



UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO

FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL
“EL CASO DE LOS COLABORADORES DE MINA REAL DE LA
BUFA S.A DE C.V.”

TESIS QUE PRESENTA:
JESSICA THALÍA ARRIETA MARTÍNEZ

PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS

DIRECTOR DE TESIS
DR. JOSÉ GERARDO IGNACIO GÓMEZ ROMERO

DURANGO, DGO. SEPTIEMBRE 2023



UJED

Universidad Juárez
del Estado de Durango

5 AÑOS
Historia que trasciende
FECA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Tesis presentada por la C. JESSICA THALIA ARRIETA MARTÍNEZ, para la obtención de grado de MAESTRA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS titulado "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL, " EL CASO DE LOS COLABORADORES DE MINA REAL DE LA BUFA S.A. de C.V."

DIRECTOR DE TESIS: Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero

JURADO

PRESIDENTE: Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero

VOCAL: Dr. Francisco Martín Villarreal Solís

SECRETARIO: Dr. Mario Alberto García Meza

SUPLENTE: Dra. Julieta Evangelina Sánchez Cano

SUPLENTE: Dra. María Brenda González Herrera

Victoria de Durango, Dgo., a 19 de junio del 2023

Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de analizar el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral en el corporativo de Mina Real de la Bufa S.A de C.V., del estado de Durango. Actualmente la empresa se encuentra en crecimiento por lo que es necesario identificar los factores que generen mejor ambiente laboral.

Los colaboradores que formaron parte de esta investigación fue una muestra de 50 empleados tanto de género femenino como masculino. Para el propósito de esta investigación se aplicó una escala de Likert la cual evaluar el desempeño laboral y el clima organizacional a través de una encuesta.

Entre las variables de clima organizacional se concluye que el clima organizacional ejerce influencia en el desempeño laboral de los trabajadores, sin embargo, al ser una empresa de nueva creación se recomienda fortalecer los factores positivos puesto que favorece el rendimiento y desempeño de los colaboradores.

El profundizar en estas variables permitirá que el trabajo administrativo se conduzca a grandes niveles de eficiencia y contribuya a una búsqueda constante de la excelencia de la organización.

Índice

CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	1
Justificación	3
Objetivo de investigación	3
Hipótesis	4
Pregunta de Investigación	4
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO	6
Organizaciones	6
Clasificación de las organizaciones	9
Clima organizacional	16
Enfoques	21
Interacciones	23
Desempeño laboral	37
CAPÍTULO III	52
MARCO SOCIO HISTÓRICO	52
La minería en México en el tiempo de la colonia	53
La industria Minera en México	55
Impactos sociales y ambientales en la minería	57
Durango y su industria minera	58
Distritos Mineros	61
Antecedentes de Mina Real de la Bufa	63
Altaley Mining Corporation	67
CAPÍTULO IV	69

METODOLOGÍA	69
Enfoque de investigación	69
Alcance y diseño del estudio	70
Objetivo de investigación	70
Hipótesis	70
Pregunta de Investigación	70
Universo muestral	70
Muestra y población	71
Instrumento de medición	72
Derivación de variables	72
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	78
CAPÍTULO V	78
RESULTADOS	78
Métodos estadísticos utilizados en la presente investigación.	78
Prueba de normalidad	81
Análisis de la Varianza ANOVA	83
Regresión lineal de las dimensiones de Clima Organizacional y dimensiones Desempeño Laboral	85
Limitaciones	88
CAPÍTULO VI	88
CONCLUSIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	1
Anexo 1	1
Anexo 2	6

Índice de Figuras

Figura 1 Clasificación de las organizaciones	11
Figura 2 Circuito de interacciones del clima organizacional	24
Figura 3 Pirámides de necesidades básicas de Maslow	32
Figura 4 Minas en México	57
Figura 5 Yacimientos en el Municipio de Durango	61

Índice de tablas

Tabla 1 Durango en la producción Minero-metalúrgica	60
Tabla 2 Volumen de la producción minera 2017-2022	62
Tabla 3 Principales Minas en Explotación de Minerales Metálicos	65
Tabla 4 Operacionalización de Variable Clima organizacional	73
Tabla 5 Operacionalización de Variable: Desempeño Laboral	76
Tabla 6 Escala Alfa de Cronbach	79
Tabla 7 Estadísticos de fiabilidad Clima Organizacional	80
Tabla 8 Estadísticos de fiabilidad Clima Organizacional	80
Tabla 9 Prueba de Shapiro-Wilk Clima Organizacional	82
Tabla 10 Prueba de Shapiro-Wilk Clima Organizacional	82
Tabla 11 Análisis de varianza Clima Organizacional	83
Tabla 12 Análisis de varianza de Desempeño Laboral	85
Tabla 13 Regresión lineal de las dimensiones de Clima Organizacional y dimensiones Desempeño Laboral	86

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

En la actualidad las organizaciones necesitan líderes capaces de orientar a los colaboradores para el logro de metas y objetivos a través del desarrollo diversas habilidades como es el caso de la interacción interpersonal, cooperación, capacidad de comunicación para con ello poder impulsar el sentido de honestidad, responsabilidad, compromiso, entre otros.

El recurso humano es uno de los recursos más valioso de toda organización, por tal motivo se debe brindar a los colaboradores un adecuado ambiente de trabajo, ya que, en caso contrario aquellos colaboradores que perciben la existencia de un clima organizacional no favorable tienden a denotar un comportamiento de desempeño laboral por debajo del promedio además de comportamientos negativos que permean en los grupos laborales generando un impacto directo en los objetivos y metas de la empresa.

La mina ubicada en Tahuehueto por parte del proyecto “Mina Real de la Bufo” brinda por medio de procesos metalúrgicos la obtención de metales preciosos y un excelente potencial económico de crecimiento, sin embargo, al interior de la compañía se ha percibido en gran proporción que el clima existente entre los colaboradores no es adecuado ya que se ha presentado diversas condiciones no favorables como es el caso del ausentismo, problemáticas internas entre colaboradores, desmotivación, falta de dirección, ya que el personal existente por parte de los departamentos responsables no implementan

estrategias que permiten promover un ambiente adecuado para el desempeño y funciones laborales, siendo este caso particular un claro ejemplo de la necesidad de conocer la forma en que interactúa el personal.

Con el objeto de identificar la proporción y condiciones que impacta el clima organizacional en el desempeño laboral se realiza esta investigación, puesto que como ya se ha mencionado anteriormente el mantener personal desmotivado puede generar que los integrantes de la organización realicen de forma deficiente sus tareas y/o actividades.

Como panorama general dentro de las organizaciones es necesario mencionar que las deficiencias en el manejo de liderazgo, problemas de relaciones interpersonales, falta de reconocimiento son motivos que provocan que el desempeño se vea significativamente afectado en los colaboradores al no sentirse reconocidos o valorados.

Otro aspecto que genera una repercusión sobre el clima organizacional es la carencia de incentivos laborales por parte de la alta dirección que pueden describirse como de dos tipos, la motivación de tipo intrínseca (se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin que alguien de manera obvia le de algún tipo de incentivo) y extrínseca (se presenta cuando el individuo es atraído no por la acción que realiza en sí, si no por lo que pudiera recibir a cambio de ejecutar la actividad), pudiendo ser una de las causas principales para un desempeño deficiente por consecuencia, bajo rendimiento de los colaboradores en el logro de objetivos y metas.

Finalmente se puede deducir que el desempeño laboral y el clima organizacional en caso de no ser tomado en cuenta y no recibir la importancia

que amerita, pudiera generar un compromiso negativo sobre los empleados y en la obtención de resultados de la empresa.

Justificación

La presente tesis tiene como objetivo identificar la situación actual del clima laboral dentro la organización y como este impacta sobre el desempeño de la institución.

El propósito actual de la compañía está dedicado a tener eficiencia en cada área, ya sea de tipo operativo o administrativo, esto a fin de tener un mayor sustento por medio del capital humano para el logro de metas y objetivos. La estimulación del personal puede verse retribuido por condicionantes laborales que estimulen el crecimiento de manera personal y profesional.

Cabe destacar que es necesario conocer e identificar el clima organizacional de una empresa, es decir aquellas condiciones predefinidas de forma habitual que indican el cómo se relacionan jefes y colaboradores, siendo una variable de provechoso para identificar la situación actual y de ser necesario aplicar medidas que generen un mejor desempeño dentro de la empresa, ya que un mal clima organizacional puede afectar de manera significativa el desempeño de los colaboradores.

Objetivo de investigación

Analizar el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral del personal en el corporativo de Mina Real de la Bufa S.A. C.V.

Hipótesis

El Clima organizacional impacta en el desempeño laboral del personal en el corporativo de Mina Real de la Bufa S.A de C.V.

Pregunta de Investigación

¿Cómo impacta el clima organizacional en el desempeño laboral del personal en el corporativo de Mina Real de la Bufa S.A. de C.V.?

En tal sentido se puede determinar que un buen clima organizacional mejora el desempeño laboral de forma directa, teniendo un impacto en el entorno laboral de los colaboradores y favoreciendo la eficiencia en la toma de medidas de mejora para mantener a los empleados satisfechos y comprometidos.

A fin de contar con un método formal para la evaluación en el desempeño laboral de los colaboradores, se justifica plenamente el desarrollo de la presente propuesta de investigación aplicada en la empresa Mina Real de la Bufa S.A DE C.V., del estado de Durango, la cual busca determinar el impacto existente entre el clima organizacional y desempeño laboral, ya que el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales depende de un eficiente desempeño de los trabajadores que laboran dentro de la empresa.

La presente investigación es de estudio correlacional y transversal, dentro de la cual se aplicará una encuesta a los colaboradores de la empresa, estando organizada en los siguientes capítulos:

El capítulo I, comprende el protocolo de la investigación, donde se explica cuál el problema que se observa en la empresa, así como las variables a analizar y la justificación de esta tesis.

El capítulo II, comprende el marco teórico, dentro del cual se exponen los fundamentos técnicos- científico de estudio referente a clima organizacional y desempeño laboral.

El capítulo III expresa el Marco socio histórico el cual se hace hincapié en aspectos sociales del periodo, historia, así como circunstancias temporales.

Capitulo IV comprende la metodología e instrumentos de medición, utilizando en el presente estudio: Población, muestra, ámbito de observación conforme a cifras cuantitativas de la población, técnicas para la recolección de datos promedio.

En el capítulo V, se anexan los resultados de la información recopilada; en tanto que, en el apartado siguiente, Capítulo VI queda conformado por conclusiones que se desprende de los resultados obtenidos y finalmente se integran las referencias bibliográficas.

Esta tesis contribuirá a que la empresa tome medidas de mejora y mantener empleados satisfechos, comprometidos y capaces de aportar un valor agregado para el cumplimiento de metas y/o objetivos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Organizaciones

Organización es un término empleado para referirse a un grupo de personas con objetivo común, comprendido por tareas, administración e interacción entre los implicados, contando con una estructura formalizada de funciones y puestos.

Para Luhmann (1997, p23) la organización es un sistema compuesto por complejos decisionales, cuestiona la congruencia entre decisión y acción, afirmando que decidir es probar las alternativas, ignorando así el proceso de diseño del observador, resulta conveniente entender las decisiones más bien como diseños. Efectivamente no toda acción humana o empresarial requiere de un diseño formal, mínimo implica una toma de alternativa.

Respecto de lo anterior se puede definir que la organización es un sistema complejo de decisiones que deben tomarse, siendo administrado por personas con relaciones que interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que tienen como finalidad alcanzar metas y objetivos.

Por otra parte, Daft (2015, p 30), define a las organizaciones como entidades sociales que están dirigidas al alcance de metas, diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación y que está vinculada al medio ambiente”, es decir, una de las características principales de las organizaciones, es que estas se encuentran formadas por personas las cuales generan relaciones interpersonales que coadyuban al logro de objetivos y metas institucionales.

Una organización consiste en un grupo de individuos con una meta establecida de forma estructurada, es decir, un propósito definido y planeado para conseguir diversos objetivos, estos se reestructuran y se redefinen a medida que los objetivos se logran o se descubren mejores medios para conseguirlos a menor costo y esfuerzo.

Importancia de las organizaciones

Las organizaciones al encontrarse formadas por capital humano de carácter profesional deben identificar personal capacitado que contribuya con el logro de desafíos, situándose inclusive por delante de la competencia.

Según las organizaciones están a nuestro alrededor y dan forma a nuestra vida en muchos aspectos, a continuación, se presentan siete razones por las cuales es trascendental el impacto de organizaciones Daft (2015):

- Reúnen los recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados deseados.
- Producen bienes y servicios con eficiencia.
- Facilitan la innovación.
- Utilizan tecnologías de información y manufactura modernas,
- Adaptación al terreno e influencia sobre este.
- Desafíos continuos de diversidad, ética, así como la motivación y coordinación de los empleados.
- Valor para propietarios clientes y empleados.

Por lo anterior las organizaciones deben saber cómo tratar los desafíos relacionados a temas de diversidad y fuerza de trabajo, ya que cada factor es de suma relevancia, generando a su vez preocupaciones empresariales por el cómo canalizar los temas relacionados a capital humano.

Características de la organización

Las organizaciones cuentan con características de carácter interno orientadas a los objetivos de la organización a fin de conseguir las metas propuestas. Los objetivos deben ir alineados a la buena imagen, rentabilidad, utilidad, productividad, responsabilidad social, buena percepción del consumidor y la obtención de un servicio o artículo de calidad (Polanco, Y. J., Santos, P. y Cruz, G. A. D. L., 2020).

...define que las organizaciones están orientadas en los siguientes puntos:

Objetivo: Los objetivos de la organización hacen referencia a las actividades internas que se realizan para conseguir las metas propuestas. Estos deben ir alineados a la buena imagen, rentabilidad, utilidad, productividad, responsabilidad social etc.

Elementos Personales. Los elementos personales de la organización son los que tienen la capacidad intelectual, para desarrollar las actividades de producción y oferta de bienes y servicios, que se realizan dentro de la empresa, para lograr con esto que la misma pueda operar de manera eficiente.

La dirección. Es la parte de la organización que busca poner en marcha los lineamientos necesarios para el correcto funcionamiento de todos los que componen la empresa. Además, que implementan métodos y estrategia para el logro de los objetivos.

Las organizaciones engloban estructura, organización e integración de recursos dentro de diversos criterios de una compañía tal es el caso de áreas como recursos humanos, materiales y financieros. Esto permite desarrollar tareas y actividades de una manera más eficiente en búsqueda de objetivos marcados, sin embargo, existen ejemplos que, al no contar con objetivos claros, el clima organizacional se ve influenciado sobre las motivaciones de los miembros de la organización.

Clasificación de las organizaciones

Existen numerosas diferencias entre organizaciones que inclusive se desenvuelven sobre un mismo giro. Sin embargo, cuentan con criterios generalizados como es el caso de funciones, funcionarios y diversos aspectos que ayudan a clasificar en distintos criterios, grupos y modalidades, tales como:

Formales: Son aquellas que poseen estructura y sistemas bien definidos para el control, así como la toma de decisiones y comunicación. Esto permite definir de forma explícita el cómo, quien y donde, situando a cada trabajador en un puesto específico, que a su vez determina el estatus que tiene cada persona para con la estructura del lugar, algunos ejemplos de esta clasificación es la gerencia de un banco, el gobierno de un país o una empresa cualquiera.

Informales: Carecen de sustento documental o de lineamientos fijos escritos que perduren en el tiempo, ya que sus normas de funcionamiento suelen ser más o menos cambiantes conforme a la voluntad de sus integrantes algunos modelos de estas organizaciones son vendedores ambulantes, personal doméstico entre otros.

Descentralizada: La autoridad es delegada lo mayor posible a lo largo de la cadena de mando, comprendiendo el conjunto de relaciones que de forma espontánea se entrelazan, entre aquellos miembros que existen en la empresa.

Centralizada: La autoridad de toma de decisiones está concentrada en el sector superior, los niveles inferiores tienen y ejercen una mínima autoridad.

Organizaciones públicas: Es un concepto amplio dentro del cual debe distinguir la presente clasificación, que realizan funciones de administración

pública y gestión del estado, son organismos descentralizados, que dependen del estado y cuyo fin es la producción de bienes o servicios de un sector en específico. También se les conoce como de “administración pública”.

Organizaciones privadas: Son de origen privado y son de carácter autónomo e independiente del poder público. Dentro de estas es posible identificar organizaciones que adoptan diversas figuras jurídicas, como son Sociedades Anónimas (S.A.) y Sociedades con Responsabilidad Limitada (S.R.L.)

Organizaciones mixtas: Aquellas cuya propiedad están en parte de capitales privados, y parte del Estado como es el caso de los hospitales, Universidades públicas, etc., Una de las características es combinar fuerzas resguardando el impacto social de los emprendimientos y evitando las disfuncionalidades.

Organizaciones industriales: Se dedican a la producción de bienes materiales. Se puede distinguir la extractivas y de transformación. A su vez pueden clasificarse por ramo de actividad, como es el caso de las metalúrgicas, automotrices, etc.

Organizaciones de servicios: Se dedican a la provisión de servicios, pueden clasificarse por rama de actividad, tal es el caso del transporte, turismo, actividades de tipo recreativas entre algunas otras.

Organizaciones comerciales: Se dedican a la compraventa de bienes sin realizar ninguna clase de transformación, es el caso de las mueblerías, tiendas de ropa o cosméticos (Polanco, *et al.*, 2020).

A continuación, por medio de la imagen, se muestra un compendio de información para la clasificación de las organizaciones:

Figura 1 Clasificación de las organizaciones



Fuente: Elaboración propia en base a Polanco, y Santos *et al.*, 2020.

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es una estrategia educativa cuya finalidad es cambiar creencias, valores, actitudes y la estructura de las organizaciones. Bennis (1973), menciona que se puede lograr una transformación planeada de la organización la cual permite adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al cambio de las nuevas tendencias.

Las características de esta disciplina son divididas en diferentes puntos, en primer lugar, se destaca que independientemente de la estrategia que se siga, la intervención organizacional se centra en valores, actitudes, relaciones y clima organizacional.

En segundo lugar, las demandas que la organización intenta cubrir pueden ser agrupadas en tres clases:

1. Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.
2. Problemas de satisfacción y desarrollo humano
3. Problemas de eficiencia organizacional.

En tercer lugar, siguiendo a Bennis (1973), se encuentra el enfoque experimental el cual consiste en establecer estrategias medibles de retroalimentación, centradas en los siguientes pasos de intervención:

1. Generación de datos relativos a las necesidades
2. Retroalimentación para los grupos y personas pertinentes
3. Acción planificada sobre la base de los pasos 1 y 2

La cuarta característica establece que, en la mayoría de los casos, los agentes de cambio son ajenos a la misma organización, mientras la quinta es el

establecimiento de una relación de colaboración entre el agente de cambio y los elementos claves de la organización. La sexta característica implica aquellos agentes de cambio que comparten elementos de la organización como valores los cuales dan forma a estrategias y determinan sus intervenciones.

En último lugar se encuentran aquellos agentes de cambio comparten metas que buscan en el proceso de intervención y que en general corresponden a:

1. El mejoramiento en la competencia interpersonal
2. Transferencia de valores que lo socialicen ante una organización
3. Desarrollo de una creciente compensación entre los diferentes grupos de trabajo y entre los mismos de cada uno de estos.
4. Desarrollar una administración grupal más eficaz
5. Desarrollar mejores métodos de solución de conflicto
6. Desarrollar sistemas orgánicos en lugar de sistema mecánicos.

El desarrollo organización es necesario para modificar el comportamiento dentro de las organizaciones, por lo que el proceso de planeación antecede a la organización y el desarrollo organizacional permite implantar los cambios definidos.

El desarrollo organizacional representa una herramienta para que los administradores de las empresas renueven y fortalezcan las relaciones interpersonales de los empleados. La capacidad de una organización para motivar a sus empleados a mejorar su productividad se encuentra íntimamente ligada con la manera en que sus integrantes asimilan los valores de la organización.

Estos valores son aprendidos por medio de las relaciones interpersonales que se dan en los ambientes interno y externo de la organización. También se aprenden esos valores gracias a mecanismos de socialización, historias, creencias, actitudes y lenguajes que se desarrollan de manera informal conforme va madurando la cultura de la empresa.

El desarrollo organizacional realiza un diagnóstico de la empresa, con el fin de hallar soluciones adecuadas para que el personal sea aprovechado en toda su capacidad.

Para encontrar soluciones adecuadas, es necesario que sus gerentes primero reconozcan la existencia de un problema que requiere solución y desarrollar los cambios necesarios para motivar al personal para que no se desaproveche su potencial. El diagnóstico puede ser un proceso complejo, porque los gerentes deben recopilar la información necesaria para lograr que la fuerza de trabajo se comprometa y sea utilizada de manera eficiente.

El desarrollo organizacional apoya a las empresas en tiempos difíciles tanto para que sean competitivas en un entorno globalizado como para concientizar a sus dirigentes sobre la necesidad de un cambio constante (Bennis,1973).

Comportamiento Organizacional

Hoy en día el concepto de organización está orientado a ver los procesos como parte de un todo; en tal sentido podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas en común.

Robbins (1998) menciona que “El Comportamiento Organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, grupos, el ambiente, el comportamiento de las personas en la organización”, por lo que este estudio es un reto que tienen las personas dentro de las organizaciones ya que constituyen una de las tareas más importantes al momento de realización de tareas.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional se tienen variables dependientes e independientes, Stephen P. Robbins (1998), menciona algunas las cuales son:

Variables dependientes:

- ✚ Productividad. - La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo).
- ✚ Ausentismo. - Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda de que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- ✚ Satisfacción en el trabajo. – Se menciona como la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- ✚ Variables del nivel individual. – Son todas aquellas que posee una persona que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores,

actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirán en su comportamiento dentro de la empresa.

- ✚ Variables a nivel de grupo. – Es el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras.

Clima organizacional

Hoy en día las nuevas tecnologías, así como los diversos cambios han provocado el surgimiento de nuevas necesidades que involucran un mayor desarrollo en habilidades, destrezas y conocimientos por parte de colaboradores de las empresas.

Derivado a lo anterior el clima representa la personalidad de una organización y esta podría definirse como la percepción que los trabajadores forman del ambiente de la organización a la cual ellos pertenecen, radicando directamente en el desempeño laboral, bienestar y salud de los colaboradores (Lazo, Quintana y Arrias 2018).

El clima organizacional fue introducido en Psicología Industrial y organizacional en 1960 por Gallerman, este concepto ha sido influenciado por dos grandes escuelas de pensamiento como: La Escuela de Gestalt centrada en la organización de la percepción y la Escuela funcionalista centrada en el pensamiento y comportamiento de un individuo. En las últimas décadas los investigadores han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza y el cómo afecta en el desempeño de los colaboradores para llegar a una definición común del mismo (Brunet, 2004).

Dentro del concepto de clima organizacional existen numerosas aportaciones de diferentes autores, para Moncayo (2015 p4), “El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” por lo anterior se puede señalar que los cambios de la organización dependen de gran medida de la motivación ya que los factores facilitan los procesos de gestión y cambio dentro de las organizaciones.

Según Brunet (2004, p14),” El clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que este consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen” Derivado a ello resulta difícil medirlo puesto que nunca se sabe si el empleado lo evalúa en función a sus opiniones o de las características de la organización.

Por otra parte, Benjamín et al. (2013), citado en Garcia (2020, p39) El clima organizacional es el resultado de la forma en que los empleados disponen de un proceso de interacción social influenciado por sus propios valores, actitudes y creencias, así como por el ambiente interno y externo de la empresa, todo lo cual constituye percepciones que por su origen hacen que la organización sea vista como un todo.

De lo anterior se puede determinar que el clima organizacional representa la manera en cómo se comporta una empresa conforme a sus valores, actitudes y creencias, asimismo, se representa a través de la percepción de los empleados el cómo son tratados y como se desenvuelve cada uno de ellos.

Gómez-Rada (2015), por su parte, establece que el clima total de la organización se ve influenciado indirectamente por aspectos como la estructura, el tamaño o la tecnología con la que cuenta una empresa,

además de verse afectado directamente por componentes a nivel comportamental tanto en los aspectos individuales, actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje como a nivel grupal estructura, procesos, normas y roles, teniendo en cuenta incluso los niveles de motivación necesidades, esfuerzo y refuerzo en el liderazgo, políticas e influencia y los niveles de los procesos dentro de la organización como la evaluación del rendimiento, la remuneración, la comunicación y la toma de decisiones.

Aunado a lo anterior se puede determinar que el clima organizacional es multifactorial en las percepciones en que los trabajadores tienen de cómo son tratados y de cómo valoran su trabajo, asimismo, describe el grado de satisfacción en que las personas tienen con respecto de su medio laboral y/o trabajo cotidiano que involucra diversos factores como es el caso de estilos de dirección, estructura, condiciones laborales, comportamientos, prácticas laborales entre otros.

Características

Es importante conocer las características del Clima Organizacional para con ello conocer los elementos que permiten formular el análisis, evaluación, clasificación y diagnóstico de una empresa.

Brunet (2011, p21) presenta las características propias del concepto de clima: "El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc."

Se ha considerado que para determinar aquellos elementos categóricos identificados como, conductas, aptitudes y expectativas de los trabajadores que

posibilitan enfocar el trabajado de investigación hacia resultados concretos, van enfocadas dentro de distintas variantes encontradas situaciones con realidades propias de su naturaleza, es decir, que van caracterizadas por realidades que se vislumbran en cada organización.

Según Taguri (2011) existen principios normativos que coadyuvan en cimentar la estructura de dicho clima, las cuales son:

- ✚ Los elementos constitutivos del clima pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- ✚ El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- ✚ El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, aptitudes, expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- ✚ El clima es exterior al individuo, quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a la naturaleza.
- ✚ El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se puede observar de diferentes climas en los individuos que afectan una misma tarea.
- ✚ El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- ✚ Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

Dimensiones

El clima organizacional es un factor clave en el desarrollo de las actividades laborales, debido a que las características del sistema organizacional repercuten sobre las motivaciones de los miembros de la organización.

Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, es el caso de la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Las dimensiones tipifican el clima de una organización, sin embargo, juegan un papel relevante para identificar como un individuo percibe su organización a partir de factores descriptivos del clima laboral, los cuales son (Gan, F. 2013, p 199):

- Actitudes hacia la compañía
- Actitudes hacia la dirección de la empresa.
- ✚ Actitudes hacia la promoción y las oportunidades de ascenso.
- ✚ Actitudes hacia el contenido del puesto de trabajo.
- ✚ Actitudes hacia la supervisión y apoyo recibido por el jefe.
- ✚ Actitudes hacia los salarios e incentivos.
- ✚ Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- ✚ Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Estas son múltiples variables que intervienen en el clima organizacional y que afectan los valores, normas, estructura, percepciones de los miembros, rendimientos metas, liderazgo, estilos de autoridad, etc.

Enfoques

Según Brunet (2004), se han estudiado tres modelos de investigación los cuales son:

Medida múltiple de los atributos organizacionales: El autor considera el clima como un conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras que son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Esta metodología es utilizada en este tipo de enfoques ya que se estudia la relación existente entre el tamaño de la empresa y el rendimiento de los colaboradores, a través del análisis de la tasa de rotación, ausentismo y número de accidentes.

Medida perceptiva de los atributos individuales: Este enfoque vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones de los colaboradores y se considera su grado de satisfacción. Bajo este enfoque el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. Asimismo, raramente las investigaciones sobre clima se abordan bajo esta definición, ya que el hecho de considerar el clima como un atributo individual no aporta nada nuevo al punto de vista de las teorías organizacionales, ya que se deja de lado a la organización en provecho del hombre.

Medida perceptiva de los atributos organizaciones: Bajo este enfoque es considerado el clima como una medida perceptiva de los atributos organizacionales, donde se perciben características de una organización o de sus unidades. Las variables propias de la organización como la estructura y el

proceso organizacional interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que esta obtienen de sus empleados. Cabe señalar que este enfoque es el más utilizado entre los investigadores, ya que se analiza la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento y se pueden determinar las características relativamente estables en el tiempo que describen a una organización.

Por otro lado, según Scheider (1968) existen 3 enfoques de clima organizacional como lo son:

1. Enfoque de factores psicológicos individuales

Según Scheider, (1968), citado por Gamboa et al (2010, p 183) un individuo dentro de la organización destaca en tres procesos tales como: a) La necesidad que siente de establecer interacción social, b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización y c) construcción de un sentimiento de pertenencia a la organización. Los factores psicológicos individuales tienen una gran importancia en la medición del clima organizacional por el impacto en el funcionamiento de la organización. Este enfoque referencia su análisis en el individuo y su carácter subjetivo.

La principal importancia de este enfoque radica en las percepciones del colaborador, siendo un criterio que depende de las interacciones y actividades que tengan con su empresa ya que el mayor peso psicológico es el grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, relaciones interpersonales y valores colectivos, así como normas, reglamentos, políticas incentivas y factores motivacionales que son de carácter organizacional.

2. Enfoque de factores grupales

Este enfoque hace referencia a la perspectiva del colaborador, ambiente en que se encuentra, cabe destacar que los factores grupales deben tomarse en el proceso de interacción, algunos de los factores más frecuentes son: liderazgo, confianza con el jefe, apoyo y trabajo en equipo (Gamboa et al 2010).

3. Enfoque de factores organizacionales

En este enfoque se plantean los efectos percibidos por los colaboradores sobre el estilo administrativo de una organización tales como resultados y estándares de rendimiento (Gamboa et al 2010).

Este enfoque es un criterio relevante, ya que las características objetivas de la organización están muy ligadas con la percepción de los colaboradores, por lo que se requiere de la capacidad de reconocer que dimensiones afectan a la organización y en qué medida son necesarias transformar en aspectos positivos para que las percepciones subjetivas del individuo mejoren.

Interacciones

Según Rivera-Porras et al. (2018) citado en Garcia (2020, p38), el clima organizacional está compuesto por las apreciaciones que tienen los trabajadores sobre sus actuaciones en relación con los otros miembros de la organización, a la vez que se considera como una condición del ambiente interno, practicada por los colaboradores, que impacta en el comportamiento, y que se puede explicar en función de los valores o características de la organización.

Por lo anterior diversas fuentes mencionan que el comportamiento del trabajador no es el resultado directo de factores organizacionales, si no de la percepción existente con respecto de ello, mismas que en gran medida generan un clima determinado(Ramos, 2020,). Por medio de la imagen 2 se resume las interacciones del clima organizacional.

Figura 2 Circuito de interacciones del clima organizacional



Fuente: Ramos, S. E. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral , caso : empresa Lechera Peruana Organizational *environment and work performance*

Cabe mencionar que lo antes expuesto tiene un impacto significativo sobre el clima organizacional el cual repercute directa o indirectamente en el comportamiento de los miembros de la organización, por lo que a su vez se genera un impacto en la productividad, satisfacción, rotación del personal entre otros.

Funciones

Torres et al (2019). menciona que las funciones de clima organizacional son las siguientes:

- ✚ Vinculación: Lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- ✚ Des obstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.

- ✚ Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

- ✚ Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

- ✚ Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

- ✚ Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

- ✚ Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

- ✚ Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

- ✚ Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.
- ✚ Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- ✚ Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- ✚ Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.
- ✚ Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- ✚ Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- ✚ Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

- ✚ Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

- ✚ Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

- ✚ Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

- ✚ Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

- ✚ Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

- ✚ Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

- ✚ Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

El clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación es por ello que es imprescindible conocer sus funciones ya que esto repercute de forma indirecta en la motivación de los colaboradores, es decir, si la motivación es alta, las funciones del clima se ven reflejadas de forma positiva proporcionando satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, si la motivación es baja, el clima organizacional tiende a bajar.

Tipos de clima organizacional

Según el modelo de Likert existen 4 tipos de clima organizacional (Rodríguez, 2016), los cuales se dividen en:

1. Autoritario: sistema I autoritarismo explotador, sistema II autoritarismo paternalista.

Clima autoritario explorador: Es caracterizado derivado a que la dirección no muestra confianza a sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Asimismo, la comunicación no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas.

Clima autoritario paternalista: A diferencia de lo anterior existe confianza entre la dirección y sus subordinados, como motivación al personal se utilizan

recompensas. Cabe destacar que la mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia.

2. Participativo: sistema III participación consultiva, sistema IV participación plena.

Clima participativo consultivo: Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, hay interacción entre ambas partes y existe la comunicación descendente es decir, el control se delega de arriba hacia abajo.

Clima de participación en grupos: Destaca porque existe plena confianza entre los empleados y parte de la dirección, la toma de decisiones esta diseminada en toda la organización, existe comunicación ascendente y descendente.

Percepciones existentes para el clima organizacional: Se menciona que “el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los miembros perciben”, (Chirinos, Meriño y martinez, 2018, p50). Por lo que la relación se encontrara determinada por las percepciones. Es necesario destacar que existen tres niveles específicos que diferencian en la percepción existente los cuales son:

✚ Tipo Psicológico: Se ubica dentro del nivel individual, siendo constituido por las percepciones de cada individuo dentro de su entorno organizacional, es decir de carácter abstracto, ya que, en sí, no reflejan la

realidad si no la percepción de cada individuo con respecto de las experiencias acontecidas en su entorno.

✚ Tipo agregado: Se considera de carácter medio ya que se establece en un grupo de trabajo, estableciendo que no se necesita una coordinación colectiva, pero si un cierto nivel de consenso entre miembros de grupo situación que favorece las ideas de cohesión, liderazgo y poder.

✚ Tipo Colectivo: Puede predecir las actitudes de desempeño, indicando que existe una serie de factores que la determinan, siendo los que se describen a combinación.

Variables del Clima Organizacional

Las variables de clima organización son aquellas características que permiten realizar un diagnóstico objetivo sobre la situación de una organización en un momento determinado. Algunas variables de diferentes autores son:

✚ Comunicación:

Según Terán et al. (2017), la comunicación inadecuada en la organización hacia los empelados genera desconfianza hacia los altos cargos, de modo que en toda comunicación es necesario evitar mensajes confusos o la inadecuada interpretación de estos, de tal forma que se evite todo tipo de interferencia posible y así lograr una comunicación exitosa que contribuya a afianzar las relaciones y conservar un buen ambiente de trabajo que aporte al clima organizacional de manera positiva.

Por lo anterior se puede definir como la percepción general sobre el estado de comunicación y la capacidad de escuchar que determina el ambiente laboral, siendo el elemento principal la interacción establecida por las relaciones humanas.

Relaciones interpersonales:

Las relaciones corresponden entre un grupo o conjunto de personas en concordancia con las normas establecidas para la relación, involucrando a cada jerarquía existente.

Según Lazo, Quintana y Arias (2018). Constituye un aspecto fundamental y es mayormente representativo sobre las sociedades latinoamericanas, ya que existe un predominio de valores sociales o grupales, ante aquellos que son individuales. Como es el caso del bienestar de los empleados, autonomía, participación, integración y apoyo a grandes rasgos.

Por lo que se puede determinar que las relaciones hoy en día son de gran importancia para no solo el bienestar de los empleados si no de la empresa, ya que representan los valores que tenemos como colaboradores.

Realización personal o autorrealización:

Una necesidad básica de los seres humanos, que motiva el comportamiento, logrando experimentar bienestar, armonía y felicidad, incrementando nuestra autoestima. Para esto se plantea una “teoría psicológica que define la jerarquía de las necesidades básicas, postulando cinco niveles, cuya idea principal es que las necesidades más altas ocupen atención solo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores” (Teresa y Sussoni, 2018), mismas que se presentan a por medio de la imagen número 3:

Figura 3 Pirámides de necesidades básicas de Maslow



Fuente: Teresa, J., y Sussoni, V. (2018).

Primer nivel (Fisiología): Necesidades primarias para la subsistencia del individuo, conocidas como fisiológicas implican caracteres como comer, beber y dormir; laboralmente se considera un salario y condiciones laborales mínimas. Cuando estas necesidades quedan satisfechas, otras necesidades no motivarán a las personas.

Segundo Nivel (Seguridad): Necesidad de protección y seguridad, equivaliendo a estabilidad de empleo, seguridad social y salario superior al mínimo, es decir las personas quieren estar libres de peligros físicos.

Tercer Nivel (Afiliación): Necesidades sociales de vínculos, cariño, amistad y ámbito de trabajo a la hora de interactuar con otras personas, compañerismo y relaciones de tipo laboral, en este nivel las personas necesitan pertenecer y ser aceptadas por otros.

Cuarto nivel (Reconocimiento): Necesidades de consideración y mantenimiento de estatus, permitiendo sentimiento de logro y responsabilidad, recompensa, promoción y reconocimiento, cabe mencionar que este tipo de necesidad produce satisfacciones como el poder, prestigio, estatus y confianza de este.

Quinto Nivel (Autorrealización): Posibilidad de utilizar plenamente, habilidades, capacidades y creatividad.

Teorías de Clima organizacional

Existen muchas teorías para estudiar el clima organizacional, algunos son:

Teoría de Rensis Likert: Esta teoría de clima organizacional, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los perciben (Rodríguez 2016)

La teoría del desarrollo organizacional (DO) surge en los Estados Unidos en el año 1962 planteada por Richard Bebkhard con Rensis Likert y Kurt Lewin psicólogo alemán consultor y, en conjunto, a partir de los trabajos de un grupo de científicos que puso énfasis en el desarrollo planificado de las organizaciones y propusieron un conjunto complejo de ideas sobre la relación “persona-organización-ambiente” (Torres Julia, et al., 2019).

Esta teoría es de las más dinámicas del clima ya que postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo que facilita la eficiencia individual y organizacional de acuerdo con diferentes teorías. Likert establece tres variables que definen las características propias de una organización, las cuales son:

1. Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas al sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
2. Variables intermedias: Están orientadas a medir el estado interno de la empresa tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisión.
3. Variables finales: Es el resultado del efecto de las variables causales e intermedias. Las cuales establecen resultados obtenidos por la organización, tales como: productividad, ganancia y pérdida (Rodríguez 2016).

Otra Teoría es la de Pritchard y Karesick (1973): Esta teoría se basa en medir once dimensiones consideradas independientes, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional, las cuales se nombran a continuación:

1. Autonomía: Es el grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas
2. Conflicto y cooperación: Referida al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales.

3. Relaciones sociales: Tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: Cubre directrices, consignas y políticas que pueden emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración: Se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento: Relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación: Aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus: Referido a las diferencias jerárquicas y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación: Voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones: Delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo: Basado en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo (Brunet, 2004).

Para esta tesis se optó por hacer el estudio bajo la teoría de Litwin y Stringer (1968) el cual se basa en nueve dimensiones, las cuales explican el clima organizacional es una determinada empresa. Estas dimensiones se relacionan con ciertas propiedades de la organización tales como:

Para los profesores Litwin y Stinger (1978) citado por (Gan, F. 2013,). existen nuevas dimensiones o enfoques que explican el clima organizacional

1. Estructura. Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
2. . Responsabilidad. Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
4. Riesgo. Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos,

los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Calidez. La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
6. Apoyo. La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
7. Normas. La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
8. Conflicto. El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.
9. Identidad. El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella Y del grupo de trabajo específico.

Esta teoría es relevante ya que a través de un cuestionario permite obtener una visión rápida, de las percepciones y sentimientos de los colaboradores a estructuras y condiciones de la organización.

Desempeño laboral

El concepto de desempeño laboral se entiende como el comportamiento o la conducta de los trabajadores en el orden profesional y técnico, es decir, en

como las relaciones interpersonales y el comportamiento ayudan al alcance de metas y objetivos de las organizaciones.

Según Chiavenato (2001, p.359), el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”, por lo que se puede mencionar que el desempeño laboral funciona en la búsqueda de un conjunto de objetivos trazados en la organización, es decir, se logra a partir de las características que tiene un individuo como es el caso de las habilidades, necesidades, cualidades y capacidades.

Por otro lado, Faria (2000, p 67) considera al desempeño laboral es como: El resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar.

Lo anterior hace referencia a que, para el logro del desempeño laboral, es necesario llegar a un acuerdo de las dos partes, en el cargo más recomendable para el personal que labora en la organización.

Por último, el desempeño laboral según Dessler (2009, p 82) lo determina como la manera en la que los miembros de una organización trabajan de forma eficaz para alcanzar metas comunes y se encuentran sujetos a reglas básicas establecidas: mismas que son ligadas a las características de las personas, y aquellos factores que las identifican, es decir, cualidades, necesidades y habilidades de cada colaborador, que interactúan entre sí, llevados por la naturaleza del trabajo.

Medir las acciones de una empresa resulta un factor de suma relevancia para detectar problemas de productividad, son muchos los factores que influyen de forma directa o indirecta en el logro de objetivos plasmados por una empresa

a favor de su dirección, es por ello que las características de una persona deben de ir ligada a las necesidades de la misma.

Aunado a lo anterior el desempeño laboral hace referencia al nivel de exigencia en la calidad de servicio o trabajo desempeñado dentro de la organización, evaluando las competencias profesionales hasta las interpersonales los cuales inciden de forma directa en los resultados de la organización, asimismo, nos indica como ejecuta un trabajador sus actividades y el comportamiento que implica el realizarlas, siendo un factor que ayuda a identificar aquellos criterios con necesidad de mejorar para fomentar una mayor motivación y lograr objetivos establecidos.

Factores que influyen en el desempeño laboral

Un artículo publicado en el Blog workmeter España en 2013, plasma algunas de las claves para mejorar el desempeño laboral dentro de las empresas, el cual menciona “es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, así como los objetivos a cumplir” Asimismo, enlista los factores que influyen en el desempeño laboral tales como:

1. La motivación: Promover tanto para la empresa, el trabajador y la economía. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabajó por objetivos.

2. Adecuación/ambiente de trabajo: es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto da mayores posibilidades de desempeñar actividades laborales de una forma correcta. La adecuación del trabajador al

puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, este motivada e interesada por las características de este.

3. Establecimiento de objetivos: es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un periodo de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables.

4. Reconocimiento del trabajo: es una de las técnicas más importantes en la cual los empleados suelen quejarse frecuentemente, ya que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no se los reconoce. Sin embargo, el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Es decir, felicitar a un trabajador que está realizando su trabajo o mostrarle satisfacción por ello no solo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

5. La participación del empleado: si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y que forma parte de la empresa. Además, el trabajador es el personal operativo más planificado ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

6. La formación y desarrollo profesional: los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir

riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto y promoción entre otras.

Otro rasgo de factores son las condiciones ambientales ya que según Megan (2009), citado por Aldi-Lopez H. (2018) indica que existe una clasificación de dos modalidades, las condiciones ambientales físicas y ambiental psicológica. La primera de ellas es aquellas que corresponden a la infraestructura del lugar, el mobiliario, distribución de ambientes, intensidad de luz, cantidad de oxígeno existente, psicología del color entre algunos otros. Incidiendo directamente en el desempeño del colaborador, es decir, cuando se presenta una cantidad excesiva de luz sobre algún área definida o en su defecto baja cantidad de luz, puede provocarse un efecto de cansancio en la vista de la persona, requiriendo gasto por tratamientos de tipo médico para corregir dicho problema.

La segunda condición ambiental de trabajo es la psicológica, teniendo injerencia directa en la percepción de estima o rechazo por parte de sus compañeros laborales, la forma que sus superiores inmediatos lo tratan, el ambiente laboral exigente y demasiado estresante, pago de sueldos, violencia laboral, entre otros. Estas tienen mayor impacto que inclusive las físicas, ya que merman el estado de ánimo.

Por lo anterior se puede determinar que la condición de trabajo es cualquier factor o característica de entorno al lugar de trabajo, que podría influenciar tanto en el aspecto físico como en el social del personal. Asimismo, la administración de estos factores evita que estos influyan en la salud física y emocional de las personas que laboran en las entidades. Algunas alternativas

para liderar con estos problemas es la motivación, capacitación y desarrollo del intelecto.

Dimensiones del desempeño laboral

Para Bittel (2000) citado por Atiquipa y Jaimes (2017), el desempeño se encuentra determinado por las condiciones de trabajo tales como:

- ✚ Condiciones de trabajo. Es una función fundamental de la gestión del trabajo, cuya finalidad es propender a que las personas trabajen juntas y con eficiencia. En ese sentido, el mejorar las condiciones de trabajo es uno de los principales objetivos de la organización; de ello dependerá en gran medida el logro de las responsabilidades de una organización fuerte.
- ✚ Interacción con los jefes. El jefe es aquel que coadyuva a que los trabajadores a su cargo realicen sus labores de la mejor forma, sean reconocidos y dispongan de todos los recursos necesarios que requieran. Asimismo, debe motivar y estimular las capacidades de cada trabajador, apoyando sus ideas, resaltando sus logros y capacitándolos oportunamente.
- ✚ Bienestar en el trabajo. Se entiende como aquella situación en la que el trabajador se siente satisfecho con su trabajo. Asociado al concepto de salario y del reconocimiento que se le tiene, lo cierto es que el bienestar laboral implica que se sienta valorado, realizado, respetado y se le dé también seguridad social, capacitación, estímulos posibilidades de crecimiento.

Estas dimensiones guardan cierta relación entre sí, aunque cada una de ellas ocupa un espacio propio u contribuyen a través de diferentes caminos al desempeño laboral.

Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño estimula el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado, en si este tipo de valuación está enfocada en determinar qué tan eficiente es un colaborador.

De acuerdo con Perez, (2009, pp2) la evaluación del desempeño es definido como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento a futuro.

Aunado a lo anterior se puede decir que la gestión de los recursos humanos y la evaluación del desempeño es clave a la hora de evaluar el rendimiento, procurando identificar y clasificar el perfil del trabajador, por medio de una contabilidad sistemática y controlada de indicadores, que revelan el cumplimiento de metas en una institución, es decir mide la efectividad, así como la eficacia de una gestión administrativa.

Por otra parte, Chiavenato (2011), menciona que la evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada sujeto, esto en función de las actividades que desempeñan, metas y resultados que debería alcanzar, competencias ofrecidas y potencial de desarrollo.

Para poder medir el desempeño se necesita que sea evaluado a través de indicadores del desempeño. Los cuales ayudan a determinar qué tan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos plasmados. No obstante, una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación a lo requerido por el puesto, por lo que confrontando el perfil de un

puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación “persona-puesto”.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Es importante conocer las áreas del negocio que podrían mejorarse es por ello que “La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejor el desempeño, refuerza la toma de decisiones en ascensos o de ubicación, permitiendo determinar si existe necesidad de capacitar” (Guerrero-Lozano, 1996).

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- 1) Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- 2) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización.
- 3) Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación.

Por otra parte, Chiavenato (2006) explica que un programa de evaluación del desempeño se ha planteado, coordinado y entendido bien, ya que trae beneficios a corto mediano y largo plazo, siendo los principales beneficiarios los siguientes:

- ✚ Beneficios para el gerente: Se evalúa el desempeño y comportamiento de los subordinados a través de factores de evaluación. Lo anterior con la

finalidad de proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados teniendo comunicación.

- ✚ Beneficios para el subordinado: Es importante debido a que se conoce las reglas del juego y cuáles son las formas del comportamiento y del desempeño de los trabajadores.
- ✚ Beneficios para la organización: En la organización se encuentran algunos beneficios tales como es la evaluación del potencial humano.

Estos beneficios identifican a los empleados que necesitan reforzarse y perfeccionarse en determinadas actividades con la finalidad de mejorar relaciones humanas e impulsar la productividad.

Objetivos de la Evaluación del desempeño

Conforme lo comentado por Ivancevich (2005), se menciona que para tener un buen sistema de evaluación que indique los resultados deseados, es necesario conocer cuáles son los principales objetivos de la evaluación, los cuales son:

- Desarrollo: La evaluación ayuda a encontrar la necesidad de capacitación las áreas deficientes.
- Relaciones: Fomenta una mejor relación entre jefe y subordinado, al estar en constante asesoría.
- Motivación: Fomenta sentidos de responsabilidad, incita a tomar acciones de iniciativa, estimula a realizar esfuerzos para hacer mejor sus labores.
- Planeación de Recursos Humanos y empleos: facilita el inventario de habilidades y planeación estratégica de recursos humanos.

- Comunicaciones: mejora de comunicación entre trabajadores, superiores y subordinados, ayuda a mantener comunicaciones asertivas.

Mencionado lo anterior, la evaluación requiere de objetivos precisos de medición respecto a estándares de desempeño. Deben de ser de uso fácil y confiable para evitar distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir cuando el calificador o evaluador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos tales como, los prejuicios personales, estereotipos etc.

Importancia de evaluación de desempeño laboral

Para Urdaneta Quintero et al., (2013) “La evaluación del desempeño es una herramienta de vital importancia para los que gerencian el recurso humano a favor de mejorar el desarrollo progresivo de las habilidades y el grado de motivación de los trabajadores”. En efecto se puede determinar que la motivación de los colaboradores es importante para el correcto desarrollo y desempeño.

Según Alles (2010), las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarios para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

La evaluación del desempeño mejora los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas, esto no es solo benéfico para la empresa sino también para los colaboradores.

Métodos de evaluación de desempeño

El objetivo de la evaluación es poder ejecutar una descripción confiable en el que el empleado lleva a cabo su puesto. Pudiendo ser útil ya que permite estandarizar prácticas y poder realizar comparativos. Entre los métodos de evaluación podemos encontrar los siguientes (Chiavenato, 2006):

1. Método de la escala grafica de calificaciones

Es el método más conocido y usado al momento de evaluar el desempeño organizacional, el cual se encarga de medir el desempeño de los trabajadores, basados en evaluaciones previamente definidas.

Esto se enuncia por medio de Urguilez,(1998, p 42) quien menciona “el método de escalas graficas es el más usado en el desempeño organizacional, este se basa en factores de evaluación previamente definidos”

Por tal motivo, se dice que el método de escalas graficas es el más utilizado en la evaluación del desempeño laboral y uno de los más eficientes por su exactitud al momento de evaluar las áreas de la organización, además de esto el criterio e imparcialidad del calificador y del analista juegan un papel de suma importancia dentro del resultado de la empresa.

El método de escalas graficas se caracteriza por contar con factores de evaluación previamente definidos y graduados, además de ello es de doble entrada, el cual se manifiesta en un plano cartesiano, en el mismo se permite

comparar dos factores a fin de determinar la evaluación del desempeño organizacional

2. Método de elección forzada

Según Chiavenato (2006), respecto al método de elección forzada, se menciona lo siguiente:

Para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad (aspectos característicos del método de escala grafica), surgió el método de selección forzada. Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado y la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él. De ahí surge la denominación de selección forzada.

Este método consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante frases descriptivas de tipo de desempeño individual, es decir exige que el evaluador elija entre varias declaraciones que pueden ser favorables y desfavorables.

3. Método de los incidentes críticos

Se basa en el hecho de que el comportamiento humano existe ciertas características capaces de llevar a los resultados de éxito o fracaso. Por medio de esta el inmediato superior, investiga, observa y registra los hechos, positivos o negativos, más destacados del desempeño. Pudiendo dividirse a su vez en tres fases.

Fase 1. Observación del comportamiento.

Fase 2. Registro de hechos significativos.

Fase 3. Investigación de la aptitud y comportamiento.

4.Método de investigación de campo

Según Herman y Chudren, (2005) El método de investigación de campo se desarrolla en base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando causas, los orígenes, y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos o situaciones. En este método primero se hace una evaluación inicial, se examina el desempeño de cada empleado según un criterio de satisfacción, luego se realiza un análisis complementario donde cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas realizadas al gerente.

Cabe mencionar que este método requiere la participación de especialistas y gerentes para la evaluación de los empleados, además se refuerza con la planeación de medidas para mejorar el desempeño de los trabajadores.

Criterios para evaluar el desempeño

Según Chiavenato en 2001, existen tres grandes criterios para evaluar el desempeño de trabajadores, mismos que se enuncian a continuación:

- ✚ HCNR (habilidades, capacidades, necesidades y rasgos) Se incluye el conocimiento del puesto, conocimiento de negocio, puntualidad, lealtad, honestidad, presentación persona, juicio, capacidad de ejecución y comprensión de necesidades con base en situaciones.
- ✚ Comportamientos: englobando desempeño de tareas, espíritu de equipo, relaciones, cooperación, creatividad, liderazgo, hábitos de seguridad, responsabilidad, actitud e iniciativa, personalidad y soltura

- ✚ Metas y resultados, enumera la cantidad de calidad y cantidad de trabajo realizado, atención y satisfacción de clientes, reducción de costos, rapidez de soluciones, reducción de subterfugios, ausencia de accidentes, mantenimiento del equipamiento, cumplimiento de plazos y enfoque de resultados.

Aunado a lo anterior muchos de los procesos tienden a ser evaluados por su supervisor o jefe inmediato, pero en la actualidad surgen diversos métodos de evaluación y con ellos la manera, proceso y persona a evaluar van cambiando.

Por lo que Dessier y Varela (2009), las personas que deben evaluar el desempeño son:

- ✚ Pares: Personas que trabajan en el mismo ámbito que el evaluado, su colega.
- ✚ Comités evaluadores: grupos que están compuestos generalmente por el jefe inmediato y otros supervisores, observándose así el desempeño según el criterio de diferentes superiores.
- ✚ Uso mismo: autoevaluaciones.
- ✚ Subalterno: Personal a cargo de una persona (jefe).
- ✚ Clientes internos o externos: si de da una evaluación en donde se tiene contacto directo con ellos.

El realizar estas evaluaciones da continuidad al empleado a realizar retroalimentación constructiva, tener una capacitación más eficiente o bien proponer al candidato a ser promovido.

Teorías desempeño laboral

Para la variable desempeño laboral, se utilizará, el instrumento construido por William y Anderson (1991) el cual fue traducido por Hernandez y Herrera en el año 2006. Dicho instrumento operacionaliza el desempeño laboral en dos dimensiones: desempeño de tareas y desempeño contextual.

Dicho instrumento consta de 18 ítems divididos en: 6 ítems que corresponden al desempeño de tareas el cual se fundamenta en los conocimientos, destrezas y las habilidades que impactan en el desarrollo de sus tareas y 12 ítems que corresponden al desempeño contextual en donde se desarrolla en el entorno frente a comportamientos humanos.

De acuerdo con William y Anderson (1991), citado en Ruiz y Vega (2016) menciona que el desempeño contextual se establece en dos categorías. En primer lugar, el desempeño contextual hacia el individuo, como el comportamiento que contribuye a otra persona de forma particular e indirecta a la organización en general.

En segundo lugar, el desempeño de tarea radica en la realización de aquellas actividades que se reconocen de manera formal como parte del contenido de los puestos de trabajo, asimismo, esta clase de desempeño también es llamado desempeño in-role, que hace referencia a las tareas propias de trabajo, aquellas que están determinadas por contrato.

Esta teoría resalta la importancia del desempeño laboral ya que es el comportamiento que tiene el trabajador en la búsqueda de un propósito, asimismo, al investigar el desempeño contextual apoya en el área social, psicológica y ambiental, el desempeño de tareas incluye actividades que permitirán determinar el desempeño de los trabajadores y el uso de sus habilidades. De acuerdo con los aportes brindados se resalta que en la importancia del desempeño laboral se debe integrar al personal mediante capacitaciones para que estos presenten un sentido de pertenencia para con la organización.

CAPÍTULO III

MARCO SOCIO HISTÓRICO

En México la riqueza de los yacimientos minerales es uno de los aspectos que más han influenciado en la historia económica del país. Desde su inicio, las actividades extractivas mexicanas han estado supeditadas a los intereses y al patrón de desarrollo de otras naciones: en pleno auge del mercantilismo europeo, el oro y la plata mexicanas fueron decisivos para la Corona española; tres siglos más tarde, el gran desarrollo industrial de la Europa atlántica y de los Estados Unidos requería de otro tipo de minerales que también se encontraban en México y cuya explotación siguió a lo largo del siglo XX (Brading, 1975).

La minería en México en el tiempo de la colonia

Durante el siglo XV la economía europea se encontraba sumida en una crisis a consecuencia de las transacciones comerciales entre Asia, que exportaba productos agrícolas especializados sumamente costosos, y Europa que los intercambiaba por metales preciosos.

Sin embargo, dado que la producción de los mismos no alcanzaba a satisfacer las demandas ni a cubrir los costos de las importaciones, pronto se comenzaron a patrocinar expediciones hacia regiones de donde se pudieran extraer estos minerales, y que resultaron en el descubrimiento de América en 1492 y finalmente en la conquista de este territorio, que gracias a la riqueza de sus yacimientos de plata pronto se convirtió en el motor de la economía del Viejo Continente y en el eje que articuló el sistema económico mundial (Palerm, 2008).

Desde los primeros años de la colonia, la minería estuvo fuertemente vinculada a procesos de despojo. La riqueza mineral se obtuvo de lo que se confiscó del tesoro mexica. Cuando esto no fue suficiente, Hernán Cortés repartió a la población indígena entre los conquistadores, de forma que cada indígena tuviera que pagar tributo en forma de tequio a sus encomenderos, tal y como pagaba tributo a sus nobles y caciques.

La intensidad de la explotación de la población indígena en las regiones del centro y del Bajío, provocó un éxodo hacia las haciendas y minas del norte, en donde los terratenientes los recibían con los brazos abiertos: les ofrecían trabajo, los defendían de las imposiciones laborales de la Corona, pagaban sus tributos y les ofrecían pequeñas parcelas y préstamos en efectivo que nunca

podían pagar, de forma que debían permanecer toda su vida trabajando en la hacienda.

Cabe señalar que la producción de plata a gran escala en la Nueva España comenzó alrededor de los años 1550, y durante las décadas siguientes los concesionarios de las minas obtuvieron grandes ganancias, aun a pesar de tener que pagar el quinto real³ y de depender para el beneficio y explotación del mineral de los monopolios de mercurio y pólvora, propiedad de la corona española (Brading, 1975, p29)

Por otra parte, en el año de 1595 el oro y la plata llegaron a constituir en conjunto el 95.6% del total de las exportaciones enviadas al Viejo Continente frente a la cochinilla grana que, aunque era el segundo material más exportado, generaba apenas el 2.8% de la venta de materias primas que se enviaban hacia la península ibérica (Palerm, 2008).

Así mismo el desarrollo de la minería funcionó como parte del proceso de colonización primero del centro y del occidente de México (Guanajuato, Pachuca y Nueva Galicia) y luego del norte (Zacatecas, Fresnillo), en donde los mineros españoles disputaron las tierras a los grupos nómadas chichimecas que por ahí habitaban.

Para 1632 las dos terceras partes del mercurio que consumió la minería se distribuyeron en el norte del territorio y de éstas una tercera parte fue a dar a la hacienda real de Zacatecas, lo que indica en dónde se ubicaban si no los más

grandes yacimientos, sí las zonas en las que se producía mayor cantidad de plata. Se estima que en esa época las dos terceras partes de la producción eran extraídas del norte y la restante tercera de la meseta central.

La adopción del modelo económico liberal durante el Porfiriato produjo una onda expansiva del capitalismo mediante una economía orientada hacia las exportaciones –mineras en buena parte-, con lo que México se transformó en una importante fuente de materia prima para los países industrializados, que luchaban por mantener el control sobre la explotación de los recursos primarios de América Latina.

Aunado a lo anterior la expansión de la industria minera provocó un importante proceso de recolonización en el norte del país, generando la creación de poblaciones mineras administradas por los empresarios.

La industria Minera en México

La industria minera en México se ha caracterizado por ser una de las más competitivas a nivel mundial; en los últimos años, México ha sido considerado como uno de los países con mejores condiciones para inversión minera. En el programa de Desarrollo Minero del año 2013 a 2018, se publicó que México se ubicó en el quinto país más atractivo para la inversión en el sector minero, solo detrás de Australia, Canadá, Chile y Brasil, y por arriba de países como Estados Unidos, Colombia, Perú, China, Argentina, Sudáfrica, Rusia, entre otros.

Los principales minerales de producción nacional son oro (26%), plata (21.6%), cobre (17.1%), zinc (4.6%), arena (3.9%), fierro (3.0%) y grava (2.8%), que en el conjunto representaron 79% de valor total. La producción registro un

monto de 201.4 mil millones de pesos (mmp), lo que represento 76.8% de la producción total y un decremento de 13.4 % en el año 2014. Por otro lado, la producción de minerales no metálicos sumo un total de 60.9 mmp, con participación de 23.2 % del valor total de la producción minera y un incremento de 4.2 % con relación a 2012 y en cuanto al valor de la producción minero-metalúrgica de minerales concesibles, alcanzo un valor de 200.9 mmp

El empleo en la minería corresponde al 52% mientras a las micro y pequeñas empresas el 26% y la mediana minería el 22%. El consumo intermedio del sector alcanzo el valor de 39,232.3 Mdp, 0.7% del total nacional, 76,7% del cual correspondió a la gran minería, 15.5% a la mediana y 7.8 % a la micro y pequeña minería (Programa de Desarrollo Minero 2013-2018).

La mayoría de las empresas del sector minero se localizan en la explotación de minerales no metálicos, con una participación de casi 60% en el empleo, mientras que un menor número relativo de empresas en la rama de los minerales metálicos los cuales aportan la mayor parte de la producción, la inversión y el consumo. Por medio de la imagen 3 se muestran todas las mineras que existen en la república mexicana.

Figura 4 Minas en México



Fuente: Panorama Minero del Estado de Durango (2021).

Cabe señalar que en México la minería es importante para la economía de Nuestro País ya que México es una potencia mundial en la producción de minerales al ubicarse entre los principales productores de plata, plomo, zinc, sal, yeso, oro y cobre entre otros.

Impactos sociales y ambientales en la minería

La expansión productiva y territorial en el ultimo tiempo respaldada por una legislación minera permisiva, ha derivado en el estallido de distintos conflictos sociales y ambientales asociados principalmente a proyectos de explotación de metales preciosos con minado de tajo a cielo abierto y lixiviación de cianuro.

La sociedad no apunta al rechazo absoluto de la actividad minera, si no mas bien apunta a la negociación de compensaciones de carácter económicos

tales como, regalías voluntarias, pago de impuestos, contratación de pequeños propietarios locales o mejores salarios y condiciones laborales.

Por otro lado, los representantes han mostrado desacuerdo en emprendimientos mineros debido al riesgo que representan en términos ambientales ya que existen amenazas a la colectividad de la tierra y la participación social(Panorama Minero del Estado de Durango, 2021).

Durango y su industria minera

Durango es un estado tradicionalmente minero, el cual tiene actividad desde la época precolombina, alcanzando su mayor auge en inicios del año 1552, cuando fue descubierto el yacimiento del hierro de Cerro de Mercado por el capitán español Ginés Vázquez de Mercado. En el año 1604 ya se contaba en dentro de esta jurisdicción con 23 haciendas de beneficio y 52 minas, en 1987 la minería seguía siendo la primera fuente de productividad, llegando a contar con 69 haciendas de beneficio y 709 minas.

La producción minera en el Estado ha sido relevante en cuanto a los minerales metálicos, los yacimientos minerales importantes que se encuentran a la fecha aún en explotación son: Ciénega de Nuestra señora, Tayoltita, Valardeña, Guanaceví, Avino, La Platosa, Topia, Cerro de Mercado, La Ojuela, Bacis, Magistral del Oro, Inde, Minitas y más recientemente las minas de San Sebastián, El Castillo, San Agustín, Rodeo, los que primordialmente han contribuido a mantener una posición importante en la producción minera nacional.

Mientras en minerales no-metálicos, el estado es importante productor a nivel nacional en lo que corresponde a: Bentonita (1er lugar), Perlita (2º lugar), mármol y fluorita (3º lugar), contando además con depósitos de yeso, arcillas, caliza, arena y grava, los cuales aportan al estado y al País un incremento importante (Panorama Minero del Estado de Durango, 2021).

Conforme al Panorama Minero del estado de Durango dispuesto por la Subsecretaría de minería en el año 2020 menciona que Durango ocupa el 4ª lugar nacional en la producción minera nacional destacando que el volumen y valor de producción minera estatal cuenta con cifras preliminares, en minerales preciosos no ferrosos, siderúrgicos y minerales no metálicos.

Cabe resaltar que, en el año 2018, el volumen de la producción es de 24,675,107.92 toneladas, con un valor monetario de \$41,995,454,753 participando con el 6.12 % del valor total nacional (Programa Minero del Estado de Durango, 2020). Por otra parte, en el Anuario estadístico de la minería mexicana del SGM 2018, en su edición 2019 se informa que el valor de la producción minero- metalúrgica metálicos y no me metálicos fue de 41,995,454,735.73 pesos.

A continuación, se muestra imagen la cual hace mención a lo antes mencionado.

Tabla 1 Durango en la producción Minero-metalúrgica

POSICIÓN DE DURANGO EN LA PRODUCCIÓN MINERO- METALÚRGICA 2019 (TONELADAS)

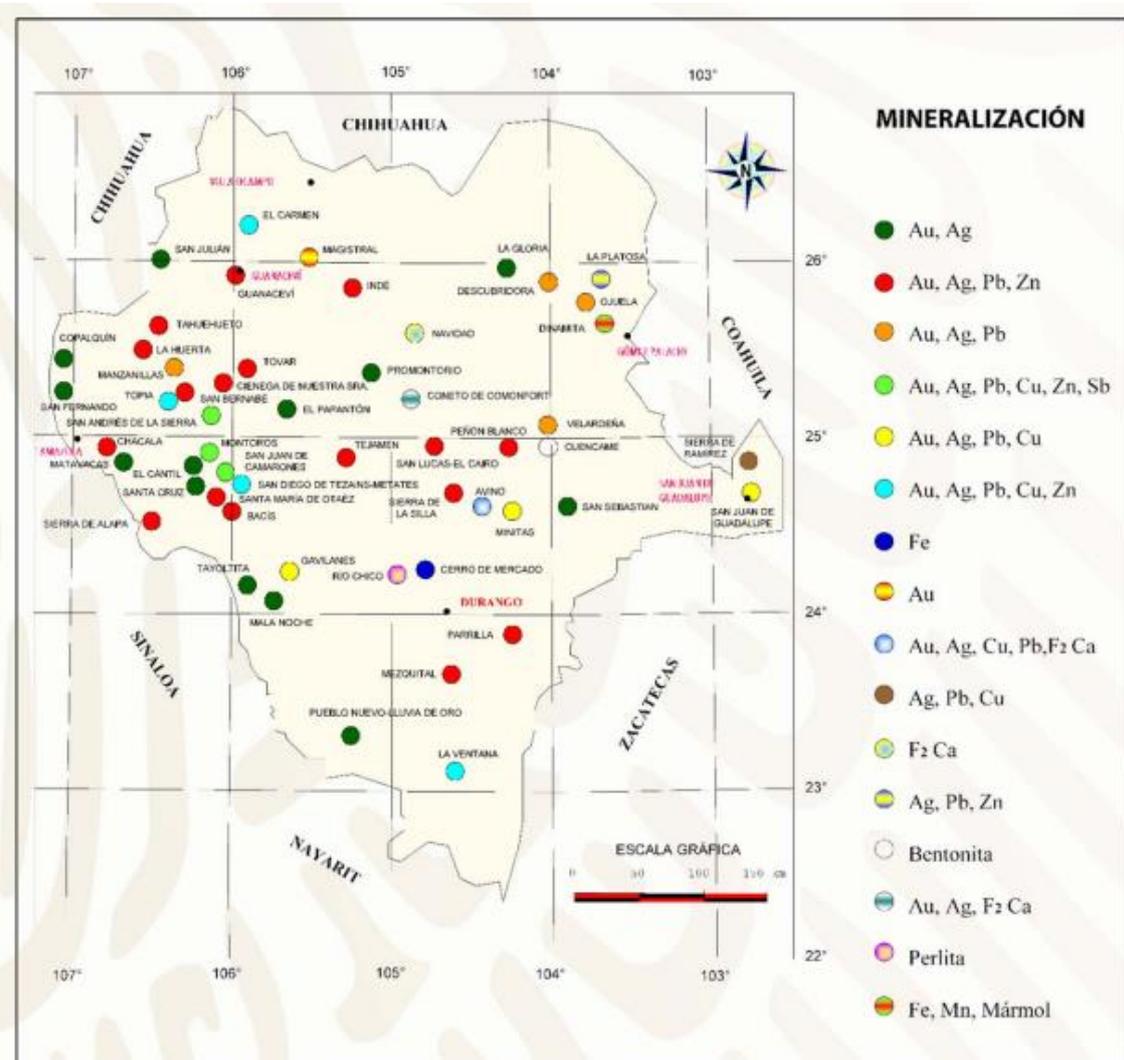
PRODUCTO	VOLUMEN	POSICIÓN
METÁLICOS		
Oro (Kg)	13,045.35	5
Plata (Kg)	921,560.81	3
Cobre	6,442.81	5
Fierro	3,352,000.00	4
Plomo	26,179.05	3
Zinc	19,502.86	8
NO METÁLICOS		
Agregador Pétreos 1/	46,306,170.90	14
Basalto	8,740,600.00	5
Bentonita	14,992.00	1
Caliza	248,300.00	26
Caolin	360	10
Dolomita	5	9
Fluorita (309.00)	17,675.00	4
Riolita	2,310,350.00	20
Grava 2/	1,158,000.00	20
Perlita	9,200.00	2
Riolita	6,724,000.00	2
Rocas dimensionables	630,766.77	2
Tapetate	520,000.00	10
Yeso	73,800.00	16

Fuente: Dirección de Control de Documental, D.G.M; secretaria de Economía; Instituto Nacional de Estadística y Geografía, I.N.E.G.I; Inventario de Bancos de Materiales, Subsecretaría de Infraestructura, S.C.T.; e Investigación Directa.

Distritos Mineros

En Durango existen 54 Distritos mineros los cuales se originaron a raíz de la explotación de los yacimientos minerales, en la imagen 5 se observa la distribución de los yacimientos en el estado.

Figura 5 Yacimientos en el Municipio de Durango



Fuente: Panorama Minero del Estado de Durango (2020).

Según el Anuario Estadístico de la Minería Mexicana 2020 el valor de la producción minera estatal en el año 2020 ascendió a \$69,607,436,516.65 participando con el 2.85% del valor total nacional que fue de \$2 442 599 664 816.84 pesos.

Tabla 2 Volumen de la producción minera 2017-2022

Volumen de la producción minera, 2017-2020 (toneladas)

Productos /Años	2016	2017	2018	2019	2020 p/
Metálicos					
Oro (Kg)	10921.03	11712.90	14195.66	13045.35	15991.83
Plata (Kg)	787465.53	682622.00	1614401.67	921560.01	780980.30
Cobre	5049.00	5225.00	1989.32	6442.81	4751.20
Fierro	2824559.00	1730097.00	3063529.00	3352000.00	1848982.00
Plomo	27537.00	1730097.00	3063529.00	3352000.00	36687.23
Zinc	108182.00	96415.00	96152.59	19502.86	127135.75
No metálicos					
Agregados Pétreos	4599974.10	15153118.91	13037709.77	46306170.90	24872822.89
Arena	54450.00	51000.00	54450.00		
Basalto	1132450.00	4322450.00	4322450.00	8740600.00	63895700.00
Bentonita	83500.00	128575.00	242600.00	14992.00	63992.00
Calcita 2/	18000.00	18000.00			23350.00
Caolín	280	280	260	360	
Dolomita	5	5	5	5	
Fluorita	676.29	3061.00	24305.00	17675.00	71967.00
Grava				1158000.00	
Perlita			9000.00	9200.00	
Piedras preciosas y semipreciosas	50				
Riolita	2638350.00	1763000.00	1763000.00	6724000.00	20612750.00
Rocas Dimensionales	70390.57	1194263.33	535915.14	630786.77	167056.58
Tepatete				520000.00	127050.00
Toba		656250.00	574250.00		
Yeso	79650.00	79650.00	72500.00	73800.00	

Fuente: Panorama Minero del Estado de Durango (2021).

El estado cuenta con importantes zonas de minerales no metálicos ocupando los primeros lugares en la producción de bentonita en la región de Cuencamé, Nazas, mármol y carbonato de calcio en la región de Dinamita en el municipio de Lerdo.

Asimismo, el incremento de precio de los de los metales en los mercados internacionales ha sido factible para reactivar las minas, lo que ha reflejado el aumento en la actividad minera en diferentes distritos mineros tales como: El Castillo, San Agustín, Valardeña, Bacis, Ciénega de Nuestra Señora, Cerro del Mercado, La Parrilla, Santa Cruz, Realito, San Rafael, El Rosario, La Ojuela, La Platosa y Rodeo entre otras (Panorama Minero del Estado de Durango, 2021).

.

Antecedentes de Mina Real de la Bufa

Los primeros trabajos de exploración en esta región del Estado fueron realizados por los ingenieros Pineda Ramírez Álvaro y Carrasco Centeno Miguel L. en 1971, personal del Consejo de Recursos Naturales No Renovables, realizando el primer “Estudio Geológico Minero de las minas ubicadas en Tahuehueto El Alto, Dgo.”.

Conforme a lo anterior y en solicitud del Licenciado Florencio Barrera Fuentes, director de la empresa actualmente extinta denominada PROFORMEX, realiza la ejecución del estudio tenía por objeto definir con la mayor exactitud posible la potencialidad económica de las minas de Tahuahueto y con los resultados obtenidos fundamentar la instalación de una planta de beneficio.

De acuerdo con el contrato de exploración celebrado el 6 de diciembre' de 1978, entre la Comisión de Fomento Minero y el Consejo de Recursos Minerales este último realizó: 1,635.10 m de obra minera y 590.50 m de barrenación a diamante.

Dicho de otra forma, la mineralización en tahuahueto se considera como un sistema epitermal polimetálico de baja sulfuración, relacionado a cuerpos hipobásales, la Ag y Au se acompaña de mineralización de Cu, Pb y Zn.

A 2018 la empresa Telson Mining Co. estima que la mina contiene reservas probables de mineral de 3.26 Mt que contienen 356,000oz de oro, 4.39 Moz de plata, 25Mlb de cobre, 85Mlb de plomo y 161Mlb de zinc.

Actualmente en la mina subterránea se aplica el método de explotación de corte y relleno, y el mineral se manda a la planta de beneficio de Minera de Atocha, localizada en El Distrito Minero de Tovar Mpio. De Tepehuanes, procesando aproximadamente 21,000 toneladas de mineral, y están construyendo una nueva instalación de procesamiento de minerales de flotación de 1,000 t/d (Programa Minero del Estado de Durango, 2020).

Cabe resaltar que la minería ha sido el pilar en la economía del estado toda vez que Durango cuenta con importantes zonas de minerales no metálicos ocupando los primeros lugares en la producción de bentonita y mármol. No obstante Durango refleja un aumento en la actividad minera en los distintos distritos mineros; destacándose las minas de: El castillo, San Agustín, Valardeña, Bacis, Ciénega de Nuestra señora, La parrilla entre otros.

Por medio de la tabla 3 podemos observar cuales son las principales Minas de exploración, así como el tipo de producción que ellos reflejan.

Tabla 3 Principales Minas en Explotación de Minerales Metálicos

PRINCIPALES MINAS EN EXPLOTACIÓN DE MINERALES METÁLICOS

No	PROYECTO/MINA	NOMBRE DE LA EMPRESA	MUNICIPIO	PRODUCCIÓN T/D	LEYES	SUSTANCIAS
1	CERRO DE MERCADO	GRUPO ACERERO DEL NORTE S.A. DE C.V.	DURANGO	3,800 CP /200 T/D CMPMC	Fee= 65%	Fe Magnético y Flotación
2	CIENEGA DE NUESTRA SEÑORA	MINERA MEXICANA LA CIENEGA, S.A. DE C.V. (FRESNILLO PLC)	SANTIAGO PAPASQUIARO	3,500 T/D	Au= 65 g/t Ag= 158 g/t Pb= 2.5% Zn= 3%	Au, Ag, Pb, Zn
3	VELARDEÑA	CIA MINERAL COMPANY	CUENCAME	6,000 (Flotación)	Au= 021 g/t Ag= 18 g/t Pb= 0.24 % Zn= 4.32% Cu= 0.16	Au, Ag, Pb, Zn y Cu
4	VALARDEÑA	GOLDEN MINERALS COMPANY	CUENCAME	650 Flotación-200 Cianuración	Au= 0.239 g/y Ag= 112.3 g/y	Au, Ag
5	POZUELOS	ALAMOS MINERALS LTD (CORP. MINERA SAN CAYETANO, SA de CV)	CUENCAME	60 t/d (Flotación)	ND	ND
6	CALIFORNIA SAN JERONIMO	JOMARCO, S.A DE C.V.	CANELAS	100 T/D (Flotación)	AU= 2gt Ag=190-450 g/t Ob=10-4.0% Zn 10%	Au, Ag, Pb, Zn
7	EL HERRERO- LA BUFA	MINAS DE BACIS, S.A. DE C.V.	SANTA MARIA DE OTAES	2,000 T/D	Au= 216 g/t Ag=208.57 g/t	Au, Ag, Flotación

8	BLOQUE CENTRAL	FIRS MAJESTIC RESOURCES DE MEXICO, S.A. DE C.V.	SAN DIMAS	3,000(Flotación)	Au= 9 g/t Ag= 500 g/t	Au, Ag
9	LA CONCHA	MINERALES GRALES LA CONCHA, S.A. DE C.V.	MAPIMI	100 T/D	Au= 0.12 g/t Ag= 243 g/t Pb= 0.10% Cu= 0.18%	Au, Ag, Pb, Cu
10	EL ROSARIO (RECOMPENSA CLIMA)	MINERA MEXICANA EL ROSARIO SA DE CV CREAT PANTHER SILVER LTD	TOPIA	460T/D (Flotación)	Au= 9.1 g/t Ag= 60 g/t Pb=12.8 % Zn= 15,3%	Au, Ag, Pb, Zn
11	SANTA CRUZ- EL PROVENIR	ENDEAVOUR SILVER VORP	GUANACEVI	2000 T/D (Flotación)	Au= 0.76 g/t Ag= 249 g/t	Au, Ag
12	FANNY	DESARROLLOS MINEROS Y VOLADURA S.A DE C.V	GUANACEVI	140 T/D	Au= 15 g/t Ag= 300 g/t Pb= 2.5 % Zn= 3.0 %	Au, Ag, Pb, Zn
13	LA PARRILLA	FIRST MAJESTIC RESOURCES DE MEXICO, S.A. DE C.V.	NOMBRE DE DIOS Y POANAS	Inactivo	Au= 0.2 g/t Ag= 300 g/t Pb= 15 %	Ai, Ag, Pb
14	AVINO	AVINO SILVER & GOLD MINES LTD	PANUCO DE CORONADO	1000 T/D C.I	Au= 0.58 g/t Ag= 203 g/t Pb= 0.86% Zn= 0.85%	Au, Ag, Pb
15	SAN AGUSTIN / EL CASTILLO	ARGONAUT, GOLD LTD	SAN JUAN DEL RIO Y CONETO DE COMONFORT	Procesan 60,000 t/d (Heap Leaching)	Au= 0.3 g/t	Au
16	PACO	CIA MINERA INDE DE DURANGO, SA DE CV	INDE	Procesa 100 T/D flotación	Au= 0.57 g/t Ag= 250 g/t	Au, Ag
17	LA DURA. EL COMETA	CIA MINERA COPALQUIN SA DE CV	TAMAZULA	Procesa 50 T/D Flotación	INACTIVA (PARCIALMENTE)	Au, Ag

18	LA PLASTOSA	EXCELLON RESOURCES, INC	TLAHUALILO	200 T/D (Flotación)	MAQUILA EN PLANTA DE MIGUEL AUZA ZAC	Au, Ag, Pb, Zn
19	TOVAR	CIA MINERA DE ATOCHA, S.A DE CV	TEPEHUANES	350 T/D (Flotación)	Au= 15 g/t Ag= 200	Au, Ag, Pb, Zn
20	TAHUEHUETO	TELSON MINING COP	TEPEHUANES	MAQUILA EN LA PLANTA DE MINERA ATOCHA	Au= 1.77 g/t Ag= 170	Au, Ag, Pb, Zn
21	EL REALITO	MINERA CRONOS	RODEO	120 t/d (Flotación)	Au= 5g/t Ag= 250 g	Au, Ag
22	NAVIDAD	MINERALES Y PRODUCTOS METALICOS, S.A DE C.V	INDE	120 T/D (Medio pesado)	90% (en concentrado)	Ca F2
23	EL MAGISTRAL	PROSPERO SILVER CORP	EL ORO	1000 t/d (Lixiviación)	S.I.	Au
24	BOCONA PURO CORAZON	SOUTH MINING CORP	GUADALUPE VICTORIA	800 t/d (Flotación)	PLANTA DE ECUSILVER (VALARDEÑA)	Au, Ag, Pb, Zn
25	SAN SEBASTIAN	COMPAÑOA MINERA HECLA, SA DE CV	GUADALUPE VICTORIA / CUENCAME	800 t/d (Flotación)	MAQUILA EN PLANTA DE ECUSILVER	Au, Ag, Pb, Zn
26	RODEO	GOLDEN MINERALS COMPANY	RODEO	200 t/d (Lixiviación)	MAQUILA EN PLANTA DE ECUSILVER	Au, Ag

Fuente: Panorama Minero del Estado de Durango (2020)

Altaley Mining Corporation

Altaley Mining Corporation (TSX. V: ATLY) es una compañía minera con sede en Canadá que cotiza en bolsa de valores y opera en México, y que se dedica a la exploración, desarrollo y operación de proyectos de recursos minerales polimetálicos en México.

Altaley Mining se encuentra actualmente en producción comercial en su mina Campo Morado de la que tiene el 100% de propiedad, procesando

aproximadamente más de 2,000 toneladas por día ("tpd") a través de las instalaciones de molienda de minas que producen concentrados de zinc y plomo con oro, plata y cobre como subproductos. Además, Altaley posee el 100% del Proyecto Tahuehueto, actualmente en desarrollo de construcción de su propia planta de procesamiento de minerales en el sitio con una capacidad diseñada de 1,000 tpd.

Altaley proporciona a sus inversores una exposición no correlacionada al sector minero por una 1) clase de activos defensivos (vinculados a los rendimientos de los metales preciosos), y 2) una clase de activos de rendimiento cíclico (metales básicos; Zinc, plomo y cobre).

Altaley cuenta con una cartera de dos proyectos avanzados, El primer proyecto es "Campo Morado" el cual ya está proporcionando flujos de caja estables a la Compañía, dicha mina se encuentra ubicado en Guerrero, México la cual es una operación subterránea polimetálica, con infraestructura, instalaciones y equipos capaces de procesar 2500tpd de mineral.

Por otra parte, al Noroeste del estado de Durango se realiza el segundo proyecto en "Mina Real de la Bufa" con una propiedad de 7492 hectáreas que cubre al menos 12 zonas mineralizadas alojadas dentro de un sistema epitermal controlado estructuralmente que ha sido rastreado por más de 6km.

La mina ubicada en Tahuehueto por parte del proyecto "Mina Real de la Bufa" brinda por medio de procesos metalúrgicos la obtención de metales

preciosos y un excelente potencial de crecimiento. Se espera que en el año 2023 la operación este generando oro, plata, plomo y zinc en concentrados, manteniendo una expansión que abarque una capacidad nominal por encima de las 1,000 toneladas por día, consolidándose como un proyecto de solidas expectativas para la compañía.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación será de naturaleza cuantitativa dado a que se recolectaran y analizaran los datos en forma numérica sobre las variables de

clima organizacional y desempeño laboral, asimismo se realizara un análisis estadístico de los datos numéricos obtenidos.

Alcance y diseño del estudio

La investigación es de alcance correlacional, puesto que es un tipo de investigación social, el cual tiene como objetivo buscar el grado de relación que existe entre dos variables.

Asimismo, la presente tesis mantiene un diseño no experimental transversal, porque no pretende manipular variables, además recolecta datos en un solo momento, es decir en un espacio de tiempo único. Su finalidad es describir las variables y analizar su interrelación en un momento dado.

Objetivo de investigación

Analizar el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral del personal en el corporativo de Mina Real de la Bufa S.A. C.V.

Hipótesis

El Clima organizacional impacta en el desempeño laboral del personal en el corporativo de Mina Real de la Bufa S.A de C.V.

Pregunta de Investigación

¿Cómo impacta el clima organizacional en el desempeño laboral del personal en el corporativo de Mina Real de la Bufa S.A. de C.V.?

Universo muestral

La presente tesis se realiza en la organización denominada Mina Real de la Bufa, S.A de C.V. misma que se encuentra ubicada en Ampliación Sacramento, II Ampliación 5 de mayo, Eloy II, Vueltas 4 y 5, Espinal 5, 4 y 3

(Lotes Mineros), Municipio de Tepehuanes Durango. Dicha empresa se compone de 300 colaboradores tanto personal interno de mina, como contratistas.

La ubicación espacial de los colaboradores es precisa, ya que el personal se encuentra ubicado en sus áreas de trabajo dentro de la empresa, además existe la facilidad de obtener información como días de descanso o vacaciones, con el fin de identificar en qué momento podrían localizarse.

Muestra y población

Población

El presente estudio será realizado en Mina Real de la Bufa, empresa que consta con un total de 300 colaboradores de distintas áreas de tipo administrativas, operativa, servicios auxiliares y generales, sin embargo, es necesario destacar que una parte importante de los trabajadores son empleados de empresas contratistas que trabajan para la compañía minera.

De manera tal que la presente investigación abarca un total de 56 colaboradores dentro de corporativo, ya que estos pertenecen de forma directa a Mina Real de la bufa, la cual consiste en 16 colaboradores personal administrativo (Finanzas, Almacén, Compras, RR.HH., Legal, It, Asistente mina y planta); 9 Personal Operativo y Administrativo: (Gerentes, Supervisores, jefes de áreas) y 31 Personal Operativo: (Campamento, Comedor, Mto., Operación, obra civil).

El personal restante (244 colaboradores) se encuentra laborando en las instalaciones, sin embargo, son pertenecientes a empresas prestadoras de servicio, siendo este bajo contrato para el cumplimiento de metas y objetivos.

Muestra

La muestra de estudio fue determinada ante un censo de colaboradores internos de Mina Real de la Bufa, y su tamaño fue calculado con un margen de error de 5% y un nivel de confianza del 95% a través de una calculadora digital denominada SurveyMonkey con un resultado del tamaño de la muestra de 50 colaboradores.

Instrumento de medición

Para medir el clima organizacional se utilizó el instrumento que fue construido por Litwin y Stringer.

La finalidad del cuestionario es recoger y describir hechos de la organización mediante la percepción del individuo. El instrumento en su formato original está conformado por 53 reactivos distribuidos en 9 dimensiones en escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta. Las escalas son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad, el cual se representa por el anexo 1.

Por otra parte, para la variable de desempeño laboral se utilizó el instrumento de Basado en la teoría de Williams y Anderson. El cual está compuesto por 21 reactivos distribuidos en 2 dimensiones en escala tipo Likert, con cinco opciones de respuesta, el cual se representa por el anexo 2.

Derivación de variables

Las variables de estudio están conformadas por Clima organizacional y Desempeño laboral, las cuales corresponden de tipo cuantitativa.

Operacionalización de Variable 1: Clima Organizacional

Tabla 4 Operacionalización de Variable Clima organizacional

<p>Definición: El clima organizacional como el resultado de la forma en que los empleados disponen un proceso de interacción social influenciado por sus propios valores, actitudes y creencias, así como por el ambiente interno y externo de la empresa, todo lo cual constituye percepciones que por su origen hacen que la organización sea vista como un todo (Benjamin et al. 2013,361)</p>			<p>Litwin y Stringer, 1968</p>
Dimensiones	Definiciones	Indicadores	Preguntas
Estructura	<p>El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal citado por (Contreras y Mathenson, 2015, p.29).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Normatividad dentro de la empresa. - Cumplimiento de obligaciones. - Niveles jerárquicos existentes. - Comprensión de políticas. 	<p>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10</p>
Responsabilidad	<p>El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores citado por. (Contreras y Mathenson, 2015, p.29)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso en el trabajo. - Iniciativa personal. 	<p>11,12,13,14,15,16,17</p>

Recompensa	Es aquella dimensión que expresa la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo. (Contreras y Mathenson, 2015, p.29)	<ul style="list-style-type: none"> - Estimulo por un trabajo bien hecho. - Reforzamiento positivo. 	18,19,20,21,22 y 23
Desafíos	El desafío o reto de la organización aumenta la motivación en el trabajador, haciendo que el ponga más empeño y responsabilidad para lograr sus objetivos (Chiavenato, 2001, p. 78).	<ul style="list-style-type: none"> - Retos laborales 	24,25,26,27 y 28
Relaciones	Esta dimensión hace referencia a la percepción por parte de los miembros de la	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza entre compañeros - Ambiente laboral 	29, 30, 31, 32 y 33

	<p>organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. (Contreras y Mathenson, 2015, p.29)</p>		
Cooperación	<p>Sentimiento de apoyo y amistad que tienen los trabajadores en la organización. (Brunet, 1987, p.46)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperación mutua - Comprensión de jefes 	34, 35, 36, 37, 38 y 39
Estándares	<p>La interacción social es entendida como el trabajador percibe las relaciones entre los mismos caracterizados por el respeto mutuo, cooperación, metas consensuadas, solidaridad, integración social y equitativos (Gómez, 2004, p. 108).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Metas - Rendimiento laboral 	40, 41, 42, 43 y 44
Conflicto	<p>Esta dimensión se</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos 	45, 46. 47, 48 y 49

	basa en el hecho de que los miembros de la organización puedan discutir y resolver sus discrepancias , respetando y aprendiendo a escuchar las opiniones de sus contrapartes, sin importar el grado jerárquico al cual pertenecen (Contreras y Mathenson, 2015, p.29).		
Identidad	Es un sentido de lealtad, identificación e involucramiento de un trabajador hacia la organización (Gibson et al, 2001).	- Vocación	50, 51, 53 y 53

Fuente: Basado en la teoría de Litwin y Stringer (1968)

Operacionalización de Variable II: Desempeño Laboral

Tabla 5 Operacionalización de Variable: Desempeño Laboral

Definición: Williams y Anderson (1991) define al desempeño laboral como aquellos comportamientos que benefician a la organización en general.	Williams y Anderson (1991)
---	----------------------------

Dimensiones	Definiciones	Indicadores	Preguntas
Desempeño contextual	Se refiere a todos los comportamientos que benefician directamente a determinadas personas o indirectamente contribuyen con la Organización (William y Anderson, 1991).	- Cooperación - Apoyo entre compañeros	1,2,3,4,5,6,7,8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14
Desempeño de tareas	Son todos aquellos comportamientos que benefician a la organización en general. (William y Anderson, 1991).		15, 16, 17, 18, 19, 20 y 21

Fuente: Basado en la teoría de Williams y Anderson (1991)

Los instrumentos previamente mencionados se utilizaron para conocer y explicar importantes aspectos en la conducta de los colaboradores que trabajan en la organización. Estos autores describen los determinantes situacionales y ambientales que mas influyen sobre la percepción y conductas.

Del mismo modo, apoyan a resolver problemas de fondo laboral y de comportamiento, dichos elementos ayudan al crecimiento y competitividad de las empresas.

Al finalizar las presentes encuestas podrán identificarse aquellos parámetros que son de relevancia para contribuir en el clima organizacional y el desempeño laboral en las diferentes áreas de trabajo por medio de un sustento sólido metodológico.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente tesis, se recolectaron datos de manera directa con el objetivo de estudio. La técnica utilizada fueron los cuestionarios aplicados de forma virtual a los 56 colaboradores de dicha empresa para lograr determinar el clima laboral y el desempeño, lo anterior en virtud de que, por el periodo de jornadas laborales, algunos colaboradores se encuentran fuera de sitio por lo que la forma más conveniente fue realizarlo de esta manera.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

Los cuestionarios se aplicaron a los integrantes de la empresa que conforma el presente estudio, una vez finalizados con la información que arrojaron los cuestionarios se generó una base de datos para poder realizar los cálculos pertinentes con el uso software especializado Statistical Package for Social Sciences (SPSS) para poder hacer los cálculos correspondientes.

Métodos estadísticos utilizados en la presente investigación.

Una vez capturados los datos en el programa estadístico se procedió a correr las pruebas estadísticas que nos permitieron probar el objetivo de investigación e hipótesis de trabajo planteados. Para probar la confiabilidad del instrumento de medición se corrió la prueba denominada alfa de Cronbach.

Para probar la normalidad de la muestra poblacional estudiada se utilizó la prueba shapiro wilk, asimismo, se aplicó la prueba Anova de un factor para

probar que el instrumento midiera lo que dice que quiere medir, al interior de cada una de las dimensiones en las variables como entre las dimensiones.

Por último, para probar la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente se utilizó la regresión lineal. Todos y cada uno de los resultados de las pruebas mencionadas se podrán observar y corroborar en las siguientes secciones de este capítulo.

Alfa de Cronbach

Para la primera validación se procedió a realizar el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, estimando la fiabilidad y consistencia interna del instrumento (medidos en escala tipo Alfa de Cronbach). Mismo que indica, entre más cercana se encuentra el valor de alfa de Cronbach a 1 existe mayor consistencia como criterio general, los autores George y Mallery (2003) sugieren los siguientes parámetros para evaluar el coeficiente de alfa de Cronbach, mismos que puede observarse en la Tabla 6:

Tabla 6 Escala Alfa de Cronbach

Escala	Significado
>0.9	Excelente
>0.8	Bueno
>0.7	Aceptable
>0.6	Cuestionable
>0.5	Pobre

<0.5	Inaceptable
----------------	--------------------

Fuente: Elaboración propia

El alfa de Cronbach se calculó con el programa SPSS, sin embargo, a continuación, se muestra el método implementado para medir el coeficiente que nos indicara la fiabilidad de una escala de medida

En la tabla 7 se observa el coeficiente resultante del cálculo alfa de Cronbach obteniendo un valor de 0.821; indicando que el instrumento aplicado a la variable Clima Organizacional es de buena confiabilidad.

Tabla 7 Estadísticos de fiabilidad Clima Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.821	9

Fuente: SPSS

Análisis de Fiabilidad de la variable Desempeño laboral

En la tabla 8 se observa el coeficiente obtenido de alfa de Cronbach para el criterio desempeño laboral mismo que es equivalente a 0.851; lo que indica que el instrumento aplicado a la variable Desempeño laboral es de buena confiabilidad.

Tabla 8 Estadísticos de fiabilidad Clima Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.851	2

Fuente: SPSS

Para ambos instrumentos de medición el alfa de Cronbach mostro una significancia significativa considerada como buena con base a los autores George y Mallery (2003). Por lo que podemos interpretar que ambos instrumentos de medición garantizan confiabilidad en los datos obtenidos.

Prueba de normalidad

Prueba de normalidad para la variable clima organizacional.

Según Toledo (2011) las pruebas más comunes para comprobar la existencia de normalidad en una distribución de datos es necesario usar la prueba de Kolgomorov – Smimov y la prueba de Shapiro Wilk, mismas que se diferencian con base en el número de datos muestreados como se presenta en lo siguiente:

$N \leq 50$ **Shapiro Wilk**

$N > 50$ **Kolgomorov – Smimov**

Es decir, si la muestra estudiada excede los 50 datos se aplicará Kolmogorv-Smirnov, en caso de tener un censo de muestra equivalente o menor a 50 se hará el uso de Shapiro Wilk.

Por lo anteriormente mencionado se determinó aplicar la prueba de Shapiro Wilk ya que el tamaño de muestra representa 50. Según Toledo (2011) para definir la existencia de una distribución normal o no normal se define a través de lo siguiente:

Sig. > 0.05 distribución normal

Sig. \leq 0.05 **distribución no normal**

A continuación, se detalla en la tabla 9 los resultados obtenidos de clima organizacional implementando la prueba de Shapiro-Wilk

Tabla 9 Prueba de Shapiro-Wilk Clima Organizacional

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
CLIMA MAX	.096	50	.200 [*]	.977	50	.440

Fuente: SPSS

Interpretación:

En los resultados de pruebas de normalidad de Clima Organizacional se obtuvo un valor de significancia de 0.440 lo que a su vez nos indica que los datos siguen una distribución normal.

Prueba de normalidad para la variable desempeño laboral

A través de la tabla 10 se presentan los resultados obtenidos referente a clima organizacional:

Tabla 10 Prueba de Shapiro-Wilk Clima Organizacional

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
DESEMPEÑO MAX	.147	50	.009	.940	50	.140

Fuente: SPSS

Dado que el nivel de significancia (0.140) es mayor que 0.05 se puede determinar que la dimensión desempeño laboral se distribuye normalmente.

Conforme los resultados previamente mencionados, se puede determinar que ambos instrumentos presentan una distribución normal.

Análisis de la Varianza ANOVA

Este análisis es una herramienta para la toma de decisiones basada en estadística, detectando las diferencias en el rendimiento promedio de los grupos de elementos probados.

Asimismo, ANOVA ayuda a probar formalmente la importancia de los factores principales y sus interacciones al comparar el cuadro medio mediante una estimación de los errores experimentales en niveles de confianza específicos. Es necesario precisar que para este análisis se requiere utilizar la tabla de distribución de F de Fischer, (Rama., 2012).

Análisis de la varianza clima organizacional

En la tabla 11 se observa el análisis de la varianza (ANOVA) para cada dimensión de clima organizacional. Como se mencionó anteriormente la prueba consiste en una comparación de varianzas entre grupo de datos los cuales permiten determinar si existe diferencias significativas entre ellos. Posterior al análisis de datos experimentales por medio de la herramienta SPSS, se obtuvo lo siguiente:

Tabla 11 Análisis de varianza Clima Organizacional

		Suma de cuadrados	GI	Media cuadrática	F	Sig.
Estructura Clima	Inter-grupos	6.118	35	.175	1.325	.029
	Intra-grupos	1.847	14	.132		
	Total	7.965	49			
Responsabilidad Clima	Inter-grupos	8.976	35	.256	2.629	.028
	Intra-grupos	1.366	14	.098		

	Total	10.342	49			
Recompensas Clima	Inter- grupos	4.698	35	.134	1.518	.020
	Intra- grupos	1.238	14	.088		
	Total	5.937	49			
Riesgo Clima	Inter- grupos	12.141	35	.347	2.313	.048
	Intra- grupos	2.100	14	.150		
	Total	14.241	49			
Apoyo Clima	Inter- grupos	11.218	35	.321	2.130	.007
	Intra- grupos	2.107	14	.150		
	Total	13.325	49			
Calidez Clima	Inter- grupos	4.084	35	.117	.724	.008
	Intra- grupos	2.257	14	.161		
	Total	6.341	49			
Normas Clima	Inter- grupos	3.734	35	.107	.926	.059
	Intra- grupos	1.613	14	.115		
	Total	5.347	49			
Conflicto Clima	Inter- grupos	1.569	35	.045	.490	.010
	Intra- grupos	1.280	14	.091		
	Total	2.849	49			
Identidad Clima	Inter- grupos	6.318	35	.181	1.888	.010
	Intra- grupos	1.339	14	.096		
	Total	7.656	49			

Fuente: SPSS

Como resultado se observa que las dimensiones estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, calidez, conflicto e identidad tienen un valor de significancia menor a 0.05 por lo cual se establece la existencia de diferencias significativas entre las dimensiones. Mientras que para normas el valor de significancia es mayor a 0.05 por lo que se determina la no existencia de diferencias significativas para los mismos.

Análisis de la varianza de Desempeño laboral

La tabla 12 determina que en las dimensiones desempeño contextual y desempeño de tareas tienen un valor de significancia menor a 0.05 por lo que se determina que existe una diferencia significativa entre las dimensiones.

Tabla 12 Análisis de varianza de Desempeño Laboral

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Contextual Desempeño	Inter-grupos	2.086	23	.091	3.593	.001
	Intra-grupos	.656	26	.025		
	Total	2.742	49			
Tareas Desempeño	Inter-grupos	10.504	23	.457	18.092	.000
	Intra-grupos	.656	26	.025		
	Total	11.160	49			

Fuente: SPSS

Regresión lineal de las dimensiones de Clima Organizacional y dimensiones Desempeño Laboral

Para probar la influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral, se calcularon 18 regresiones lineales (9 dimensiones de clima y 2 del desempeño), que según Hair, Anderson, Tatham, y Black (2005) es una técnica que permite entender la influencia de la variable predictora sobre la variable independiente, los resultados se observan en la tabla 13.

El modelo se representa matemáticamente:

$$Y E a = \alpha + b1 X \text{ Inc. De A.} + \epsilon$$

En donde:

YEa (1...2) = Variable dependiente

α = Intercepto

X Inc. De A. (1...4) = Variable independiente

ϵ = Término de error

b1 = Coeficiente asociado a la variable independiente.

El primero de los resultados a revisar es la significancia, que debe ser menor o igual a 0.05 que explica la solvencia del modelo. En segundo lugar, la r^2 que indica el porcentaje de influencia existente de la variable predictora sobre la dependiente.

Tabla 13 Regresión lineal de las dimensiones de Clima Organizacional y dimensiones Desempeño Laboral

Variable Dependiente	Desempeño Contextual			Desempeño Tareas		
	B	r^2	Sig.	B	r^2	Sig.
Estructura	0.458	0.21	0.001	0.51	0.063	0.006
Responsabilidad	0.052	0.003	0.719	0.134	0.018	0.353
Recompensas	0.059	0.243	0.008	0.305	0.093	0.031
Riesgo	0.381	0.145	0.006	0.059	0.003	0.686
Apoyo	0.221	0.049	0.012	0.135	0.018	0.348
Calidez	0.123	0.015	0.393	0.189	0.036	0.018
Normas	0.022	0.000	0.879	0.113	0.013	0.043
Conflicto	0.109	0.012	0.045	0.245	0.06	0.008
Identidad	0.092	0.008	0.013	0.013	0.000	0.930

Fuente: SPSS

La dimensión recompensa fue la que presento un porcentaje con un valor de 0.243 (Clima Organizacional) respecto a Desempeño contextual (Desempeño laboral), mientras en Desempeño de Tareas (Desempeño laboral) se obtuvo un valor de 0.093 respectivamente.

La dimensión riesgo (Clima Organizacional) tiene un porcentaje muy baja con desempeño contextual (Desempeño laboral) y desempeño de tareas (Desempeño laboral).

La dimensión apoyo (Clima Organizacional) al igual que riesgo tiene un porcentaje muy bajo respecto a desempeño contextual y desempeño de tareas con valores de significancia 0.012 y 0.348.

La dimensión calidez (Clima organizacional) tiene un porcentaje de r^2 muy bajo con la dimensión desempeño contextual (Desempeño Laboral) con un valor de 0.015, de igual forma la dimensión desempeño contextual (Desempeño Laboral) tiene un valor de 0.036 respectivamente.

La dimensión Normas (Clima organizacional) tiene un porcentaje nulo con la dimensión desempeño contextual (Desempeño laboral) con significancia de 0.879 y un porcentaje de r^2 muy baja con desempeño contextual (Desempeño laboral) con significancia de 0.43.

Las dimensiones conflicto (Clima organizacional) tiene un porcentaje de r^2 muy bajo con la dimensión desempeño contextual (Desempeño Laboral) y desempeño de tareas (Desempeño Laboral) con significancia de 0.045 y 0.008 respectivamente, la dimensión identidad tiene un porcentaje de r^2 muy bajo con desempeño contextual (Desempeño Laboral) y un porcentaje de r^2 nulo con la dimensión desempeño de tareas (Desempeño Laboral) con significancia de 0.013 y 0.93.

Por otro lado, las dimensiones de calidez y Normas respecto a la dimensión desempeño contextual no resultaron con un valor que muestre una

significancia representativa, por lo que el modelo no aplica. En ese mismo sentido las dimensiones responsabilidad, riesgo, apoyo e identidad rebasa el límite establecido de 0.05 para significancia por lo para estas variables el modelo no aplica para la dimensión desempeño laboral lo que permite afirmar que el desempeño no influyo significativamente en el clima organizacional.

Limitaciones

No se obtuvo limitantes puesto que la empresa Mina Real de la Bufa nos ofreció toda la información necesaria para realizar la presente tesis.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

El objeto general de esta investigación es analizar el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral del personal en el corporativo de Mina Real de la Bufa S.A. de C.V., a través de las percepciones que tienen los colaboradores respecto de su entorno y condiciones laborales.:

Con base en los resultados obtenidos por medio de la regresión lineal, se puede concluir que respecto al instrumento de medición del clima organizacional no existe relación de las variables riesgo, apoyo e identidad hacia con el factor desempeño de tareas.

Por otro lado, Calidez y Normas no presentan relación con la dimensión desempeño contextual ya que la significancia se encuentra por encima del valor permitido, además se logra observar que la dimensión responsabilidad no tiene relación respecto a ningún factor (desempeño de tareas y desempeño contextual), por lo que se puede concluir que dicho modelo no fue aplicable para

las dimensiones previamente indicadas y con ello se puede determinar que la hipótesis planteada no se cumple en estas variables.

Por otra parte, se logró concluir las dimensiones estructura, recompensa, riesgo, apoyo conflicto e identidad analizadas por medio del instrumento de medición tuvieron una inclinación positiva en la dimensión desempeño contextual, por lo que se cumple la hipótesis planteada para estos parámetros, mientras estructura, recompensa, calidez, normas y conflictos también mantiene en una inclinación positiva respecto a la dimensión desempeño de tareas manifestando que se cumple con la hipótesis planteada.

Situación que puede concluirse en que no todas las dimensiones tienen un impacto significativo dentro de la empresa en el desempeño laboral (desempeño contextual y desempeño de tareas) es decir, las dimensiones estructura, recompensa y conflictos son las condiciones que en mayor proporción deben tomarse en cuenta y pudieran generar un impacto considerable ya sea positivo o negativo, sin embargo, no es un concepto que se tenga definido de forma tan generalizada para el caso particular de la “Mina Real de la Bufa”.

Lo anterior puede ser a consecuencia de que la empresa es de reciente creación y las dimensiones no se encuentran bien gestionadas para contribuir con los objetivos, ameritando una pronta revisión por parte de la administración general de la empresa. Es decir, los trabajadores tienen una percepción de mayor necesidad sobre clima organizacional ya que en algunas cuestiones no se tienen bien definidos protocolos y por lo tanto el clima actualmente pudiera considerarse como un criterio que no influye de manera significativa sobre el

desempeño de tareas, asimismo con este estudio se confirmó que los colaboradores mantienen una fuente de estrés constante por lo que si no se toman las medidas adecuadas, el clima se tornara en mayor medida a negatividad y contraproducente.

Por otro lado es importante mencionar que dentro del proyecto de investigación existieron algunas limitantes del trabajo en cuanto a un contacto directo con el personal de tipo operativo ya que por cuestiones de jornadas laborales existía la complejidad de roles de descanso alternados, dado esto se opto por manejar diferentes herramientas para la recolección de datos y obtener los datos necesarios para esta investigación.

En resumen, se observa que la aportación obtenida a través del análisis de resultados funge como una herramienta de identificación de factores que ayudan a la organización a poder aprovechar las fortalezas y contribuir a la comprensión del desempeño laboral y clima organizacional, sin embargo

BIBLIOGRAFÍA

- Amador Licon, N., Aguirre García, M., Anguiano Peña, Nancy, y Guízar Mendoza, J. M. (2018). *Desempeño laboral de acuerdo al estado de salud del trabajador y el uso del móvil en organizaciones laborales*. Nova scientia. <https://doi.org/10.21640/ns.v10i21.1406>
- Arias Gallegos, W. L., Lazo Mora, J., y Quintana Cuentas, S. (2018). *¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional?*. Industrial Data. Archivo: [¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? \(redalyc.org\)](#)
- Atiquipa, L. y Jaimes, F. (2017). *Clima laboral con relación al desempeño laboral en el Centro Materno Infantil* [Tesis doctoral, Universidad Privada Cesar Vallejo]. Archivo. [Atiquipa_PLO.pdf \(ucv.edu.pe\)](#)

- Benjamin, S., Enhrhart, M., y Macey, W. (2013). *Organizational climate and culture*. *Annual Review Psychology*. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Bennis, W. G. (1973). *Desarrollo Organizacional su Naturaleza: Sus Orígenes y Perspectivas (1a. ed.)*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano. Archivo: [Existencias: DESARROLLO ORGANIZACIONAL SU NATURALEZA: SUS ORIGENES Y PERSPECTIVAS. \(ucb.edu.bo\)](#)
- Brading, D. (1975). *Mineros y comerciantes en el México borbónico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Brunet, L (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnostico y Consecuencias*. Editorial Trillas.
- Brunet, L. (1987). *El clima del trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias (1era.ed)*. Editorial Trillas [el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf \(wordpress.com\)](#)
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas
- Chiavenato I. (2011), *Introducción a la Moderna Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*, McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ma. ed.). Editorial Mc Graw Hill.

Chirinos Araque, Yamarú del Valle, Meriño Córdoba, Víctor Hugo, y Martínez de Meriño, Carmen. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (84), 43-61. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>

Contreras, B. y Matheson, P. (2015). *Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer*. Chile. [000378306.pdf \(uc.cl\)](#).

Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning. <https://elibro.net/es/ereader/itdurango/40035?page=1>.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*, Pearson Educación. https://www.academia.edu/34933506/2009_ADMINISTRACION_recursos_humanos_pdf

Faria, F. A. (2000). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Editorial Limusa

Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*.

Barcelona, Spain: Editorial UOC.
<https://elibro.net/es/ereader/itdurango/56651?page=197>.

García Rubiano, M. Vesga Rodríguez, J. J. y Gómez Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Bogotá, Universidad Católica de Colombia. <https://elibro.net/es/ereader/itdurango/197110?page=1>.

George, D., y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Allyn & Bacon.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, McGraw Hill/Interamericana editores. Recuperado de: [\(PDF\) Organizaciones Comportamiento, estructura y procesos | Debanhí Fernández - Academia.edu](#)

Gómez R. C. (2004). *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM*. Acta colombiana de psicología, Colombia. [Redalyc.Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM](#)

Gómez-Rada, C. A. (2015). *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.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3181889>.

Hernández, S. (2011). *Cómo influye el clima laboral en el desempeño y satisfacción del personal de CON Quito*. [Tesis doctoral, Universidad Central del Ecuador].

LUHMANN, Niklas (1997). *Organización y Decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Editorial Anthropos, España.

Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw- Hill.

México D.F, FCE - *Fondo de Cultura Económica*. Recuperado de
<https://elibro.net/es/ereader/itdurango/109568?page=1>

Moncayo, D. F., Andino, P. A., y Medina, L. S. S. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Contribuciones a la Economía*, 3.

Palerm, Á. (2008). *Antropología y Marxismo. México: CIESAS-UAM-UIA*.
http://biblioteca.clacso.edu.ar/Mexico/ciesas/20170510034052/pdf_809.pdf

Panorama Minero del Estado de Durango (2021).
<http://www.sgm.gob.mx/pdfs/DURANGO.pdf>

Polanco, Y. J. Santos, P. y Cruz, G. A. D. L. (2020). Teoría y estructura organizacional. Santiago de los Caballeros, Universidad Abierta para Adultos (UAPA).
<https://elibro.net/es/ereader/itdurango/175883?page=351>.

Programa de Desarrollo Minero (2013-2018).:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/59151/3_Informe_PRO_DEMIN_2015_CGM.pdf.

Rama R., (2012). Application of Taguchi methods and ANOVA in optimization of process parameters for metal removal rate in electrochemical machining of composites. *International Journal of Engineering Research* 2(3) 125-142

Rivera-Porras, D., Hernández-Lalinde, J., Forgiony, J. O., Bonilla-Cruz, N. J., y Rozo- Sánchez, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Espacios*, 39(16), 2-17.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p17.pdf>.

Robbins S. (1998) *Comportamiento Organizacional*. Edit. Prentice Hall.

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Educación en valores*, 1(25), 3-18.

Torres Rodriguez, K., Lamenta Pistillo, P., y Hamidian Fernandez, B. (2018). Clima organizacional como gestión del conocimiento. *Sapienza Organizacional*, 5(9), 159-172.

Ruiz, I., y Vega, K. (2016). *Influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores de una empresa de venta y servicios industriales*. [Tesis doctoral, Universidad Católica del Perú]. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/11845/Ruiz_Aguilar_Vega_Cóndor_Influencia_estrés_laboral1.pdf?sequence=1

Secretaría de Minería (2020). Programa Minero del Estado de Durango. <http://www.sgm.gob.mx/pdfs/DURANGO.pdf>

Taguiri, R. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas: <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>

Terán, G. J., Montenegro, B. L., García, V. J., Realpe, I. A., Villarreal, F. J., y Fernández, A. (2017). *Diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional*.

Teresa, J., y Sussoni, V. (2018). *Clima laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, lima 2017*. [Tesis Licenciatura, Universidad Católica del Perú].

Toledo Quiñones, Ricardo. (2011). *Guía de práctica. Prueba de normalidad con el MINITAB*.

Torres Esperón, Julia Maricela, y Iglesias Armenteros, Annia Lourdes, y Mora Pérez, Yuliett (2019). *Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180062056013>

Gamboa Cáceres, T. (2010). *Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. Visión Gerencial*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545883013>

Urdaneta Quintero, Omar Ramón, y Urdaneta Quintero, Milagros del Valle (2013). *Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud*. Revista de Ciencias Sociales. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28029474006>

Williams, L. J., y Anderson, S. E. (1991). *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177%2F014920639101700305>

Workmeter. (2013). *5 factores que afectan el rendimiento laboral (Web Log Post)*.

<http://es.workmeter.com/blog/bid/295134/5-factores-que-afectanalrendimiento-laboral>

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario de clima organizacional

Basado en la teoría de Litwin y Stringer (1968)

Introducción:

El presente instrumento tiene como finalidad obtener su percepción del individuo, no puede haber respuestas correctas e incorrectas; por esta razón le solicitamos, por favor, que sea usted totalmente veraz acunado nos suministre sus respuestas.

Instrucciones:

A continuación, encontrará algunas afirmaciones sobre el desempeño laboral. Lea atentamente cada frase e indique por favor el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señale con una "X" la respuesta que más se aproxime a sus preferencias. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

1	2	3	4	5
Desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Dimensión	Nº	Cuestionario	Valoración				
			1	2	3	4	5
Estructura	1	En esta organización las tareas están claramente definidas.					
	2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.					
	3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.					
	4	Conozco claramente las políticas de esta organización.					
	5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización					
	6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.					
	7	El exceso de reglas, detalles administrativos y tramites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas.					
	8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.					
	9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.					
	10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claro y se cumplan.					

Responsabilidad	11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.					
	12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.					
	13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.					
	14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.					
	15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.					
	16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.					
	17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.					
Recompensa	18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.					
	19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.					
	20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					
	21	En esta organización hay muchísima crítica.					

	22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.					
	23	Cuando cometo un error me sancionan.					
Desafíos	24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.					
	25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.					
	26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente.					
	27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.					
	28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.					
Cooperación	29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.					
	30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					
	31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.					
	32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.					
	33	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.					
Cooperación	34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.					
	35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.					

	36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.					
	37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.					
	38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.					
	39	Me siento orgulloso de mi desempeño.					
Estándares	40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.					
	41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.					
	42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.					
	43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.					
	44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.					
Conflicto	45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.					
	46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.					
	47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.					

	48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.					
	49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.					
Identidad	50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.					
	51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					
	52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.					
	53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.					

Anexo 2

Cuestionario de desempeño laboral

Desempeño laboral de Williams y Anderson (1991)

Introducción:

El presente instrumento tiene como finalidad obtener su percepción acerca del comportamiento real de sus subalternos en la organización tratándose de percepciones, no puede haber respuestas correctas e incorrectas; por esta razón le solicitamos, por favor, que sea usted totalmente veraz acunado nos suministre sus respuestas.

Instrucciones:

A continuación, encontrará algunas afirmaciones sobre el desempeño laboral. Lea atentamente cada frase e indique por favor el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señale con una "X" la respuesta que más se aproxime a sus preferencias. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

1	2	3	4	5
Desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Dimensión	Nº	Cuestionario	Valoración				
			1	2	3	4	5
Desempeño contextual	1	Ayudo a otros que han estado ausentes.					
	2	Ayudo a otros que tienen fuertes cargas de trabajo.					
	3	Ayuda al supervisor con su trabajo (aunque no se lo haya pedido).					
	4	Tomo parte de mi tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones laborales de mis compañeros.					
	5	Dejo de hacer lo que estoy haciendo para ayudar a nuevos empleados.					
	6	Tengo un interés personal en los demás empleados.					
	7	Comparto información laboral con los compañeros de trabajo.					
	8	Asisto al trabajo por encima de las normas.					
	9	Aviso previamente cuando no pueda asistir al trabajo.					
	10	Tomo descansos en el trabajo no merecidos.					
	11	Paso gran cantidad de tiempo manteniendo conversaciones telefónicas.					
	12	Se queja de cosas insignificantes en el trabajo.					
	13	Conserva y protege la propiedad de la organización.					

	14	Se guía de las reglas informales concebidas para mantener el orden.					
Desempeño de tareas	15	Completa adecuadamente los deberes asignados.					
	16	Cumple con las responsabilidades especificadas en la descripción de cargo.					
	17	Realiza las tareas que se espera de él.					
	18	Reúne los requisitos formales del puesto de trabajo.					
	19	Se involucra en actividades que influyen directamente en su evaluación de desempeño.					
	20	Descuida los aspectos del trabajo que está obligado a realizar.					
	21	Falla al desempeñar deberes esenciales.					