.993	0.802	0.306	0.652	0.626
<i>Estado civil</i>	Soltero	3.4569	2.7931	3.0805	3.4828	3.6966	2.4052	3.5862	3.2874	3.2440
	Casado	3.3704	2.9259	3.4444	3.4444	3.8889	2.4722	3.8519	3.2963	3.3506
	Unión libre	3.8750	3.2222	4.0000	3.5833	3.6333	2.9167	4.1667	3.3333	3.5805
	Divorciado	3.3750	2.6667	2.9583	3.4375	4.0500	2.5000	3.7500	3.4167	3.3082
	Significancia	0.507	0.867	0.051	0.819	0.854	0.590	0.460	0.870	0.722
<i>Escolaridad</i>	Secundaria	3.5833	2.7778	3.3413	3.3929	3.8095	2.5476	3.8889	3.2857	3.3466
	Carrera técnica	3.2308	2.6667	3.0769	3.6731	3.5077	2.0769	3.6410	3.1795	3.1432
	Bachillerato	3.4500	3.2333	3.2000	3.7000	3.9800	2.9000	3.5667	3.6667	3.4862
	Licenciatura	3.4667	3.1333	3.4000	2.9000	3.6800	2.3500	3.3333	3.2000	3.1820
	Significancia	0.620	0.642	0.716	0.362	0.711	0.355	0.406	0.746	0.692
<i>Antigüedad en la organización</i>	0 a 6 meses	3.5278	2.5000	3.1296	3.5556	3.9111	2.4167	3.8704	3.4444	3.3222
	6 a 12 meses	3.1389	2.9630	3.1481	3.1111	3.0222	2.1111	3.2963	2.7037	2.9262
	12 a 18 meses	3.8333	3.0000	2.8889	3.4167	4.0667	1.8333	4.3333	4.0000	3.4253
	Más de 18 meses	3.4608	3.0196	3.3039	3.4853	3.8118	2.6912	3.5882	3.2941	3.3540
	Significancia	0.413	0.446	0.844	0.600	<b>0.021</b>	0.360	0.073	0.103	0.263
<i>Años de experiencia laboral</i>	0 a menos de 5 años	3.5466	2.7941	3.2745	3.4485	3.6588	2.4779	3.7549	3.2059	3.2841
	Más de 5 y menos de 10 años	2.9167	2.7778	2.7222	3.5000	3.7333	2.2500	3.5000	3.3889	3.1207
	Más de 10 y menos de 15 años	3.9000	3.6667	3.5667	3.6000	4.0400	3.2500	3.8667	3.8667	3.7333
	Más de 15 años	3.1667	2.5556	3.0000	3.2500	4.2667	1.6667	3.7778	3.5556	3.1839
	Significancia	0.078	0.318	0.363	0.949	0.509	0.143	0.843	0.487	0.351
<i>Sueldo mensual</i>	\$0.00 a \$2,500	3.6000	3.1000	3.0333	3.9000	3.8000	2.4250	3.8333	3.7000	3.4352
	\$2,501 a \$5,000	3.3788	2.7475	3.2020	3.3333	3.7576	2.4621	3.7071	3.2525	3.2484
	\$5,001 a \$7,500	3.3333	3.2222	3.3889	3.6667	3.5333	2.8333	3.6667	2.8889	3.3305
	\$7,501 a \$10,500	4.0278	3.1111	3.8889	3.5833	3.7333	2.4167	3.7778	3.5556	3.5144
	Significancia	0.409	0.695	0.480	0.264	0.969	0.938	0.964	0.443	0.770

Fuente: elaboración propia a partir de los datos analizados de la EMCO en el software estadístico.