



UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A PERSONAL DE
OUTSOURCING EN UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL”**

Caso IBM

Tesis de investigación

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA: Ing. Eduardo Padilla Maldonado

ASESOR: Dr. Marco Valenzo Jiménez

Doctor en Ciencias en Negocios Internacionales

FECHA DE PRESENTACIÓN: Morelia, Michoacán Septiembre
2014

Contenido

RESUMEN	5
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.1 EL <i>OUTSOURCING</i> : ANTECEDENTES TEÓRICOS, CONCEPTUALIZACIÓN Y DATOS DE SU APLICACIÓN EN MÉXICO	8
1.2 ANTECEDENTES	8
1.2.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES	9
1.2.2 ANTECEDENTES NACIONALES.....	10
1.3 LA SUBCONTRATACIÓN	11
1.3.1 SUBCONTRATACIÓN EXTERNA	13
1.3.2 SUBCONTRATACIÓN INTERNA	15
1.3.3 SUBCONTRATACIÓN FALSA.....	18
1.4 EL <i>OUTSOURCING</i> EN MÉXICO	19
1.4.1 CONTEXTO DE LOS DATOS DEL CE2009	20
1.4.1.1 PERSONAL OCUPADO POR OTRA RAZÓN SOCIAL	21
1.4.1.2 CENSO ECONÓMICO 2009 DEL INEGI.....	22
1.4.2 LAS UNIDADES ECONÓMICAS DEDICADAS AL <i>OUTSOURCING</i> DE PERSONAL	24
1.5 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	28
1.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	30
1.6.1 PREGUNTA PRINCIPAL.....	31
1.6.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS	31
1.7 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
1.7.1 OBJETIVO GENERAL	32
1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
1.8 HIPÓTESIS	33
1.8.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN GENERAL	33
1.8.2 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICAS	33
1.9 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	34
1.10 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	35
1.10.1 MATRIZ DE CONGRUENCIA	37
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	39

2.1 VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL EN PERSONAL DE <i>OUTSOURCING</i> QUE PRESTAN SUS SERVICIOS A IBM	39
2.2 TEORÍAS EN EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	40
2.2.1 TEORÍA CLÁSICA.....	40
2.2.2 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	41
2.2.3 TEORÍA "X" Y "Y" DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	42
2.2.4 TEORÍA "Z"	43
2.2.5 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS	43
2.2.6 MOTIVACIÓN HUMANA.....	44
2.2.7 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES	44
2.2.8 TEORÍA DE ESTILO DE LIDERAZGO	45
2.2 VARIABLE DEPENDIENTE	54
2.3 VARIABLES INDEPENDIENTES	54
 CAPÍTULO 3. EL <i>OUTSOURCING</i> EN IBM.....	55
 3.1 ANTECEDENTES IBM CAMPUS TECNOLÓGICO GUADALAJARA	55
3.2 <i>OUTSOURCING</i> EN IBM CAMPUS TECNOLÓGICO GUADALAJARA	57
 CAPÍTULO 4. INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE	65
 4.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	65
4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	67
4.3 DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	69
4.4 HORIZONTE TEMPORAL Y ESPACIAL.....	71
4.5 INSTRUMENTOS.....	71
4.6 ELABORACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN	72
4.7 ESCALA TIPO LIKERT.....	73
4.8 UNIVERSO DE ESTUDIO	77
4.9 SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN	77
4.10 MUESTRA	78
4.11 PRUEBA PILOTO.....	78
4.12 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	78
4.13 OBTENCIÓN DE DATOS.....	81
4.14 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	82
4.15 PROCESAMIENTO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	82
4.16 PROCESAMIENTO DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES: MOTIVACIÓN, LIDERAZGO, COMUNICACIÓN, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL	87
4.17 COEFICIENTE DE CORRELACIÓN CHI CUADRADA DE PEARSON	91
4.16 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEPENDIENTE E INDEPENDIENTES	95
4.17.1CLIMA ORGANIZACIONAL EN PERSONAL DE <i>OUTSOURCING</i> EN IBM CAMPUS TECNOLÓGICO GUADALAJARA	95

4.17.2 VARIABLE INDEPENDIENTE MOTIVACIÓN	102
4.17.2.1 VARIABLE MOTIVACIÓN Y SUS DIMENSIONES	105
4.17.3 VARIABLE INDEPENDIENTE LIDERAZGO.....	121
4.17.3.1 VARIABLE LIDERAZGO Y SUS DIMENSIONES	124
4.17.4 VARIABLE COMUNICACIÓN	136
4.17.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE COMUNICACIÓN Y SUS DIMENSIONES	139
4.17.5 VARIABLE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	145
4.17.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SUS DIMENSIONES	147
4.17.6 VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	153
 CAPÍTULO 5. CLIMA ORGANIZACIONAL EN PERSONAL DE OUTSOURCING EN UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL CASO IBM: PROPUESTA.....	157
 CONCLUSIONES.....	161
RECOMENDACIONES	165
 FUENTES CITADAS	166
 ÍNDICE DE GRÁFICAS	171
 ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS	171
 ÍNDICE DE SIGLAS O ABREVIATURAS	176
 GLOSARIO.....	177
 ANEXO 1 ENCUESTA APLICADA PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A PERSONAL DE OUTSOURCING EN UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL	182
 ANEXO 2 MATRIZ DE LOS DATOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS	191
 ANEXO 3 ESTADÍSTICOS DE LOS CÁLCULOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A PERSONAL DE OUTSOURCING EN UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL	208

RESUMEN

El propósito de este estudio fue determinar en qué medida la motivación, el liderazgo, la comunicación, la estructura organizacional y el clima organizacional son las principales variables que determinan el clima organizacional en personal de *outsourcing* que labora para IBM Campus Tecnológico Guadalajara. Con este fin se aplicó una encuesta que midió las variables mencionadas a un grupo de 100 empleados de *outsourcing* que laboran para IBM campus Tecnológico Guadalajara. La hipótesis de investigación general señalaba que la motivación, el liderazgo, la comunicación, la estructura organizacional y el clima organizacional son los factores determinantes para que exista un buen clima organizacional en personal de *outsourcing* que prestan sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, ayudando así al crecimiento y desarrollo de la empresa. La principal conclusión muestra que la motivación, el liderazgo, la comunicación, la estructura organizacional y el clima organizacional son los factores determinantes para que exista un buen clima organizacional en personal de *outsourcing* que prestan sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, pues representan elementos importantes para poder medir cualquier organización que tenga o no personal contratado bajo el término de *outsourcing*.

Palabras claves: clima organizacional, motivación, liderazgo, comunicación, estructura organizacional, clima organizacional, *outsourcing*.

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine how motivation, leadership, communication, organizational structure are the main variables that determine the organizational climate in outsourcing personnel working for IBM Campus Tecnológico Guadalajara. With this end a questionnaire was applied to 100 outsourcing employees that work for IBM Campus Tecnológico Guadalajara. The main investigation hypothesis pointed out that motivation, leadership, communication, organizational structure and organizational climate are the main factors which determine a good organizational climate in outsourcing personnel working for IBM Campus Tecnológico Guadalajara, helping that way to generate this good organizational climate in outsourcing personnel working for IBM Campus Tecnológico Guadalajara, as they represent important elements to measure any organization which has or not outsourcing personnel.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas. En los últimos años se ha constituido en objeto de estudio de empresas en distintos sectores y tamaños, que hacen esfuerzos por identificarlo; toman en cuenta para su medición: las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares, que realizan consultores internos y externos del área de RRHH (Recursos Humanos) y/o desarrollo organizacional de cada empresa.

El concepto de clima es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no (Zavaleta, 2010).

En este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones se convierten en elementos clave de sobrevivencia (Niria, 2008), por tanto, la motivación, el liderazgo, la comunicación, la estructura organizacional y el clima organizacional son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la motivación del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo en la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización, e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Díaz, 2003).

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores, sin embargo, en gran medida estas percepciones

pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización.

El estudio de clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, se llevó a cabo en el municipio de El Salto, Jalisco en donde se encuentra IBM Campus Tecnológico Guadalajara, sede más importante de la empresa IBM en México.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo contiene los diferentes aspectos metodológicos que asume la investigación: “Evaluación del clima organizacional a personal de *outsourcing*¹ en una empresa de clase mundial”. En dicho capítulo se exponen los antecedentes de IBM Campus Tecnológico Guadalajara, el planteamiento del problema en donde se contienen las preguntas de investigación, los objetivos, las hipótesis de la investigación, así como la justificación. Se toma en cuenta también la operacionalización de las variables y de la matriz de congruencia.

1.1 EL *OUTSOURCING*: ANTECEDENTES TEÓRICOS, CONCEPTUALIZACIÓN Y DATOS DE SU APLICACIÓN EN MÉXICO

En el presente capítulo se presenta la primer parte de la investigación bibliográfica. Tiene como principal objetivo el de conocer los antecedentes del *outsourcing* de RRHH tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

El *outsourcing* surge como una atractiva herramienta de gestión de negocios que procura la maximización de beneficios y minimización de costos, esto para a su vez generar valor para la empresa y sus grupos de interés (White, 2000).

México presenta una cierta atipicidad de esta clase de contrato, como sucede en la mayoría de los países, a pesar de que su crecimiento es cada vez más mayor, según lo demuestran las diversas empresas que actualmente operan en el mercado, tal es el caso de IBM campus Tecnológico Guadalajara, en México.

1.2 ANTECEDENTES

La tercerización de actividades es fruto de las características de la economía actual con sus veloces cambios tecnológicos, internacionalización de mercados y la feroz competencia en toda área de negocios. Todas estas circunstancias trastocaron en muy breve tiempo el escenario

¹ Outsourcing es la estrategia de negocios que permite encargar a un socio externo el desempeño de funciones-no estratégicas-continuas en una empresa

económico. Brotaron entonces compañías relativamente pequeñas y sumamente flexibles (como ejemplo está la compañía Benetton), que hicieron temblar a los grandes históricos de los negocios de todo el mundo (como la IBM). Como reacción estos últimos comenzaron a contratar con terceros una serie de actividades no específicas, con la finalidad de ampliar su capacidad homeostática y poder competir con las nuevas organizaciones (Uomini Dell, 2005).

1.2.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Es imposible referirse al contrato de *outsourcing* sin antes abordar sus antecedentes que se relacionan con los conceptos trabajo y globalización, lo que jurídicamente nos lleva hacia el derecho laboral y el novísimo derecho global (Moreno, 2008).

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultará efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente (Werther Jr., 2000).

En la actualidad existen dos modelos que explican el nacimiento del *outsourcing*:

1. Por una lado, es la posición más aceptada aquella que explica que el *outsourcing* nace incipientemente en los años sesenta del siglo pasado con la revolución post-industrial, y encuentra su punto de ebullición dos décadas después con la revolución informática, para culminar con el modelo fordista² (Godoy, 2014). Durante este periodo, la empresa estadounidense se convierte en “gran empresa”, dedicándose no solo a su negocio principal, sino también a actividades satelitales que, aunque no son esenciales, sí son necesarias. Y es el modelo post-fordista el que, de acuerdo a Raffaele de Luca Tamajo

² Se refiere al modo de producción en serie que llevo a la práctica Henry Ford; fabricante de coches de Estados Unidos. Este sistema supone una combinación de cadenas de montaje, maquinaria especializada, altos salarios y un número elevado de trabajadores en plantilla

(Tamajo, 2011), posibilita la flexibilización laboral, transformando los cimientos del entonces tradicional derecho laboral.

2. Por otro lado, se encuentra la posición que sostiene que en Italia la economía informal es la creadora de la especialización flexible, antecedente del *outsourcing*, en efecto, surgió a propósito de la informalidad del sector agrario en paso a la economía agroindustrial, donde la pequeña empresa agraria necesitaba de servicios especializados del sector informal (por tener menor costo de servicios) y de donde nace la entonces incipiente figura del *outsourcing*.

De estos dos modelos que explican la aparición del *outsourcing*: la economía de gran escala y la economía informal, es la primera de ellas la que ha recibido mayor aceptación por parte de la doctrina.

1.2.2 ANTECEDENTES NACIONALES

El *outsourcing*, entendido como la estrategia de negocios que permite encargar a un socio externo el desempeño de funciones-no estratégicas-continuas en una empresa, inició en México hace más de 40 años cuando las compañías contrataban los servicios de vigilancia y limpieza de otras empresas; más tarde, los de comedor y mantenimiento, así hasta llegar a nuestros días a áreas de reclutamiento y selección de personal, relaciones públicas, sistemas de información, mantenimiento de sistemas y procesamiento de datos, entre muchas otras (Ramirez, 2006).

El concepto de *outsourcing* ha evolucionado. En un principio, las empresas solían acaparar todos los procesos para la producción de bienes o para ofrecer servicios. Sin embargo, los altos costos que conllevaba mantener la infraestructura material y humana empezaron a pasar la factura de altas pérdidas financieras y poca efectividad operacional, además de rigidez en las respuestas al mercado.

A mediados de los años ochenta una corriente en el *outsourcing* empezó a tomar fuerza: la flexibilidad. Esta planteaba la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción. Si bien la teoría tuvo sus enemigos, también contó con sus defensores, muchos de

los cuales la ubican como el antecedente de la tendencia de los años noventa hacia contratar servicios externos de personal que proveen empresas especializadas.

En la década de los noventas, la corriente organizacional ha cambiado hacia la reubicación de recursos y servicios que permitan la maximización y especialización de los negocios (Ramírez, 1995).

1.3 La subcontratación

Con el término “subcontratación” (u “outsourcing”) se indicará a la relación de orden comercial, civil o laboral que se produce cuando existe externalización (Tortello, 2010).

Al hablar del fenómeno de la subcontratación hay que realizar una primera diferenciación que se fundamenta en el objeto de la externalización. De acuerdo a las discusiones emprendidas en los espacios abiertos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) a partir de finales del siglo pasado, son dos los objetos posibles de externalización y por ende de subcontratación: bienes y servicios o trabajo (y con él, trabajadores). Lo anterior significa que la subcontratación que una empresa realiza puede ser por la consecución de un bien o servicio o por conseguir a trabajadores que realicen sus actividades. La separación que indica la OIT puede resultar arbitraria, pues al fin y al cabo en ambos casos la “fuerza de trabajo” está involucrada. Sin embargo, la OIT indica una pista que nos puede ayudar a comprender lo que se explica más adelante.

Otros elementos que pueden ayudar a diferenciar lo que se llamará “modalidades de la subcontratación” y que de una u otra manera se cruzan con el primer tipo de diferenciación mencionado son: el lugar físico en donde la actividad subcontratada se realiza; el grado de “cercanía” al *core business*³ de las actividades subcontratadas; el tiempo de duración de la relación de subcontratación; el grado de dependencia de la empresa subcontratista con respecto a la beneficiaria (es decir, si la subcontratista realiza actividades “exclusivamente” para la beneficiaria o para varias empresas); los niveles de subcontratación de una actividad.

³ El core business de una organización es un concepto que expresa la principal o esencial actividad de la organización

En todos estos casos los elementos a estudiar se multiplican e implican complejizar aún más la situación. Un ejemplo de ello es el último caso señalado, es decir el de los “niveles” de subcontratación.

Sin embargo, para efectos del presente estudio se centró el estudio en la primera diferenciación que se señala y que se considera central. Es decir la subcontratación de bienes y servicios; y la subcontratación de trabajo (trabajadores) que también se define “*outsourcing* de personal” y que se traduce en la actividad del “suministro de personal”.

Se comenzará, sin embargo, con algo básico. El fenómeno de la subcontratación sin duda tiene que ver con al menos tres sujetos: una empresa beneficiaria (de los servicios/actividades subcontratadas); una empresa subcontratista (proveedora del servicio/actividad/personal); y el trabajador (que trabaja en la empresa subcontratista o es “suministrado” a la empresa beneficiaria). Se verá que este esquema clásico se enriquece de muchas variantes, sin embargo es importante subrayar la centralidad de la empresa beneficiaria, misma que comienza, el proceso de externalización y por ende de subcontratación. Ahora bien, partiendo de la diferenciación que menciona la OIT —bienes y servicios o trabajadores—, se verá el problema desde el punto de vista del trabajador, es decir de la relación que tiene éste con el beneficiario final de su trabajo.

En la Recomendación 198 de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) emitida en 2006 tras el fracaso de los intentos por la firma de un Convenio *ad hoc* por la oposición del sector patronal, se trató de sentar los indicadores útiles para definir cuándo existe una relación laboral. Los indicadores de la OIT hablan, por ejemplo, del grado en el que la empresa beneficiaria determina las actividades laborales y sus condiciones; y el grado de autoridad que el beneficiario (empleador) ejerce sobre el trabajador. En el caso del *outsourcing* de personal, como vimos y según la recomendación 198, se encontraría que hay a una verdadera relación laboral entre trabajador subcontratado y beneficiario. En cambio, es presumible que la recomendación de la OIT tendría menor efecto en el caso de la subcontratación de servicios y bienes.

A la luz de cuanto dicho, se podría señalar que en el primer caso (subcontratación de servicios y bienes), la actividad laboral del trabajador subcontratado se encuentra afuera de la que se llamará “área de influencia” de la empresa beneficiaria. La empresa beneficiaria no dirige la labor del trabajador, pues nada más (sub)contrata un servicio a su empleador formal, el subcontratista. En el *outsourcing* de personal, el trabajador está al interior de esa área de influencia, pues el beneficiario (sus supervisores, jefes de área, etcétera) ordenan y determinan directamente la laboral ejecutada. Dicho de otra manera, en la que se llama “subcontratación externa”, el patrón formal (el empleador jurídico) tiende a coincidir con el patrón real (el que dirige el trabajo), mientras en la que llamamos “subcontratación interna”, como se verá, tiende a darse la escisión entre patrón formal y real.

Si se mira de esta manera, el fenómeno del *outsourcing* puede ser enfocado en estos dos rubros: subcontratación “externa” e “interna” al área de influencia de la empresa beneficiaria. Lo anterior, vale la precisión, puede resultar arbitrario, pues, como se verá, hay modalidades que implican la participación de subcontratistas que pueden ser de alguna manera transversales a los dos rubros indicados. En ese caso, se harán las aclaraciones correspondientes. Además, al hablar de “área de influencia” (concepto distinto al de “territorio”) se quiere entender los alcances de la cadena de mando directo de la empresa beneficiaria sobre el trabajador. Si bien cada actividad productiva puede tener su propio terreno de realización —la fábrica, oficina, área urbana, etcétera, el territorio de producción puede, vía externalización, hacerse mucho más amplio en virtud de las redes que una empresa logre recorrer y en virtud de los alcances tecnológicos que permiten en la vía de los hechos cubrir potencialmente a todo el mundo.

1.3.1 Subcontratación externa

En la subcontratación externa se encuentran todos esos casos en los que la empresa beneficiaria no tiene control directo sobre los trabajadores subcontratados (no ejerce mando directo), es decir sobre los trabajadores que trabajan en la empresa subcontratista, y tiende a coincidir con la subcontratación de bienes y servicios.

Aunque en este caso se parte desde el punto de vista de las empresas que se relacionan —una beneficiaria y la otra subcontratista—, cuando se habla de subcontratación externa se hace referencia a la relación entre empresa beneficiaria (y sus “mandos”) y el trabajador de la empresa subcontratista. Este tipo de subcontratación es la que típicamente construye una cadena productiva que puede o no tener un territorio definido geográficamente. En un extremo, los trabajadores acuden a desarrollar sus labores en el área de influencia de la empresa beneficiaria pero la empresa subcontratada mantiene el mando y la supervisión.

Así las cosas, se estará frente a dos tipo de relaciones formales: la relación comercial (o civil) entre beneficiario y subcontratista; y la relación laboral entre subcontratista y trabajador. La relación entre trabajador y beneficiario es distinta. Revisando la legislación laboral vigente, efectivamente esa relación se contempla, en los casos especificados bajo el concepto de “responsabilidad solidaria” (art. 13, cuando establece la responsabilidad solidaria del intermediario; art. 14, las responsabilidades de quienes utilizan intermediarios y los derechos de los trabajadores proporcionados por esta vía; y art. 15, las responsabilidad solidaria de la empresa beneficiaria con la empresa subcontratada, cuando ejecuta obras o servicios en exclusividad para la primera, no cuente con los elementos propios suficientes para cubrir las obligaciones contraídas con los trabajadores).

Por todo lo anterior, se habla de “subcontratación externa” no para referirse a la inexistencia de relación laboral directa (contractual directa) o indirecta (vía responsabilidad solidaria), sino cuando la subordinación es indirecta, es decir cuando el ejercicio del mando de la beneficiaria hacia el trabajador no es inmediata o se ejerce a través de terceros. En suma, en los casos generales, se encuentra con una relación comercial entre las dos empresas, más una relación laboral entre las empresas involucradas y los trabajadores que contempla tanto la responsabilidad directa como la solidaria.

En este tipo de esquema es posible ubicar cuatro modalidades principales de subcontratación. La primera (a) es el clásico proveedor de bienes o servicios que puede ser una empresa formal autónoma o, en su caso, una empresa formal cautiva, es decir dependiente exclusivamente de la empresa beneficiaria. La segunda (b), puede ser el caso de las cooperativas de trabajadores

que a su vez pueden ser “auténticas” o “falsas”. La tercera (c) se realiza a través de los llamados trabajadores a domicilio. Finalmente, la cuarta (d) son los llamados trabajadores autónomos. En los dos últimos casos, particularmente cuando la referencia es al primer eslabón de la cadena o a la relación directa entre la empresa beneficiaria y el trabajador, no necesariamente se trata de una subcontratación pero sí de modalidades de relaciones de trabajo preexistentes al fenómeno del *outsourcing* que son integradas al mismo. En esta circunstancia tampoco tenemos la presencia de una empresa subcontratista.

1.3.2 Subcontratación interna

En la subcontratación interna se encuentran todos esos casos en los que la empresa beneficiaria tiene control directo sobre los trabajadores subcontratados, es decir sobre los trabajadores que trabajan (formalmente) para la empresa subcontratista, y tiende a coincidir con la subcontratación de trabajadores (personal). En este esquema, la empresa beneficiaria que se provee de personal a través de otras empresas que figuran a todos los efectos como subcontratistas pero que sin embargo su materia de trabajo tiene que ver invariablemente y sólo con personal. Este tipo de subcontratistas —que se detallan más adelante— son también parte de la red que la empresa beneficiaria teje a su alrededor o de la cual es parte.

Aún contemplando las modalidades de subcontratación interna que se señala más adelante, es presumible pensar que en el caso de la subcontratación interna, el trabajador se encuentre como sujeto de una relación laboral con la llamada “empresa subcontratista” y que desarrolle su actividad bajo la supervisión directa del beneficiario. Así las cosas, en el caso de la subcontratación de trabajadores se encuentran tres tipos de relación: la comercial o civil entre beneficiario y subcontratista; la laboral entre subcontratista y trabajador; y la relación, también laboral, existente entre beneficiario y trabajador. En este caso, sólo dos de las relaciones son formales, mientras en el tercer caso la relación queda indefinida, abriendo un espacio o zona gris de incertidumbre para el trabajador.

La diferencia con el primer rubro mencionado (subcontratación externa/bienes y servicios) es que en este segundo caso, el trabajador, aun manteniendo una relación formal con el empleador (subcontratista de la empresa beneficiaria) que lo contrata, realiza sus actividades

bajo la supervisión y las órdenes de la empresa beneficiaria. Es en este punto en donde se expande la zona gris de la que se habla, pues esta relación no se formaliza y abre la posibilidad de un sinnúmero de abusos y contradicciones. El trabajador entonces se encuentra frente a un doble (o múltiple) empleador.

Es preciso señalar que este esquema se puede aplicar también a los casos que más adelante, en este estudio, se señalara como “subcontratación falsa”, es decir cuando la empresa beneficiaria salta el proceso de buscar afuera el personal (Matteo, 2007).

En este tipo de esquema es posible ubicar a tres modalidades principales de subcontratación interna. La primera (a) es el clásico proveedor de personal que puede ser: una empresa de suministro de personal temporal o permanente; una empresa de servicios y/o cooperativa. La segunda modalidad (b) es la representada por un intermediario. Finalmente, la tercera modalidad (c) es la ya explicada anteriormente en la categoría de los trabajadores autónomos/por cuenta propia y trabajadores a domicilio.

- a) Las “empresas de suministro de personal” tienen una presencia histórica en el mercado laboral. Sin embargo, al menos en México, han tenido un especial éxito. Los servicios de este tipo de empresas, como ya se anotó, son múltiples y pueden comprender: búsqueda y selección de personal; suministro de personal a otras empresas; gestión de nómina; formación de personal, entre otras. En todos estos casos, la materia de trabajo principal tiene que ver con el personal. Este tipo de empresas celebran convenios de tipo comercial con la empresa beneficiaria en los que se comprometen a realizar el servicio requerido. En el caso del suministro de personal, este tipo de empresas se comprometen no sólo a asumir las responsabilidades laborales con los trabajadores contratados y suministrados, sino inclusive a hacerse cargo de todo tipo de conflicto que se pueda generar entre el trabajador suministrado y la empresa beneficiaria. Los servicios de suministro de personal son utilizados por distintas y supuestas razones: necesidad repentina de cubrir puestos temporales (por temporada, por urgencia productiva, etcétera); pero en realidad para evadir responsabilidades laborales al subcontratar no sólo la búsqueda, selección y suministro de trabajadores sino también

las responsabilidades con éstos; para romper el frente de trabajadores (colisionado alrededor de un sindicato u otro tipo de organización de trabajadores); para disponer de trabajadores *just in time*⁴, de fácil contratación y despido.

- b) La figura del “intermediario” está actualmente contemplada en la LFT (Ley Federal del Trabajo). En el artículo 12 de la ley mencionada recita: “Intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón”. Si se lee con atención, parece la definición de un clásico “suministrador de personal”. Y en efecto es eso también. En este espacio se separará de la primera modalidad (a) por la sencilla razón de que el intermediario tras suministrar personal no necesariamente sigue presente en la relación trabajador-beneficiario final. En efecto, un intermediario puede ser un individuo, una empresa o una agencia de colocación. En los tres casos, además, el intermediario tiene dos posibilidades: intervenir en la contratación de personal y alejarse de la relación; o bien, “interponerse” en la relación, quedarse presente y en este caso sí podría figurar como la primera modalidad (a) descrita. Aún así y en el caso que el intermediario figure como “tercer interpuesto” y por lo tanto empleador formal del trabajador, adquiere especial relevancia la aplicación del concepto de “responsabilidad directa” entre empresa beneficiaria y trabajador y el de “responsabilidad solidaria” del intermediario (Outsourcing, una respuesta desde los trabajadores, 2009).
- c) Como se señala anteriormente, tanto el “trabajador a domicilio” como el “trabajador autónomo/por cuenta propia” representan modalidades de subcontratación que se podrían definir como transversales a los dos rubros de “externa” e “interna”, pues lo anterior depende mucho de la realidad de la relación y menos de su formalidad. Se corre el riesgo de que la empresa beneficiaria incurra en una simulación de relación civil para encubrir una relación laboral y eximirse de asumir las responsabilidades respectivas. Efectivamente, cuando estos trabajadores son contratados por esta vía pero reciben órdenes directas del beneficiario, nos encontramos frente a un caso de subcontratación interna.

⁴ Just in time es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés, que permite reducir el costo de la gestión y por pérdidas en almacenes debido a acciones innecesarias

Por si fuera poco lo anterior, el trabajador contratado en las modalidades de la subcontratación interna no tiene acceso alguno a la negociación colectiva de sus condiciones y prestaciones laborales. Usualmente son las dos empresas involucradas en la subcontratación quienes deciden condiciones, sueldos y prestaciones de este tipo de trabajadores. Si bien lo anterior resulta una práctica real en las relaciones obrero-patronales en México, debido antes que todo a la corrupción sindical y a la falta de democracia laboral impuesta por gobierno y empresas, lo cierto es que en estas modalidades es sustancialmente imposible esa negociación colectiva establecida por la LFT.

1.3.3 Subcontratación falsa

En este espacio se considera que puede haber casos más claros de ataque a los derechos laborales y otros menos “intencionales”. Ejemplo de ello, es el caso de la que aquí se señala como “subcontratación falsa” —por cierto aparentemente muy en boga en México— y es cuando una empresa decide transferir a otra empresa formal la gestión de las nóminas de sus trabajadores (Matteo, 2007).

En este caso, al contrario de otros en el que la empresa beneficiaria puede aducir un abanico más vasto de motivos, la razón de la subcontratación puede ser sólo una: eludir las responsabilidades frente al trabajador. En el caso mexicano, la repartición de utilidades, la generación de antigüedad o la posibilidad de despido más fácil, entre otras.

Los ejemplos concretos sobran para demostrar lo anterior y describen todos un mismo esquema: una empresa X decide crear otra razón social y, formalmente (jurídica y fiscalmente) separada de la primera, que se ocupa de “gestionar” a los trabajadores de la empresa X. Aún con muchas dudas ya que las definiciones no terminan de ser muy claras, este tipo de nuevas empresas (las tipo Y) parecen coincidir con las llamadas “empresas de empleo permanente”.

Este tipo de prácticas representan un clásico caso de “subcontratación interna”, sin embargo, con rasgos falsos ya que nunca interviene un tercero en la contratación; además, la duplicación del patrón, es decir la separación entre patrón formal (empleador) y real (rector de la actividad laboral) es artificial, creada desde la nada. En estos casos, no sólo no se externaliza nada (ni

siquiera la búsqueda de una empresa externa que provee el servicio), sino que se ataca directa y solamente a los trabajadores: se les impide el goce de ciertos derechos establecidos en la LFT (en el caso mexicano) y, más en general, se separa la suerte de la empresa (la generación de utilidades, por ejemplo) del futuro de los trabajadores que en ella trabajan (Matteo Dean, 2011).

1.4 El *Outsourcing* en México

Es posible que por falta de definición, se permita al sector empresarial y al gobierno forzar las interpretaciones y navegar a gusto en la zona gris que se genera cuando faltan elementos claros de referencia. Por su parte, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) desde el Censo Económico 2004 utiliza la nomenclatura “Personal ocupado no dependiente de la razón social” (PND) que el mismo instituto definía en ese entonces de la siguiente manera: “El personal ocupado que no depende de la razón social para la cual trabaja, se conforma por: el personal suministrado por otra razón social y el personal que labora por honorarios o comisiones sin sueldo base.

Las actividades que realiza este personal están directamente asociadas a la producción de bienes o servicios, y no se trata de la contratación de servicios como los de vigilancia, limpieza, entre otras actividades”. Ya en el Censo Económico 2009 del INEGI (CE2009), datos presentados en octubre de 2010, el mismo término se define como todas las personas que trabajaron “para la unidad económica durante 2008, pero que dependían contractualmente de otra razón social y realizaron labores ligadas con la producción, comercialización, administración y contabilidad, entre otras, cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral de la unidad económica. Excluye: al personal que trabajó en la unidad económica por la contratación de servicios de vigilancia, limpieza y jardinería”.

Como se puede dar cuenta, se siguen excluyendo actividades como la vigilancia y la limpieza (entre otras), pero en esta ocasión no se contempla “el personal que labora por honorarios o comisiones”.

Por lo anterior, y antes de entrar a analizar los datos de los CE2009 que son los únicos datos exhaustivos que actualmente se encuentran a disposición en México, es fundamental y extremadamente importante resaltar que el INEGI, en su análisis, contempla sólo a los trabajadores dependientes de “otra razón social”.

Esto significa que en las estadísticas que adelante se presentan no se incluyen a todos los trabajadores que forman parte de empresas subcontratadas y que, aun realizando actividades propias de la empresa beneficiaria, no las realizan en las instalaciones de la misma. No contempla, por ejemplo, a las cadenas productivas propiamente dichas: las cadenas nacionales, las redes de empresas, las hileras internacionales de las cadenas productivas transnacionales, la internalización de actividades ni la dislocación productiva. Todas ellas forman un parte importante de la población trabajadora afectada por la medida productivo-económica del llamado outsourcing que escapa completamente de los datos que adelante se presenta.

Dicho en otras palabras, en los CE2009 del INEGI —y por consecuencia en nuestro análisis— se excluyen casi a todas la modalidades de subcontratación vistas anteriormente. Así, los datos que se presentan más adelante, considerarán sólo —y no a todos, pues quedan excluidos “los trabajadores de limpieza, vigilancia”, etc— a los trabajadores suministrados que se contemplan en el rubro de subcontratación interna. Por lo anterior, los datos no contemplan los casos detallados de subcontratación externa.

1.4.1 Contexto de los datos del CE2009

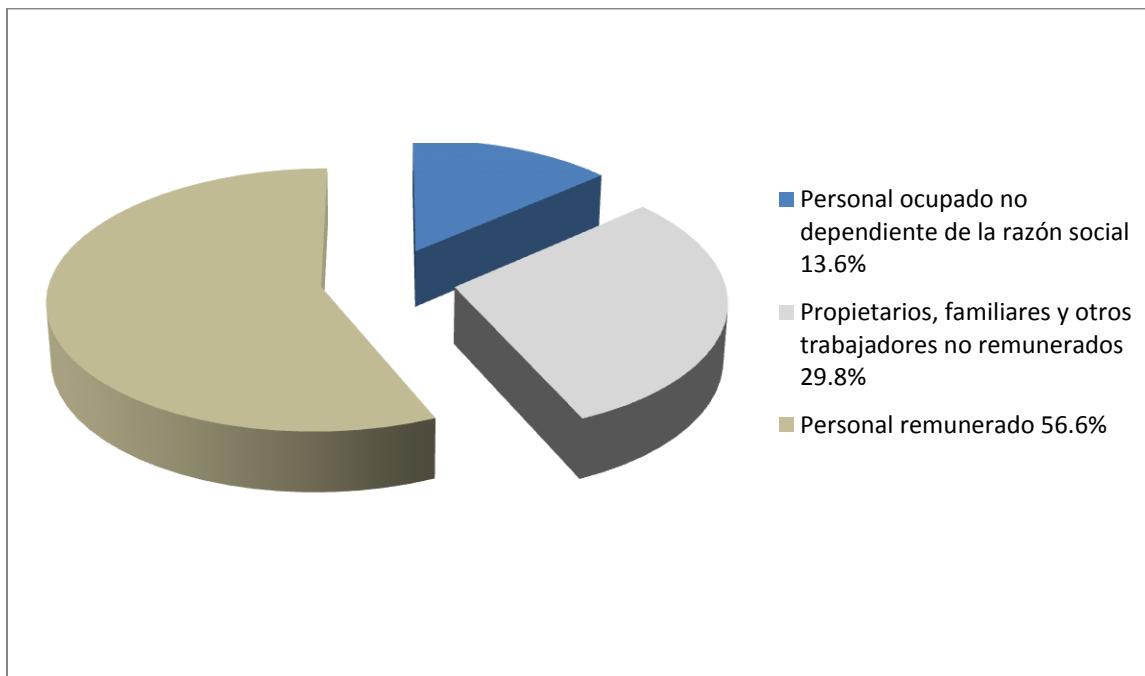
Dicho en otras palabras, en los CE2009 del INEGI —y por consecuencia en este análisis— se excluyen casi a todas la modalidades de subcontratación vistas anteriormente. Así, los datos que se presentan más adelante, considerarán sólo —y no a todos, pues quedan excluidos “los trabajadores de limpieza, vigilancia”, etcétera— a los trabajadores suministrados que contemplamos en el rubro de subcontratación interna. Por lo anterior, los datos no contemplan los casos detallados de subcontratación externa.

1.4.1.1 Personal ocupado por otra razón social

Como se dijo anteriormente, el INEGI contempla la categoría de “personal ocupado por otra razón social” con la definición que ya se ofreció arriba y con la aclaración de que se trata sólo de “personal suministrado”. En los resúmenes de los CE2009, el INEGI dedica un diminuto apartado al tema. En él, los autores señalan que “es cada vez más frecuente encontrar trabajadores que no dependen de la razón social para la cual laboran”. Entre los datos censales de 2004 y 2009 esta modalidad de contratar personal vía otra razón social creció 95.2%. Los servicios privados no financieros, el comercio y las industrias manufactureras son los sectores que más demandaron este tipo de personal, los cuales absorbieron 27.3, 31.8 y 24.4%, respectivamente. Con la gráfica siguiente, el INEGI sintetiza e ilustra la distribución “según la posición” de los trabajadores censados:

Gráfica 1-1

Personal ocupado según la posición en el trabajo (2009). Recuperado de <http://cillas.org/wp-content/uploads/2012/10/integrado.pdf>



Fuente: Elaboración propia con datos del CE2009. INEGI.

1.4.1.2 Censos económicos 2009 del INEGI

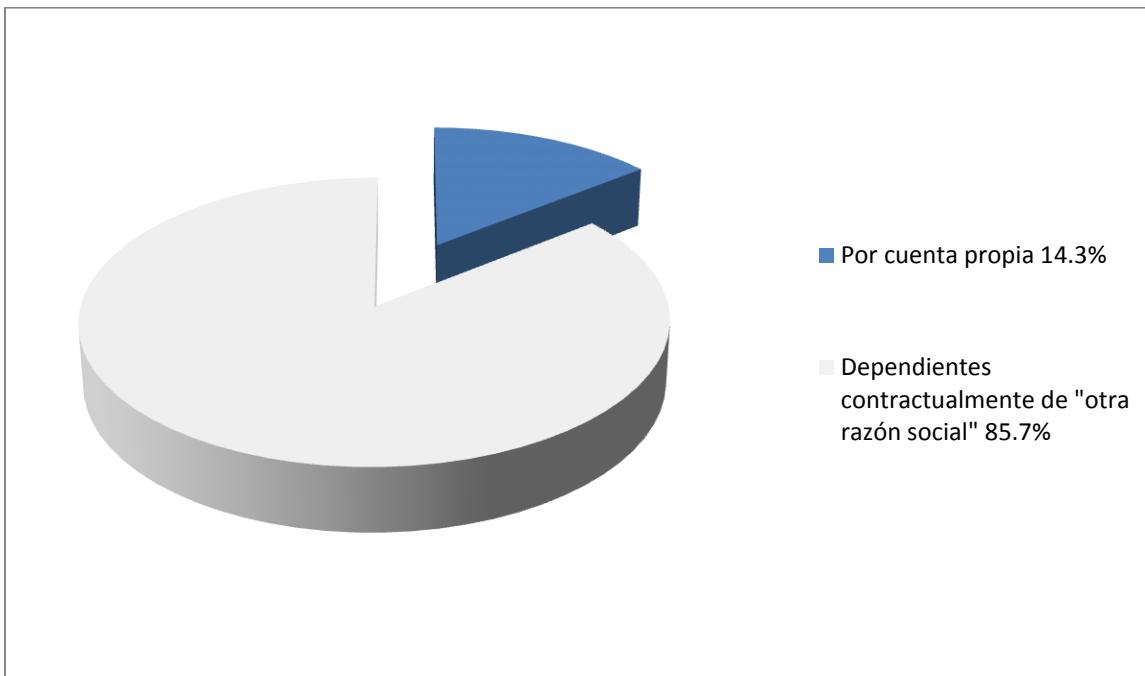
Aunque hay que reconocer que desde los Censos Económicos de 2004 (CE2004) el INEGI está haciendo el esfuerzo de realizar un mapa del *outsourcing* en el país, y aun subrayando que en los CE2009 la información es más completa, todavía falta mucho, ya que dicha información sigue sin contemplar los distintos casos de subcontratación que se detallaron anteriormente. Con todo y la aclaración, es preciso desglosar los datos ofrecidos en los CE2009 para efecto de describir mejor el fenómeno.

- **Número de trabajadores “por otra razón social”**

Al desglosar los datos ofrecidos por el INEGI —CE2009— se desprende que el 13.6% de trabajadores “dependientes de otra razón social” corresponde a 2,732,056 de personas en este estado, de los cuales 2,342,303 (a) son personal que trabajó “para la unidad económica, pero dependían contractualmente de otra razón social” y que, cabe recordar, “excluye: al personal que trabajó como parte de un servicio contratado: vigilancia, mantenimiento, limpieza, entre otros”; los restantes 389,753 (b) son personal que trabajó “por cuenta propia para la unidad económica y que cobraron exclusivamente con base en comisiones”. Esta categoría del INEGI incluye: a “las personas que recibieron como pago exclusivamente propinas”; y “excluye: abogados, médicos, contadores y demás profesionistas que cobraron honorarios por la prestación de servicios profesionales, sin laborar de manera regular o exclusiva para la unidad económica”. De la siguiente gráfica se puede observar la proporción entre (a) y (b):

Gráfica 1-2

Trabajadores por otra razón social (2009). Recuperado de <http://cila.org/wp-content/uploads/2012/10/integrado.pdf>



Fuente: Elaboración propia con datos del CE2009. INEGI

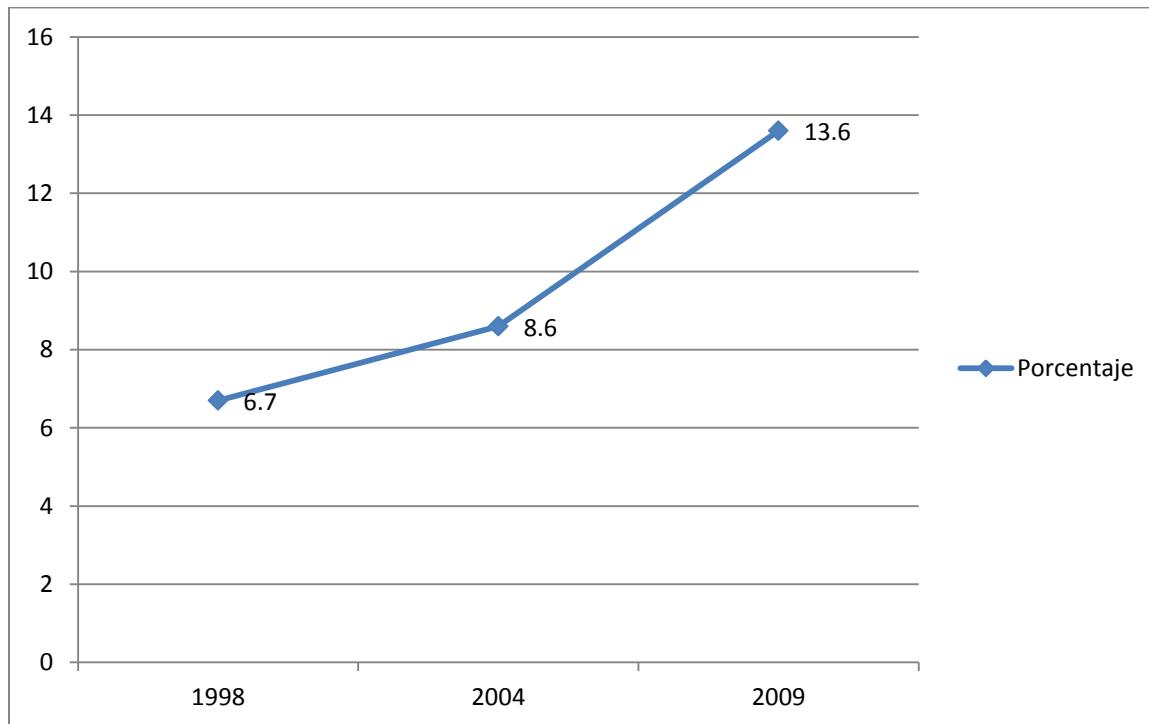
- **Tasa de crecimiento y variaciones**

Es preciso aquí comparar los datos de este año con los de los censos económicos anteriores. Es relevante que, según el INEGI, en 1998 los trabajadores contratados “por otra razón social” representaban el 7.6% del total del personal ocupado en México, mientras en 2003 eran el 8.6%. Lo anterior se traduce en que en 1998, según los datos ofrecidos, había 998,969 trabajadores en esta condición, mientras que en 2004 eran 1,399,264. En 2009, como se mencionó, eran 2,732,056. Es decir, hubo un aumento neto de 1,332,792. Lo anterior significa que entre 1998 y 2004 hubo una tasa de crecimiento apenas superior a 40 %, mientras de 2004 a 2009, dicha tasa se eleva a 95%. Este es un dato asombroso, toda vez que, según los datos proporcionados por el INEGI, en el mismo período, la tasa de crecimiento de Personal Ocupado Total es de 23.8%, mientras que la de Personal Ocupado Dependiente de la Razón Social es de

17%. Así las cosas, podemos observar la siguiente gráfica (Gráfica 3-3) en la que se diseña una curva de crecimiento a lo largo de los últimos 10 años.

Gráfica 1-3

Variación del personal por otra razón social (2009). Recuperado de <http://cila.org/wp-content/uploads/2012/10/integrado.pdf>



Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos (1998,2004, 2009) INEGI

1.4.2 Las unidades económicas dedicadas al *outsourcing* de personal

En este punto es importante intentar distinguir la información que nos ofrece el INEGI. El Instituto proporciona distintos datos que abordan el número de empresas dedicadas al “suministro de personal”; datos que, como se verá, se pueden comparar con los CE2004. Además, ofrece datos acerca de la concentración geográfica de trabajadores contratados “por otra razón social”; sobre del tamaño de las empresas (número de empleados) en las que se encuentra dicho tipo de personal; y finalmente, respectivos a las ganancias que generó la producción por *outsourcing*.

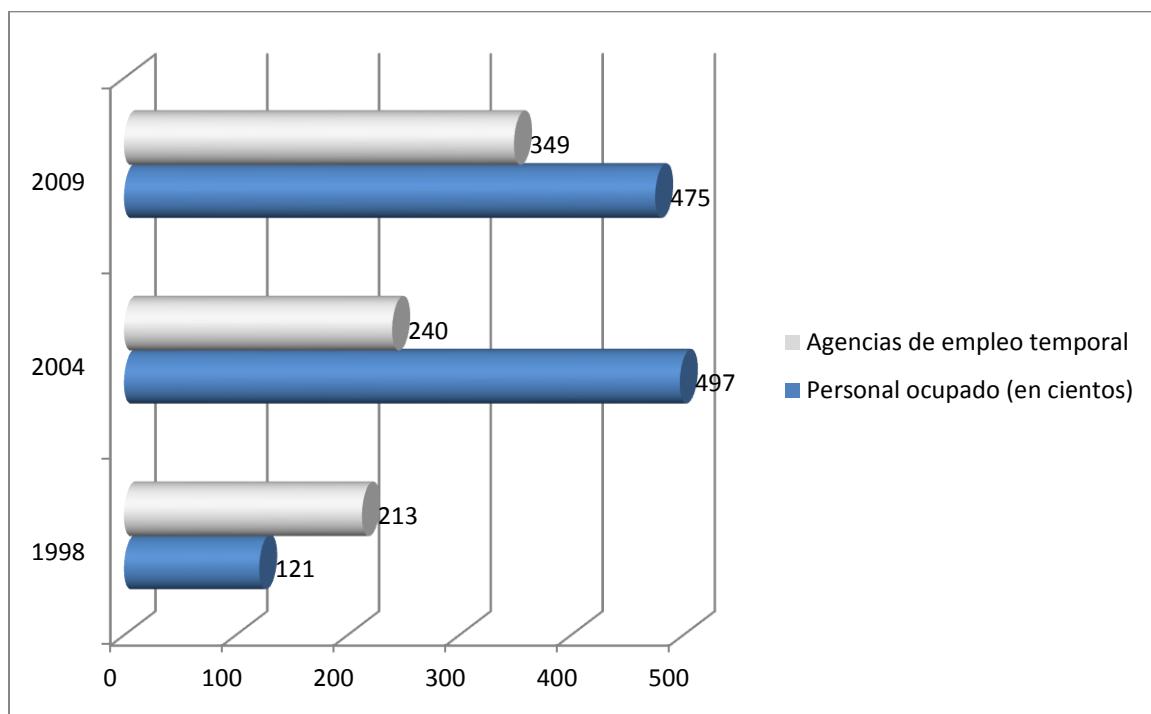
Al igual que en 2004, el INEGI cuenta el número de empresas dedicadas al suministro de personal. En lo específico, el Instituto coloca dichas compañías en el sector “servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación” (Sector 56) y en la rama 5613 “servicio de empleo”. Sin más explicación, el INEGI divide este tipo de empresas en tres categorías: “agencias de colocación”, “agencia de empleo temporal” y “suministro de personal permanente”.

Ya en 2004, el INEGI diferenciaba entre “agencia de empleo temporal” (a) y “suministro de personal permanente” (b). En ese entonces, los CE2004 reportaban la existencia de 240 empresas tipo (a) contra 213 en 1998 —con tasa de crecimiento relativo de 12.7% - y 1,384 empresas tipo (b) contra 998 en 1998— con tasa relativa de crecimiento de 38.7% -. Sin embargo, el dato que más sorprendía al INEGI era el número de personal ocupado de cada tipo de empresas: en el tipo (a) contaba 49,741 contra 12,055 en 1998; en el tipo (b) se contaban 297,655 contra 249,012. Evidentemente, aunque en el tipo (b) había más personal ocupado, el crecimiento mayor lo tuvieron las empresas tipo (a); es decir, las agencia de empleo temporal. Hoy, con los datos de los CE2009, y excluyendo justamente a las “agencias de colocación” que están reglamentadas para no cobrar por sus servicios, la situación es la siguiente:

- a) las agencias de empleo temporal que el INEGI registra en los CE2009 son 349, con un personal ocupado de 47, 515 personas. Como se puede observar, hay un crecimiento muy alto en el número de empresas de este tipo, pero una disminución del personal ocupado. En este caso, para comparar justamente, es necesario subrayar la tasa de crecimiento de 45.4% para el número de empresas, y la tasa de decrecimiento de 4.5%.
- b) las empresas de suministro de personal permanente son 1,420, y mantienen un personal ocupado de 610,530. Aquí también salta a la vista un aumento relativo en el número de empresas, pero un crecimiento sorprendente del personal ocupado. En este caso, la tasa de crecimiento del número de empresas no es muy elevada (2.6%), pero la tasa de crecimiento del número de empleados sí lo es: 105.1%.

Gráfica 1-4

Agencia de empleo temporal y personal ocupado (2009). Recuperado de <http://cila.org/wp-content/uploads/2012/10/integrado.pdf>

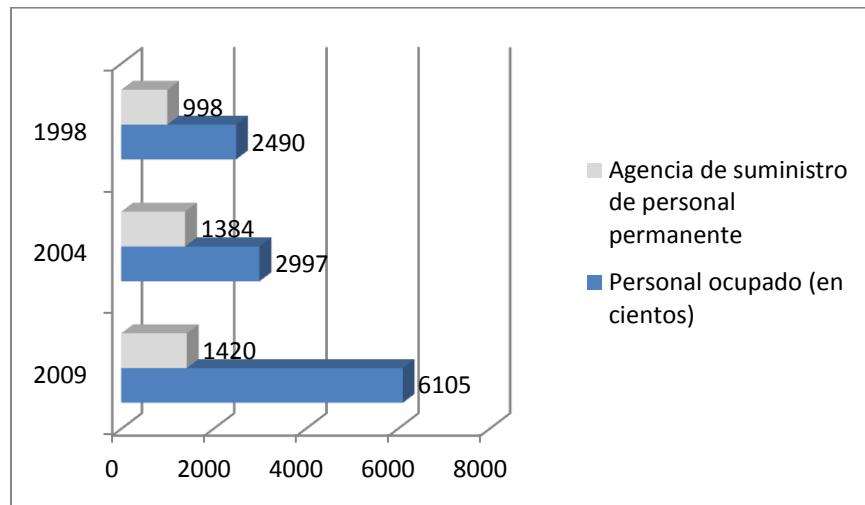


Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos (1998,2004, 2009) INEGI

Gráfica 1-5

Empresas de suministro de personal permanente y personal ocupado (2009). Recuperado de

<http://cillas.org/wp-content/uploads/2012/10/integrado.pdf>



Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos (1998,2004, 2009) INEGI

Lo anterior nos habla claro de la tendencia que, según el INEGI, se está marcando en el sector: un aumento del número de empresas dedicadas al empleo temporal, pero una disminución de los empleados bajo este formato; en cambio, un aumento relativo de las empresas dedicadas al suministro de personal permanente y un incremento sustancial en el número de empleados en esta condición.

Esto podría significar que disminuye el uso de las empresas de suministro de personal temporal y aumentan, en cambio, la creación de empresas internas a las unidades económicas que se dedican sólo a administrar el personal, las que generan lo que previamente se denominó como subcontratación falsa. Lo anterior es una interpretación de los autores, ya que el INEGI no aporta mayor explicación acerca de las empresas de suministro de empleo permanente. En lo que respecta a la ubicación de dichas empresas, se remite a lo que se dice en el apartado que analiza al fenómeno del *outsourcing* por área geográfica.

1.5 Situación Problemática

La situación problemática es una estrategia para el aprendizaje en la que se propone un enigma que se podrá descifrar, al confrontar los conocimientos e ideas previas sobre el problema con diversas fuentes para construir una respuesta o solución (Kevin, 2013).

Actualmente existe una historia de 50 años de investigación sobre el tema de clima organizacional, donde se han realizado infinidades de estudios a nivel mundial, examinándose, como el clima impacta sobre el bienestar del trabajador en el ámbito: sicológico, ausentismo, rotación, estado financiero de la empresa, entre otros. Recientemente se ha encontrado que el clima organizacional ejerce fuertes presiones sobre el trabajo organizacional, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo, así como también se demostró que el clima organizacional es el factor que influye de forma enérgica en los resultados de los empleados.

El clima organizacional es un tópico planteado como tal desde los años 60's, junto con el surgimiento del comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional y la teoría de sistemas aplicada al estudio de las organizaciones (González, 2007).

El clima organizacional es un fenómeno macro organizacional que ha sido estudiado en los últimos tiempos por la escuela humanista administrativa, donde los investigadores comienzan sus indagaciones preguntándoles a los miembros de las organizaciones como los perciben (Morales, 2003).

Este es un tema de gran importancia hoy en día, ya que, busca el mejoramiento continuo del ambiente o entorno en donde se desenvuelven los trabajadores, para así alcanzar, un aumento de productividad y eficiencia sin perder de vista lo humano.

En los últimos años se ha procurado prestarle más atención al nivel de satisfacción de los trabajadores, con el fin de aumentar la productividad dentro de la organización, ya que esto permite lograr, un mejor rendimiento y motivación en el personal.

Las organizaciones, sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de los

objetivos. Intentar entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de esta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da de acuerdo a la cultura organizacional que se vive en ella. Reflejo de esto es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos del clima organizacional (CO).

En el municipio de El Salto, Jalisco se encuentra ubicada, una de las principales organizaciones que ofrecen oportunidades de empleo y desarrollo para las personas, la empresa IBM (International Business Machines) por sus siglas en inglés (idioma del país donde se origina esta empresa).

Con el fin de dar respuesta a esta interrogante se plantea: determinar en qué medida la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional son las principales variables que determinan el clima organizacional IBM Campus Tecnológico Guadalajara. Además de 4 objetivos específicos enfocados a determinar el nivel de motivación, liderazgo, comunicación y estructura organizacional; que prevalecen en IBM Campus Tecnológico Guadalajara, así como proponer alternativas de solución que mejoren el clima organizacional.

En la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por saber que motiva a los empleados a dar lo mejor de sí, entenderlos, investigar el clima organizacional; ya que el comportamiento de los individuos en la organización trae como consecuencia que se origine un ambiente que afectará tanto a los individuos como a los objetivos de la misma.

Tomando en consideración que gran parte de la vida del trabajador se desarrolla en una organización, es de suma importancia interrelacionar conceptos de calidad del empleo, factores inherentes al clima organizacional. Este ambiente genera influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, por lo tanto el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Es por ello que la finalidad de la presente tesis, es analizar y determinar las dimensiones del clima organizacional en IBM Campus Tecnológico Guadalajara, con el fin de identificar debilidades y poder mejorarlas, desarrollando la mejora continua.

1.6 Planteamiento del problema

Las organizaciones se dan cuando un grupo de personas se unen para que, mediante la cooperación, puedan alcanzar objetivos en común.

Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de esta y el alcance de dichos objetivos (Stephen, 1999).

Este comportamiento se da debido a que, en la organización, existen ciertos determinantes como lo son los hábitos, creencias, valores y tradiciones típicos de cada organización, conocidos como cultura organizacional (Marín, 1990).

Es de suma importancia analizar todos aquellos factores que intervienen en dicho comportamiento, para poder así, corregir errores puntuales que impidan alcanzar los objetivos de la organización exitosamente.

Las empresas enfocadas a las Tecnologías de la Información (IT) no son la excepción, como toda organización tienen la necesidad de alcanzar objetivos que les permitan ofrecer productos y servicios con los más altos estándares de calidad y seguridad, esto no solo para con sus clientes externos sino también a sus clientes internos, es decir, a sus empleados a nivel mundial, ya que el mero hecho de que los empleados de dichas organizaciones se sientan satisfechos con lo que hacen, motivados, recompensados, etcétera. Permitirá que se desempeñen de manera óptima y así, se puedan alcanzar los objetivos establecidos de manera eficiente.

En este sentido, se hace referencia a un tema que, en los últimos años, ha venido tomando gran importancia en las diferentes organizaciones de IT y es el estudio del clima organizacional, el cual permite conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la

organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados; siendo esto de gran importancia, ya que un buen o mal clima organizacional influirá en la motivación y satisfacción en el trabajo, contribuyendo al logro o fracaso en el alcance de los objetivos organizacionales.

Los casi 5 000 empleados y 39 años de historia hacen de IBM Campus Tecnológico Guadalajara una organización con características muy particulares, las cuales han determinado la cultura que se vive en el campus, reflejando esto en el clima de la organización.

Dicho esto, se plantea la necesidad de diagnosticar las dimensiones del clima organizacional a personal de *outsourcing* que labora para IBM Campus Tecnológico Guadalajara, con el fin de identificar los aspectos que podrán estar afectando el desempeño de dichos empleados y con ello obstaculizando el alcance de los objetivos.

Por lo tanto el problema a resolver es el determinar: ¿En qué medida las variables seleccionadas desde la situación problemática nos permiten determinar el clima organizacional a personal de *outsourcing* en una empresa de clase mundial?

1.6.1 PREGUNTA PRINCIPAL

Una pregunta es una interpretación que se realiza con la intención de obtener algún tipo de información. Al pronunciar esta interrogación, se espera recibir una respuesta que incluya los datos buscados (Ander-Egg, 1994).

¿En qué medida la motivación, el liderazgo, la comunicación, la estructura organizacional y el clima organizacional como variable determinan el clima organizacional en personal de *outsourcing* que labora para IBM Campus Tecnológico Guadalajara?

1.6.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Cómo influye la motivación en la determinación del clima organizacional en personal de *outsourcing* que labora para IBM Campus Tecnológico Guadalajara?
2. ¿Cómo es que el liderazgo influye en la determinación del clima organizacional en personal de *outsourcing* que labora para IBM Campus Tecnológico Guadalajara?
3. ¿De qué manera la comunicación ayuda a determinar el clima organizacional en personal de *outsourcing* que labora para IBM Campus Tecnológico Guadalajara?
4. ¿De qué forma la estructura organizacional aporta para la determinación del clima organizacional en personal de *outsourcing* que labora para IBM Campus Tecnológico Guadalajara?
5. ¿Cómo influye el clima organizacional como variable en la determinación del clima organizacional en personal de *outsourcing* que labora para IBM Campus Tecnológico Guadalajara?

1.7 Objetivos de la Investigación

Dentro de la investigación se destacan como objetivo general y específicos los siguientes:

1.7.1 OBJETIVO GENERAL

Un objetivo es el fin último a que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos (Puente, 20120).

Determinar en qué medida la motivación, el liderazgo, la comunicación, la estructura organizacional y el clima organizacional son las principales variables que determinan el buen clima organizacional en personal de *outsourcing* que labora para IBM Campus Tecnológico Guadalajara.

1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir cómo influye la motivación en la determinación del clima organizacional en personal de *outsourcing* que labora para IBM Campus Tecnológico Guadalajara

2. Identificar la forma en que el liderazgo influye en la determinación del clima organizacional en personal de *outsourcing* que labora para IBM Campus Tecnológico Guadalajara
3. Determinar de qué manera la comunicación ayuda a determinar el clima organizacional en personal de *outsourcing* que labora para IBM Campus Tecnológico Guadalajara
4. Identificar la forma en que la estructura organizacional aporta para la determinación del clima organizacional en personal de *outsourcing* que labora para IBM Campus Tecnológico Guadalajara
5. Determinar en qué manera el clima organizacional influye en la determinación del clima organizacional en personal de *outsourcing* que labora para IBM Campus Tecnológico Guadalajara

1.8 Hipótesis

La hipótesis es la propuesta de justificación ante determinado fenómeno, elemento o proceso que tome lugar en cualquier ámbito de la existencia (es decir, tanto natural como social). La hipótesis es una de las partes más importantes del proceso de análisis y estudio científico ya que es a través suyo cuando la teoría comienza a tomar forma, aun si la hipótesis es refutada y anulada. La hipótesis es lo que permite al ser humano dar inicio al proceso de pensamiento mediante el cual se obtendrá cierto tipo de conocimiento (Sampieri, 2012).

1.8.1 Hipótesis de Investigación general

La motivación, el liderazgo, la comunicación, la estructura organizacional y el clima organizacional son los factores determinantes para que exista un buen clima organizacional en personal de *outsourcing* que prestan sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, ayudando así al crecimiento y desarrollo de la empresa.

1.8.2 Hipótesis de Investigación Específicas

- 1: Existe actualmente en IBM Campus Tecnológico Guadalajara falta de motivación hacia los empleados, generando un clima organizacional tenso.
- 2: La falta de liderazgo por parte de algunos directivos genera en las áreas de IBM Campus Tecnológico Guadalajara una falta de dirección hacia los objetivos.
- 3: En IBM Campus Tecnológico Guadalajara la comunicación es mínima, generando así una falta de entendimiento hacia el cumplimiento de los objetivos
- 4: Si demostramos que la realización personal de los miembros de la organización hace posible el desarrollo de la empresa entonces se tendrá un buen clima organizacional.
- 5: El clima organizacional que se vive en el campus es malo, lo que afecta el desempeño de sus empleados.

1.9 Justificación de la Investigación

El mejor desempeño de un trabajador se relaciona con su sentir satisfecho, cumplir con sus objetivos, tanto laborales como personales, de ahí que la pregunta ¿Cómo lograr que el individuo se sienta parte de la organización y saber si la motivación a su persona es correcta? Para ello es necesario identificar las características del CO y proponer recomendaciones que ayudarán a la organización tanto como al individuo a lograr sus objetivos.

Cada organización es diferente una de la otra, el CO es el ambiente sicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales que se reflejan en las relaciones interpersonales (Silva, 2002). Por ende su CO varía entre ellas también.

Por lo anterior expuesto, el desempeño del empleado se orienta por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desarrollan, razón para que las organizaciones apoyándose en un estudio de CO, tomen acciones que permiten intervenir en el ambiente percibido por sus colaboradores.

La reciente literatura subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima laboral, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la

administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos (Pérez de Maldonado & Bustamante Uzcátegui, 2005).

En estos tiempos cambiantes en los que los valores evolucionan rápidamente y los recursos son escasos, cada vez es más necesario entender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo (Brunet, 2007). Por lo tanto evaluar las fuentes de conflicto, de insatisfacción o de estrés que dan como resultado actitudes negativas por parte de los empleados hacia la compañía, es una de las principales razones por las que se debe analizar y diagnosticar el clima de trabajo en cualquier organización (Brunet, 2007).

La importancia de esta investigación radica en el análisis del CO en IBM Campus Tecnológico Guadalajara en el estado de Jalisco, lo cual originará recomendaciones para mejorar esta variable dependiente en beneficio de los empleados y la organización en su conjunto; identificando las dimensiones del clima laboral existente.

1.10 Operacionalización de las variables de investigación

A continuación se presenta la forma en cómo se operacionalizan cada una de las variables independientes tomando en cuenta los procesos tanto estratégicos como los operacionales.

Tabla 1-1

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN			
Variable Independiente	Sub procesos	Dimensión	Indicadores
Orientación a la recompensa	Orientación a la recompensa	O1. Beneficios económicos y sociales	Efecto que tienen los factores sobre los empleados de la organización a) Satisfacción b) Motivación c) Comunicación
		O2. Reconocimientos	La contribución que tienen a la formación de un buen ambiente laboral
	Responsabilidad	R1. Autodisciplina	La habilidad de autoregular la conducta por principio y por juicio
		R2. Control de impulsos	La falla para resistir a la tentación, el sentido de urgencia
	Responsabilidad	R3. Autocontrol para perseguir metas y objetivos	Autocontrolar las emociones, comportamiento y deseos, esto para obtener alguna recompensa o algún castigo

Motivación	Apertura a la experiencia	A1. Creatividad	Se refiere a la creación y/o origen de una nueva idea o cosa
		A2. Curiosidad intelectual	Deseo que se tiene de conocer más acerca de lo básico o de lo que nos rodea
		E1. Sociabilidad	El valor que nos impulsa a buscar y cultivar relaciones con los demás, compaginando intereses mutuos e intereses para llegar a un fin común
	Extroversión	E2. Asertividad	El comportamiento comunicacional en donde la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otros, por el contrario, manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos
		E3. Expresión emocional	La habilidad de utilizar todos los recursos verbales y no verbales para explicar y manifestar a los demás la forma en que la persona se siente
		AM1. Altruismo	El sacrificio personal por el beneficio de otros
	Amabilidad	AM2. Empatía	Capacidad de percibir lo que otro individuo siente
		AM3. Comportamiento amistoso	Forma de actuar de una persona en la que está dispuesta a atender a los demás, con una actitud positiva
Liderazgo	Confianza	C1. Confianza hacia la dirección	Se refiere al nivel de acercamiento que la dirección da para con sus empleados
		C2. Insensibilidad hacia la dirección	Se refiere al grado de rechazo que tienen los empleados al acercarse con la dirección
	Apoyo	AP1. Facilitación del trabajo por parte del líder	Se refiere al apoyo que el líder del equipo de trabajo otorga a sus colaboradores
		AP2. Influencia jerárquica	Es todo aquel soporte que ejercen los líderes para con los subordinados
	Control	CO1. Los líderes controlan y supervisan al personal	Es el proceso que los líderes regulan las actividades para asegurar que se cumplan las actividades como fueron planeadas continúa
Comunicación	Cohesión	CH1. Los líderes se esfuerzan por apoyar a su personal	Como es que los líderes están de ayuda a su personal a cargo para lograr los objetivos
	Claridad	CL1. Grado en cómo se comunican los detalles de las tareas recomendadas	Recibir las tareas a realizar de la forma más clara posible por parte de los líderes
		CL2. Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y de los planes para lograr las metas y objetivos organizacionales	Saber lo que se tiene que hacer, y como es que tiene que ser hecho para contribuir al logro de las metas y objetivos organizacionales

	Canales de comunicación	CA1. Buena comunicación entre los empleados y directivos de la organización	Se refiere a que debe existir una buena relación entre los empleados y los directivos de la empresa
Estructura Organizacional	Perfil	AP1. Perfil necesario por cargo	Es el conjunto de rasgos peculiares que un puesto de trabajo engloba
	Habilidades	H1. Habilidades necesarias por cargo	Las habilidades son el carácter o el conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada
Clima Organizacional			Componente multidimensional de elementos que puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo en la dirección, entre otros
Fuente: Elaboración propia con base en el marco teórico			

1.10.1 Matriz de congruencia

Tabla 1-2

Matriz de congruencia 1ra parte		
Hipótesis general	Hipótesis específicas	Variable
	H1. Existe actualmente en IBM Campus Tecnológico Guadalajara falta de motivación hacia los empleados, generando un clima organizacional tenso	Motivación
La motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional son los factores determinantes para que exista un	H2. La falta de liderazgo por parte de algunos directivos genera en las áreas de IBM Campus Tecnológico Guadalajara una falta de dirección hacia los objetivos	Liderazgo
	H3. En IBM Campus Tecnológico	

buen clima organizacional en IBM Campus Tecnológico Guadalajara, ayudando así al crecimiento y desarrollo de la empresa.	Guadalajara la comunicación es mínima, generando así una falta de entendimiento hacia el cumplimiento de los objetivos	Comunicación
	H4. Si demostramos que una buena estructura organizacional hace posible el desarrollo de la empresa entonces se tendrá un buen clima organizacional	Estructura Organizacional

Tabla 1-3

Matriz de congruencia 2da parte			
Planteamiento del problema		Preguntas específicas	Objetivos específicos
Pregunta general	Objetivo general		
¿En qué medida la motivación, el liderazgo, la comunicación, la estructura organizacional, y el clima organizacional como variable determinan el clima organizacional de IBM Campus Tecnológico Guadalajara?	Determinar en qué medida la motivación, el liderazgo, la comunicación, la estructura organizacional y el clima organizacional como variable son las principales variables que determinan el clima organizacional de IBM Campus Tecnológico Guadalajara	P1. ¿Cómo influye la motivación en la determinación del clima organizacional de IBM Campus Tecnológico Guadalajara?	O1. Definir cómo influye la motivación en la determinación del clima organizacional de IBM Campus Tecnológico Guadalajara
		P2. ¿Cómo es que el liderazgo influye en la determinación del clima organizacional IBM Campus Tecnológico Guadalajara?	O2. Identificar la forma en que el liderazgo influye en la determinación del clima organizacional de IBM Campus Tecnológico Guadalajara
		P3. ¿De qué manera la comunicación ayuda a determinar el clima organizacional de IBM Campus Tecnológico Guadalajara?	O3. Determinar de qué manera la comunicación ayuda a determinar el clima organizacional de IBM Campus Tecnológico Guadalajara
		P4. ¿De qué forma la estructura organizacional aporta para la determinación del clima organizacional de IBM Campus Tecnológico Guadalajara?	O4. Identificar la forma en que la estructura organizacional aporta para la determinación del clima organizacional de IBM Campus Tecnológico Guadalajara
		P5. ¿Cómo influye el clima organización como variable en personal de <i>outsourcing</i> que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara?	O5. Determinar de qué manera el clima organizacional influye en personal del <i>outsourcing</i> que labora para IBM Campus Tecnológico Guadalajara

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Variable dependiente: clima organizacional en personal de *outsourcing* que prestan sus servicios a IBM

En su libro teoría y diseño organizacional, 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.

Una de las características principales, de las organizaciones, es que están formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de sus metas.

La preocupación que exhiben las empresas por el bienestar de sus trabajadores se extiende cada vez más. Mantener un estupendo clima laboral trae consigo inmejorables ventajas y constituye un elemento decisivo para el futuro de la organización. Implementar y mantener un grato entorno laboral requiere entender a cabalidad las múltiples dimensiones (Domenack, 2010).

La organización, como un sistema abierto, debe estar en permanente convivencia con el

exterior para poder sobrevivir, por lo que debe estar en constante cambio, adaptándose a las necesidades del ambiente en forma continua, de donde toma recursos en bruto, como lo son los humanos, económicos y financieros para llevarlos a la organización, pasando por un proceso de transformación y, poder así, llevarlos de nuevo al exterior ya en forma de producto o servicio (Daft, 1992).

A continuación se da una breve reseña de las teorías que se han desarrollado y abarcan el estudio del clima organizacional:

2.2 Teorías en el estudio del clima organizacional

2.2.1 Teoría clásica

Fayol (Fayol, 1916) resalta, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas.

En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y afirma que ésta debe cumplir seis funciones:

- **técnicas:** producción de bienes o servicios de la empresa.
- **comerciales:** compra, venta e intercambio.
- **financieras:** búsqueda y gerencia de capitales.
- **de seguridad:** protección de los bienes y de las personas.
- **contables:** inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- **administrativas:** integración de todas las funciones de la dirección.

Este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración:

- 1. División del trabajo:** especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.
- 2. Autoridad y responsabilidad:** derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.
- 3. Disciplina:** obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
- 4. Unidad de mando:** recibir órdenes de sólo un superior.

- 5. Unidad de dirección:** asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- 6. Subordinación de los intereses individuales a los generales:** por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
- 7. Remuneración del personal:** debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
- 8. Centralización:** concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
- 9. Cadena escalar:** línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
- 10. Orden:** un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose acosas y personas.
- 11. Equidad:** amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- 12. Estabilidad del personal:** disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
- 13. Iniciativa:** capacidad de visualizar un plan y su éxito.
- 14. Espíritu de equipo:** armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización.

Si bien, es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, como se verá en los siguientes apartados, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico.

2.2.2 Teoría del comportamiento organizacional

Los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano.

La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la

personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.

En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor, afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas (Mangnai, 2013).

El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma.

Por ello, es importante tratar de entender, dentro de un hospital, el comportamiento del personal con el fin de hacerlo más eficiente y mejorar el servicio que se proporciona al usuario.

2.2.3 Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional

Del comportamiento organizacional se desprenden una diversidad de teorías para ayudar a explicarlo; una de ellas es la teoría “X”, en la cual se asume que las personas evitan trabajar ya que les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen.

Se les concibe como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio, ni las retribuciones por su trabajo los anima a interesarse por realizar sus actividades dentro de la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los subordinados lleven a cabo sus labores.

Por otro parte, la teoría “Y” se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada (Mangnai, 2013).

Considero que la teoría “Y” ofrece mayor aportación al estudio, ya que el hecho de estudiar el clima organizacional con el fin de poder proponer alternativas de solución, a través de la identificación de áreas de mejora, tanto en los diferentes departamentos como en las personas, permitirá potencializar sus capacidades.

2.2.4 Teoría “Z”

Por otro lado, William Ouchi propone una teoría “Z”, en la que la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones.

Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la autoestima de los empleados (Mangnai, 2013).

La teoría “Z” afirma que, para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales.

Esta teoría está basada en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, entre otras; trata de mejorar la productividad a través de una filosofía humanista, en la que la organización debe comprometerse con sus empleados; además, permite darse cuenta de que los trabajadores no son solo máquinas que producen, sino que son seres integrales que se ven afectados por los diferentes contextos en los que se desenvuelven, llevando estas experiencias de un lugar a otro.

Esto será de gran importancia para poder analizar la presente investigación, tomando en cuenta no solo aquello que ocurre dentro de la organización, sino también lo que sucede fuera de ella y que influye en el CO.

2.2.5 Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y

necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción. Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores (Elton, 2008).

2.2.6 Motivación humana

En ese sentido, se desprende la teoría de la motivación de Elton Mayo, en la cual, trata de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento.

El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Lewin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que remplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas (Elton, 2008).

De esto, se puede decir que la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades.

Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas:

- Desorganización del comportamiento
- Agresividad
- Reacciones emocionales
- Alineación y apatía

2.2.7 Teoría de la jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow, formula una hipótesis, en la que afirma que los seres humanos tienen sus necesidades jerarquizadas en cinco niveles (Elton, 2008):

- 1. Fisiológicas:** físicas como el hambre, la sed y el sexo, entre otras.
- 2. Seguridad:** seguridad y protección del daño físico y emocional
- 3. Sociales:** afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- 4. Estima:** respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento y atención.
- 5. Autorrealización:** crecimiento, logro del potencial individual, hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Una vez satisfecha la primera necesidad, la siguiente tomará mayor importancia y así consecutivamente. Cada vez que una necesidad está cubierta ya no motiva, por lo que es necesario identificar aquellas que se encuentran satisfechas para enfocarse en la siguiente, dentro de la pirámide.

La motivación es un punto que no puede dejarse fuera del estudio del clima organizacional, ya que, definitivamente, los seres humanos se comportan y actúan dependiendo de las necesidades que deben satisfacer; por ello, los directivos de las organizaciones tienen que preocuparse por ayudar a satisfacer dichas necesidades, con el fin de no tener personal frustrado que impida u obstaculice el alcance de los objetivos.

2.2.8 Teoría de estilo de liderazgo

Los líderes tienen cierto tipo de comportamiento dentro del ejercicio del liderazgo. Esta teoría enfatiza la existencia de tres estilos de liderazgo (Elton, 2008):

- 1. Liderazgo autocrático:** imposición de órdenes a los subordinados y centralización de las decisiones, no existe participación. Se presenta tensión, frustración y agresividad, ausencia de espontaneidad e iniciativa, no se muestra satisfacción por parte del personal y es necesaria la presencia del líder para desarrollar la actividad.
- 2. Liderazgo liberal:** el líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayor cantidad de actividades posible, lo que conlleva a una alta actividad de los subordinados, pero con una escasa productividad, favorece el individualismo y el poco respeto al líder.

3. Liderazgo democrático: un líder con este estilo orienta al grupo al logro de los resultados, además de favorecer la participación de los empleados. Existe una buena comunicación entre el líder y el subordinado, el trabajo se lleva a cabo, aun cuando el líder no está presente, se desarrolla un claro sentido de responsabilidad, compromiso personal y un excelente clima de satisfacción que favorece la integración grupal.

Según la definición de liderazgo, se puede identificar que este es de suma importancia para el análisis del clima organizacional, ya que es a través de los líderes y su estrecha relación con los empleados el que se pueda influir en ellos y así fomentar todo aquello que promueva un buen clima organizacional.

Es por esto que se puede asumir que estas teorías, por muy diferentes que sean, pueden llegar a ser complementarias y explicar mejor el fenómeno de estudio y su comportamiento.

Es imposible pensar que este trabajo se adapte a una teoría, por lo que no se toma una sola, debido a la complejidad que representa el estudio del clima organizacional.

Además de las teorías antes descritas que nos hablan del clima organizacional y su importancia, se tienen que definir las variables que integrarán dicha tesis.

Motivación

Es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación es imposible comprender el comportamiento de las personas (Millán, 2008).

La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, haciendo huelga, por ejemplo (Salazar, 2009).

Percepción que tienen los trabajadores acerca de los incentivos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades, así como el grado en el cual las personas manifiestan estar satisfechas con lo que hacen y con los resultados y consecuencias que de ahí derivan (Martínez, 2001).

- **Orientación a la recompensa**

Son los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y recompensas (Méndez).

1. Beneficios económicos y sociales

Los factores socioeconómicos tienen un efecto directo sobre la satisfacción, motivación y comunicación de las personas que integran una organización; estas repercuten de manera directa en el rendimiento de los individuos en su puesto de trabajo. La satisfacción constituye una resultante efectiva del trabajo, que va a depender de la interacción dinámica de dos palabras llamadas "necesidades humanas". En este sentido, cuando el individuo se encuentra dentro de una organización y, hay una respuesta adecuada a sus necesidades, entonces se podrá determinar que está satisfecho (Sikula, 1997).

2. Reconocimientos

Se suele decir que cuando alguien hace algo bueno nadie lo recuerda, pero hay un error, todos te lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen **ambiente laboral**. La psicología organizacional ha comprobado que cuando una persona cree que es buena en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su **productividad**. No desaproveche la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado (PyME, 2008).

- **Responsabilidad**

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerce sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos haciendo un aporte importante a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados (Lemus, 2012).

1. Autodisciplina

La autodisciplina es la habilidad para auto regular la conducta por principio y por juicio, en vez de por el impulso, el deseo y la costumbre social (McGregor, 1967).

2. Control de impulsos

El control de impulsos es una falla para resistir a la tentación, el sentido de urgencia (Grant, 2012).

3. Autocontrol para perseguir metas y objetivos

El autocontrol es la habilidad para auto mesurar las emociones, comportamiento y deseos, esto para obtener alguna recompensa o algún castigo. En sicología es también llamado auto-regulación (Vohs KD, 2008).

- Apertura a la experiencia**

Es la disposición interna a ampliar los límites de la conciencia, que se manifiesta en curiosidad por el entorno y en iniciativas para conocer y explorar. A diferencia de las personas que se encierran en sí mismas o que actúan defensivamente, quienes poseen apertura o abertura a la experiencia sondean siempre en distintas direcciones, formulan preguntas, problematizan en forma sistemática, y muestran una alta motivación para asumir nuevas experiencias (Rogers, 1984).

1. Creatividad

Se refiere a la creación y/o origen de una nueva idea o cosa.

2. Curiosidad intelectual

Se refiere al deseo que se tiene de conocer más acerca de lo básico o de lo que nos rodea.

- Extroversión**

Es la actitud de una persona que se relaciona y exterioriza sus sentimientos con facilidad.

3 Asertividad

Suele definirse como un comportamiento comunicacional en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos.

4 Sociabilidad

La sociabilidad es el valor que nos impulsa a buscar y cultivar relaciones con las personas compaginando los mutuos intereses e ideas para encaminarlos hacia un fin común, independientemente de las circunstancias personales que a cada uno rodean (Cuevas, 2010).

5 Expresión emocional

Es la habilidad de utilizar todos los recursos verbales y no verbales para explicar y manifestar a los demás la forma en que nos sentimos.

- **Amabilidad**

Este concepto se define sencillamente como ese acto o estado de comportamiento caritativo a otras personas y seres.

1. Altruismo

Una de las definiciones otorgadas por Dawkins y simplemente redactada, define el altruismo como el sacrificio personal por el beneficio de otros.

2. Empatía

Es la capacidad cognitiva de percibir en un contexto común lo que otro individuo puede sentir, llamada también inteligencia interpersonal.

3. Comportamiento amistoso

Se refiere a aquella forma de actuar de una persona, en la que está dispuesta a atender a los demás, con una actitud positiva.

Liderazgo

El liderazgo es un proceso de influencia social en donde una persona puede conjuntar la ayuda y el soporte de otros en el cumplimiento de una meta en común (Chemers, 1997).

- **Confianza**

La confianza es descrita como el estado certero de que la hipótesis o predicción que se tiene es la correcta, o que tomar dicho curso de acción es el correcto.

1. Confianza hacia la dirección

Se refiere al nivel de acercamiento que la dirección da para con sus empleados, para comunicarle las situaciones concernientes a la empresa o incluso las que no lo son.

Sabiendo que el trabajo de un directivo debe ser:

1. Fijar objetivos
2. Organizar
3. Comunicar y motivar
4. Medir y evaluar
5. Desarrollar y formar personas

(Pineda, 2011)

2. Insensibilidad hacia la dirección

Se refiere al grado de rechazo que tienen los empleados al acercarse con la dirección para comunicarle las situaciones concernientes a la empresa o incluso las que no lo son.

- **Apoyo**

El apoyo es cuando los miembros de la empresa se otorgan unos a otros diferentes tipos de ayuda, usualmente ayuda profesional, aunque el apoyo se refiere a cualquier clase de ayuda que el otro miembro del grupo requiera.

1. Facilitación del trabajo por parte del líder

Se refiere al apoyo que el líder del equipo de trabajo otorga a sus colaboradores, para la correcta realización de su trabajo.

2. Influencia jerárquica

Es todo aquel soporte que ejercen los líderes para con los subordinados, está debe de ser a manera de facilitar el trabajo de los empleados y siempre tener una actitud de ayuda con los colaboradores, tener un sentido de acercamiento.

- **Control**

El control es el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa (Melinkoff, 1990).

1. Los líderes controlan y supervisan al personal

Es el proceso que los líderes regulan las actividades para asegurar que se cumplan de acuerdo a como fueron planificadas y si no es así, asegurarse de replantear los objetivos y/o cambiar la estrategia para cumplirlos.

- **Cohesión**

Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo en que viven los trabajadores entre sí (Salgado, 1996).

1. Los líderes se esfuerzan por apoyar a su personal

Como es que los líderes tienen el sentido de ayudar a su personal a cargo para lograr los objetivos planteados al equipo, y así contribuir al logro de los objetivos planteados a nivel organización.

Comunicación

Consiste en la transferencia y comprensión de una persona a otra. Constituye una parte esencial de las empresas, la falta de información o exceso de la misma pueden crear problemas en la empresa (Urbina, 2005).

Es una pieza clave para lograr un buen clima organizacional, es la forma de transmitir los pensamientos e ideas de los colaboradores para contribuir al buen desempeño laboral, y por consecuencia al logro de objetivos.

- **Claridad**

La claridad es la facilidad con la que deben expresarse las ideas de los colaboradores para con sus líderes y entre ellos mismos, aquella facilidad percibir, expresar y comprender lo que se dice.

- 1. Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y de los planes para lograr las metas y los objetivos organizacionales.**

Saber lo que se tiene que hacer, y como es que tiene que ser hecho para contribuir al logro de las metas y objetivos organizacionales.

- 2. Grado en cómo se comunican los detalles de las tareas encomendadas**

Recibir las tareas a realizar de la forma más clara posible por parte de los líderes, para lograr su correcta ejecución.

- **Canales de comunicación**

Son las formas que se tienen entre los colaboradores de la empresa para comunicar de forma clara y concisa, las tareas a desempeñar

1. Buena comunicación entre los empleados y directivos de la organización

Se refiere a que debe existir una buena relación entre los empleados y los directivos de la empresa, lo cual favorece en poder tener una comunicación clara, y en donde los empleados se puedan sentir en confianza de poder preguntar si algo no les fue bien entendido.

Estructura organizacional

Puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos (Mintzberg, 2001).

4. Perfil

Es el conjunto de rasgos peculiares que un puesto de trabajo engloba a nivel de educación, nivel de formación, experiencia y habilidades intelectuales y/o físicas para una persona

5. Apoyo

El apoyo es cuando los miembros de la empresa se otorgan unos a otros diferentes tipos de ayuda, usualmente ayuda profesional, aunque el apoyo se refiere a cualquier clase de ayuda que el otro miembro del grupo requiera.

6. Responsabilidad

Es un valor con el que debe contar una persona, que le permite reflexionar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos.

7. Habilidades

Las habilidades son el carácter o el conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada.

De las hipótesis correlacionadas ya descritas, es posible identificar las variables independientes y dependientes de la siguiente manera:

2.2 VARIABLE DEPENDIENTE

- 1 El clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara

2.3 VARIABLES INDEPENDIENTES

1 Motivación

Se refiere a la percepción que tienen los trabajadores acerca de los incentivos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades, así como el grado en el cual las personas manifiestan estar satisfechas con lo que hacen y con los resultados y consecuencias que de ahí derivan.

2 Liderazgo

Es un proceso de influencia social en donde una persona puede conjuntar la ayuda y el soporte de otros en el cumplimiento de una meta en común.

3 Comunicación

Consiste en la transferencia y comprensión de información de una persona a otra.

4 Estructura Organizacional

Son las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

5 Clima Organizacional

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización,

modos de comunicación, estilos de liderazgo en la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización, e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

CAPÍTULO 3. EL OUTSOURCING EN IBM

3.1 Antecedentes IBM Campus Tecnológico Guadalajara

IBM comenzó operaciones en Guadalajara en 1975 siendo la primera empresa de tecnologías de la información en la región y volviéndose así pionera de lo que hoy es el clúster tecnológico del llamado “*Silicon Valley*⁵ mexicano.

La historia de IBM en Guadalajara comprende desde la manufactura de máquinas de escribir, y pasa por el armado de Sistema/36 y AS/400, sub ensambles para discos magnéticos y desarrollo de software, hasta la amplia gama de soluciones de almacenamiento, *retail*⁶, kioscos y soluciones para gobierno. Cuenta con más de 15 proyectos de participación global, el Campus en Guadalajara sigue consolidando está historia de progreso que lo apuntala para seguir siendo protagonista por muchos años más.

IBM en Guadalajara cuenta con un convenio firmado con 108 instituciones educativas en el país, el cual les permite: hacer uso de software IBM de manera gratuita con fines educativos, contar con mentorías y voceros para foros, congresos y simposios, colaboración en ferias de reclutamiento, prácticas profesionales y estancias académicas, desarrollo de maestrías o planes

⁵ Es el nombre que recibe la zona sur del área de la Bahía de San Francisco que aloja muchas de las mayores corporaciones de tecnología del mundo y miles de pequeñas empresas en formación

⁶ Es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes

de estudio en conjunto con universidades, dos reconocimientos con un valor total de 28 mil dólares entregados a investigadores de la Universidad de Guadalajara (UDG) por sus estudios en predicción de desastres naturales con tecnología IBM.

En 2011 se crea el *Smarter Cities Exploration Center*⁷ en colaboración con la UDG, actualmente se trabaja en un proyecto para mitigar los problemas de movilidad en la ciudad de Guadalajara.

El campus Guadalajara ha comenzado a generar la cultura de desarrollo de capital intelectual a través del talento mexicano.

En el desarrollo de Capital Intelectual de IBM en México existen: 92 ideas sometidas para patentes, ideas sometidas para patentes en manufactura, virtualización, colaboración, etcétera., 7 mexicanos seleccionados para formar parte del equipo LAIDT (*Latin America Invention Development team*), 3 mexicanos elegidos como miembros de la academia de tecnología de IBM, la cual sólo cuenta con 350 miembros alrededor del mundo, se han realizado 3 *Inventors Workshops*⁸ (2 en Guadalajara y 1 en Ciudad de México) para fomentar la cultura de innovación en el país.

En el año 2012 Guadalajara fue sede por tercera ocasión del *Regional Technical Exchange*⁹, evento que promueve el intercambio de experiencias y el liderazgo técnico, con la participación de John Cohn, IBM Fellow, ingenieros distinguidos e inventores maestros de la corporación.

Los proyectos globales son parte de la vida laboral cotidiana del Campus en Guadalajara, con contrapartes en países como Japón, India, Brasil, E.U.A., Argentina, China, etc., nuestro talento desarrolla importantes habilidades de trabajo global. El gran diferenciador que tenemos y que sigue haciendo a IBM en México una gran opción de negocio, es el talento mexicano.

Guadalajara se ha convertido en un actor protagónico en la exportación de servicios relacionados con el *outsourcing* de procesos de Tecnologías de información, y roles globales.

⁷ Centro creado con la misión de diseñar soluciones que aborden los problemas de Guadalajara y otras ciudades en el mundo

⁸ Talleres con la finalidad de ayudar a inventores y emprendedores a comercializar y/o promover sus ideas

⁹ Evento que promueve el intercambio de experiencias y el liderazgo técnico

Se cuenta con dos *centros de delivery*¹⁰ para soporte a procesos financieros y de administración de activos para contratos de *Strategic Outsourcing*¹¹, que incluye dar soporte a más de 10 países en el continente americano.

3.2 *Outsourcing* en IBM Campus Tecnológico Guadalajara

El *outsourcing* de los Recursos Humanos en las empresas de manufactura electrónica se ha hecho cada vez más evidente, al grado que empresas tales como IBM tienen subcontratado a más del 70% de su plantilla de personal, todo este personal debidamente distribuido en las más de 20 agencias de colocación y subcontratación que operan en el Campus, tales como, Hildebrando, Randstad, Kelly Services, GDC, Geodis, Estefanini, etcétera. Esto por mencionar algunas de ellas.

Cada una de las agencias tiene diferentes clases de personal subcontratado, esto según el área de negocio para la cual IBM requiere los servicios de dicha persona, llámese logística, desarrollo de software, pruebas de performance, personal de manufactura, administradores, contadores, etcétera. Con esto se pretende explicar, que para cada área de negocio IBM designa una agencia en específico para proveer a los candidatos, dicho lo anterior, se podría decir que las agencias de subcontratación son especializadas por área de negocio en el campus.

En la gran mayoría de las agencias de colocación, los trabajadores solo cuentan con las prestaciones que marca la ley, de acuerdo con la LFT, lo cual representa un gran ahorro en términos monetarios para ambos negocios, IBM y la agencia de *outsourcing*, maximizando así las ganancias para cada una de las áreas de negocio a las cuales se les prestan los servicios.

El ambiente que se vive dentro de IBM Campus Tecnológico Guadalajara, es de gran diferenciación entre el personal subcontratado y el personal que está contratado directamente por la empresa, estos últimos denominados “IBMistas”. Se podría decir que esta diferenciación es generada directamente por la empresa, ya que, en todas las actividades sociales e incluso

¹⁰ Centros de procesamiento, acopio y evaluación de activos

¹¹ Contratos de arrendamiento, que se venden a las empresas, ofreciendo el que IBM controle toda su operación

actividades meramente de trabajo los empleados son separados, para citar un ejemplo, en las reuniones sociales organizadas por la empresa (IBM), el personal de *outsourcing* no es invitado, y aunque este no fuera el caso, no se le permite el acceso a dichas reuniones. Siendo que, en el área de trabajo IBMistas y personal de *outsourcing* pueden realizar la misma clase de actividades e incluso hay casos en los que personal de *outsourcing* tiene subordinados IBMistas.

Al respecto, IBM incluso maneja una cierta clase de lo que se denomina “elitismo” para con sus empleados regulares, esto debido a que, en sus cursos de inducción a la empresa y al puesto IBM menciona que el ser IBMista es un gran logro y que a diferencia del personal de *outsourcing* ellos llevarán responsabilidades en su trabajo que los harán resaltar por encima del personal “no regular”. Todo esto es obtenido en base a las declaraciones de empleados de *outsourcing* a los que se les ha hecho un “*vendor conversion*”¹² llamado así, al proceso por el cual el personal de *outsourcing* destacado, es invitado a laborar como IBMista. Lo anterior, es una realidad a la cual muy pocos acceden, ya que, como se ha mencionado anteriormente las ventajas de contar con personal de *outsourcing* son mucho mayores que las de contar con personal “regular”.

IBM Campus Tecnológico Guadalajara no sólo cuenta con personal de *outsourcing* sino que por igual subcontrata distintas actividades como lo son el de limpieza del campus, todo lo relacionado con logística, e incluso gran parte de la manufactura y desarrollo de sus productos es desarrollado por empresas externas a IBM, tal es el caso del equipo OEM SND (Original Equipment Manufacturer System Networking Division), la cual es el área encargada de controlar todo lo que manufactura para IBM por la parte de *hardware*¹³.

CASO DE *OUTSOURCING* EN LA DIVISIÓN OEM SND EN IBM CAMPUS TECNOLÓGICO GUADALAJARA

En este apartado se describirá como es que opera un departamento de la división OEM SND en IBM Campus Tecnológico Guadalajara.

¹² Proceso en el que se cambia al empleado de outsourcing a ser empleado regular contratado por IBM

¹³ Se refiere a todas las partes tangibles de unsistema informático; sus componentes son: eléctricos, electrónicos, electromecánicos y mecánicos

Se tomó como ejemplo la división OEM SND de IBM para explicar cómo es que opera el personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.

IBM no solamente subcontrata personal para disminuir sus costos, sino que también subcontrata la manufactura de muchos de sus componentes electrónicos denominado *hardware*. En IBM Campus Tecnológico Guadalajara opera un pequeño equipo de personas, este está conformado por 30 personas pertenecientes a división de OEM SND a nivel global, es tal la globalización que se vive actualmente en la IBM que el equipo es controlado y distribuido de la siguiente forma: los jefes directos de este equipo de 30 personas localizado físicamente en IBM Campus Tecnológico Guadalajara se encuentran en EEUU y China, y el jefe de toda esta división a nivel global se encuentra ubicado en IBM Campus Tecnológico Guadalajara. Esto, sin mencionar que el equipo se encuentra distribuido en más de 50 países, de los 170 países en los cuales IBM tiene presencia a nivel global. Dicho esto, la comunicación con los jefes se da por medio de videoconferencias, teleconferencias, y distintas herramientas desarrolladas por IBM como lo son un *chat* llamado Same Time, en el cual cualquier persona, ya sea IBMista o personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM, puede contactar a cualquier persona del mundo que labore para IBM y conversar con él/ella.

Figura 3-1

Área de trabajo para el personal de OEM SND en IBM Campus Tecnológico Guadalajara



El equipo de personas que labora en IBM Campus Tecnológico Guadalajara y pertenece a OEM SND, tiene como función principal la operación de todo lo relacionado con la fabricación en empresas externas de los *switch*¹⁴, que son los que proporcionan la conexión a internet/Ethernet de los servidores y libreras “System X” que son ensamblados en IBM Campus Tecnológico Guadalajara, por operación se refiere a toda actividad relacionada con este componente, logística, atención al cliente a nivel mundial, garantías, calidad, cambios de ingeniería, diseño, solo por mencionar algunas. La fabricación de estos *switch* es realizada por la empresa Flextronics en su planta de manufactura de Penang, Malasia.

Figura 3-2

Manufactura de *switch* en la planta de Flextronics en Penang, Malasia



¹⁴ Hardware que permite la conexión a internet/ethernet en los equipos fabricados por IBM

El equipo de 30 personas pertenecientes a OEM SND que labora en IBM Campus Tecnológico Guadalajara, atienden las solicitudes de todos los clientes de IBM a nivel global, ya sean internos (llámense IBM Singapore, IBM USA, IBM España, IBM Holanda, IBM China, etcétera) o externos (llámense Cisco, Microsoft, Hewlett Packard, Lenovo, NEC, Samsung, etcétera), dichas solicitudes pueden ser, sobre cambios en el diseño, consultas técnicas, calidad, logística, en fin, todo lo relacionado con los *switch* fabricados. Dichas solicitudes son atendidas por el personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM y posteriormente se le solicita la información y/o asistencia a personal de Flextronics en su planta de Malasia, por los medios de comunicación antes mencionados.

Se puede ver, trabajan con distintos países alrededor del mundo lo que lleva a que el personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM tenga que estar disponible y localizable a cualquier hora del día los 7 días de la semana, y tienen continuamente reuniones con el personal de Flextronics, Malasia por las noches (hora de Guadalajara, México), para lo cual el personal de *outsourcing* que labora para IBM no cuenta con ningún beneficio extra, ni siquiera el pago de horas extra por este concepto, ya que sus contratos así lo especifican, esto se considera que puede ser una determinante en el clima organizacional para el personal de *outsourcing* de IBM Campus Tecnológico Guadalajara.

Figura 3-3

IBM Campus Tecnológico Guadalajara

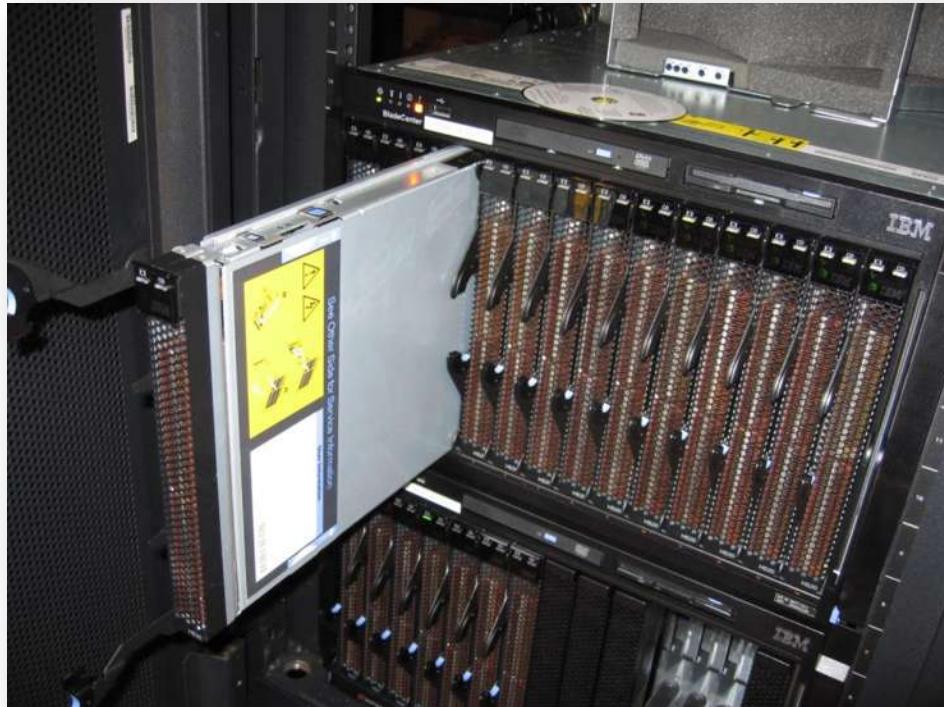


Como este caso existen muchos otros, se podría decir que la mayoría del personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara trabaja de dicha manera, se pueden mencionar otros dos casos en los que el personal tiene dicha forma de trabajo y siendo estos equipos de trabajo los que representan más del 50% del personal de *outsourcing* y regular que labora en IBM Campus Tecnológico Guadalajara.

El área mencionada se llama *asset*¹⁵, esta área se encuentra conformada básicamente por dos grandes equipos de trabajo: *asset* y CoE (Center of Excellence), el primer equipo de trabajo mencionado es incluso el más grande a nivel Latinoamérica. Este equipo de trabajo es el que se encarga de controlar en conjunto con Brasil, todos los activos con los que cuenta IBM a nivel global. Se desarrolla desde ingeniería financiera para todos los clientes de IBM a nivel global, control de depreciaciones de los equipos, arrendamientos financieros, inversiones, etcétera.

Figura 3-4

Switch de un servidor System X de IBM



¹⁵ Todo aquel activo con el que cuenta una empresa en términos contables

El segundo equipo de trabajo llamado CoE, es una de las áreas más rentables de IBM, la labor de esta área en específico es la de realizar la ingeniería financiera para la venta de contratos de arrendamiento a todos los clientes de IBM a nivel global que así lo requieran, esto puede ser desde un equipo hasta el arrendamiento de toda la operación de una empresa. Así es, el personal del CoE de IBM Campus Tecnológico Guadalajara, es el encargado de realizar la ingeniería financiera para la venta de contratos de arrendamiento a empresas cliente de IBM a nivel global. IBM elabora soluciones para cualquier clase y tipo de empresa, para que su trabajo sea más eficiente y efectivo, con soluciones que van desde fabricación de *hardware* hasta *software*, para poder entender mejor las actividades que desarrolla el CoE, se utilizará el caso de Air Canada, aerolínea cliente de IBM, como ejemplo.

Air Canada tiene para su operación a nivel global, toda clase de recursos, tanto materiales como humanos, tiene puntos de venta automáticos, portal de internet, aviones, mostradores, empleados de distintas áreas a nivel global, para atender y brindar servicio de excelencia a todos y cada uno de sus pasajeros. Todos los recursos materiales antes descritos, cuentan con algún recurso desarrollado por IBM, ya sea *software* para el buen funcionamiento de las máquinas y/o una combinación de *hardware* y *software* como lo es en el caso de los puntos de venta automatizados. Sabiendo esto, IBM creó su área de CoE, la cual después de hacer una ingeniería financiera para el cálculo de los costos que implican la entera operación de esta aerolínea, ofrece a su cliente (Air Canada) la opción de arrendar todos estos servicios con IBM, incluso IBM absorbe a todo el recurso humano con el que cuenta Air Canada para su operación y si está empresa así lo considera conveniente, firma el contrato con IBM y toda su operación con o sin sus recursos humanos es controlada por IBM, pagando una cuota mensual, semestral o anual según así el cliente lo decida, deslindándose de varias responsabilidades y pudiendo así, entrar también en varios esquemas fiscales que le favorecen.

Figura 3-5
Kiosco de venta para Air France de última generación



Con lo anterior descripción de las actividades que realiza el CoE, se deduce que IBM funciona de igual forma como una agencia de *outsourcing* de RRHH, cuando el cliente cede por completo su operación a IBM, así el COE que se encuentra en IBM Campus Tecnológico Guadalajara controla el 100% de esta clase contratos en conjunto con Brasil.

CAPÍTULO 4. INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE

4.1 Diseño de la investigación

Según Trochim (Trochim, 2005) el diseño de la investigación “es el pegamento que mantiene el proyecto de investigación cohesionado. Un diseño es utilizado para estructurar la investigación, para mostrar como todas las partes principales del proyecto de investigación funcionan en conjunto con el objetivo de responder a las preguntas centrales de la investigación.” El diseño de la investigación es como una receta. Así como una receta ofrece una lista de ingredientes y las instrucciones para preparar un platillo, el diseño de la investigación ofrece los componentes y el plan para llevar a cabo el estudio de manera satisfactoria. El diseño de la investigación es la “columna vertebral” del protocolo de investigación.

Los estudios de investigación son diseñados de una manera particular para incrementar las oportunidades de recolectar la información necesaria para responder a una pregunta en particular. La información recolectada durante una investigación sólo es útil si el diseño de investigación es sólido y sigue el protocolo de investigación. El seguir cuidadosamente los procedimientos y las técnicas delineadas en el protocolo de investigación incrementará la probabilidad de que los resultados de la investigación sean exactos y significativos para otras personas. Seguir el protocolo de investigación y, por lo mismo, el diseño del estudio, es también importante porque los resultados pueden ser repetidos posteriormente por otros investigadores. Cuanto más a menudo se reproducen los resultados, mayores posibilidades hay de que los investigadores y las personas en general acepten estos resultados como ciertos. Además, el diseño de la investigación debe clarificar los procedimientos utilizados para asegurar la protección de los sujetos de investigación, sean humanos o animales, y de mantener la integridad de la información recolectada en el estudio.

Hay muchas maneras de diseñar un estudio para probar una hipótesis. El diseño de la investigación es elegido dependiendo del tipo de hipótesis (Ej. ¿X causa Y? O ¿Cómo

puedo describir X e Y? O ¿Cuál es la *relación* entre X e Y?), cuánto tiempo y dinero se llevará el estudio y si es posible encontrar participantes. El protocolo de investigación debe considerar estos puntos cuando diseña el estudio y escribe el protocolo de investigación.

Hay muchos tipos de investigación, sin embargo la mayoría de ellos corresponden a dos categorías: descriptivos y experimentales.

a) Estudios descriptivos

Un estudio descriptivo es aquél en que la información es recolectada sin cambiar el entorno (es decir, no hay manipulación). En ocasiones se conocen como estudios “correlacionales” o “de observación.” La Oficina de Protección de Investigación Humana (OHRP) define un estudio descriptivo como “cualquier estudio que no es verdaderamente experimental.” En investigación humana, un estudio descriptivo puede ofrecer información acerca del estado de salud común, comportamiento, actitudes u otras características de un grupo en particular. Los estudios descriptivos también se llevan a cabo para demostrar las asociaciones o relaciones entre las cosas en el entorno (Padua, 1996).

Los estudios descriptivos pueden implicar una interacción en una sola ocasión con grupos de personas (estudio transversal) o puede seguir a algunos individuos a lo largo del tiempo (estudio longitudinal). Los estudios descriptivos en que el investigador interacciona con el participante puede involucrar encuestas o entrevistas para recolectar la información necesaria. Los estudios descriptivos en que el investigador no interacciona con el participante incluyen estudios de observación de personas en un ambiente o estudios que implican la recolección de información utilizando registros existentes (por ejemplo, la revisión de historiales médicos).

b) Estudios experimentales

A diferencia de los estudios descriptivos, un experimento es un estudio en que se introduce intencionalmente un tratamiento, procedimiento o programa y se observa un resultado. El diccionario American Heritage del idioma inglés define experimento como “una prueba bajo

condiciones controladas que se realiza para demostrar una verdad conocida, examinar la validez de una hipótesis o determinar la eficacia de algo que no se ha intentado previamente.”

Los experimentos verdaderos tienen cuatro elementos: manipulación, control, asignación aleatoria y selección aleatoria. Los dos elementos más importantes son la manipulación y el control. Manipulación significa que algo en el entorno es cambiado a propósito por el investigador. El control es utilizado para evitar que los factores exteriores tengan influencia sobre el resultado del estudio. Cuando algo es manipulado y controlado, tenemos más confianza en que el resultado fue “causado” por la manipulación. Además, los experimentos implican procedimientos altamente controlados y sistemáticos en un esfuerzo por reducir el error y el sesgo, lo cual también incrementa nuestra confianza en que el resultado fue “causado” por la manipulación.

Otro elemento clave de un verdadero experimento es la asignación aleatoria. Esto significa que si hay grupos o tratamientos en el experimento, los participantes son asignados al azar a estos grupos o tratamientos (como cuando se hace un volado). Esto significa que no importa quién es el participante, este tiene la misma oportunidad de estar en cualquiera de los grupos o tratamientos del experimento. Este proceso ayuda a asegurarse de que los grupos o tratamientos son similares al principio del estudio, de forma que hay mayor confianza en que la manipulación (grupo o tratamiento) “causó” el resultado.

4.2 Tipo de Investigación

Está investigación tendrá un carácter mixto (cuantitativo-cualitativo) predominante de las variables seleccionadas, con la finalidad de analizar el clima organizacional en personal de *outsourcing* de IBM Campus Tecnológico Guadalajara.

Una vez explicadas algunas de las teorías en el estudio del clima organizacional y los diferentes tipos de investigación, dicha investigación de campo tendrá un **diseño descriptivo**, pues lo que pretende es entender el fenómeno del clima organizacional que vive actualmente el personal de *outsourcing* en IBM Campus Tecnológico Guadalajara y como las variables seleccionadas

para ser estudiadas impactan en el ambiente de trabajo que se vive, y como es que este puede mejorarse.

La investigación de igual forma tendrá un **diseño transversal** pues los datos serán recopilados de la semana que comprende del 18 al 28 de Febrero de 2014, esto será llevado a cabo en IBM Campus Tecnológico Guadalajara.

De la misma manera tendrá un **diseño transversal correlacional** pues ya que lo que se busca es encontrar el nivel de relación que tienen las variables independientes (la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional) en la variable dependiente (clima organizacional en personal de *outsourcing* de IBM Campus Tecnológico Guadalajara).

El instrumento que se utilizará para la recolección de datos a manera de evaluar la incidencia de las variables propuestas será una encuesta, para así, conocer como se encuentra actualmente el clima organizacional en personal de *outsourcing* en IBM Campus Tecnológico Guadalajara, todo esto será determinado por las variables independientes (la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional).

También tendrá un carácter problemático **hipotético** ya que se considera que el conocer el clima organizacional actual del personal de *outsourcing* en IBM Campus Tecnológico Guadalajara, podrá mostrar puntos clave de interés para la organización, puntos que pueden ser atacados para mejorar el clima organizacional en personal de *outsourcing* de IBM Campus Tecnológico Guadalajara.

En el caso referente al **universo** se tomó en cuenta el directorio de empleados de la agencia de *outsourcing* de Recursos Humanos (RRHH) Randstad, que presta servicios profesionales a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, en donde son 135 empleados de nivel administrativo prestando servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara y de este universo se seleccionó una **muestra aleatoria** representativa, en donde se lograron aplicar 100 encuestas, esto calculado en base a la consulta Mitofsky tomando en cuenta un error máximo del 5%, una confianza del 95% y un tamaño de población de 135 empleados (Mitofsky, 2014).

4.3 Diseño del instrumento de medición

Para la recolección de la información se seleccionó un procedimiento que implica la aplicación de una encuesta a cada uno de los empleados seleccionados aleatoriamente de la agencia Randstad, está selección de acuerdo al tamaño de la muestra obtenida según Mitofsky. Con la encuesta es posible obtener información clara y precisa, con una estructura estandarizada, que traduce y operacionaliza los problemas objeto de la investigación.

La encuesta cumple con los dos requisitos fundamentales que son **validez** “al tratar de captar de manera significativa y en un grado suficiente y satisfactoria aquello que es objeto de la investigación”, y **fiabilidad** “dada por la capacidad de obtener iguales o similares resultados aplicando las mismas preguntas acerca de los mismos hechos o fenómenos” (Ander-Egg, 1994).

La encuesta está diseñada para obtener una respuesta directa auto administrando la encuesta a la persona designada para responderlo. Las preguntas se formularon de tal forma, que sólo exige elegir las respuestas preestablecidas de acuerdo al código seleccionado, con preguntas de estimación para responder con cinco alternativas posibles para cada una de las 44 preguntas que integran la encuesta. Las preguntas se diseñaron además, con base en la naturaleza de la información que se pretende obtener de las variables investigadas: motivación, liderazgo, comunicación y estructura organizacional.

Dicho esto, la encuesta se elaboró para tratar estas variables que han sido identificadas desde el marco teórico, buscando reactivos que proporcionen la información de campo necesaria para la comprobación de la hipótesis de esta investigación.

Las 40 preguntas que integran la encuesta final se dividen en los siguientes rubros:

- Para el caso de la variable “Motivación” se subdivide de la siguiente forma:
 - ✓ Orientación a la recompensa ocupa desde la pregunta 1 hasta la 8
 - ✓ Responsabilidad ocupa de la pregunta 9 a la 13
 - ✓ Apertura a la experiencia de la pregunta 14 a la 17

- ✓ Extroversión de la pregunta 18 a la 20
- ✓ Amabilidad de la pregunta 21 a la 23
- Para el caso de la variable “Liderazgo” se subdivide de la siguiente forma:
 - ✓ Confianza de la pregunta 24 a la 25
 - ✓ Apoyo de la pregunta 26 a la 27
 - ✓ Control de la pregunta 28 a la 29
 - ✓ Cohesión la pregunta 30
- Para el caso de la variable “Comunicación” se subdivide de la siguiente forma:
 - ✓ Claridad de la pregunta 31 a la 33
 - ✓ Canales de comunicación de la pregunta 34 a la 36
- Para el caso de la variable “Estructura Organizacional” se subdivide de la siguiente forma:
 - ✓ Perfil de la pregunta 37 a la 38
 - ✓ Habilidades de la pregunta 39 a la 40
- Para el caso de la variable dependiente “Clima Organizacional” comprende de las preguntas 41 a la 44

Tabla 4-1

Encuesta por variables y preguntas diseñado para la investigación de campo para evaluar el clima organizacional para personal de *outsourcing* en IBM Campus Tecnológico Guadalajara

Variables		Preguntas
Motivación 1-23	Orientación a la recompensa	1-8
	Responsabilidad	9-13
	Apertura a la experiencia	14-17
	Extroversión	18-20
	Amabilidad	21-23
	Confianza	24-25

Liderazgo 24-30	Apoyo	26-27
	Control	28-29
	Cohesión	30
Comunicación 31-36	Claridad	31-33
	Canales de comunicación	34-36
Estructura Organizacional 37-40	Perfil	37-38
	Habilidades	39-40
Clima Organizacional 41-44		41-44

Fuente: Elaboración propia con base en el anexo 1

4.4 Horizonte temporal y espacial

Esta investigación se llevó a cabo en el periodo que comprende del 18 al 28 de Febrero del año 2014. En lo referente al horizonte espacial se realizó en el Campus Tecnológico IBM Guadalajara, ubicado en el estado de Jalisco.

4.5 Instrumentos

Una vez definidas las variables, se procede a definir los datos que servirán para cuantificarlos a manera de que puedan expresarse y analizarse estadísticamente.

El instrumento está elaborado con base en 80 afirmaciones distribuidas aleatoriamente, el cual fue aplicado de manera confidencial, en donde los trabajadores emitieron juicios que, a su modo de percibir la realidad, caracterizan a la organización.

El instrumento es una encuesta estructurada, la cual fue auto aplicada, es decir, que ellos fueron quienes llenaron por si mismos; este conjuga ítems relacionados con las variables que se midieron y cuenta, con preguntas cerradas las cuales cuentan con escalas de medición Likert del 1 al 5 de acuerdo a la percepción favorable o desfavorable que resulte para el trabajador.

Para el procesamiento de los datos el siguiente *software* será utilizado:

1. Microsoft Office (en su versión 2007 para Windows)

2. SPSS versión 20 para Windows

4.6 Elaboración de las escalas de medición

La medición es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos (Hernández Sampieri, 2006). Para esto es necesario un instrumento de medición adecuado que registre los datos observables que representen verdaderamente los conceptos o variables de las que se están presentando, con el objeto de medir las variables independientes que afectan el clima organizacional y que se encuentran contenidas en las hipótesis a probar.

En términos metodológicos, la medición “consiste sustancialmente en una observación cuantitativa, atribuyendo un número a determinadas características o rasgos del hecho o fenómeno observado”. La medición debe constar de cuatro elementos: el mesurandum, el concepto cuantitativo, una escala conceptual y material y una unidad de medición (Navarro Chávez, 2004).

En las ciencias sociales es muy frecuente la realización de investigaciones basadas en la actitud del sujeto de estudio. El término actitud según Ander-Egg (Ander-Egg, 1994), designa un estado de disposición sicológica adquirida y organizada a través de la propia experiencia, que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones. La medición de la actitud puede realizarse con diferentes escalas que pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- Escalas de ordenación
- Escalas de intensidad
- Escalas de distancia social de Borgadus
- Escala de Thurstone
- Escalograma de Guttman
- Escala tipo Likert

Para construir una escala es necesaria una serie de procedimientos mediante los cuales se seleccionan ítems y se les adjudican números, los que expresan la intensidad con la cual un

sujeto o grupo de sujetos califican la variable en estudio. Por lo tanto, las actitudes medidas por las escalas deben interpretarse en términos analíticos no como “hechos”, sino como “síntomas” (Navarro Chávez, 2004).

Para esta investigación en específico se tomará en cuenta la escala tipo Likert para con ella llegar al objetivo propuesto al inicio de esta tesis.

4.7 Escala tipo Likert

En esta investigación se utilizó una escala tipo Likert¹⁶, la cual es una medición ordinal, y que “consiste en un conjunto de ítems presentados en formas de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones” (Hernández Sampieri, 2006). Las afirmaciones pueden tener dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa. Esta información es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta.

La escala Likert es un conjunto de preguntas acerca de las actitudes, que tienen todas ellas el mismo valor y en las cuales los individuos pueden responder en forma gradual de “acuerdo o desacuerdo” (Kerlinger, 2002).

Actualmente, la escala original se ha extendido a la aplicación en preguntas (tal es el caso de esta investigación) y observaciones. Algunas veces se acorta o se incrementa el número de categorías en este tipo de escala, pero debe ser siempre la misma para todos los ítems y en cada escala se considera que todos los ítems tienen igual peso.

El método de selección y construcción de la escala se orienta a la utilización de ítems que son definitivamente desfavorables con relación al objeto de estudio. En este caso, favorable a

¹⁶ Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932 y publicó su método de evaluaciones sumarias a pesar de que fue realizado a principios del siglo pasado es un enfoque vigente y sumamente popularizado principalmente en los estudios de las ciencias sociales.

desfavorable al clima organizacional. De manera que, si la dirección es favorable la puntuación va de 5,4,3,2,1 y si es desfavorable la puntuación se revierte, es decir, 1,2,3,4,5. Si la calificación es mayor en situación negativa, significa que dicha calificación es desfavorable a un buen clima organizacional (Valenzo, Galeana, & Aguilasoch, 2012).

Para obtener las puntuaciones en la escala tipo Likert como se mencionó, es sumando los valores alcanzados en cada pregunta y con el apoyo de un escalograma diseñado ex profeso se analizan los resultados. El puntaje final del sujeto, es interpretado como su posición en la escala respecto del objeto de estudio.

Las consideraciones que se tomaron en cuenta para la disposición de la escala tipo Likert en esta tesis, iniciaron con la formulación de una serie de ítems relacionados con las variables de este estudio, es decir el clima organizacional a personal de *outsourcing* en una empresa de clase mundial.

Los sujetos de la investigación seleccionados expresan las actitudes o juicios favorables o desfavorables con respecto a nuestras variables a estudiar. En el conjunto de ítems diseñado, no se manejó la situación de indecisión debido a que es poco probable que esto suceda.

Es muy importante señalar que a la hora de asignar las categorías en las escalas tipo Likert se tiene que tener especial cuidado en utilizar antónimos en cada uno de los extremos con la finalidad de disminuir el sesgo por parte del entrevistado.

Con los resultados obtenidos, se procedió a clasificar los ítems favorables altos o bajos a las variables analizadas, para posteriormente, efectuar la ponderación definitiva en las alternativas de la respuesta, esto con la finalidad de establecer los valores de escala y con ésta las posiciones de rango. Con base en estas consideraciones, la asignación de los puntajes de la escala de medición se integró con los siguientes valores determinados: 1, 2, 3, 4, 5 y en dos casos 1, 2, 3 para los cuales se requería una respuesta específica a una pregunta abierta.

Como la escala Likert es aditiva, las puntuaciones se obtienen sumando los valores entendidos en cada pregunta en la encuesta, recordando que el número de categorías de respuesta es el mismo para todas las preguntas, con la única excepción antes explicada. En una escala Likert, el

puntaje máximo es igual al número de ítems multiplicados por el puntaje mayor en cada alternativa de respuesta, mientras que el puntaje mínimo es el resultado del número de ítems multiplicado por el puntaje menor de las alternativas de respuesta (Padua, 1996).

Para el análisis global y detallado en esta tesis se requiere de tres escalas:

1. Escala general para medir el clima organizacional a personal de *outsourcing* en una empresa de clase mundial.

En esta escala se considera toda la encuesta para su medición, teniendo así la escala un máximo de 210 puntos (42 preguntas multiplicadas por 5 que es el mayor valor para cada una de estas) y 42 unidades (42 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta). Con esto se sabe entonces que la escala se encuentra comprendida entre los valores de 210 y 42.

Tabla 4-2

Rango de escalas para la investigación de Clima Organizacional (CO)

1) Muy mal CO	2) Mal CO	3) Regular CO	4) Buen CO	5) Muy buen CO
42	75.6	109.2	142.8	176.4
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo				

2. Escala para medir cada una de las variables (ejemplo: para la variable "motivación").

Para este caso, el número de categorías de respuesta de cinco para cada una de las 23 preguntas de la variable motivación. Siendo 5 el valor máximo y 1 el valor mínimo para cada ítem. En base a esto, el puntaje total máximo es de 115 ($23*5$), y así, el puntaje total mínimo será de 23 ($23*1$). Finalmente, se sabe que la escala va de 23 a 115.

Tabla 4-3**Rango de escalas para la variable de motivación**

1) Muy mala motivación	2) Mala motivación	3) Regular motivación	4) Buena motivación	5) Muy buena motivación
23	41.4	59.8	78.2	96.6
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo				

3. Escala para medir cada uno de los ítems (ejemplo: para la variable responsabilidad).

Los puntajes máximos y mínimos de cada variable dependen del número de ítems manejados en cada una de ellas. Como cada pregunta se puede cuantificar con un máximo de 5 puntos, el valor más alto que se puede alcanzar es el de 5 y el mínimo de 1 punto, su representación es la siguiente:

Tabla 4-4**Rangos de escalas utilizadas en los ítems**

1) Nunca	2) A veces	3) Regularmente	4) Con frecuencia	5) Siempre
1) Inadecuado	2) Poco adecuado	3) Regularmente adecuado	4) Adecuado	5) Muy adecuado
1) Desinformado	2) Poco informado	3) Regularmente informado	4) Informado	5) Muy informado
1) Insatisfec ho	2) Poco satisfecho	3) Regularmente satisfecho	4) Satisfecho	5) Muy satisfech o

1) Muy bajo	2) Bajo	3) Regular	4) Alto	5) Muy alto
1) En desacuerdo totalmente	2) Desacuerdo o	3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4) De acuerdo	5) Muy de acuerdo
1) 0-19%	2) 20-39%	3) 40-59%	4) 60-79%	5) 80-100% <i>continúa</i>
1	1.8	2.6	3.4	4.2

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

En cada una de las escalas que se acaban de mencionar ya sea para toda la investigación, por variable o por ítem se utiliza el siguiente procedimiento:

La escala intermedia se obtiene de realizar una resta entre el valor máximo y el valor mínimo, este resultado es dividido entre las 5 categorías utilizadas.

$$\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo} = \text{Resultado}$$

$$\text{Resultado} / 5 = \text{valor de cada una de las escalas}$$

4.8 Universo de estudio

Se realizó un censo en el total de los elementos de la investigación, los cuales hacen una sumatoria de 135 empleados contratados por la agencia Randstad y que prestan sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara. Este resultado se tiene como resultado de un censo que se realizó en el campus para conocer el número de empleados contratados por Randstad que prestan sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara presentes a la primera quincena del mes de Febrero de 2014.

4.9 Sujetos de la investigación

Los sujetos de investigación de esta investigación fueron los empleados de *outsourcing* contratados por la agencia de RRHH Randstad que prestan sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara que ayudaron a conocer como se encuentra el clima organizacional.

4.10 Muestra

Utilizando la herramienta de consulta Mitofsky para calcular la muestra con una confianza del 95%, un error máximo del 5% y contando con una tasa de respuesta del 100% se requirieron 100 encuestas para que ésta resulte representativa.

4.11 Prueba Piloto

Antes de aplicar la encuesta de manera definitiva, se instrumentaron algunas pruebas preliminares, con la finalidad de que las preguntas y alternativas de respuesta fuesen totalmente comprendidas y facilitar así, la obtención de la información. Estas pruebas permitieron realizar las adiciones, correcciones correspondientes y/o eliminar los términos que generaban confusión.

Se logró entrevistar a personas que tuvieran más de 2 años contratados por la empresa Randstad y que estuvieran prestando sus servicios profesionales en la actualidad a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, para que pudiesen opinar acerca de cómo es que perciben el clima organizacional en el campus y que dieron su punto de visto acerca, de cuáles pensaban eran las variables más influyentes en base a su experiencia.

Se aplicaron en total 5 cuestionarios que fungieron como prueba piloto. Para ello, se utilizó una de las dos formas básicas de aplicar las preguntas y afirmaciones con una escala tipo Likert. Se les envió por *e-mail* una encuesta preliminar desarrollada en Microsoft Office Excel 2007, en donde, por medio de botones, la persona respondió seleccionando la respuesta que mejor describe su juicio.

Dicha forma ofreció un muy buen resultado, pues las personas entrevistadas comentaron que fue una forma sencilla de responder y es de importancia destacar que las personas comprendieron en su totalidad las preguntas y afirmaciones.

4.12 Validez y confiabilidad de la investigación

Un instrumento de medición es, según Hernández, un recurso utilizado por los investigadores con el fin de registrar la información obtenida sobre las variables. Según este autor, toda

investigación cuantitativa se debe auxiliar de este tipo de herramientas para poder medir las variables de interés; para que esta medición sea correcta y se acerque más a la realidad, debe ser efectiva, cumpliendo ciertos requisitos (Hernández R, 2003):

- Confiabilidad: este término hace referencia a que cada vez que el instrumento se aplique al mismo sujeto, este debe arrojar resultados similares; ofreciendo así resultados coherentes y consistentes.
- Validez: grado en el que un instrumento realmente mida la variable que desea medir.

Este característica se dimensiona en:

- o Contenido: hace referencia a todo aquello que se incluye en el instrumento y que debe abarcar todo lo necesario para medir las variables, sin dejar nada fuera; que den respuesta a la pregunta, es decir que sea muy específico en su contenido.
- o Criterio: se compara con algún criterio externo que mida lo mismo.
- o Constructo: explica el modelo teórico empírico que sustenta la variable de interés, este proceso se vincula con la teoría, demostrando que los conceptos que se van a medir están relacionados.

Existen distintos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición (por ejemplo la correlación entre reactivos pares y no pares de una prueba larga, la correlación entre los puntajes obtenidos por la aplicación de la misma prueba en dos ocasiones consecutivas, etc.), pero casi todas se pueden reducir a una de las más utilizadas en la actualidad: el coeficiente de confiabilidad de alfa-Cronbach.

Esta medida de confiabilidad puede oscilar entre 0.00 y 1.00, donde el coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Cuanto más se acerque el coeficiente a 0, mayor error habrá en la medición (Hernández Sampieri, 2006). Sin embargo no existe un acuerdo unánime entre los científicos y profesionales sobre cuáles son los valores mínimos aceptables. Por lo tanto, más que considerar la confiabilidad como una propiedad estática y definitiva de los instrumentos, se sugiere concebirlo como un valor de uso, dependiendo de los propósitos para los cuales fue diseñado el instrumento. Por ejemplo, para Rosenthal (Rosenthal, 1994), ha sugerido que para propósitos de investigación una

confiabilidad mínima debe de oscilar entre 0.50 y de 0.90 cuando se trate de tomar decisiones sobre la vida de las personas con las información derivada de los instrumentos de medida.

Antes de procesar los datos de la encuesta levantada o del instrumento de medición, se utilizará el coeficiente alfa de Cronbach para calcular la confiabilidad del instrumento a utilizar. Este es calculado en base a la varianza de los *ítems*, usando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{(N-1) \left[\frac{1 - \sum S^2(Yi)}{S^2x} \right]}$$

En donde “N” es igual al número de *ítems* de la escala. “ $\sum S^2(Yi)$ ” es igual a la sumatoria de las varianzas de los *ítems* y “ S^2x ” es igual a la varianza de toda la escala (Hernández Sampieri, 2006).

La confiabilidad del instrumento de medición que se ha aplicado, ha sido a través del método del Alfa de Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 1 y 0. Simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Primero, se muestran los resultados de la prueba de confiabilidad para cada variable como lo sugiere Rivas (Rivas, 2009), la recomendación es medir, la consistencia del instrumento en general y la consistencia de cada variable en particular (Ver Tabla 4-5).

Tabla 4-5**Resultados de las pruebas de confiabilidad**

No.	Variables independientes del Clima Organizacional	Alfa de Cronbach
1	Motivación	0.505
2	Liderazgo	0.90
3	Comunicación	0.735
4	Estructura Organizacional	0.646
No.	Variable Dependiente	Alfa de Cronbach
1	Clima Organizacional (CO)	0.502

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos del trabajo de campo

En la tabla 4-5, se puede observar que el instrumento que se utilizó tiene una confiabilidad de alfa de Cronbach del 0.502, esto se podría mencionar que es aceptable dentro del rango sugerido por Rosenthal (Rosenthal, 1994), ya que las respuestas pueden ser consideradas sobre la vida de los empleados de *outsourcing* que prestan sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, se destaca el Liderazgo con un 90%; seguido por la Comunicación con 73.5%, después la Estructura Organizacional 64.6% y finalmente la Motivación con un 50.5%.

4.13 Obtención de datos

Los datos que se obtuvieron de las encuestas aplicadas a los distintos empleados de *outsourcing* que prestan sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, se encuentran en el anexo 2 –matriz de datos de las encuestas aplicadas-. Se muestran aquí el total de preguntas de cada una de las encuestas, clasificadas por variables. Los ítems contienen la ponderación asignada por cada entrevistado.

Una vez concentradas las ponderaciones por cada una de las variables objeto de la investigación, se obtuvo la tabla 1 del anexo 3. Esta información es fundamental, pues se

necesita para efectuar el trabajo cuantitativo que permitirá identificar la relación existente entre las variables independientes y la variable dependiente, esta situación se realiza a través del procesamiento de los datos obtenidos.

4.14 Procesamiento de los datos

El análisis estadístico aplicado a las variables objeto de esta investigación fue mediante el coeficiente de correlación chi cuadrado de Pearson, coeficiente Gamma y coeficiente de correlación Spearman.

4.15 Procesamiento de la variable dependiente

El análisis de clima organizacional a personal de *outsourcing* –variable dependiente- que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, se realizó con base en los resultados obtenidos de los cálculos efectuados sobre la matriz de datos de las encuestas aplicadas –anexo 2- y con base en la tabla 4-6. Los primeros resultados obtenidos en términos de sus medidas de tendencia central y distribución de frecuencias para la variable dependiente fueron obtenidos y se procesaron en el software Widows 7, Office 2007 Profesional, SPSS 20.0 para Windows y son los siguientes:

Tabla 4-6**Variables de los datos obtenidos de las encuestas**

Tabla 4-6 Variables de los datos obtenidos de las encuestas						
Empleado	MOTIVACIÓN	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL	TOTAL
Gerardo O	73	29	27	12	18	159
Bernardo A	69	17	16	11	13	126
Hugo A	80	21	26	12	18	157
Alejandro A	70	25	24	9	17	145
Viridiana M	79	25	21	9	15	149
Irene A	83	28	28	16	19	174
Pedro E	69	17	16	11	13	126
Isabel R	73	29	27	12	18	159
Ana T	73	29	27	12	18	159
Juan M	70	25	24	9	17	145
Claudia S	73	29	27	12	18	159
José J	70	25	24	9	17	145
Noé P	70	25	24	9	17	145
Eduardo K	73	29	27	12	18	159

continúa

Romain W	73	29	27	12	18	159
Irene A	83	28	28	16	19	174
Dalia O	75	27	24	10	14	150
Erika A	70	25	24	9	17	145
Pedro S	83	28	28	16	19	174
Ana C	80	21	26	12	18	157
Laura D	83	28	28	16	19	174
Eliasib C	79	25	21	9	15	149
Yusell J	83	28	28	16	19	174
Xohitl H	69	17	19	9	16	130
Esteban C	83	28	28	16	19	174
Jesús B	72	17	19	9	16	133
Luis G	68	21	19	13	18	139
Angélica C	74	27	21	16	19	157
Alan B	73	32	25	13	19	162
Brian T	64	19	18	10	16	127
Carlos J	72	17	19	9	16	133
Mie T	83	28	28	16	19	174
Fanny M	74	27	21	16	19	157
Agata D	80	21	26	12	18	157
Alina C	79	25	21	9	15	149
Teresa B	80	21	26	12	18	157
Eduardo P	70	25	24	9	17	145
Javier C	68	21	19	13	18	139
Satish K	83	28	28	16	19	174
Rusa M	80	21	26	12	18	157
Megan P	83	28	28	16	19	174
Shari P	64	19	18	10	16	127
Risa N	69	17	19	9	16	130
Gopi A	69	17	19	9	16	130
Sebastian M	72	17	19	9	16	133
Xavier D	74	32	25	13	18	162
Daniel A	64	19	18	10	16	127
Herlinda M	69	17	19	9	16	130
Angelica G	74	27	21	16	19	157
Gabriela J	74	32	25	13	18	162
Jorge P	64	19	18	10	16	127
Raúl R	74	32	25	13	18	162
Deena G	69	17	19	9	16	130
Antonio H	74	32	25	13	18	162
Francisca L	64	19	18	10	16	127
Margarita M	74	32	25	13	18	162
Nancy T	73	32	25	13	18	161
Michael H	72	17	19	9	16	133

continúa

Pablo C	64	19	18	10	16	127
Cynthia C	76	16	22	6	17	137
Nicolas C	83	28	28	16	19	174
Alberto M	72	17	19	9	16	133
María A	60	19	18	10	14	121
Mario D	75	27	24	10	14	150
Marco A	67	27	24	10	14	142
María Av	66	26	24	10	14	140
Aldo F	66	26	24	10	14	140
Juana A	66	26	24	10	14	140
Teresa M	67	27	24	10	14	142
Marco H	75	27	24	10	14	150
Luz V	66	26	24	10	14	140
Mario M	60	19	18	10	14	121
Gaspar T	69	17	16	11	13	126
Luis D	74	17	16	9	12	128
Juan P	74	17	16	9	12	128
Luis Z	67	27	24	10	14	142
Fernando d	69	17	16	11	13	126
Rosalba C	72	17	18	9	14	130
Xochitl C	73	29	27	12	18	159
Moises H	75	27	24	10	14	150
Heriberto C	66	26	24	10	14	140
Carlos P	74	17	16	9	12	128
Hugo C	72	17	18	9	14	130
Gerardo R	73	29	27	12	18	159
Angel F	73	32	25	13	18	161
Monica T	72	17	19	9	16	133
Rafael A	64	19	18	10	16	127
Edgar G	64	19	18	10	16	127
Abrial G	83	28	28	16	19	174
Lorena G	83	28	28	16	19	174
Daniel G	80	21	26	12	18	157
Maribel G	79	25	21	8	15	148
Tatiana M	83	28	28	16	19	174
Fabiola T	74	27	21	16	19	157
Rocio R	68	21	19	13	18	139
Lesley M	69	17	19	8	16	129
Toantihu D	72	17	19	8	16	132
Armando M	74	32	25	13	18	162
Angel F	64	19	18	10	16	127
Pablo C	60	19	18	10	12	119
TOTALES	7265	2368	2251	1135	1647	14666

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

Tabla 4-6**Medidas de tendencia central del Clima Organizacional**

N	Válidos	100
	Perdidos	0
Media		146.66
Error típ. de la media		1.639
Mediana		145
Moda		174
Desv. típ.		16.392
Varianza		268.691
Asimetría		0.198
Error típ. de asimetría		0.241
Curtosis		-1.183
Error típ. de curtosis		0.478
Rango		55
Mínimo		119
Máximo		174
Suma		14666

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

La distribución de frecuencias que se obtuvo de la variable clima organizacional a personal de *outsourcing* en una empresa de clase mundial fue la siguiente:

Tabla 4-7**Frecuencia de la variable Clima Organizacional**

Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular CO 109.3-142.8 puntos	46	46	46
Buen CO 142.9-176.4 puntos	54	54	100
Muy buen CO 176.5-210 puntos	0	0	
Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo			

4-16**Procesamiento de las variables independientes: motivación, liderazgo, comunicación, estructura organizacional, clima organizacional**

El objetivo general de la investigación es determinar en qué medida la motivación, el liderazgo, la comunicación y la estructura organizacional son las principales variables que determinan el clima organizacional IBM Campus Tecnológico Guadalajara. De esta manera, el análisis estadístico de las variables independientes tomando como referencia el anexo 2 -matriz de datos de las encuestas aplicadas-quedó de la siguiente forma:

Tabla 4-8**Medidas de tendencia central y Variabilidad**

	Motivación	Liderazgo	Comunicación	Estructura Organizacional	Clima Organizacional
N	100	100	100	100	100
Media	72.65	23.68	22.51	11.35	16.47
Error típ. de la media	0.607	0.515	0.392	0.256	0.205
Mediana	73	25	24	10	16.5
Moda	74	17	24	9	18
Desv. típ.	6.073	5.150	3.917	2.564	2.047

Varianza	36.876	26.523	15.343	6.573	4.191
Asimetría	0.144	-0.037	-0.104	0.683	-0.479
Error típ. de asimetría	0.241	0.241	0.241	0.241	0.241
Curtosis	-0.591	-1.429	-1.396	-0.590	-0.852
Error típ. de curtosis	0.478	0.478	0.478	0.478	0.478
Rango	23	16	12	10	7
Mínimo	60	16	16	6	12
Máximo	83	32	28	16	19
Suma	7265	2368	2251	1135	1647

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

Respecto a la variable motivación, la distribución de frecuencias que arrojaron las 100 encuestas al responder las primeras 23 preguntas de la encuesta es la siguiente:

Tabla 4-9

Frecuencia de la variable Motivación

Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja motivación 23-41.4 puntos	0	0	0
Baja motivación 41.5-59.8 puntos	0	0	0
Regular motivación 59.9-78.2 puntos	77	77	77
Buena motivación 78.3-96.6 puntos	23	23	100
Muy buena motivación 96.7-115 puntos	0	0	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

Respecto a la variable liderazgo, la distribución de frecuencias que arrojaron las 100 encuestas al responder las preguntas de la 24 a la 30 de la encuesta es la siguiente:

Tabla 4-10**Frecuencia de la variable Liderazgo**

Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy mal liderazgo 7-12.6 puntos	0	0	0
Mal liderazgo 12.7-18.2 puntos	23	23	23
Regular liderazgo 18.3-23.8 puntos	21	21	44
Buen liderazgo 23.9-29.4 puntos	47	47	91
Muy buen liderazgo 29.5-35 puntos	9	9	100
Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo			

Respecto a la variable comunicación, la distribución de frecuencias que arrojaron las 100 encuestadas al responder las preguntas de la 31 a la 36 de la encuesta es la siguiente:

Tabla 4-11**Frecuencia de la variable Comunicación**

Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy mala comunicación 6-10.8 puntos	0	0	0
Mala comunicación 10.9-15.6 puntos	0	0	0
Regular comunicación 15.7-20.4 puntos	37	37	37
Buena comunicación 20.5-25.2 puntos	36	36	73
Muy buena comunicación 25.3-30 puntos	27	27	100
Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo			

Respecto a la variable estructura organizacional, la distribución de frecuencias que arrojaron las 100 encuestas al responder las preguntas de la 37 a la 40 de la encuesta es la siguiente:

Tabla 4-12

Frecuencia de la variable Estructura Organizacional (EO)

Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada EO 4-7.2 puntos	1	1	1
Poco adecuada EO 7.3-10.4 puntos	52	52	53
Regular EO 10.5-13.6 puntos	30	30	83
Adecuada EO 13.7-16.8 puntos	17	17	100
Muy adecuada EO 16.9-20 puntos	0	0	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

Respecto a la variable clima organizacional, la distribución de frecuencias que arrojaron las 100 encuestas al responder las primeras preguntas de la 41 a la 44 de la encuesta es la siguiente:

Tabla 4-13**Frecuencia de la variable Clima Organizacional (CO)**

Frecuencia de la variable Clima Organizacional (CO)			
Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy mal CO 4-7.2 puntos	0	0	0
Mal CO 7.3-10.4 puntos	0	0	0
Regular CO 10.5-13.6 puntos	8	8	8
Buen CO 13.7-16.8 puntos	42	42	50
Muy buen CO 16.9-20 puntos	50	50	100

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

Para poder continuar con la interpretación y procesamiento estadístico de las variables, es conveniente hacer una memoria teórica y el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson.

5.17 Coeficiente de correlación chi cuadrada de Pearson

La distribución χ^2 (de Pearson) contrasta la hipótesis de que las variables son independientes, frente a la hipótesis alternativa de que una variable se distribuye de modo diferente para diversos niveles de la otra.

Ecuación del coeficiente de correlación entre la variable “X” y la variable “Y”:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o-e)^2}{e} \sim \chi^2 (f-1)*(c-1)$$

o = frecuencia observada casilla

e = frecuencia esperada, si H_0 cierta

$(f-1)*(c-1)$ = grados de libertad

El coeficiente Gamma resulta de la división de dos números, que se obtienen al restar y sumar otros dos números (n_s y n_d) hallados con las fórmula siguiente:

$$Y = \frac{ns - nd}{ns + nd} \quad -1 \leq Y \leq 1$$

Al trabajar con variables cualitativas ordinales, siempre se puede definir cuál es la variable independiente (x) y cuál es la variable dependiente (y).

O sea que la "y" depende de la "x", o lo que es lo mismo la variable "y" se ve afectada por la variable "x".

Cuanto afecta esos cambios a la variable "y" dependerá del grado de asociación que tengan las variables.

El grado de asociación, se observa con un número, que varía entre -1 y +1. Cuanto más próximo a cero este el coeficiente Gamma más débil es la asociación entre las variables estudiadas.

Cuanto más próximo a -1 esté es el coeficiente Gamma, indicará que al crecer "x" disminuye "y".

Cuánto más próximo a +1 esté es el coeficiente Gamma, indicará que al crecer "x", también crecerá la "y".

Los principales programas de análisis estadístico en computadora reportan si el coeficiente es o no significativo, de la siguiente forma:

S=0.001 significancia

0.7831 valor de coeficiente

Si "s" es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo al nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si "s" es menor a 0.01, el coeficiente es significativo a nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error).

El coeficiente de correlación de Spearman, es una medida de correlación entre dos variables aleatorias continuas.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de $x - y$. N es el número de parejas.

Se tiene que considerar la existencia de datos idénticos a la hora de ordenarlos, aunque si éstos son pocos, se puede ignorar tal circunstancia.

La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación pero no independencia. La tau de Kendall es un coeficiente de correlación por rangos, inversiones entre dos ordenaciones de una distribución normal bivariante.

Los datos de significancia asintótica al aplicar el coeficiente de Spearman (p) en la investigación de esta tesis, fueron los siguientes:

Tabla 4-15

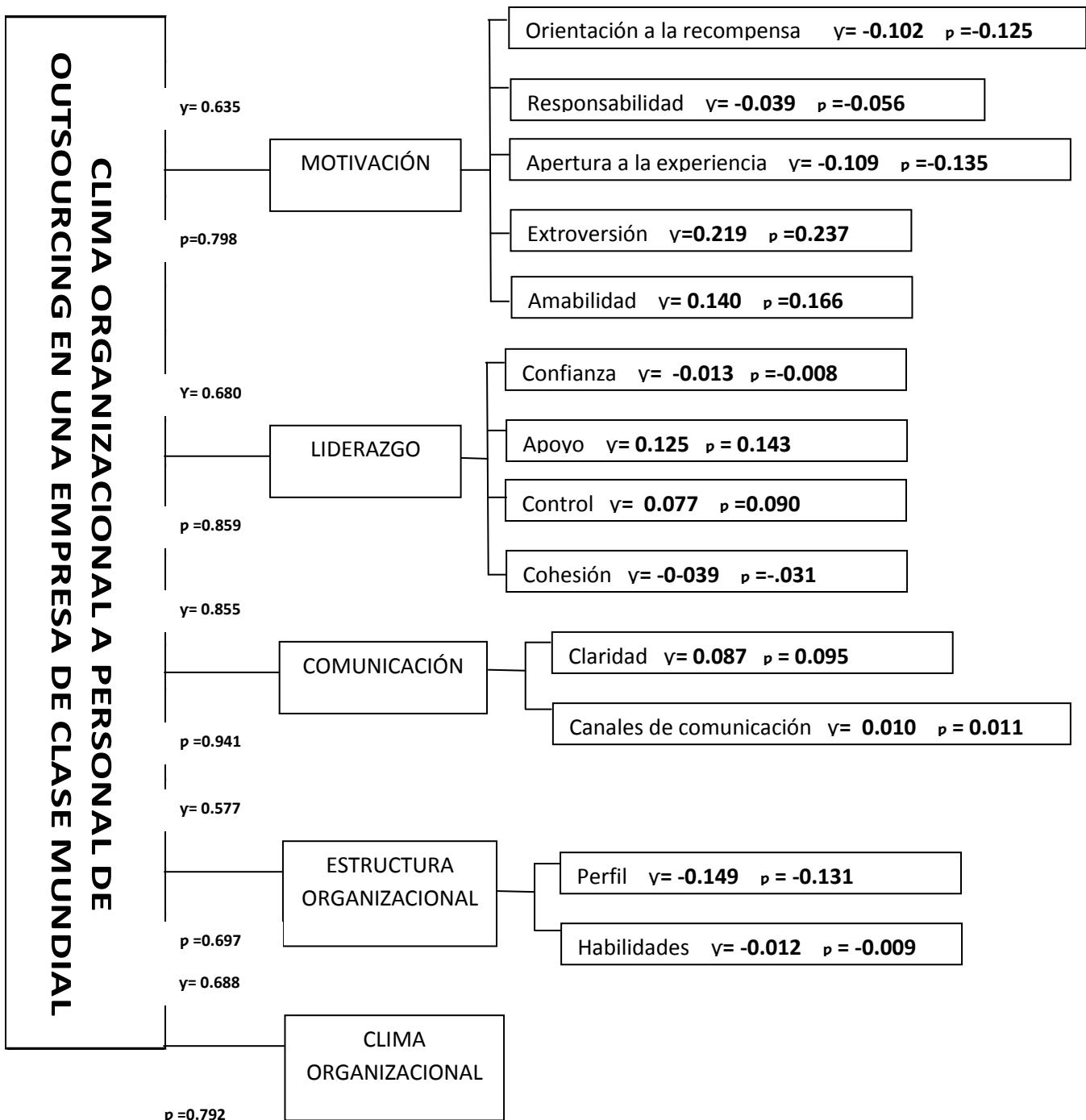
Matriz del coeficiente de Spearman (p)

	Motivación	Liderazgo	Comunicación	Estructura Organizacional	Clima Organizacional
Motivación	1	0.460	0.689	0.469	0.584
Liderazgo	0.460	1	0.810	0.708	0.610
Comunicación	0.689	0.810	1	0.623	0.731
Estructura Organizacional	0.469	0.708	0.623	1	0.739
Clima Organizacional	0.584	0.610	0.731	0.739	1

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

Ilustración 4-1

Coeficiente Gamma (γ) y Coeficiente de Correlación de Spearman (ρ) por Variable y por Dimensión



4.16 Análisis de las variables dependiente e independientes

En esta sección, se analizan los resultados obtenidos en la investigación de campo, lo cual permitió derivar aspectos cuantitativos de las variables dependiente e independientes. Para ello, fue necesario el instrumentar una encuesta aplicada a personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.

En esta investigación, el universo de estudio lo integraron los 135 empleados de la agencia de RRHH para IBM Campus Tecnológico Guadalajara “Randstad”, de los cuales se seleccionó una muestra de 100 empleados y se logró aplicar la encuesta al 100% de la muestra. Las encuestas se aplicaron del 18 al 28 de Febrero de 2014, en IBM Campus Tecnológico Guadalajara.

La encuesta fue diseñada para obtener una respuesta autoadministrando dicha encuesta a la persona seleccionada para responderlo. Las preguntas se formularon con base en la naturaleza de la información que se pretende obtener de las variables investigadas de manera que sólo exige seleccionar las respuestas preestablecidas de acuerdo al código seleccionado, es decir, son preguntas o afirmaciones de estimación para escoger una de las cinco alternativas para cada una de las 44 preguntas que integran la encuesta.

La información contenida en los cuestionarios se concentró automáticamente de una hoja de datos y se procesó estadísticamente en una distribución de frecuencias para obtener los indicadores necesarios para ser analizados en forma global y específica para ser comparados en las escalas tipo Likert que se instrumentaron.

4.17.1 Clima organizacional en personal de *outsourcing* en IBM Campus Tecnológico Guadalajara

El clima organizacional en personal de *outsourcing* en IBM Campus Tecnológico Guadalajara se mide considerando las variables en estudio, que incluyen las 44 preguntas de la encuesta y la totalidad de los encuestados, resultando la mediana de 145 que ubicadas en la escala muestran la opinión generalizada de que el personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara considera que hay un buen clima organizacional. La moda fue

de 174 significando que fue la opinión que más veces se repitió y que corresponde a un buen clima orgnaizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, se observa que el rango recayó en 55 con un valor mínimo de 119 y un máximo de 174, lo que muestra que las opiniones se distribuyeron en los segmentos de Regular y buen clima orgnaizacional en el IBM Campus Tecnológico Guadalajara, en lo que respecta a la media, los empleados se ubicaron con un valor de 144.66 puntos (Buen clima orgnaizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara).

Tabla 4-16

Rango de escalas para la investigación de clima organizacional (CO)

1) Muy mal CO	2) Mal CO	3) Regular CO	4) Buen CO	5) Muy buen CO
42	75.6	109.2	142.8	176.4

↑
145

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

La desviación estándar fue de 16.39 puntos, que al compararla con las 33.6 unidades de distancia se considera aceptable. Las opiniones se distribuyeron de la siguiente forma: el 46% (cuarenta y seis empleados) de las opiniones corresponde al segmento de regular clima orgnanizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, mientras que el 54% (54 empleados) caen dentro de la categoría de buen clima orgnanizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.

Indagando más en los resultados se puede observar lo siguiente:

16 mujeres de las encuestadas consideran que hay un regular clima organizacional y 27 mujeres consideran que hay un buen clima organizacional, siendo 43% (43 mujeres) mujeres de las 100

personas encuestadas, 30 hombres consideran que hay un regular clima organizacional y 27 hombres consideran que hay un buen clima organizacional, siendo 57% (57 hombres) hombres de las 100 personas encuestadas, todo estos resultados en base al personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.

Tabla 4-17

Variable dependiente CO por sexo

		REGULAR CO "109.3 a 142.8"	BUEN CO "142.9 a 176.4"	PORCENTAJE ACUMULADO
SEXO	"MUJER"	16%	27%	43%
	"HOMBRE"	30%	27%	57%
Total		46%	54%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

Dentro de los datos obtenidos también se puede observar los resultados de la variable dependiente clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, por departamento destacando los departamentos de *asset* y *COE* que son los que más empleados de *outsourcing* tienen, quedando que 13 empleados de *asset* consideran que hay un regular clima organizacional y 12 lo consideran como bueno representando el personal de *asset* un 25% (25 empleados) de la muestra. Para el departamento de *COE* se tiene que de los 20 empleados contratados por *outsourcing* el 50% considera que hay un regular clima organizacional y el otro 50% lo considera bueno, conformando el *COE* el 20% de la muestra.

Tabla 4-18**Variable dependiente CO por departamento**

		REGULAR CO "109.3 a 142.8"	BUEN CO "142.9 a 176.4"	PORCENTAJE ACUMULADO
DEPARTAMENTO	ASSET	13%	12%	25%
	BTCIO	9%	8%	17%
	CALIDAD	4%	8%	12%
	COE	10%	10%	20%
	GEODIS	0%	1%	1%
	LOGISTICS	0%	1%	1%
	OEM	1%	2%	3%
	SND	2%	1%	3%
	SYSTEM X	0%	5%	5%
	TAPES	7%	6%	13%
Total		46%	54%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

En lo que respecta al tema de la escolaridad resaltan los encuestados que estudiaron una licenciatura los cuales representan el 33% de los empleados encuestados (33 empleados), de los cuales 17% considera que hay un clima organizacional regular y el 18% restante de esta categoría lo consideran como un buen clima organizacional, en su contraparte, los empleados que cuentan con una maestría representan la minoría de esta muestra con un 19% (19 empleados) de los cuales 10% considera que hay un clima organizacional regular y 9% lo consideran bueno.

Tabla 4-19**Variable dependiente CO por escolaridad**

		REGULAR CO "109.3 a 142.8"	BUEN CO "142.9 a 176.4"	PORCENTAJE ACUMULADO
ESCOLARIDAD	"PREPARATORIA"	10%	18%	28%
	"LICENCIATURA"	17%	16%	33%
	"MAESTRÍA"	10%	9%	19%
	"DOCTORADO"	9%	11%	20%
Total		46%	54%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

Al segmentar la muestra por rangos de edad, se puede destacar que el personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara tiene entre 42 a 48 años de edad representando un 31% (31 empleados) de la muestra, de los cuales 17% consideran que existe un clima organizacional regular y el 14% restante lo consideran como bueno. Todo esto seguido del personal de 28 a 34 años y el segmento de 35 a 41 años, representando cada uno un 21% de la muestra respectivamente, de los cuales para el grupo de 28 a 34 años 9% (9 empleados) consideran que el clima organizacional que se vive en el campus es regular y el 12% lo consideran como bueno; para el grupo que va de los 35 a los 41 años de edad de los cuales 8% (8 empleados) consideran el clima organizacional en el campus como regular y el restante 13% (13 empleados) lo consideran como bueno.

Tabla 4-20**Variable dependiente CO por edad**

		REGULAR CO "109.3 a 142.8"	BUEN CO "142.9 a 176.4"	PORCENTAJE ACUMULADO
EDAD	21 A 27 AÑOS	7%	10%	17%
28 A 34 AÑOS	28 A 34 AÑOS	9%	12%	21%
	35 A 41 AÑOS	8%	13%	21%
	42 A 48 AÑOS	17%	14%	31%
	49 A 55 AÑOS	5%	5%	10%
Total		46%	54%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

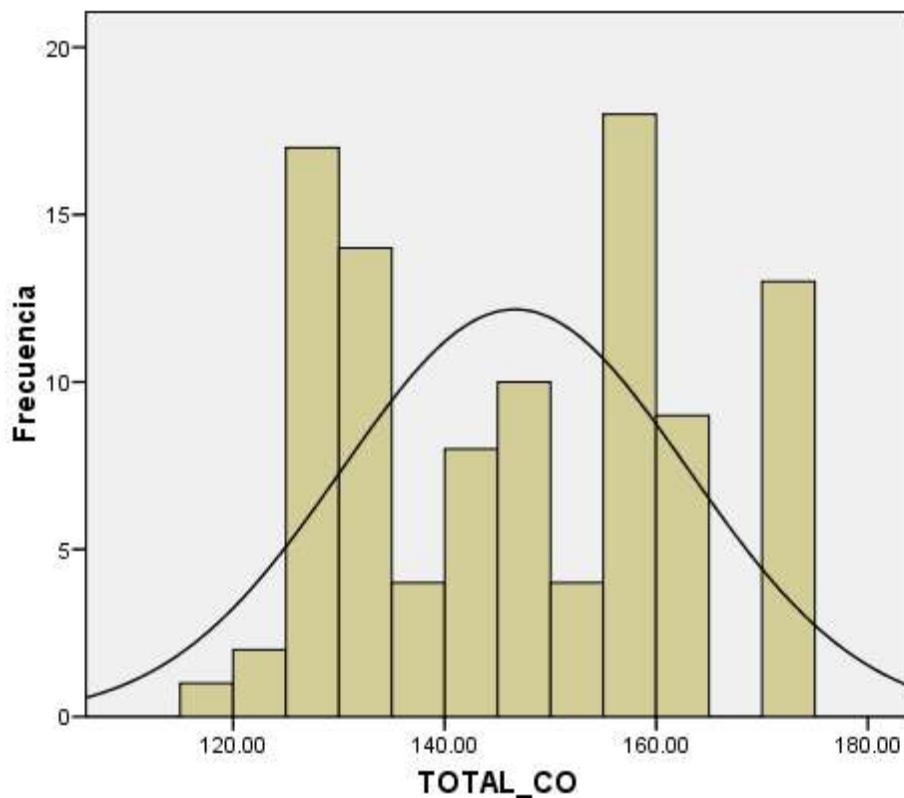
Los resultados encontrados para cada una de las variables independientes, así como para la variable dependiente, evidencian la relación directa que se presenta entre estas. Se tiene por consiguiente, una correlación chi cuadrada de Pearson (χ^2) para la variable motivación de 1 296.99 que es una correlación positiva muy fuerte, seguida de liderazgo con 851.51, comunicación 810.86, estructura organizacional con 668.73 y finalmente clima organizacional con 653.45, estas ultimas cuatro variables mostrando una correlación positiva considerable, en lo referente al coeficiente de Spearman (p), la variable comunicación con 0.941, liderazgo 0.859, motivación 0.798, clima organizacional con 0.792, estructura organizacional con 0.697, esto indica que estas variables determinan el clima organizacional del personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.

A continuación se muestra el histograma de la variable clima organizacional del personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, en donde, se observa la representación gráfica en forma de barras.

Ilustración 4-2

El clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara

Histograma



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

La distribución de frecuencias que se obtuvo de la variable clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara fue la siguiente:

Tabla 4-21**Variable dependiente CO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
REGULAR CO "109.3 a 142.8"	46	46%	46%	46%
BUEN CO "142.9 a 176.4"	54	54%	54%	100%
Total	100	100%	100%	

4.17.2 Variable independiente motivación

El análisis de las respuestas obtenidas de la instrumentación de las encuestas a personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, da cuenta de la situación que guarda este sector en términos de la motivación.

En promedio el puntaje alcanzado por la variable de motivación en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara fue de 73 unidades, posicionándose en la escala en el rango de Regular motivación respecto al clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.

El rango detectado de las respuestas fue de 23-diferencia de 83 y 60 puntos, obtenidos como máximo y mínimo en los niveles de respuestas-lo que indica que hubo opiniones de regular y buena motivación. La desviación estándar de la distribución de frecuencias fue de 6.07 unidades.

La escala considera que para la medición de la variable motivación queda con un máximo de 115 puntos (23 preguntas multiplicadas por 5 que es el valor mayor de cada una y 23 unidades (23 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta). Se tiene que la escala se encuentra comprendida entre los valores de 23 y 115.

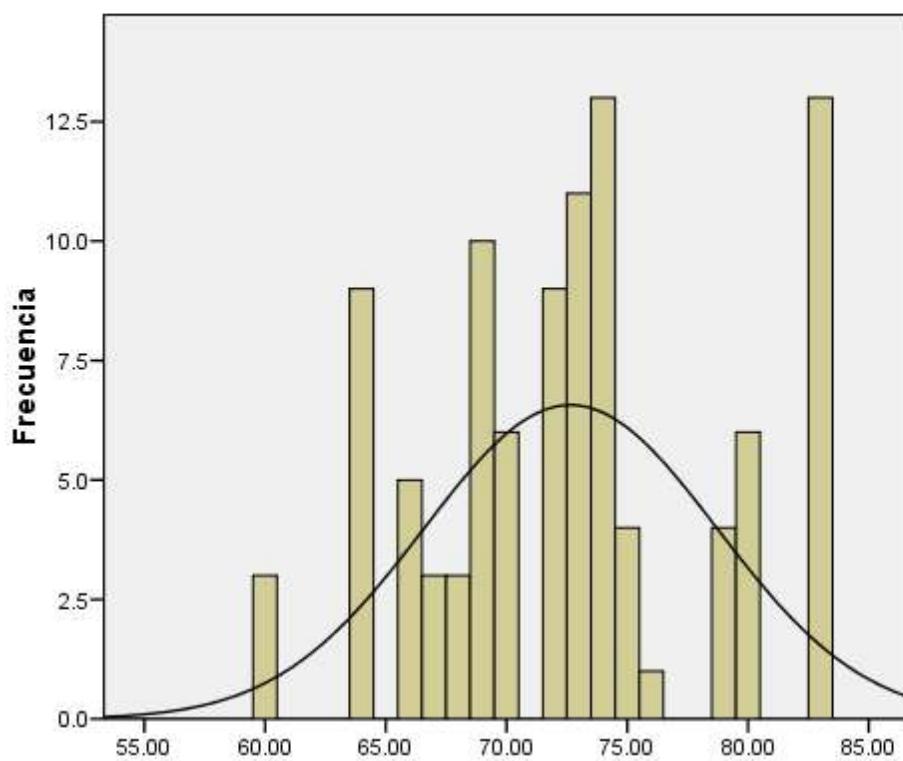
Tabla 4-22**Rango de escalas para la variable de motivación**

1) Muy mala motivación	2) Mala motivación	3) Regular motivación	4) Buena motivación	5) Muy buena motivación
23	41.4	59.8	74.2	96.6
↑ 73				
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo				

A continuación se muestra el histograma de la variable motivación respecto al clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, en donde, se observa la representación gráfica en forma de barras.

Ilustración 4-3

Variable motivación del clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

La siguiente tabla muestra la distribución de frecuencias de la variable motivación.

Tabla 4-23

Frecuencia de la variable Motivación

Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja motivación 23-41.4 puntos	0%	0%	0%
Baja motivación 41.5-59.8 puntos	0%	0%	0%
Regular motivación 59.9-78.2 puntos	77%	77%	77%
Buena motivación 78.3-96.6 puntos	23%	23%	100%
Muy buena motivación 96.7-115 puntos	0%	0%	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

Con respecto a la variable motivación, el efecto que se produjo al aplicar las 100 encuestas el objeto de estudio fue que el 77% (77 empleados) calificaron con una motivación regular y 23% (23 empleados) consideran que hay una buena motivación. En promedio el puntaje alcanzado en esta variable es de 74 unidades, ubicándose en la escala de regular motivación, la mediana que se obtuvo fue de 72.65 puntos lo cual indica que la variable motivación está por debajo de la media, cabe mencionar que ningún empleado calificó en el rango de baja y muy baja motivación, de igual forma ningún empleado seleccionó el valor máximo de muy buena motivación, lo que indica que todos los empleados objeto de estudio sienten una motivación entre regular y buena. La desviación estándar es de 6.07 puntos (Ver tabla 4-9).

4.17.2.1 Variable motivación y sus dimensiones

La variable motivación contiene diversas dimensiones, las cuales se consideran importante describir los principales resultados obtenidos de estas:

1. Orientación a la recompensa

2. Responsabilidad
3. Apertura a la experiencia
4. Extroversión
5. Amabilidad

En la tabla 4-25 se muestran los datos estadísticos de la tendencia central para cada una de las dimensiones que integran la variable motivación.

Tabla 4-24

Medidas de tendencia central y variabilidad de la variable motivación y sus dimensiones

Datos estadísticos	MOTIVACIÓN			
	Orientación a la recompensa	Responsabilidad	Apertura a la experiencia	Amabilidad
N	100	100	100	100
Media	21.28	14.23	13.91	11.45
Error típ. de la media	0.2786	0.1681	0.2839	0.2638
Mediana	21.4773	13.9821	14.0714	11.4375
Moda	21.0000	14.0000	11.0000	14.0000
Desv. típ.	2.7855	1.6809	2.8395	2.6376
Varianza	7.7592	2.8254	8.0625	6.9571
Asimetría	-0.6817	0.3055	0.0471	-0.2561
Error típ. de asimetría	0.2414	0.2414	0.2414	0.2414
Curtosis	-0.0493	-0.2289	-1.0733	-1.2508
Error típ. de curtosis	0.4783	0.4783	0.4783	0.4783
Rango	10	7	10	9
Mínimo	15	11	9	6
Máximo	25	18	19	15
Suma	2128	1423	1391	1145

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

1. Orientación a la recompensa

La mediana del puntaje alcanzado por la “Orientación a la recompensa” fue de 21 unidades , localizándose en la escala del rango correspondiente a una regularmente adecuada orientación a la recompensa.

El rango detectado en las respuestas fue de 10 puntos –diferencia de 25 y 15 unidades obtenida como máxima y mínima en los niveles de respuesta-.

La escala considera para la medición de la dimensión orientación a la recompensa queda con un máximo de 40 puntos (8 preguntas multiplicadas por 5 que es el valor mayor de cada una) y 8 unidades (8 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta). Se tiene entonces que la escala se encuentra comprendida entre los valores de 8 y 40.

Tabla 4-25

Rango de escalas para la dimensión Orientación a la recompensa (O a la R)

1) Inadecuada O a la R	2) Poco adecuada O a la R	3) Regularmente adecuada O a la R	4) Adecuada O a la R	5) Muy adecuada O a la R
8	14.4	20.8	27.2	33.6

↑
21

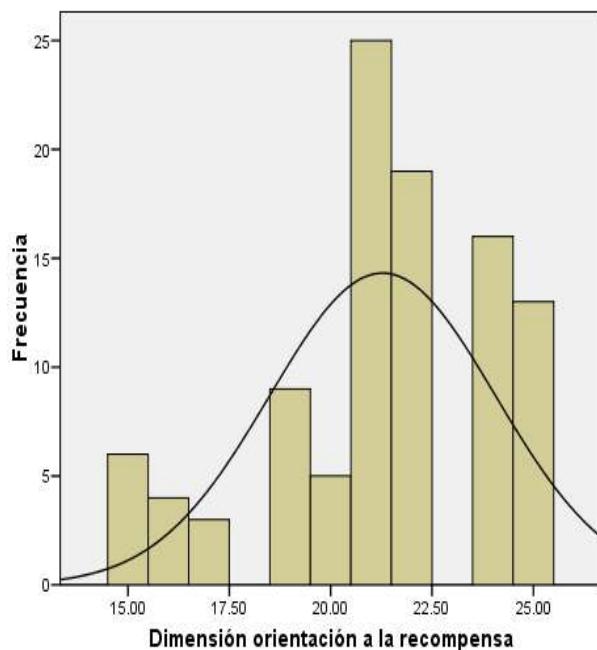
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

A continuación se muestra el histograma de la dimensión orientación a la recompensa en donde se observa la representación gráfica en forma de barras.

Ilustración 4-4

Dimensión Orientación a la Recompensa del clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara

Histograma



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

Por lo que se refiere a la dimensión orientación a la recompensa del clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, la distribución de frecuencias de las 8 preguntas es de la siguiente manera:

Tabla 4-26**Distribución de frecuencias de la dimensión Orientación a la Recompensa (O a la R)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco adecuada O a la R	27	27%	27%	27%
Regularmente adecuada O a la R	73	73%	73%	100%
Total	100	100%	100%	
Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo				

Con respecto a las preguntas que integran la dimensión orientación a la recompensa, destacan algunos cuestionamientos como si el salario que se percibe es adecuado de acuerdo a sus actividades, el 42% (mayoría) respondió que lo consideran adecuado, mientras que por otro lado, al preguntar que si tomando en cuenta la preparación profesional con la que cuenta el empleado, su salario es inadecuado esto representando el 100% de los encuestados.

Para esta dimensión se agregaron 2 preguntas adicionales, para conocer el tipo de reconocimiento que han recibido los empleados, y la segunda para conocer como se considera el sueldo en base a la preparación profesional que tiene el empleado en comparación con otros países, para la primer pregunta los resultados se pueden observar en las siguientes tablas:

Tabla 4-27

Pregunta para conocer qué tipo de reconocimiento recibe el empleado de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	59	Bono	59%	59%
2	20	Aumento	20%	79%
3	21	Promoción	21%	100%
TOTAL	100		100%	
Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo				

Tabla 4-28

Pregunta para conocer cómo se considera el sueldo del empleado en base a su preparación profesional y comparado con sus homólogos en otros países

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	18	Inadeacuado	18%	18%
2	5	Poco adecuado	5%	23%
3	77	Regularmente adecuado	77%	100%
4	0	Adecuado	0%	100%
5	0	Muy adecuado	0%	100%
TOTAL	100		100%	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

2. Responsabilidad

La mediana del puntaje alcanzado por la “Responsabilidad” fue de 14 unidades , localizándose en la escala del rango correspondiente a una regularmente adecuada responsabilidad.

El rango detectado en las respuestas fue de 7 puntos –diferencia de 18 y 11 unidades obtenida como máxima y mínima en los niveles de respuesta-.

La escala considera para la medición de la dimensión responsabilidad queda con un máximo de 25 puntos (5 preguntas multiplicadas por 5 que es el valor mayor de cada una) y 5 unidades (5 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta). Se tiene entonces que la escala se encuentra comprendida entre los valores de 5 y 25.

Tabla 4-29

Rango de escalas para la dimensión Responsabilidad

1) Inadecuada Responsabilidad	2) Poco adecuada Responsabilidad	3) Regularmente adecuada Responsabilidad	4) Adecuada Responsabilidad	5) Muy adecuada Responsabilidad
5	9	13	17	21

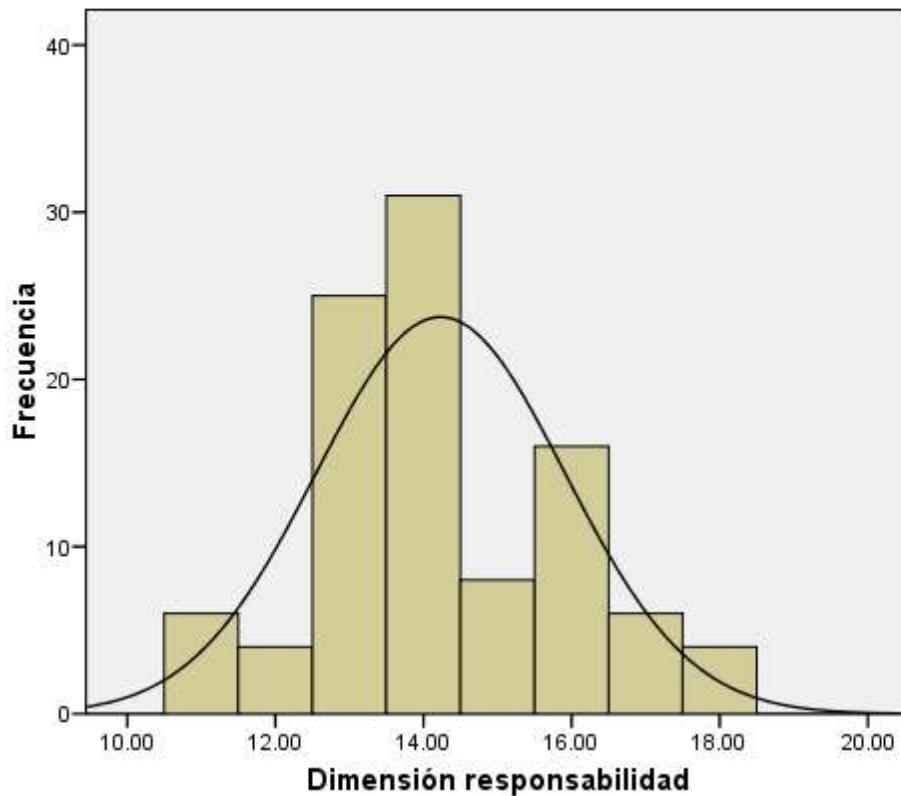
↑
14

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

A continuación se muestra el histograma de la dimensión responsabilidad en donde se observa la representación gráfica en forma de barras.

Ilustración 4-5

Dimensión Responsabilidad del clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

Por lo que se refiere a la dimensión responsabilidad del clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, la distribución de frecuencias de las 5 preguntas es de la siguiente manera:

Tabla 4-30**Distribución de frecuencias de la dimensión Responsabilidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco adecuada responsabilidad	35	35%	35%	35%
Regularmente adecuada responsabilidad	61	61%	61%	96%
Adecuada responsabilidad	4	4%	4%	100%
Total	100	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

Al respecto de las preguntas que conforman esta dimensión se destaca la pregunta de que se deja que cada quien tome las decisiones sobre su trabajo en donde el 70% estuvo de acuerdo, por otra parte la pregunta para saber si las decisiones se toman de manera precipitada sin importar que afecte a los demás miembros del equipo el 48% comentó que eso pasa “aveces”.

3. Apertura a la experiencia

La mediana del puntaje alcanzado por la “Apertura a la experiencia” fue de 14 unidades, localizándose en la escala del rango correspondiente a una alta apertura a la experiencia.

El rango detectado en las respuestas fue de 10 puntos –diferencia de 19 y 10 unidades obtenida como máxima y mínima en los niveles de respuesta-.

La escala considera para la medición de la dimensión apertura a la experiencia queda con un máximo de 20 puntos (4 preguntas multiplicadas por 5 que es el valor mayor de cada una) y 4 unidades (4 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta). Se tiene entonces que la escala se encuentra comprendida entre los valores de 4 y 20.

Tabla 4-31

Rango de escalas para la dimensión Apertura a la experiencia

1) Muy baja Apertura a la experiencia	2) Baja Apertura a la experiencia	3) Regular Apertura a la experiencia	4) Alta Apertura a la experiencia	5) Muy alta Apertura a la experiencia
4	7.2	10.4	13.6	16.8 20

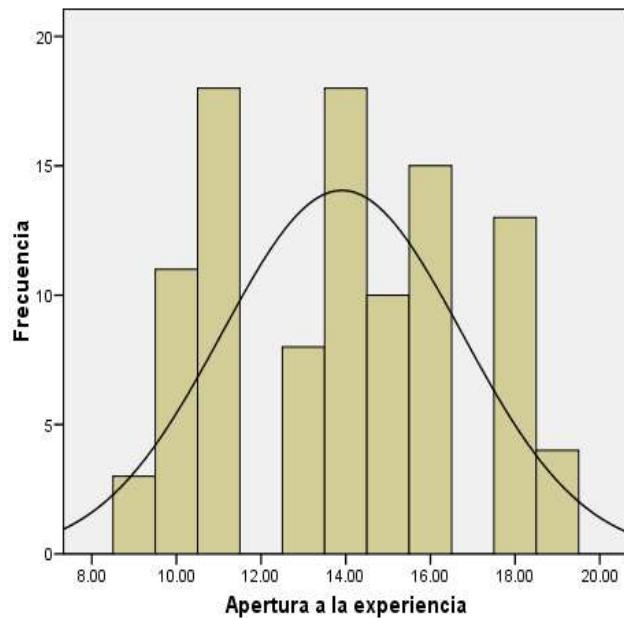
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

A continuación se muestra el histograma de la dimensión apertura a la experiencia en donde se observa la representación gráfica en forma de barras.

Ilustración 4-6

Dimensión Apertura a la experiencia del clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara

Histograma



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

Por lo que se refiere a la dimensión apertura a la experiencia del clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, la distribución de frecuencias de las 4 preguntas es de la siguiente manera:

Tabla 4-32**Distribución de frecuencias de la dimensión Apertura a la experiencia**

Distribución de frecuencias de la dimensión Apertura a la experiencia				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja apertura a la experiencia	14	14%	14%	14%
Regular apertura a la experiencia	26	26%	26%	40%
Alta apertura a la experiencia	43	43%	43%	83%
Muy alta apertura a la experiencia	17	17%	17%	100%
Total	100	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

Las respuestas destacadas es a la afirmación de que si a nivel personal y profesional siente una gran curiosidad por lo novedoso, correspondiente el 58% a la opción 4: con frecuencia. La otra afirmación destacada, es saber que si en su trabajo le atraen preferentemente las innovaciones y novedades en los procedimientos, respondiendo el 67% de los encuestados que le atraen con frecuencia.

4. Extroversión

La media del puntaje alcanzado por la “Extroversión” fue de 12 unidades, localizándose en la escala del rango correspondiente a un alto nivel de extroversión.

El rango detectado en las respuestas fue de 7 puntos –diferencia de 15 y 8 unidades obtenida como máxima y mínima en los niveles de respuesta-.

La escala considera para la medición de la dimensión extroversión queda con un máximo de 15 puntos (3 preguntas multiplicadas por 5 que es el valor mayor de cada una) y 3 unidades (3 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta). Se tiene entonces que la escala se encuentra comprendida entre los valores de 3 y 15.

Tabla 4-33**Rango de escalas para la dimensión extroversión**

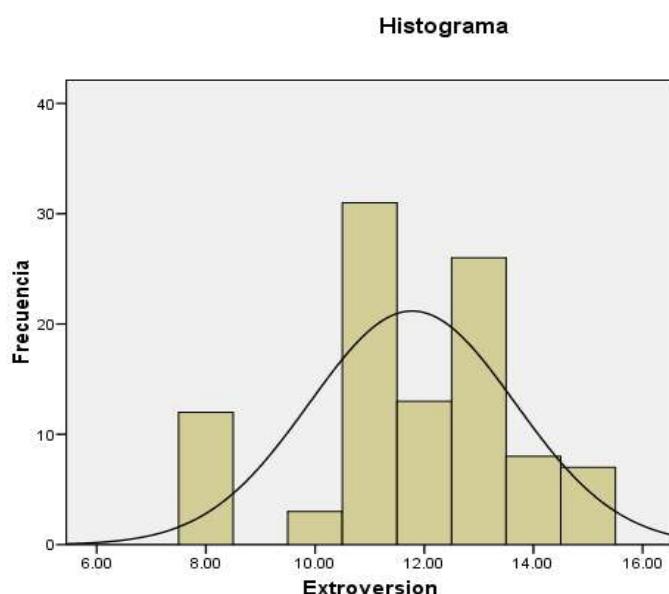
1) Muy bajo nivel de Extroversión	2) Bajo nivel de Extroversión	3) Regular nivel de Extroversión	4) Alto nivel de Extroversión	5) Muy alto nivel de extroversión
3	5.4	7.8	10.2	12.6 15

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

A continuación se muestra el histograma de la dimensión extroversión en donde se observa la representación gráfica en forma de barras.

Ilustración 4-7

Dimensión extroversión del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

Por lo que se refiere a la dimensión extroversión del clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, la distribución de frecuencias de las 4 preguntas es de la siguiente manera:

Tabla 4-34

Distribución de frecuencias de la dimensión Extroversión

Distribución de frecuencias de la dimensión Extroversión				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular nivel de extroversión	15	15%	15%	15%
Alto nivel de extroversión	44	44%	44%	59%
Muy alto nivel de extroversión	41	41%	41%	100%
Total	100	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

Se puede decir que para esta dimensión se obtuvieron puntajes altos, tal es el caso de las afirmaciones: “me gusta comprometerme personalmente con los objetivos del grupo o de la colectividad” y en “si me lo propongo logro vencer mis antipatías”, en las cuales obtuvieron 42% y 44% estuvieron muy de acuerdo, respectivamente. De igual forma, 64% de los empleados afirman que “con frecuencia” logran controlar sus emociones al enfocarse a un problema en específico.

5. Amabilidad

La mediana del puntaje alcanzado por la “Amabilidad” fue de 11 unidades, localizándose en la escala del rango correspondiente a un alto nivel de amabilidad.

El rango detectado en las respuestas fue de 9 puntos –diferencia de 15 y 6 unidades obtenida como máxima y mínima en los niveles de respuesta-.

La escala considera para la medición de la dimensión amabilidad queda con un máximo de 15 puntos (3 preguntas multiplicadas por 5 que es el valor mayor de cada una) y 3 puntos (3

multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta). Se tiene entonces que la escala se encuentra comprendida entre los valores de 3 y 15.

Tabla 4-35

Rango de escalas para la dimensión amabilidad

1) Muy bajo nivel de Amabilidad	2) Bajo nivel de Amabilidad	3) Regular nivel de Amabilidad	4) Alto nivel de Amabilidad	5) Muy alto nivel de Amabilidad
3	5.4	7.8	10.2	12.6 ↑ 11

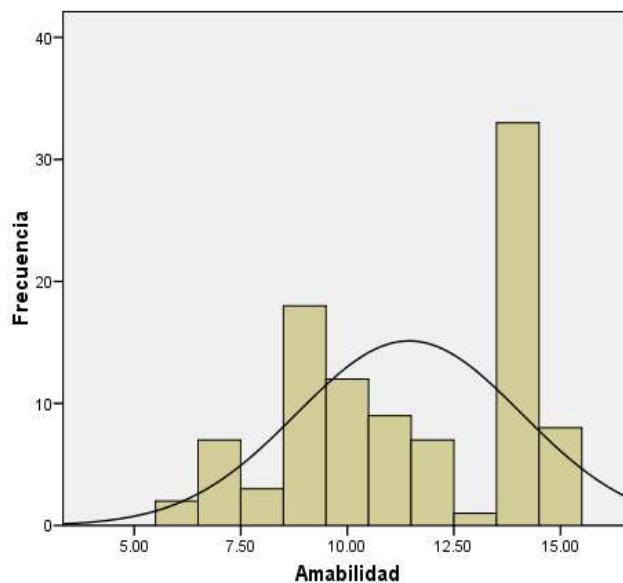
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

A continuación se muestra el histograma de la dimensión amabilidad en donde se observa la representación gráfica en forma de barras.

Ilustración 4-8

Dimensión amabilidad del clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara

Histograma



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

Por lo que se refiere a la dimensión amabilidad del clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, la distribución de frecuencias de las 4 preguntas es de la siguiente manera:

Tabla 4-36**Distribución de frecuencias de la dimensión amabilidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo nivel de amabilidad	9	9%	9%	9%
Regular nivel de amabilidad	33	33%	33%	42%
Alto nivel de amabilidad	16	16%	16%	58%
Muy alto nivel de amabilidad	42	42%	42%	100%
Total	100	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

De igual manera está dimensión obtuvo altos puntajes, destacando que el 42% de los empleados consideran a sus compañeros de trabajo como amigos, un 59% dice que siempre tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo y finalmente un 36% de los empleados dicen que pueden contar con sus compañeros de trabajo para algún problema.

4.17.3 Variable independiente Liderazgo

La información que se obtuvo al aplicar las encuestas a los 100 empleados de *outsourcing* que prestan sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, resultaron con una media de 23.68 unidades, que ubicadas en la escala de regular nivel de liderazgo en el campus.

Tabla 4-37**Rango de escalas para la variable Liderazgo**

1) Muy bajo nivel de Liderazgo	2) Bajo nivel de Liderazgo	3) Regular nivel de Liderazgo	4) Alto nivel de Liderazgo	5) Muy alto nivel de Liderazgo
7	12.6	18.2	23.8	29.4

35
↑
25

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

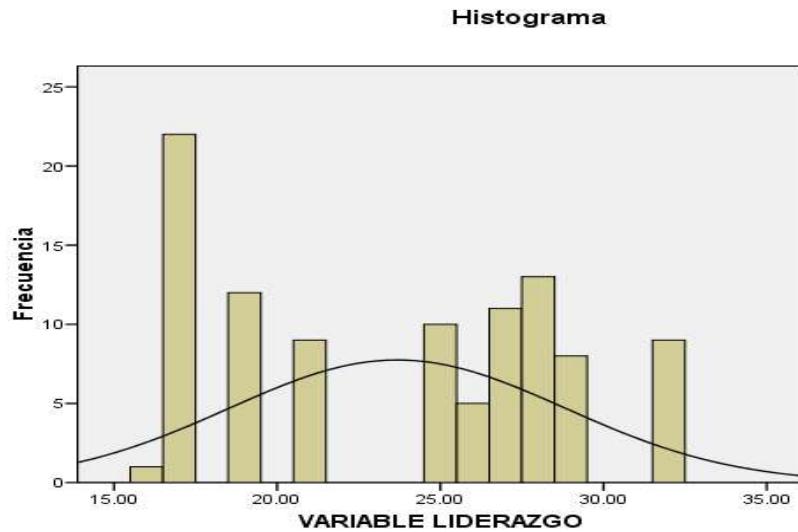
La mediana fue de 25 puntos, significando que es la opinión que más veces se repitió y que corresponde al segmento de alto nivel de liderazgo, mientras que el rango es de 28 con un valor mínimo de 16 y un máximo de 32, lo que muestra que las opiniones se distribuyeron en las escalas de mal liderazgo a buen liderazgo.

La escala considera para la medición de la variable liderazgo queda con un máximo de 35 puntos (7 preguntas multiplicadas por 5 que es valor más alto de cada una de ellas) y 7 unidades (7 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta).

A continuación se muestra el histograma de la variable liderazgo, en donde se observa la representación gráfica en forma de barras.

Ilustración 4-9

Dimensión liderazgo del clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

Por lo que se refiere a esta variable liderazgo, la distribución de frecuencias de las 7 preguntas de los 100 empleados de *outsourcing* que prestan sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4-38**Distribución de frecuencias de la dimensión Liderazgo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MAL LIDERAZGO "12.7 a 18.2 puntos"	23	23%	23%	23%
REGULAR LIDERAZGO "18.3 a 23.8 puntos"	68	68%	68%	91%
BUEN LIDERAZGO "23.9 a 29.4 puntos"	9	9%	9%	100%
Total	100	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

4.17.3.1 Variable liderazgo y sus dimensiones

La variable independiente “liderazgo”, tiene 4 dimensiones de las cuales se mostrarán sus resultados a continuación.

- 1) Confianza
- 2) Apoyo
- 3) Control
- 4) Cohesión

En la tabla 4-40 se muestran los datos estadísticos de la tendencia central para cada una de las dimensiones que integran la variable de liderazgo.

Tabla 4-39**Medidas de tendencia central y variabilidad de la variable liderazgo y sus dimensiones**

Datos estadísticos	LIDERAZGO		
	Confianza	Apoyo	Control
N	100	100	100
Media	5.73	7.21	6.93
Error típ. de la media	0.16	0.21	0.16
Mediana	5.53	6.92	7.32
Moda	6.00	10.00	8.00
Desv. típ.	1.56	2.13	1.62
Varianza	2.44	4.53	2.61
Asimetría	1.58	0.17	-0.56
Error típ. de asimetría	0.24	0.24	0.24
Curtosis	2.64	-1.48	-1.02
Error típ. de curtosis	0.48	0.48	0.48
Rango	6	6	5
Mínimo	4	4	4
Máximo	10	10	9
Suma	573	721	693
Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo			

1) Confianza

La mediana del puntaje alcanzado por la “confianza” fue de 6 unidades, localizándose en la escala en el rango correspondiente a un regular de confianza. El rango detectado en las respuestas fue de 6 puntos-diferencia de 10 y 4 unidades obtenida como máxima y mínima en los niveles de respuesta-.

Tabla 4-40

Rango de escalas para la dimensión confianza

1) Muy bajo nivel de confianza	2) Bajo nivel de confianza	3) Regular nivel de confianza	4) Alto nivel de confianza	5) Muy alto nivel de confianza
2	3.6	5.2	6.8	8.4

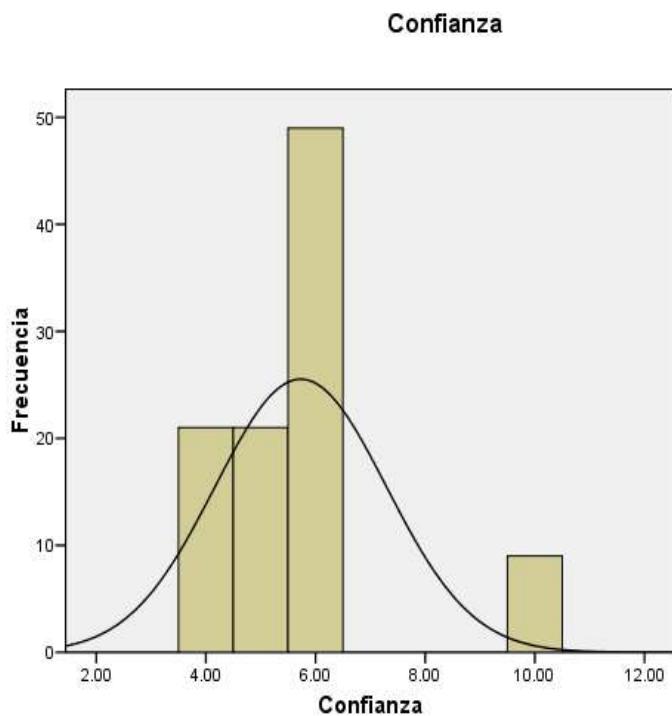
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

La escala considera para la medición de la dimensión “confianza” queda con un máximo de 10 puntos (2 preguntas multiplicadas por 5 que es el valor mayor de cada una) y 2 unidades (2 pregunta multiplicada por 1 que es el valor menor de cada una). Se tiene entonces que la escala se encuentra comprendida entre los valores 2 y 10.

A continuación se muestra el histograma de la dimensión “confianza” en donde se observa la representación gráfica de barras.

Ilustración 4-10

Dimensión confianza del clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

Por lo que se refiere a la dimensión "confianza", la distribución de frecuencias de las 2 preguntas es de la siguiente manera.

Tabla 4-41**Distribución de frecuencias de la dimensión Confianza**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo nivel de confianza	42	42%	42%	42%
Regular nivel de confianza	49	49%	49%	91%
Muy buen nivel de confianza	9	9%	9%	100%
Total	100	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

Con respecto a las preguntas que integran la dimensión “confianza”, destacan algunos cuestionamientos como: no siento temor al acercarme a mis superiores, aunque mi actuar fue el correcto el 62% (62 empleados) respondió que nunca, interpretándose que no existe el temor de acercarse a sus superiores, el 29% (29 empleados) respondió que aveces y finalmente un 9% (9 empleados) dijo que siempre. Mientras que para la afirmación: el jefe se preocupa porque entendamos bien el trabajo , el 26% (26 empleados) contestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 40% (40 empleados) dijeron estar de acuerdo y finalmente 34% (34 empleados) dijo estar muy de acuerdo.

2) Apoyo

En lo referente a la dimensión “apoyo” está integrada por 2 preguntas, la mediana 7 puntos localizándose la escala en el rango correspondiente a un alto nivel de apoyo. El rango detectado en las respuestas fue de 6 puntos-diferencia de 10 y 4 unidades obtenida como máxima y mínima en los niveles de respuesta-.

Tabla 4-42**Rango de escalas para la dimensión apoyo**

1) Muy bajo nivel de apoyo	2) Bajo nivel de apoyo	3) Regular nivel de apoyo	4) Alto nivel de apoyo	5) Muy alto nivel de apoyo
2	3.6	5.2	6.8	8.4

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

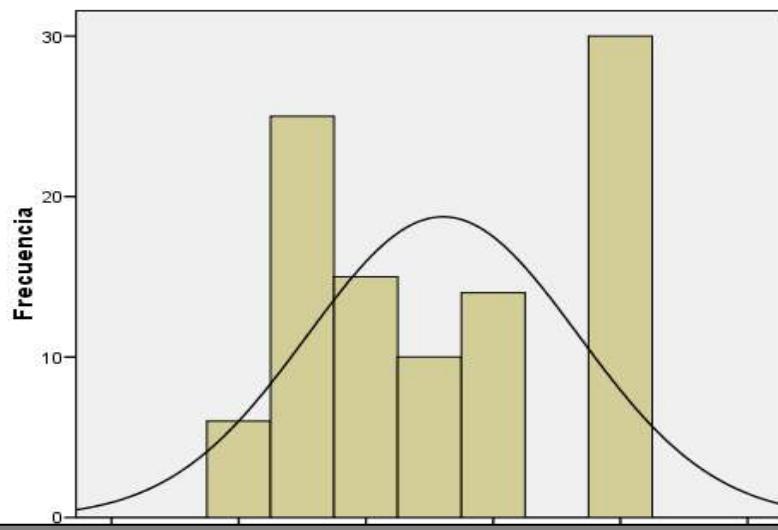
La escala considera para la medición de la dimensión “apoyo” queda con un máximo de 10 puntos (2 preguntas multiplicadas por 5 que es el valor mayor de cada una) y 2 unidades (2 preguntas multiplicada por 5 que es el valor menor de cada una). Se tiene entonces que la escala se encuentra comprendida entre los valores 5 y 10.

A continuación se muestra el histograma de la dimensión “apoyo” en donde se observa la representación gráfica de barras.

Ilustración 4-11

Dimensión apoyo del clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara

Histograma



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

Por lo que se refiere a la dimensión “apoyo”, la distribución de frecuencias de las 2 preguntas es de la siguiente manera.

Tabla 4-43**Distribución de frecuencias de la dimensión Apoyo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo nivel de apoyo	31	31%	31%	31%
Regular nivel de apoyo	15	15%	15%	46%
Buen nivel de apoyo	24	24%	24%	70%
Muy buen nivel de apoyo	30	30%	30%	100%
Total	100	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

Para la pregunta: las decisiones en tu departamento se toman con la participación de los demás miembros del equipo el 19% (19 empleados) contesto que aveces, el 35% (35 empleados) dijo que regularmente se hace, otro 16% (16 empleados) dijo que se hace con frecuencia y el 30% (30 empleados) restante está de acuerdo en que siempre se hace.

La otra pregunta para evaluar esta dimensión es: tu jefe delega funciones a los miembros del departamento para la realización de las tareas, el 24% (24 empleados) contesto que aveces, un 22% (22 empleados) dijo que se hace regularmente, otro 20% (20 empleados) dice que se hace con frecuencia y el restante 34% (34 empleados) dice que siempre se hace.

3) Control

En lo referente a la dimensión “control” está integrada por 2 preguntas, la mediana 8 puntos localizándose la escala en el rango correspondiente a un alto nivel de control. El rango detectado en las respuestas fue de 5 puntos-diferencia de 9 y 4 unidades obtenida como máxima y mínima en los niveles de respuesta-.

Tabla 4-44

Rango de escalas para la dimensión control

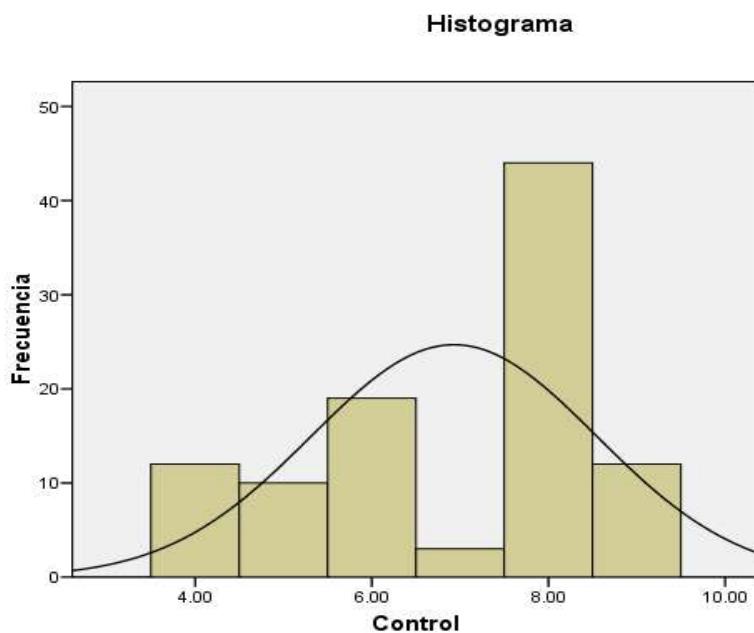
1) Muy bajo nivel de control	2) Bajo nivel de control	3) Regular nivel de control	4) Alto nivel de control	5) Muy alto nivel de control
2	3.6	5.2	6.8	8.4

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

A continuación se muestra el histograma de la dimensión “control” en donde se observa la representación gráfica de barras.

Ilustración 4-12

Dimensión control del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

Por lo que se refiere a la dimensión “control”, la distribución de frecuencias de afirmación es de la siguiente manera.

Por lo que se refiere a la dimensión “control”, la distribución de frecuencias de las 2 preguntas es de la siguiente manera.

Tabla 4-45

Distribución de frecuencias de la dimensión Control

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo nivel de control	22	22%	22%	22%
Regular nivel de control	19	19%	19%	41%
Buen nivel de control	47	47%	47%	88%
Muy buen nivel de control	12	12%	12%	100%
Total	100	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

En lo que se refiere a las preguntas de esta dimensión la primera de ellas es: tu jefe deja que los miembros de departamento tomen decisiones libremente, el 17% (17 empleados) contesto que aveces, 27% (27 empleados) dijo que esto se hace regularmente, 52% (52 empleados) está de acuerdo en que se hace con frecuencia, siendo este el porcentaje más alto, finalmente un 4% (4 empleados) dice que se hace siempre.

La segunda pregunta de esta dimensión: tu jefe determina lo que deben de hacer los miembros del departamento para alcanzar los objetivos de la organización, un 17% (17 empleados) concuerdan con que esto se hace aveces, un 28% (28 empleados) dice que se hace regularmente, un 43% (43 empleados) dice que esto pasa con frecuencia, siendo este el porcentaje más alto, para que finalmente un 12% (12 empleados) dice esto siempre se hace.

4) Cohesión

En lo referente a la dimensión “cohesión” está integrada por 1 afirmación, la mediana 4 puntos localizándose la escala en el rango correspondiente a un alto nivel de cohesión. El rango detectado en las respuestas fue de 3 puntos-diferencia de 5 y 2 unidades obtenida como máxima y mínima en los niveles de respuesta-.

Tabla 4-46

Rango de escalas para la dimensión cohesión

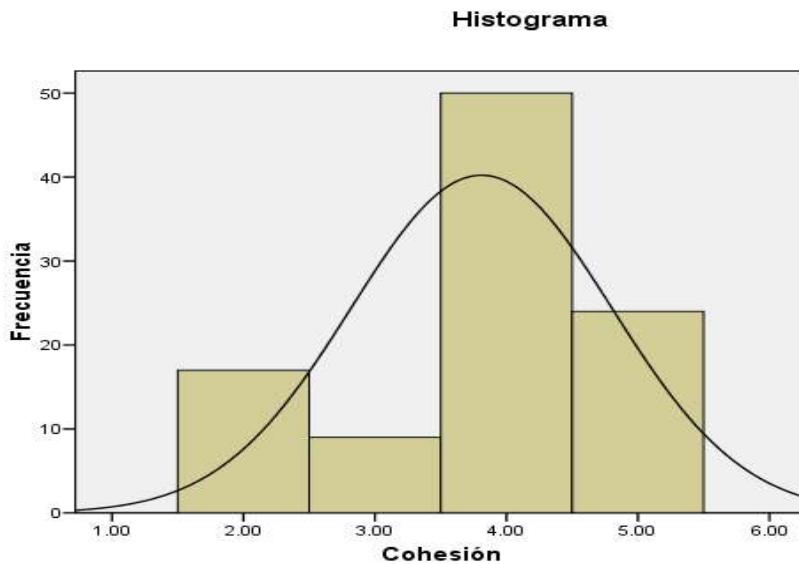
1) Muy bajo nivel de control	2) Bajo nivel de control	3) Regular nivel de control	4) Alto nivel de control	5) Muy alto nivel de control
1	1.8	2.6	3.4	4.2

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

A continuación se muestra el histograma de la dimensión “cohesión” en donde se observa la representación gráfica de barras.

Ilustración 4-13

Dimensión cohesión del clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

Por lo que se refiere a la dimensión “cohesión”, la distribución de frecuencias de la afirmación es de la siguiente manera.

Tabla 4-47**Distribución de frecuencias de la dimensión Control**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo nivel de cohesión	17	17%	17%	17%
Regular nivel de cohesión	9	9%	9%	26%
Buen nivel de cohesión	50	50%	50%	76%
Muy buen nivel de cohesión	24	24%	24%	100%
Total	100	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

Quedando los resultados para la afirmación: tu jefe participa en la toma de decisiones conjuntamente con los miembros del departamento, de la siguiente forma; 17% (17 empleados) está de acuerdo en que esto pasa aveces, un 9% (9 empleados) dice que solo sucede regularmente, el rango más alto conformado por el 50% (50 empleados) de la muestra dice que esto sucede con frecuencia, mientras que el restante 24% (24 empleados) dice que siempre sucede.

4.17.4 Variable Comunicación

La información que se obtuvo al aplicar las encuestas a los 100 empleados de *outsourcing* que prestan sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, resultaron con una mediana de 24 unidades, que ubicadas en la escala de buena Comunicación en el campus.

Tabla 4-48**Rango de escalas para la variable Canales de Comunicación**

1) Muy mala Comunicación	2) Mala Comunicación	3) Regular Comunicación	4) Buena Comunicación	5) Muy buena Comunicación		
6	10.8	15.6	20.4	25.2	30	 24

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

La moda fue de 24 puntos, significando que es la opinión que más veces se repitió y que corresponde al segmento de buena comunicación, mientras que el rango es de 12 con un valor mínimo de 16 y un máximo de 28, lo que muestra que las opiniones se distribuyeron en las escalas de regular comunicación a muy buena comunicación.

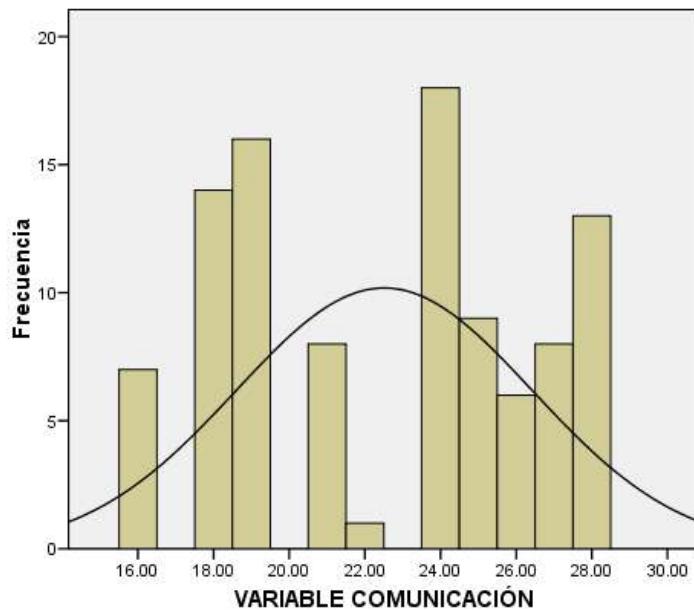
La escala considera para la medición de la variable comunicación queda con un máximo de 30 puntos (6 preguntas multiplicadas por 5 que es valor más alto de cada una de ellas) y 6 unidades (6 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta).

A continuación se muestra el histograma de la variable comunicación, en donde se observa la representación gráfica en forma de barras.

Ilustración 4-14

Variable comunicación del clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara

Histograma



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

Por lo que se refiere a esta variable comunicación, la distribución de frecuencias de las 6 preguntas de los 100 empleados de *outsourcing* que prestan sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4-49**Distribución de frecuencias de la variable comunicación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
REGULAR COMUNICACIÓN "15.7 a 20.4 puntos"	37	37%	37%	37%
BUENA COMUNICACIÓN "20.5 a 25.2 puntos"	36	36%	36%	73%
MUY BUENA COMUNICACIÓN "25.3 a 30 puntos"	27	27%	27%	100%
Total	100	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

4.17.4.1 Variable independiente comunicación y sus dimensiones

La variable independiente “comunicación”, tiene 2 dimensiones de las cuales se mostrarán sus resultados a continuación.

- 1) Claridad
- 2) Canales de comunicación

En la tabla 4-51 se muestran los datos estadísticos de la tendencia central para cada una de las dimensiones que integran la variable comunicación.

Tabla 4-50**Medidas de tendencia central y variabilidad de la variable liderazgo y sus dimensiones**

Datos estadísticos	Comunicación	
	Claridad	Canales de comunicación
Media	10.8	11.71
Error típ. de la media	0.27	0.15
Mediana	11.57	11.54
Moda	8.00	11.00
Desv. típ.	2.73	1.49
Varianza	7.43	2.23
Asimetría	-0.35	0.23
Error típ. de asimetría	0.24	0.24
Curtosis	-1.23	-0.91
Error típ. de curtosis	0.48	0.48
Rango	9	5
Mínimo	5	9
Máximo	14	14
Suma	1080	1171
Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo		

1) Claridad

La dimensión “claridad” está integrada por 3 preguntas, la mediana 11.57 puntos localizándose la escala en el rango correspondiente buena claridad. El rango detectado en las respuestas fue de 9 puntos-diferencia de 14 y 5 unidades obtenida como máxima y mínima en los niveles de respuesta-.

Tabla 4-51**Rango de escalas para la dimensión claridad**

1) Muy mala claridad	2) Mala claridad	3) Regular claridad	4) Buena claridad	5) Muy buena claridad
3	5.4	7.8	10.2	12.6

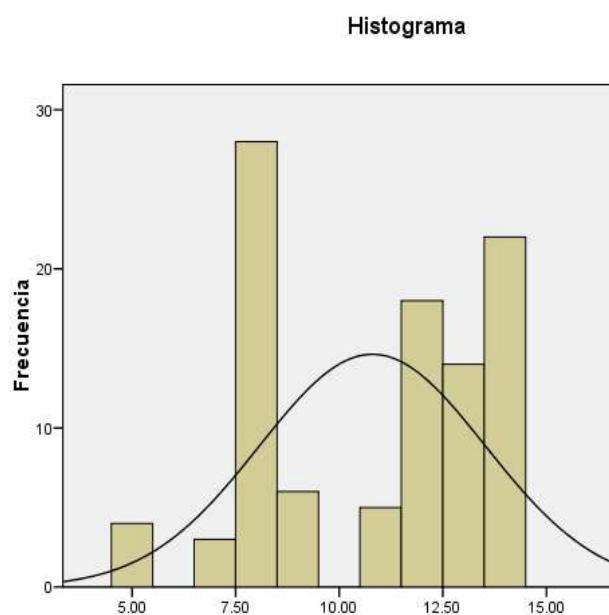
↑
11.57

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

A continuación se muestra el histograma de la dimensión “claridad” en donde se observa la representación gráfica de barras.

Ilustración 4-15

Dimensión claridad del clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

Por lo que se refiere a la dimensión “claridad”, la distribución de frecuencias de las preguntas es de la siguiente manera.

Tabla 4-52

Distribución de frecuencias de la dimensión claridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy mala claridad "3 a 5.4 puntos"	4	4%	4%	4%
Mala claridad "5.5 a 7.8 puntos"	3	3%	3%	7%
Regular claridad "7.9 a 10.2 puntos"	34	34%	34%	41%
Buena claridad "10.3 a 12.6 puntos"	23	23%	23%	64%
Muy buena claridad "12.7a a 15 puntos"	36	36%	36%	100%
Total	100	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

En esta dimensión las preguntas con resultados que se consideran relevantes son: en la organización se fomenta la comunicación interna a través de medios formales, un 16% (16 empleados) contestó que nunca, 22% (22 empleados) dijo que aveces, 3% (3 empleados) dijo que regularmente, 23% (23 empleados) dijo que con frecuencia y 36% (36 empleados) siendo la mayoría considera que siempre se hace de esta forma.

La otra pregunta con relevancia es: se te dan a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en tu puesto, la mayoría que es un 61% (61 empleados) considera que se hace con frecuencia, seguido de un 22% (22 empleados) que consideran que se hace siempre, un 13% (13 empleados) dijo que regularmente y finalmente un 4% (4 empleados) dijo que nunca se hace.

2) Canales de comunicación

La dimensión “canales de comunicación” está integrada por 3 preguntas, la mediana 11.54 puntos localizándose la escala en el rango correspondiente a una buena claridad. El rango detectado en las respuestas fue de 5 puntos-diferencia de 14 y 9 unidades obtenida como máxima y mínima en los niveles de respuesta-.

Tabla 4-53

Rango de escalas para la dimensión canales de comunicación

1) Muy malos canales de comunicación	2) Malos canales de comunicación	3) Regulares canales de comunicación	4) Buenos canales de comunicación	5) Muy buenos canales de comunicación
3	5.4	7.8	10.2	12.6

11.54

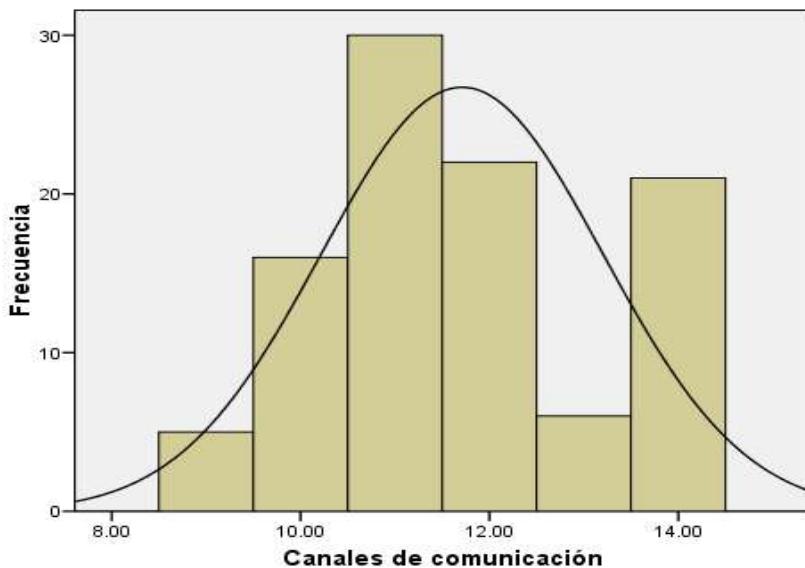
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

A continuación se muestra el histograma de la dimensión “canales de comunicación” en donde se observa la representación gráfica de barras.

Ilustración 4-16

Dimensión canales de comunicación del clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara

Histograma



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

Por lo que se refiere a la dimensión “canales de comunicación”, la distribución de frecuencias de las preguntas es de la siguiente manera.

Tabla 4-54

Distribución de frecuencias de la dimensión canales de comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regulares canales de comunicación	21	21%	21%	21%
Buenos canales de comunicación	52	52%	52%	73%
Muy buenos canales de comunicación	27	27%	27%	100%
Total	100	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

Refiriéndose a esta dimensión, se pueden destacar las siguientes preguntas: ¿Estas oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades de la organización? Para lo cual un 88% (88 empleados) contestó que con frecuencia lo están, siendo que el restante 12% (12 empleados) dice que regularmente lo está.

Para la afirmación: Mi jefe y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios, un 47% (47 empleados) dice que con frecuencia se hace, seguido por un 36% (36 empleados) dice que siempre les toma en cuenta y un restante 15% (17 empleados) dice que esto solo sucede regularmente.

4.17.5 Variable Estructura Organizacional

La información que se obtuvo al aplicar las encuestas a los 100 empleados de *outsourcing* que prestan sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, resultaron con una mediana de 10 unidades, que ubicadas en la escala de poco adecuada Estructura Organizacional en el campus.

Tabla 4-55

Rango de escalas para la variable Estructura Organizacional

1) Inadecuada Estructura Organizacional	2) Poco adecuada Estructura Organizacional	3) Regular Estructura Organizacional	4) Adecuada Estructura Organizacional	5) Muy adecuada Estructura Organizacional
4	7.2	10.4	13.6	16.8


10

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

La moda fue de 9 puntos, significando que es la opinión que más veces se repitió y que corresponde al segmento de poco adecuada estructura organizacional, mientras que el rango es de 10 con un valor mínimo de 16 y un máximo de 20, lo que muestra que las opiniones se

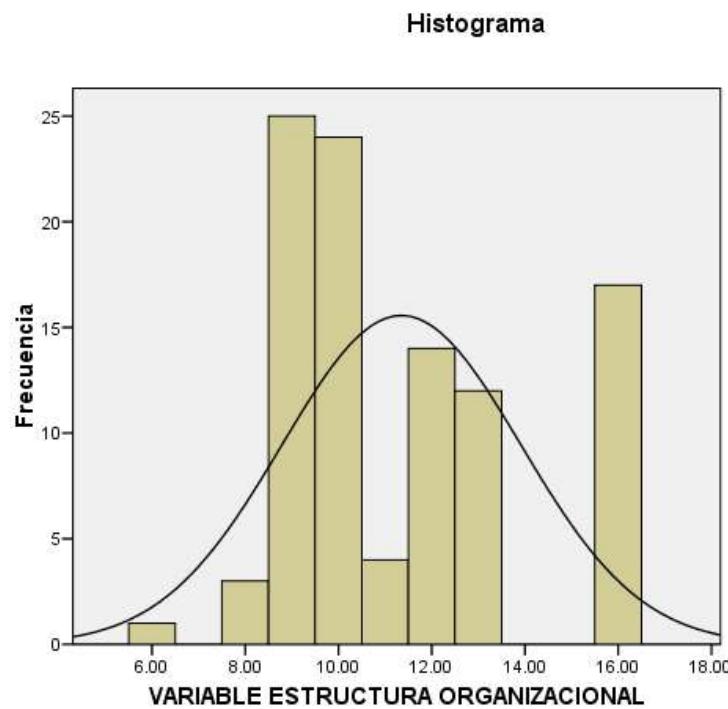
distribuyeron en las escalas de poco adecuada estructura organizacional hasta una adecuada estructura organizacional.

La escala considera para la medición de la variable estructura organizacional queda con un máximo de 20 puntos (4 preguntas multiplicadas por 5 que es valor más alto de cada una de ellas) y 4 unidades (4 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta).

A continuación se muestra el histograma de la variable estructura organizacional, en donde se observa la representación gráfica en forma de barras.

Ilustración 4-17

Variable estructura organizacional del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

Por lo que se refiere a esta variable estructura organizacional, la distribución de frecuencias de las 4 preguntas de los 100 empleados de *outsourcing* que prestan sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4-56

Distribución de frecuencias de la variable estructura organizacional (EO)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
INADECUADA EO "4 a 7.2 puntos"	1	1%	1%	1%
POCO ADECUADA EO "7.3 a 10.4 puntos"	52	52%	52%	53%
REGULAR EO "10.5 a 13.6 puntos"	30	30%	30%	83%
ADECUADA EO "13.7 a 16.8 puntos"	17	17%	17%	100%
Total	100	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

4.17.5.1 Variable independiente estructura organizacional y sus dimensiones

La variable independiente “estructura organizacional”, tiene 2 dimensiones de las cuales se mostrarán sus resultados a continuación.

- 1) Perfil
- 2) Habilidades

En la tabla 4-58 se muestran los datos estadísticos de la tendencia central para cada una de las dimensiones que integran la variable comunicación.

Tabla 4-57**Medidas de tendencia central y variabilidad de la variable estructura organizacional y sus dimensiones**

Datos estadísticos	Estructura Organizacional	
	Perfil	Habilidades
Media	5.65	5.7
Error típ. de la media	0.204	0.111
Mediana	5.387	5.547
Moda	4.000	5.000
Desv. típ.	2.037	1.115
Varianza	4.149	1.242
Asimetría	0.481	0.799
Error típ. de asimetría	0.241	0.241
Curtosis	-1.200	0.089
Error típ. de curtosis	0.478	0.478
Rango	8	4
Mínimo	2	4
Máximo	10	8
Suma	565	570
Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo		

1) Perfil

La dimensión “perfil” está integrada por 2 preguntas, la mediana 5.38 puntos localizándose la escala en el rango correspondiente a regular perfil. El rango detectado en las respuestas fue de 8 puntos-diferencia de 10 y 2 unidades obtenida como máxima y mínima en los niveles de respuesta-.

Tabla 4-58**Rango de escalas para la dimensión perfil**

1) Muy inadecuado perfil	2) Inadecuado perfil	3) Regular perfil	4) Adecuado perfil	5) Muy adecuado perfil
2	3.6	5.2	6.8	8.4

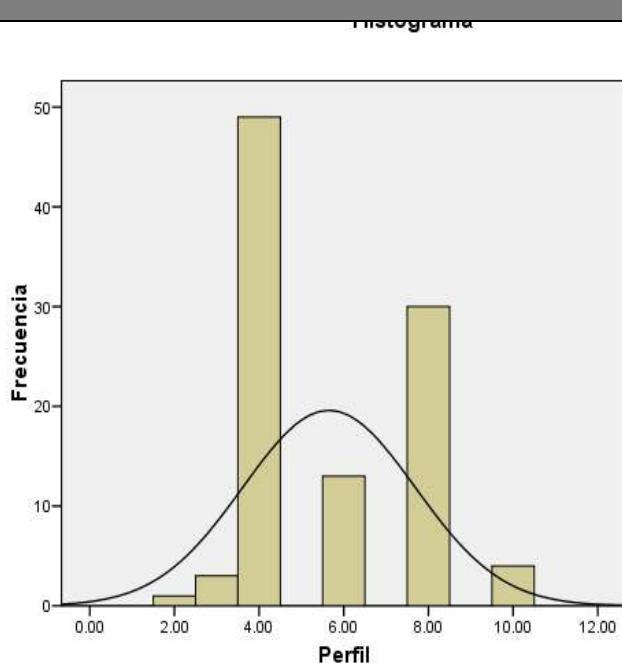
5.38

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

A continuación se muestra el histograma de la dimensión “perfil” en donde se observa la representación gráfica de barras.

Ilustración 4-18

Dimensión perfil del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

Por lo que se refiere a la dimensión “perfil”, la distribución de frecuencias de las preguntas es de la siguiente manera.

Tabla 4-59

Distribución de frecuencias de la dimensión perfil

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado perfil	4	4%	4%	4%
Inadecuado perfil	49	49%	49%	53%
Regular perfil	13	13%	13%	66%
Adecuado perfil	30	30%	30%	96%
Muy adecuado perfil	4	4%	4%	100%
Total	100	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

En la evaluación de las preguntas correspondientes a esta dimensión se tiene lo siguiente, para la afirmación: cuando una persona está bien capacitada para un nuevo puesto, generalmente la empresa lo asciende; la mayoría de la muestra, es decir, un 52% (52 empleados) dijeron que esto se hace con frecuencia, un 30% (30 empleados) dice que sucede con frecuencia, otro 13% (13 empleados) dice que regularmente, un 4% (4 empleados) consideran que siempre pasa, para que finalmente 1% (1 empleado) diga que nunca secede.

Para la segunda pregunta: ¿Consideras que tu perfil y el de tus compañeros es el idóneo para las actividades que realizan?, a lo cual 49% (49 empleados) está en desacuerdo, un 30% (30 empleados) está de acuerdo, un 13% (13 empleados) considera no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% (4 empleados) está en desacuerdo totalmente y el restante 4% (4 empleados) dijo estar muy de acuerdo.

2) Habilidades

La dimensión “habilidades” está integrada por 2 preguntas, la mediana 5.54 puntos localizándose la escala en el rango correspondiente a regulares habilidades. El rango detectado

en las respuestas fue de 4 puntos-diferencia de 8 y 4 unidades obtenida como máxima y mínima en los niveles de respuesta-.

Tabla 4-60

Rango de escalas para la dimensión habilidades

1) Muy inadecuadas habilidades	2) Inadecuadas habilidades	3) Regulares habilidades	4) Adecuadas habilidades	5) Muy adecuadas habilidades
2	3.6	5.2	6.8	8.4

5.54

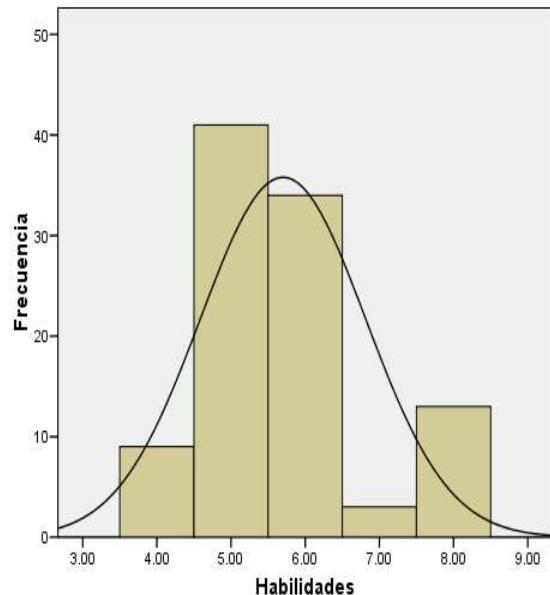
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

A continuación se muestra el histograma de la dimensión “habilidades” en donde se observa la representación gráfica de barras.

Ilustración 4-19

Dimensión habilidades del clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara

Histograma



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

Por lo que se refiere a la dimensión “habilidades”, la distribución de frecuencias de las preguntas es de la siguiente manera.

Tabla 4-61

Distribución de frecuencias de la dimensión habilidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Inadecuadas habilidades	50	50%	50%	50%
Regulares habilidades	34	34%	34%	84%
Adecuadas habilidades	16	16%	16%	100%
Total	100	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

Ahora se tiene que para esta dimensión, las respuestas a las preguntas se describen como sigue, para la pregunta: ¿Consideras que tus habilidades y experiencias en tú área de trabajo son tomadas en cuenta para otorgar una promoción? La mayoría que corresponde a un 54% (54 empleados) dice no estar en desacuerdo ni de acuerdo, un 19% (19 empleados) está en desacuerdo, el 17% (17 empleados) dice estar de acuerdo y el restante 10% (10 empleados) está en desacuerdo totalmente.

Para la segunda pregunta: ¿Consideras que los rangos de sueldo van acorde a las habilidades de los trabajadores en esta organización? En su mayoría el 42% (42 empleados) dijo no estar de acuerdo ni en desacuerdo, un 33% (33 empleados) estuvo en desacuerdo, un 25% (25 empleados) estuvo de acuerdo.

4.17.6 Variable Clima Organizacional

El análisis de las respuestas obtenidas de la instrumentación de las encuestas a personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, da cuenta de la situación que guarda este sector en términos de clima organizacional, siendo ésta una variable independiente evaluada.

La mediana del puntaje alcanzado por esta variable en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara fue de 16.5 unidades, posicionándose en la escala en el rango de Regular motivación respecto al clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.

El rango detectado de las respuestas fue de 7-diferencia de 19 y 12 puntos, obtenidos como máximo y mínimo en los niveles de respuestas-. La desviación estándar de la distribución de frecuencias fue de 2.04 unidades.

La escala considera que para la medición de la variable clima organizacional queda con un máximo de 20 puntos (4 preguntas multiplicadas por 5 que es el valor mayor de cada una y 4 unidades (4 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta). Se tiene que la escala se encuentra comprendida entre los valores de 4 y 20.

Tabla 4-62**Rango de escalas para la variable de clima organizacional (CO)**

1) Muy mal CO	2) Mal CO	3) Regular CO	4) Buen CO	5) Muy buen CO
4	7.2	10.4	13.6	16.8 20

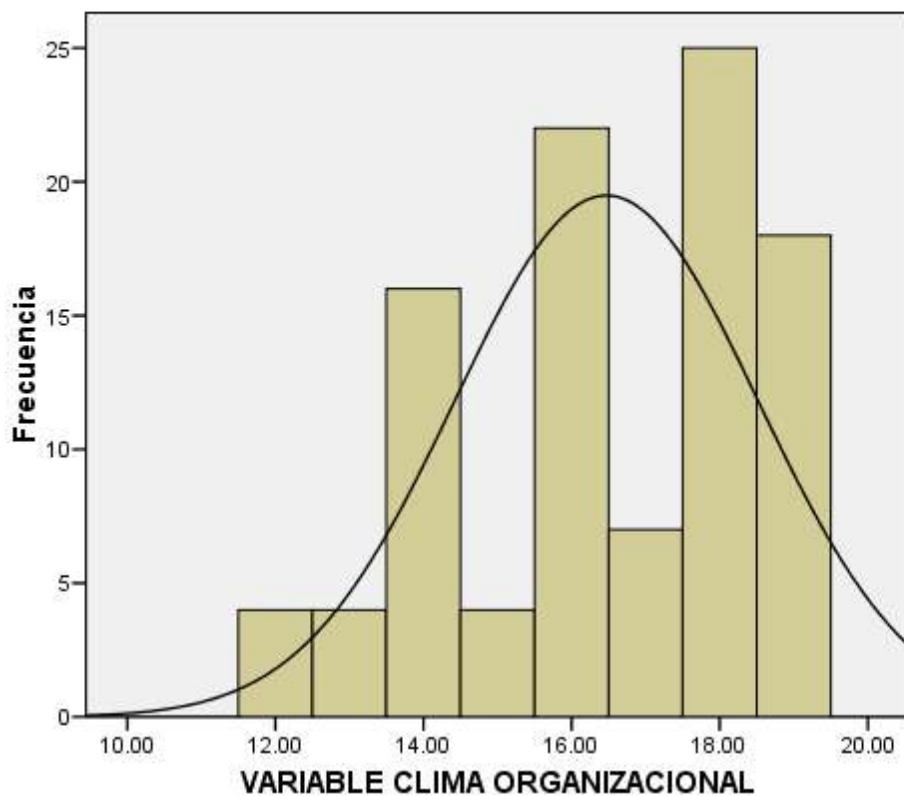
Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo

A continuación se muestra el histograma de la variable clima organizacional respecto al clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, en donde, se observa la representación gráfica en forma de barras.

Ilustración 4-20

Variable clima organizacional del clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara

Histograma



Fuente: Información obtenida de la investigación de campo

Por lo que se refiere a la variable “clima organizacional”, la distribución de frecuencias de las preguntas es de la siguiente manera.

Tabla 4-63**Distribución de frecuencias de la variable clima organizacional (CO)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
REGULAR CO "10.5 a 13.6 puntos"	8	8%	8%	8%
BUEN CO "13.7 a 16.8 puntos"	42	42%	42%	50%
MUY BUEN CO "16.9 a 20 puntos"	50	50%	50%	100%
Total	100	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos obtenidos en la investigación de campo

Los resultados más destacados para esta variable independiente son los de las siguientes preguntas:

¿Te sientes orgulloso de prestar tus servicios a IBM?, para la cual 37% (37 empleados) dijo no estar de acuerdo ni en desacuerdo, otro 37% (37 empleados) dijo estar muy de acuerdo, y finalmente un 26% (26 empleados) dijo estar de acuerdo.

Otra afirmación relevante de esta variable es: Es satisfactoria la relación con los demás miembros de mi equipo (incluidos mis jefes), en donde el 47% (47 empleados) dijo estar de acuerdo, otro 36% (36 empleados) dijo estar muy de acuerdo, un 16% (16 empleados) dijo no estar de acuerdo ni en desacuerdo, y solo 1% (1 empleado) dijo estar en desacuerdo totalmente.

Capítulo 5. CLIMA ORGANIZACIONAL EN PERSONAL DE OUTSOURCING EN UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL CASO IBM: PROPUESTA

En base a los antecedentes teóricos que se encontraron, se puede observar que el tema de evaluación del clima organizacional en alguna empresa, no es nuevo. Aunque se encuentran distintos estudios acerca del clima organizacional, pocos de ellos incluyen una propuesta para mejorar el clima organizacional que se vive en la empresa evaluada, razón por la cual en este estudio se aprovechará la oportunidad para hacer una propuesta sobre como mejorar el clima organizacional en IBM Campus Tecnológico Guadalajara, según como se vive por los empleados de *outsourcing* que prestan sus servicios a este campus.

En este estudio, los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado en esta investigación, evidencia que existen determinadas áreas que requieren mayor atención que otras, no obstante todas mostraron alguna debilidad, razón que justifica la propuesta de acciones correctivas.

Regular motivación. En el área que respecta a la motivación puede observarse que los empleados encuestados sí perciben cierta motivación, al considerarla y definirla como regular, dentro de las dimensiones que se evaluaron podemos destacar que en la parte de orientación a la recompensa existe una gran debilidad en lo que respecta al aspecto salarial. Esto se interpreta en que el empleado sí encuentra incentivos que motivan un buen desempeño como lo son el hecho de que se les deja tomar sus propias decisiones en lo que respecta a su trabajo, esto en la dimensión de responsabilidad, el que están motivados por la nuevas experiencias y/o los nuevos retos en su trabajo, esto evaluado en la dimensión de apertura a la experiencia, el hecho también de que los empleados se sienten comprometidos en lograr los objetivos establecidos por la organización, el que dicen tener una buena relación con sus compañeros del trabajo. Dicho lo anterior se puede interpretar que el empleado sí encuentra incentivos que motivan un buen desempeño, mientras que considera que el salario respecto a su preparación profesional no es una motivante en su puesto de trabajo. Scultz (Schultz, 1991) hace referencia al indicar que en términos generales, que una vez que el sueldo rebasa ciertos límites, ya no es un factor significativo.

Retomando el tema del salario, se marcó la diferencia al preguntarle a los empleados, que si de acuerdo a la complejidad de su trabajo ¿Cómo consideran su sueldo? En la que la mayoría lo consideran adecuado, pero la diferencia es mucho más marcada, al cuestionarlos sobre como consideran su salario acorde a la preparación profesional que tienen; a lo que 100% de los empleados consideran que su sueldo es muy inadecuado para la preparación profesional que tienen. Velásquez y Balam (Balam, 2003) en su estudio mencionan como la incorfomidad en la retribución económica afecta el ambiente de trabajo, al igual que el involucramiento y la identificación del empleado con la empresa. Sin embargo, Spector (Spector, 2002) indica que una persona puede sentirse insatisfecha con el sueldo y las prestaciones y al mismo tiempo, estar agusto con la empresa y los supervisores.

De acuerdo con lo indicado con Spector, puede lograrse la satisfacción e identificación del empleado por medio de variables diferentes al salario. En está parte es de suma importancia realizar una revisión del plan de prestaciones a fin de cubrir totalmente las necesidades de los empleados, si mejorar este plan sustancialmente, ya que tanto el plan de prestaciones y el salario con el que cuentan los empleados establecen porcentajes significativos que afectan los resultados de está investigación. Puede considerarse que el mejoramiento de estos factores refuerce la motivación en los empleados.

Regular nivel de liderazgo. La apertura por parte de los niveles jerárquicos a escuchar las opiniones, creatividad y sugerencias de sus subordinados resulta importante para motivar al empleado, y así mejorar la imagen y/o nivel de liderazgo que se percibe, sin embargo existe evidentemente opinión divida en los resultados. En este aspecto, los empleados consideran que no sienten temor al acercarse a sus superiores. Es importante seguir reforzando y manteniendo la confianza del empleado de manifestar sus opiniones, al mismo tiempo que se considere su creatividad para la solución a problemas cotidianos que muchas veces son obviados. Mientras que en contraparte los 40% de los empleados encuestados, dijeron que sus superiores se preocupan porque entiendan bien su trabajo, mencionando en este parte que es importante incrementar este porcentaje pues es imprescindible que los empleados entiendan y sepan lo que tienen que hacer para poder contribuir al logro de objetivos.

Por el giro de la empresa sujeta a esta investigación, el trabajo en equipo tiene un rango de marcado interés. Los resultados muestran que existe un buen nivel de trabajo en equipo interno en los departamentos; es decir que la relación entre los empleados es buena pero el trabajo en equipo cuando se incluye a los superiores sufre cierto deterioro, por lo que es de suma importancia tener un mayor acercamiento con los subordinados y mostrar más apertura a escuchar sus opiniones y apoyarles.

La importancia de lograr la integración de los equipos de trabajo es aplicable para cualquier tipo de organización. Es más evidente en este tipo de empresas globales, en donde las actividades de cada departamento dependen del éxito y colaboración de las demás unidades de negocio con colaboradores en distintas partes del mundo. Robbins menciona como el trabajo cubre la necesidad de interacción social, y como del ambiente laboral se obtiene más que dinero o logros tangibles (Robbins, 1999). De acuerdo a ello, puede considerarse organizar actividades entre los departamentos, adicionales a las tareas laborales, que ayuden con interacción social a las relaciones interpersonales, y al mismo tiempo que se crean grupos informales en la empresa, se fortalecen las relaciones entre los departamentos con cierto nivel de camaradería.

Buena comunicación. La comunicación fue valuada de manera muy eficiente. De acuerdo a los empleados, dentro de la organización existe apertura para la corrección de errores, así como diferentes canales de comunicación. Sin embargo, un ligero porcentaje de empleados consideran que muy pocos de ellos tienen oportunidad de que sus ideas sean escuchadas y tomadas en cuenta. Este resultado se relaciona con el reflejado en el área de motivación, donde se menciona que existe la posibilidad que el empleado considere que su opinión sí es escuchada, pero no tomada en cuenta en la toma de decisiones importantes en la empresa.

De acuerdo al estudio de Centeno (Centeno, 1999), la sana comunicación interna en las organizaciones beneficiará directamente el clima organizacional. Considerando lo anterior, debe tomarse ventaja de que el empleado valora una buena comunicación y reforzarse esta opinión. Aunque la comunicación se considere abierta, si el empleado percibe poco interés por parte de la dirección en escuchar sus ideas, repercutirá en la motivación y esta a su vez en el clima organizacional.

Otro aspecto evaluado refiere a la relación subordinado-jefe inmediato. Es positivo que en la evaluación de ésta área no se percibe desigualdad en el trato del jefe hacia sus subordinados, y de igual manera que se hace respetar la línea de mando. No obstante el empleado manifiesta que por la cantidad de trabajo del jefe inmediato se dificulta la interacción con todos los empleados del departamento. Este aspecto resalta su importancia cuando Robbins (Robbins, 1999) menciona como el comportamiento del jefe superior es uno de los principales determinantes en la satisfacción del empleado. No debe considerarse necesario que la interacción del jefe con los empleados sea tan cercana que dé lugar a perder la línea de mando, pero debe de ser lo suficientemente cordial que genere una relación armoniosa y agradable.

Poco adecuada estructura organizacional. En lo que se refiere a estructura organizacional está fuevaluada de manera poco adecuada, acorde a lo que los empleados proyectan según los resultados de las encuestas, muy pocas veces los empleados que cuentan con el perfil necesario para ocupar un puesto superior vacante son ascendidos, esto generando una desmotivación en el empleado, viendo que es difícil cumplir con un plan de carrera dentro de la empresa. Resultando necesario que los empleados internos de la organización y más directamente los del departamento que cumplan con el perfil, puedan ser promovidos, impactando de esta manera a generar un mejor clima organizacional en el campus. Es también muy importante conocer las funciones de cada puesto de trabajo, a fin de poder emplear y focalizar los recursos humanos con los que se cuenta de manera idónea, para poder contribuir de mejor manera al logro de resultados. Se propone a los jefes, el acercarse más a sus subordinados y evaluarlos a fin de conocer su perfil y habilidades.

Buen clima organizacional. El clima organizacional como variable fue calificado como bueno por los empleados encuestados, esto demuestra una buena integración de los empleados para con la organización, también se ve reflejado el compromiso que tienen ellos en contribuir al logro de los objetivos establecidos, se debe de igual forma felicitar a los directivos de la empresa pues ellos dicen sentirse valorados y respetados, siendo esto algo muy satisfactorio y de gran contribución al logro de un buen clima organizacional en el campus, como ya se ha mencionado anteriormente es muy importante fortalecer las relaciones jefe-subordinado, recomendar a los directivos tener más acercamiento con sus subordinados, pues en

contraparte los empleados de *outsourcing* que prestan sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara dicen estar satisfechos con la relación que tienen con sus superiores, más sin embargo, no se deben olvidar los puntos clave que hacen que está relación se deteriore al relacionarse con otras variables influyentes en el clima organizacional del campus.

CONCLUSIONES

Una vez que se revisó el planteamiento del problema, se detectó que existen varios tipos de estudio que evalúen el clima organizacional en las empresa, de igual forma IBM Campus Tecnológico Guadalajara ha realizado estudios para evaluar el clima organizacional que se vive en esta organización, más nunca se había realizado una evaluación de clima organizacional en donde únicamente se involucraría al personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.

Por lo tanto se concluye que, de acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo anterior, en lo que respecta al clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, el promedio de estos empleados, ósea 146.66 puntos, consideran como bueno el clima organizacional que se vive en el campus.

Las dos variables que presentaron los mejores puntajes por parte de los empleados de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, fueron las de comunicación y clima organizacional respectivamente.

Por otra parte, en la evaluación de los resultados producto de la aplicación de las encuestas a empleados de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, se instrumentó la escala tipo Likert. Para esto, el análisis se realizó a una muestra de 100 empleados según Mitofsky, revisándose en primera instancia, la variable estructura organizacional y clima organizacional, considerándose para ello, cada uno de los ítems de la variable en estudio.

Los resultados muestran las oportunidades que se tienen en el clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara. Obteniéndose

así, una buenas comunicación, ya que su media se encuentra en 25.51 puntos en la escala de Likert.

La relación entre la comunicación y clima organizacional el clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, obtenida con el coeficiente chi cuadrada de Pearson, fue de 810.86, lo que expresa que hay una correlación positiva muy fuerte. El coeficiente de Spearman y Gamma resultaron de 0.941 y 0.855 respectivamente, lo que indica que el clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara se explica en un 94.10% por parte de la variable comunicación.

En la relación existente entre la variable liderazgo y clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, el análisis de las encuestas en 100 empleados de *outsourcing* que prestan sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, da cuenta de la situación que guarda este sector en términos de la variable liderazgo. La media del puntaje alcanzado para esta variable fue de 23.68 puntos, localizándose la escala en el rango correspondiente a regular nivel de liderazgo.

La calificación promedio de esta variable incide de manera positiva en el clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara. Dicho esto, el coeficiente chi cuadrada de Pearson, fue de 851.51, indicando que hay una correlación positiva considerable entre estas dos variables. Por otro lado el coeficiente de Spearman y Gamma resultaron de 0.859 y 0.680 respectivamente, el cual nos dice que en 85.9% el clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara se explica por nivel de liderazgo que se experimenta en el campus.

Para el promedio de puntaje alcanzado para la variable motivación fue de 72.65 puntos, localizándose en la escala tipo Likert en el rango correspondiente a regular. Esto nos dice, que en promedio el calificativo otorgado para el nivel de motivación que se vive en el campus fue regular, lo cual influye de manera considerable en el clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara. Para esto, el

coeficiente chi cuadrada de Pearson, al situarse en 1 296.99, indica que hay una correlación positiva considerable entre estas variables. El coeficiente de Spearman y Gamma resultaron de 0.798 y 0.635 respectivamente, lo que representa que en un 79.8% el clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara se explica que tanto se siente motivado el empleado de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.

El puntaje promedio alcanzado por la variable de estructura organizacional fue de 11.35 puntos, ubicándose esta escala en el rango de poco adecuada, esto significando que en promedio el calificativo otorgado para determinar cómo es la estructura organizacional en IBM Campus Tecnológico Guadalajara es regular.

El hecho de que la calificación promedio para esta variable haya sido regular. Impacta de manera negativa en el clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, según lo muestra la chi cuadrada de Pearson con un coeficiente de 668.73 puntos que indica una correlación positiva considerable. Además, el coeficiente de Spearman y Gamma resultaron de 0.697 y 0.577 respectivamente, el cual se expone que en un 69.70% el clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara se explica por como es la estructura organizacional en el campus.

Finalmente la media alcanzada por la variable clima organizacional fue de 16.47 puntos, teniendo está escala en el rango de buen clima organizacional, esto demostrando que en general los empleados de *outsourcing* que prestan sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara consideran que hay un buen clima organizacional en el campus.

La calificación obtenida por esta última variable impacta de manera considerable al clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, pues la chi cuadrada de Pearson tiene un coeficiente de 653.45 puntos indicando una correlación positiva considerable. El coeficiente de Spearman y Gamma resultaron de 0.792 y 0.688 respectivamente, lo cual indica que en un 79.2% el clima organizacional en personal de

outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara se explica por cómo se percibe el clima organizacional en el campus.

Los resultados obtenidos para la hipótesis general que afirma que la motivación, el liderazgo, la comunicación, la estructura organizacional y el clima organizacional son los factores determinantes para que exista un buen clima organizacional en personal de *outsourcing* que prestan sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara. Con esto se puede concluir que el modelo propuesto para medir el clima organizacional en personal de *outsourcing* que prestan sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, es aprobado en las variables independientes, (motivación, liderazgo, comunicación, estructura organizacional y clima organizacional) y representa elementos importantes para poder medir cualquier organización que tenga o no personal contratado bajo el término de *outsourcing*.

En lo que respecta al Marco Teórico, se estudió lo relacionado a las diferentes teorías sobre la evaluación del clima organizacional considerando una serie de artículos nacionales e internacionales, modelos aplicados en otras partes del mundo y de algunos investigadores. Se investigó sobre el *outsourcing* en México, indagando en cómo ha ido evolucionando esta clase de contrato en nuestro país, respaldándose esta investigación en cifras de censos económicos realizados por el INEGI y también en diversas investigaciones sobre el tema. De igual forma se investigó la parte teórica de cada una de las cinco variables independientes y sus dimensiones para efectuar el estudio de campo.

Referente a las hipótesis específicas e hipótesis general planteadas en esta investigación, el trabajo de campo se realizó en IBM Campus Tecnológico Guadalajara, en donde con la colaboración de la información proporcionada por los 100 empleados de *outsourcing* que prestan sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara seleccionados permitió contrastar, corroborar y comprobar cada una de ellas de manera estadística, afirmando así, que todas se aprueban de manera general, cabe aclarar, que en diferente medida como ya se mencionó anteriormente.

Para concluir, el trabajo de campo dio respuesta al objetivo general y a los objetivos específicos que se plantearon en el sentido de aportar resultados concretos avalados con opiniones y puntos de vista de los empleados de *outsourcing* que colaboraron en esta investigación.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se pueden dar como resultado final son:

- I. Implementar los cambios e intervenciones propuestas para mejorar el clima organizacional en personal de *outsourcing* que prestan sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara, presentado en esta investigación.
- II. Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.
- III. Se debe de considerar la preparación profesional con la que cuenta el empleado, con el fin de considerar sus habilidades y perfil, al momento de asignar los sueldos.
- IV. Los niveles jerárquicos de IBM Campus Tecnológico Guadalajara tienen que, definitivamente, mejorar la comunicación para con sus subordinados y mejorar su actitud hacia con ellos
- V. Se recomienda de igual forma a los niveles jerárquicos, que considere y conozca las propuestas que hacen sus subordinados para la mejora de su trabajo
- VI. Se recomienda revisar las descripciones de cada unos de los puestos, a fin de conocer el perfil de la persona que lo cubre y saber si este es el ideal, en su defecto, se propone capacitar a los empleados.
- VII. Es recomendable considerar a los empleados que se tienen internamente, esto cuando se tiene una vacante que represente una mejoría para ellos.
- VIII. Divulgar los resultados de esta investigación para que sean utilizados por las distintas agencias que proveen de empleados por contrato de *outsourcing* a IBM Campus Tecnológico Guadalajara y así mismo analicen cada una de las variables que inciden en el clima organizacional en personal de *outsourcing*.

FUENTES CITADAS

Libros

- Ander-Egg. (1994). *Técnicas de investigación social*. México: Humanista.
- Balam, V. (2003). *Clima Organizacional*. Recuperado el 11 de 03 de 2014, de Monografías.com: www.monografias.com/rh/docs/climamilitar.htm
- Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones* . México : Trillas.
- Centeno, D. (1999). *La comunicación oral y su influencia en el clima organizacional en una institución bancaria*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Chemers. (1997). *An integrative theory of leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cuevas, C. (2010). *Vaiables del clima organizacional*.
- Daft. (1992). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.
- Díaz, C. y. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la UCLA: Estudio de un caso . *Redalyc* .
- Domenack, J. (2010). *El impacto del clima laboral sobre la empresa* .
- Elton, M. (2008). *Teorías administrativas*. Obtenido de Teorías aministrativas: <http://guiateoriasadministrativas.blogspot.mx/2012/04/teoria-relaciones-humanas.html>
- Fayol, H. (1916). *ccee*. Obtenido de ccee: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catorg/material/Autores%20-%20Fayol.pdf>
- Godoy, M. (2014). *Portal de la Asociación Argentina de Siquiatras*. Recuperado el 06 de Febrero de 2014, de <http://www.aap.org.ar/publicaciones>
- González, M. M. (2007). *Gestión del clima organizacional: Una acción deseable en la organización* .
- Grant, J. E. (2012). *Impulse control disorders: a clinician's guide to understanding and treating behavioral addictions*. W. Norton & Company.
- Hernández R, F. C. (2003). *Metodología de la investigación*. Chile: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri R, F. C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Kerlinger, F. &. (2002). *Investigación del comportamiento* Métodos de Investigación en Ciencias Sociales . México: Mc Graw Hill.

Kevin, R. (2013). <http://prezi.com/bsfmkltuwot0/situacion-problematica/>. Obtenido de <http://prezi.com/bsfmkltuwot0/situacion-problematica/>: <http://prezi.com/bsfmkltuwot0/situacion-problematica/>

Lemus, W. J. (28 de 11 de 2012). Accorh consultor. Recuperado el 09 de 12 de 2012, de <http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.mx/>

Mangnai, F. (22 de 07 de 2013). *Teorías del comportamiento organizacional*. Obtenido de Teorías del comportamiento organizacional:
http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/adm_general/Mangani/presentaciones/Teor%C3%A3da%20del%20Comportamiento%20Organizacional.pdf

Marín, M. C. (1990). *Teoría y técnica de desarrollo organizacional*. Guatemala: OPS, OMS.

Martínez, R. V. (2001). *El clima organizacional en una institución de educación superior* . Toluca.

Matteo Dean, L. B. (2011). *Outsourcing, modelo de expansión de simulación laboral y precarización del trabajo*. México: CILAS.

Matteo, D. (2007). Outsourcing en México. En *Cuadernos de investigación*. México: CILAS.

McGregor, D. (1967). *The professional McGregor* . McGraw-Hill.

Melinkoff, R. (1990). *Los procesos administrativos* . Caracas : Panapo.

Méndez, C. E. (s.f.). *Clima Organizacional en Colombia el IMCOC: el método de análisis para su intervención*. Centro Editorial Universidad del Rosario.

Millán, J. J. (2008). *Caracterización de la cultura organizacional* .

Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes* . Buenos Aires : El Ateneo.

Mitofsky. (18 de 02 de 2014). Consulta Mitofsky. Recuperado el 18 de 02 de 2014, de <http://consulta.mx/web/>

Morales, I. C. (2003). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA; estudio de un caso*. Maracaibo.

Moreno, D. E. (2008). El contrato de Outsourcing. *REDALYC*, 763-793.

Navarro Chávez, J. &. (2004). Eficiencia administrativa y productividad en la industria eléctrica de la División Centro Occidente en México. *Ciencia Nicolaita*, 39-59.

Niria, Q. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago*.

(2009). Outsourcing, una respuesta desde los trabajadores. En *Cuaderno de investigación*. México: CILAS.

Padua. (1996). *Técnicas de Investigación aplicadas a las ciencias sociales*. Mexico: FCE.

Pérez de Maldonado, I., & Bustamante Uzcátegui, S. (2005). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. IPB.

Pineda, H. A. (2011). *Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional*. Aguascalientes.

Puente, D. G. (20120). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas*. Cd. Victoria.

PyME, E. (2008). *EMprende PyME*. Recuperado el 09 de 12 de 2012, de emprendePyME.net:
<http://www.emprendepyme.net/los-factores-del-clima-laboral-ii.html>

Ramirez. (2006). <http://tercerizacionenmexico.jimdo.com/2-1-origen-del-outsourcing/>. Obtenido de
<http://tercerizacionenmexico.jimdo.com/2-1-origen-del-outsourcing/>:
<http://tercerizacionenmexico.jimdo.com/2-1-origen-del-outsourcing/>

Ramírez, J. (20 de 12 de 1995). *Tercerización en México*. Recuperado el 06 de 02 de 2014, de
<http://tercerizacionenmexico.jimdo.com/2-1-origen-del-outsourcing/>

Rivas, T. (2009). *Como hacer una tesis de maestría*. México: La Salle.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Rogers, C. (1984). *Orientación sicológica y sicoterapia*. Madrid : Narcea.

Rosenthal. (1994). Reliability and social work research. *Social Work Research*, 115-121.

Salazar, J. G. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales de la productividad laboral* . ACIMED.

Salgado, J. F. (1996). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PyME*. Oviedo, España.

Sampieri, R. H. (2012). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

Schultz, D. (1991). *Psicología industrial*. México: McGraw Hill.

Sikula, A. (1997). *Administración de personal* . México: Limusa.

Silva, D. (2002). *Teorías de la administración*. México: Cengage Learning Editores.

Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional*. México: Manual Moderno.

Stephen. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Prentice Hall.

- Tamajo, R. d. (2011). Diritto del lavoro e decentramento produttivo in una prospettivita comparata: scenari e stumenti. *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 3.
- Tortello, M. E. (2010). *La historia inconclusa de la subcontratación y el relato de los trabajadores*. Chile.
- Trochim, W. M. (2005). *Research Method: The Concise Knowledge Base*. Atomic Dog Pub.
- Uomini Dell, L. P. (2005). *OUTSOURCING COMO UNA HERRAMIENTA DE APOYO EMPRESARIAL PARA EL PRESENTE Y FUTURO*. Maturín: Universidad de Oriente.
- Urbina, J. C. (2005). *Diagnóstico sobre clima laboral en la empresa RAMSA*. Puebla.
- Valenzo, M. A. (2007). Competitividad de la industria exportadora del mueble de la Región Centro Occidente de México hacia el mercado norteamericano, 2004-2006. *Tesis de Maestría en Comercio Exterior*. Morelia, Michoacán, México: UMSNH.
- Valenzo, M., Galeana, E., & Aguilasochi, D. (2012). *Competitividad en la cadena de suministro internacional*. Morelia: UMSNH.
- Vohs KD, B. R. (2008). "Making choices impairs subsequent self-control: a limited-resource account of decision making, f-regulation, and active initiative". *J Pers Soc Psychol*.
- Werther Jr., W. B. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México DF: Mc Graw Hill.
- White, R. (2000). *Manual de Outsourcing. Guía completa de externalización de actividades empresariales para generar competitividad*. Barcelona: Gestión.
- Zavaleta, M. E. (2010). *Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en la editorial Valejiana de la Universidad César Vallejo*. Trujillo.

Sitios web

- Balam, V. (2003). *Clima Organizacional*. Recuperado el 11 de 03 de 2014, de Monografías.com: www.monografias.com/rh/docs/climamilitar.htm
- Godoy, M. (s.f.). *Portal de la Asociación Argentina de Siquiatras*. Recuperado el 06 de Febrero de 2014, de <http://www.aap.org.ar/publicaciones>
- Lemus, W. J. (28 de 11 de 2012). *Accorh consultor*. Recuperado el 09 de 12 de 2012, de <http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.mx/>
- Mitofsky. (18 de 02 de 2014). *Consulta Mitofsky*. Recuperado el 18 de 02 de 2014, de <http://consulta.mx/web/>

PyME, E. (2008). *EMprende PyME*. Recuperado el 09 de 12 de 2012, de emprendePyME.net:
<http://www.emprendepyme.net/los-factores-del-clima-laboral-ii.html>

Ramírez, J. (20 de 12 de 1995). *Tercerización en México*. Recuperado el 06 de 02 de 2014, de
<http://tercerizacionenmexico.jimdo.com/2-1-origen-del-outsourcing/>

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráficas

Gráfica 1-1 Personal ocupado según la posición en el trabajo 2008	21
Gráfica 1-2 Trabajadores por otra razón social.....	23
Gráfica 1-3 Variación del personal por otra razón social.....	24
Gráfica 1-4 Agencia de empleo personal y personal ocupado	26
Gráfica 1-5 Empresas de suministro de personal y personal ocupado	26

ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS

Tablas

Tabla 4-1 Encuesta por variables y preguntas diseñado para la investigación de campo para evaluar el clima organizacional para personal de <i>outsourcing</i> en IBM Campus Tecnológico Guadalajara	70
Tabla 4-2 Rango de escalas para la investigación de Clima Organizacional (CO)	75
Tabla 4-3 Rango de escalas para la variable de motivación	76
Tabla 4-4 Rangos de escalas utilizadas en los ítems	76
Tabla 4-5 Resultados de las pruebas de confiabilidad.....	81
Tabla 4-6 Variables de os datos obtenidos de las encuestas.....	83
Tabla 4-7 Medidas de tendencia central del Clima Organizacional.....	86
Tabla 4-8 Frecuencia de la variable Clima Organizacional.....	87
Tabla 4-9 Medidas de tendencia central y Variabilidad.....	87
Tabla 4-10 Frecuencia de la variable Motivación	88
Tabla 4-11 Frecuencia de la variable Liderazgo	89
Tabla 4-12 Frecuencia de la variable Comunicación.....	89
Tabla 4-13 Frecuencia de la variable Estructura Organizacional (EO)	90
Tabla 4-14 Frecuencia de la variable Clima Organizacional (CO).....	91
Tabla 4-15 Matriz del coeficiente de correlación de Spearman (ρ).....	93
Tabla 4-16 Rango de escalas para la investigación de clima organizacional (CO)	96
Tabla 4-17 Variable dependiente CO por sexo	97

Tabla 4-18 Variable dependiente CO por departamento	98
Tabla 4-19 Variable dependiente CO por escolaridad	99
Tabla 4-20 Variable dependiente CO por edad.....	100
Tabla 4-21 Variable dependiente CO	102
Tabla 4-22 Rango de escalas para la variable de motivación	103
Tabla 4-23 Frecuencia de la variable Motivación	105
Tabla 4-24 Medidas de tendencia central y variabilidad de la variable motivación y sus dimensiones ..	106
Tabla 4-25 Rango de escalas para la dimensión Orientación a la recompensa (O a la R)	107
Tabla 4-26 Distribución de frecuencias de la dimensión Orientación a la Recompensa (O a la R)	109
Tabla 4-27 Pregunta para conocer qué tipo de reconocimiento recibe el empleado de <i>outsourcing</i> que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara	109
Tabla 4-28 Pregunta para conocer como se considera el sueldo del empleado en base a su preparación profesional y comparado con sus homólogos en otros países	110
Tabla 4-29 Rango de escalas para la dimensión Responsabilidad	111
Tabla 4-30 Distribución de frecuencias de la dimensión Responsabilidad.....	113
Tabla 4-31 Rango de escalas para la dimensión Apertura a la experiencia.....	114
Tabla 4-32 Distribución de frecuencias de la dimensión Apertura a la experiencia.....	116
Tabla 4-33 Rango de escalas para la dimensión extroversión.....	117
Tabla 4-34 Distribución de frecuencias de la dimensión Extroversión.....	118
Tabla 4-35 Rango de escalas para la dimensión amabilidad	119
Tabla 4-36 Distribución de frecuencias de la dimensión amabilidad	121
Tabla 4-37 Rango de escalas para la variable Liderazgo	122
Tabla 4-38 Distribución de frecuencias de la dimensión Liderazgo.....	124
Tabla 4-39 Medidas de tendencia central y variabilidad de la variable liderazgo y sus dimensiones.....	125
Tabla 4-40 Rango de escalas para la dimensión confianza	126
Tabla 4-41 Distribución de frecuencias de la dimensión Confianza	128
Tabla 4-42 Rango de escalas para la dimensión apoyo	129
Tabla 4-43 Distribución de frecuencias de la dimensión Apoyo	131
Tabla 4-44 Rango de escalas para la dimensión control	132
Tabla 4-45 Distribución de frecuencias de la dimensión Control	133
Tabla 4-46 Rango de escalas para la dimensión cohesión	134

Tabla 4-47 Distribución de frecuencias de la dimensión Control	136
Tabla 4-48 Rango de escalas para la variable Canales de Comunicación	137
Tabla 4-49 Distribución de frecuencias de la variable comunicación.....	139
Tabla 4-50 Medidas de tendencia central y variabilidad de la variable liderazgo y sus dimensiones.....	140
Tabla 4-51 Rango de escalas para la dimensión claridad	141
Tabla 4-52 Distribución de frecuencias de la dimensión claridad	142
Tabla 4-53 Rango de escalas para la dimensión canales de comunicación.....	143
Tabla 4-54 Distribución de frecuencias de la dimensión canales de comunicación.....	144
Tabla 4-55 Rango de escalas para la variable Estructura Organizacional	145
Tabla 4-56 Distribución de frecuencias de la variable estructura organizacional (EO)	147
Tabla 4-57 Medidas de tendencia central y variabilidad de la variable estructura organizacional y sus dimensiones.....	148
Tabla 4-58 Rango de escalas para la dimensión perfil.....	149
Tabla 4-59 Distribución de frecuencias de la dimensión perfil.....	150
Tabla 4-60 Rango de escalas para la dimensión habilidades	151
Tabla 4-61 Distribución de frecuencias de la dimensión habilidades.....	152
Tabla 4-62 Rango de escalas para la variable de clima organizacional (CO)	154
Tabla 4-63 Distribución de frecuencias de la variable clima organizacional (CO)	156

Ilustraciones

Ilustración 4-1Coeficiente de Gamma (y) y coeficiente de correlación de Spearman (p) por variable y dimensión	94
Ilustración 4-2 El clima organizacional en personal de <i>outsourcing</i> que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.....	101
Ilustración 4-3 Variable motivación del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara	104
Ilustración 4-4 Dimensión orientación a la recompensa del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara	108
Ilustración 4-5 Dimensión responsabilidad del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara	112
Ilustración 4-6 Dimensión apertura a la experiencia del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara	115

Ilustración 4-7 Dimensión extroversión del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.....	117
Ilustración 4-8 Dimensión amabilidad del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.....	120
Ilustración 4-9 Dimensión liderazgo del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.....	123
Ilustración 4-10 Dimensión confianza del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.....	127
Ilustración 4-11 Dimensión apoyo del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.....	130
Ilustración 4-12 Dimensión control del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.....	132
Ilustración 4-13 Dimensión cohesión del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.....	135
Ilustración 4-14 Variable comunicación del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.....	138
Ilustración 4-15 Dimensión claridad del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.....	141
Ilustración 4-16 Dimensión canales de comunicación del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara	144
Ilustración 4-17 Variable estructura organizacional del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara	146
Ilustración 4-18 Dimensión perfil del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.....	149
Ilustración 4-19 Dimensión habilidades del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.....	152
Ilustración 4-20 Variable clima organizacional del clima organizacional en personal de outsourcing que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara	155

Figuras

Figura 3-1 Área de trabajo para el personal de OEM SND en IBM Campus Tecnológico Guadalajara	59
Figura 3-2 Manufactura de <i>switch</i> en la planta de Flextronics en Penang, Malasia.....	60
Figura 3-3 IBM Campus Tecnológico Guadalajara	61
Figura 3-4 <i>Switch</i> de un servidor System X de IBM	62
Figura 3-5 Kiosco de venta para Air France de última generación	64

ÍNDICE DE SIGLAS O ABREVIATURAS

RRHH= Recusros Humanos

OIT= Organización Internacional del Trabajo

INEGI= Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática

PND= Personal ocupado no dependiente de la razón social

CE2009= Censo Económico 2009 del INEGI

CE2004= Censo Económico 2004 del INEGI

CO= Clima Organizacional

EO= Estructura Organizacional

A a la R= Apertura a la Recompensa

IBM= International Business Machines

IT= Tecnologías de la Información

PyME= Pequeñas y Medianas Empresas

UDG= Universidad de Guadalajara

LFT= Ley Federal del Trabajo

OEM SND= Original Equipment Manufacturer System Networking Division

OHRP= Oficina de Protección de Investigación Humana

GLOSARIO

Este glosario contiene los significados de los términos claves utilizados en la investigación. Son significados que atienden específicamente al contexto en que se desenvuelve: el clima organizacional en personal de *outsourcing* que presta servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara.

Altruismo: El sacrificio personal por el beneficio de otros.

Amabilidad: Ese acto o estado de comportamiento caritativo a otras personas o seres.

Apertura a la Experiencia: Es la disposición interna a ampliar los límites de la conciencia, que se manifiesta en curiosidad por el entorno y en iniciativas para conocer y explorar.

Apoyo: Es cuando los miembros de la empresa se otorgan unos a otros diferentes tipos de ayuda, usualmente ayuda profesional, aunque el apoyo se refiere a cualquier clase de ayuda que el otro miembro del grupo requiera.

Asertividad: Es el comportamiento comunicacional en el que la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otros, por el contrario, manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos.

Autocontrol para perseguir metas y objetivos: Es auto controlar las emociones, comportamiento y deseos, esto para obtener algún castigo.

Autodisciplina: La habilidad de auto regular la conducta por principio y por juicio.

Beneficios económicos y sociales: Son los factores socioeconómicos que tienen un efecto directo sobre la satisfacción, motivación y comunicación de las personas que integran una organización; estas repercuten de manera directa en el rendimiento de los individuos en su puesto de trabajo.

Buena comunicación entre los empleados y directivos de la organización: Se refiere a que debe existir una buena relación entre los empleados y los directivos de la empresa.

Canales de comunicación: Son las formas que se tienen entre los colaboradores de la empresa para comunicar de forma clara y concisa, las tareas a desempeñar.

Claridad: Es la facilidad con la que deben expresarse las ideas de los colaboradores para con sus líderes y entre ellos mismos.

Clima Organizacional: El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo en la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización, e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Díaz, 2003).

Coeficiente de correlación de Pearson (r): Medida numérica de la asociación lineal entre dos o más variables, que toma valores entre -1.00 y +1.00. Relación de las puntuaciones obtenidas de una u otras variables en los mismos sujetos (Hernández Sampieri R, 2010).

Coeficiente de determinación (r^2): Proporción de variabilidad entre una variable o más variables (Valenzo M. A., 2007).

Cohesión: Se refiere a las relaciones de amistad y apoyo en que viven los trabajadores entre sí.

Comunicación: Consiste en la transferencia y comprensión de información de una persona a otra.

Confiabilidad: Es la exactitud o precisión de un instrumento de medición (Kerlinger, 2002).

Confianza: el estado certero de que la hipótesis o predicción que se tiene es la correcta, o que tomar dicho curso de acción es el correcto.

Confianza hacia la dirección: Es el nivel de acercamiento que la dirección da para con sus empleados.

Control: Es el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

Comportamiento amistoso: La forma de actuar de una persona en lo que está dispuesta a atender a los demás, con una actitud positiva.

Control de impulsos: Es la falla para resistir la tentación, el sentido de urgencia.

Creatividad: Se refiere a la creación y/o origen de una nueva idea o cosa.

Curiosidad intelectual: Deseo que se tiene de conocer más acerca de lo básico que nos rodea.

Dimensión: Es un conjunto de conceptos que definen con mayor claridad una variable y que permiten medirla con más precisión (Kerlinger, 2002).

Diseño de la investigación: El diseño de la investigación es la planeación, programación y ejecución específica del proceso a realizar en una investigación social, el cual incluye un bosquejo de lo que el investigador hará y que permitirá abordar la perspectiva del conocimiento científico para, de esta forma, aportar información para la toma de decisiones, en las que se incluyen: el propósito de la investigación, los objetivos cuantitativos y cualitativos, los recursos financieros, los recursos humanos a utilizar, el tiempo necesario, las técnicas de investigación requeridas para cada capítulo y los instrumentos teóricos y metodológicos relacionados con el marco teórico, las hipótesis a utilizar hasta la redacción del informe.

Empatía: La capacidad de percibir lo que otro individuo siente.

Estructura organizacional: Son las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Expresión emocional: La habilidad de utilizar todos los recursos verbales y no verbales para explicar y manifestar a los demás la forma en que la persona se siente.

Extroversión: Es la actitud de una persona que se relaciona y exterioriza sus sentimientos con facilidad.

Facilitación de trabajo por parte del líder: El apoyo que el líder del equipo de trabajo otorga a sus colaboradores.

Grado en cómo se comunican los detalles de las tareas encomendadas: Es el recibir las tareas a realizar de la forma más clara posible por parte de los líderes.

Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y de los planes para lograr las metas y objetivos organizacionales: Es saber lo que se tiene que hacer, y como es que tiene que ser hecho para contribuir al logro de las metas y objetivos organizacionales.

Habilidades: Son el carácter o el conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada.

Hipótesis: Es una afirmación o negación sobre el comportamiento de una variable o sobre la relación existente entre dos o más variables. Las hipótesis ponen de manifiesto lo que están buscando y anticipan las respuestas posibles a las cuestiones planteadas en la investigación.

Influencia jerárquica: Todo aquel soporte que ejercen los líderes para sus subordinados.

Insensibilidad hacia la dirección: Es el grado de rechazo que tienen los empleados al acercarse con la dirección

Liderazgo: Es un proceso de influencia social en donde una persona puede conjuntar la ayuda y el soporte de otros en el cumplimiento de una meta en común.

Los líderes controlan y supervisan al personal: Proceso en el que los líderes regulan las actividades para asegurar que se cumplan las actividades como fueron planteadas.

Los líderes se esfuerzan por apoyar a su personal: Se refiere a como es que los líderes tienen el sentido de ayudar a su personal a cargo para lograr los objetivos.

Metodología: Es un estudio de los diferentes procedimientos de prueba, de técnica, de estrategia y de investigación utilizados en las ciencias de cara a la investigación de lo que se denominamos realidad.

Modelo: Una descripción y una representación esquemática, sistemática y conciente simplificada de una parte de la realidad, realizada mediante símbolos, signos, formas geométricas o palabras (Rivas, 2009).

Operacionalización: Es el paso de los conceptos a los índices, incluyendo cuatro etapas 1. Imagen inicial, 2. Las dimensiones, 3. Los indicadores, 4. La formación de los índices.

Sujeto de investigación: Es la caracterización del objeto de estudio, identificado con ello las fuentes de información del investigador. Estos documentos pueden ser empleados, directivos, archivos históricos, estadísticas, entrevistas, testimonios orales o escritos y en fin, todo aquello que constituya una fuente fidedigna y confiable de evidencia empírica (Rivas, 2009).

Orientación a la Recompensa: Son los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y recompensas.

Perfil: Es el conjunto de rasgos peculiares que un puesto de trabajo engloba a nivel de educación, nivel de formación, experiencia y habilidades intelectuales y/o físicas para una persona.

Perfil necesario por cargo: Conjunto de rasgos peculiares que un puesto de trabajo engloba.

Reconocimientos: Es el reconocer el trabajo bien realizado, lo cual contribuye a la formación de un buen ambiente laboral.

Responsabilidad: Es un valor que está en la conciencia de las personas, es lo que les permite reflexionar, administrar, valorar y orientar las consecuencias de sus actos.

Sociabilidad: Es el valor que nos impulsa a buscar y cultivar relaciones con los demás, compaginando intereses mutuos e intereses personales para llegar a un fin común.

Universo: Es aquel que comprende todos los sujetos de investigación considerados en la investigación, y las cuales idealmente se les debería observar o estudiar (Rivas, 2009).

Variable: Puede definirse como una característica, atributo, propiedad o cualidad.

Variable dependiente: Es una variable que predice para, el supuesto efecto que varia de manera simultánea con cambios o variaciones en la variable independiente (Kerlinger, 2002).

Variable independiente: Es la variable que se predice a partir de, la supuesta causa de la variable dependiente, es la variable manipulada por el experimentador (Kerlinger, 2002).

**ANEXO 1 ENCUESTA APLICADA PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A
PERSONAL DE OUTSOURCING EN UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL**



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas



ENCUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A PERSONAL

DE OUTSOURCING EN UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL



CASO IBM CAMPUS TECNOLÓGICO GUADALAJARA

Muchas gracias por su disposición y tiempo para responder esta encuesta sobre clima organizacional, la cual es parte del desarrollo de mi tesis para la Maestría en Administración de Empresas que cursé.

El objeto de esta investigación es el de recabar información sobre los factores que intervienen en el clima organizacional enfocado al personal que está de outsourcing dentro del Campus Tecnológico IBM Guadalajara.

Al responder esta encuesta el anonimato está completamente garantizado y si así lo deseas, pondré a tu disposición los resultados generales que de ahí emanen.

Es importante aclarar que no hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es indicar el estado real en el que se encuentra la empresa, lo que varía radicalmente de otra, incluso dentro del mismo campus.

Datos generales:

Edad: _____ Sexo:

Masculino	▼
Masculino	
Femenino	

Antigüedad en años:

Menos de 1 año	▼
Menos de 1 año	
1 año a 3 años	
3 años o más	

Nombre: _____

Escolaridad máxima:

Preparatoria	▼
Preparatoria	
Licenciatura	
Maestría	
Doctorado	

Departamento al que perteneces: _____

Instrucciones de llenado:

Esta encuesta debe de ser llenada por el empleado que presta sus servicios a IBM Campus Tecnológico Guadalajara y tiene un contrato con la empresa Randstad la cual es una agencia de Recursos Humanos para IBM Campus Tecnológico Guadalajara. Esta persona debe de seleccionar la respuesta que más le parezca conveniente de acuerdo a la percepción que tiene para con su empleo.

Para responder a cada una de las preguntas y/o afirmaciones, bastará con hacer un “click” a una de las 5 posibles respuestas según te parezca adecuado, de esta forma la respuesta será grabada en una base de datos alterna y servirá para su posterior interpretación y evaluación.

1. MOTIVACIÓN

3 ¿Has recibido reconocimientos en tu salario debido a tu desempeño en el departamento que laboras?

Nunca A veces Regularmente Con frecuencia Siempre

3a ¿Qué tipo de reconocimiento?

Promoción

Bono

Aumento

Promoción

4 ¿En qué porcentaje satisface el salario que percibes tus necesidades básicas y las de tu familia?

0-19%
 20-39%
 40-59%
 60-79%
 80-100%

5 Tomando como base la preparación profesional que tienes. Consideras que el salario es:

Inadecuado Poco adecuado Regularmente adecuado Adecuado Muy adecuado

5a Tomando como base la preparación profesional que tienes con la de otros países, consideras que el salario es:

Inadecuado

Inadecuado

Poco Adecuado

Regularmente adecuado

Adecuado

Muy adecuado

6 ¿Estás informado de las prestaciones a las que tienes derecho?

Desinformado
 Poco informado
 Regularmente informado
 Informado
 Muy informado

<p>7 ¿Estás satisfecho con las prestaciones a las que tienes derecho?</p> <p><input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Poco satisfecho <input type="radio"/> Regularmente satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Muy satisfecho</p>	<p>8 El pago que recibes, ¿cómo lo comparas con el de otras empresas similares?</p> <p><input type="radio"/> Muy bajo <input type="radio"/> Bajo <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Alto <input type="radio"/> Muy alto</p>
<p>9 En esta organización se busca que cada quien tome decisiones de como realizar nuestro trabajo</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo totalmente <input type="radio"/> Desacuerdo <input type="radio"/> Ni en desacuerdo ni de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Muy de acuerdo</p>	<p>10 Los trabajadores en este departamento no se sienten seguros del trabajo que tienen que hacer</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo totalmente <input type="radio"/> Desacuerdo <input type="radio"/> Ni en desacuerdo ni de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Muy de acuerdo</p>
<p>11 Casitodos sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo</p> <p><input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Regularmente <input type="radio"/> Con frecuencia <input type="radio"/> Siempre</p>	<p>12 Toda decisión es tomada de manera precipitada, sin importar que esto afecte a los demás miembros del equipo</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo totalmente <input type="radio"/> Desacuerdo <input type="radio"/> Ni en desacuerdo ni de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Muy de acuerdo</p>
<p>13 Únicamente al finalizar el trabajo es cuando se revisa</p> <p><input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Regularmente <input type="radio"/> Con frecuencia <input type="radio"/> Siempre</p>	<p>14 Aún cuando suponga mayor esfuerzo, opto por los trabajos que suponen para mí una experiencia nueva</p> <p><input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Regularmente <input type="radio"/> Con frecuencia <input type="radio"/> Siempre</p>

15

En mi trabajo me atraen preferentemente las innovaciones y novedades en los procedimientos

- Nunca
- A veces
- Regularmente
- Con frecuencia
- Siempre

16

En la medida que puedo, trato de tener nuevas experiencias en mi trabajo cotidiano

- Nunca
- A veces
- Regularmente
- Con frecuencia
- Siempre

17

Tengo una gran curiosidad por lo novedoso tanto a nivel personal como profesional

- En desacuerdo totalmente
- Desacuerdo
- Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

18

Me gusta comprometerme personalmente con los objetivos del grupo o de la colectividad

- Nunca
- A veces
- Regularmente
- Con frecuencia
- Siempre

19

Sime lo propongo, puedo vencer y controlar mis antipatías

- Nunca
- A veces
- Regularmente
- Con frecuencia
- Siempre

20

Cuando se requiere una actitud dirigida exclusivamente a un problema, puedo mantener bajo control mis emociones

- Nunca
- A veces
- Regularmente
- Con frecuencia
- Siempre

21

Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros

- Nunca
- A veces
- Regularmente
- Con frecuencia
- Siempre

22

Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo

- En desacuerdo totalmente
- Desacuerdo
- Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

23

Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos

- En desacuerdo totalmente
- Desacuerdo
- Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

2. LIDERAZGO

24

El jefe se preocupa porque entendamos bien el trabajo

- Nunca
- A veces
- Regularmente
- Con frecuencia
- Siempre

25

No siento temor al acercarme a mis superiores, aún que mi actuar fue el correcto

- Nunca
- A veces
- Regularmente
- Con frecuencia
- Siempre

26

Las decisiones en tu departamento se toman con la participación de los demás miembros del equipo

- Nunca
- A veces
- Regularmente
- Con frecuencia
- Siempre

27

Tu jefe delega funciones a los miembros del departamento para la realización de las tareas

- Nunca
- A veces
- Regularmente
- Con frecuencia
- Siempre

28

Tu jefe deja que los miembros del departamento tomen decisiones libremente

- Nunca
- A veces
- Regularmente
- Con frecuencia
- Siempre

29

Tu jefe determina lo que deben de hacer los miembros del departamento para alcanzar los objetivos de la organización

- Nunca
- A veces
- Regularmente
- Con frecuencia
- Siempre

30

Tu jefe participa en la toma de decisiones conjuntamente con los miembros del departamento

- Nunca
- A veces
- Regularmente
- Con frecuencia
- Siempre

3. COMUNICACIÓN

31

En la organización se fomenta la comunicación interna a través de medios formales

- Nunca
- A veces
- Regularmente
- Con frecuencia
- Siempre

32

Recibes retroalimentación clara por parte de tu jefe acerca del trabajo realizado

- Nunca
- A veces
- Regularmente
- Con frecuencia
- Siempre

33

Se te dan a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en tu puesto

- Nunca
- A veces
- Regularmente
- Con frecuencia
- Siempre

34

¿Estás oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades de la organización?

- Nunca
- A veces
- Regularmente
- Con frecuencia
- Siempre

35

¿Consideras que los medios de comunicación de la organización son efectivos?

- En desacuerdo totalmente
- Desacuerdo
- Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

36

Mijefe y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios

- En desacuerdo totalmente
- Desacuerdo
- Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

37

Cuando una persona está bien capacitada para un nuevo puesto, generalmente la empresa lo asciende

- En desacuerdo totalmente
- Desacuerdo
- Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

38

¿Consideras que tu perfil y el de tus compañeros es el idóneo para las actividades que realizas?

- En desacuerdo totalmente
- Desacuerdo
- Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

39

¿Consideras que tus habilidades y experiencias en tú área de trabajo son tomadas en cuenta para otorgar una promoción?

- En desacuerdo totalmente
- Desacuerdo
- Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

40

¿Consideras que los rangos de sueldo van acorde a las habilidades de los trabajadores en esta organización?

- En desacuerdo totalmente
- Desacuerdo
- Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

5. CLIMA ORGANIZACIONAL

41

¿Estás plenamente integrado en tu trabajo?

- En desacuerdo totalmente
- Desacuerdo
- Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

42

¿Te sientes orgulloso de prestar tus servicios a IBM?

- En desacuerdo totalmente
- Desacuerdo
- Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

43

Me siento valorado y respetado en mi trabajo

- En desacuerdo totalmente
- Desacuerdo
- Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

44

Es satisfactoria la relación con los demás miembros de mi equipo (incluidos mis jefes)

- En desacuerdo totalmente
- Desacuerdo
- Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

ANEXO 2 MATRIZ DE LOS DATOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

Ítem	Encuestados	MOTIVACIÓN																		SUMA SUJ					
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	
1	Gerardo O	3	3	2	4	1	5	1	3	4	2	3	2	2	2	2	2	4	4	5	4	5	5	73	
2	Bernardo A	3	3	2	4	1	3	2	3	4	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	69	
3	Hugo A	3	2	1	4	1	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	80	
4	Alejandro A	2	1	1	4	1	3	1	2	3	2	3	2	1	4	3	4	4	5	5	5	4	5	70	
5	Viridiana M	3	3	1	4	1	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	
6	Irene A	4	4	1	4	1	4	3	4	4	3	3	1	2	4	4	5	5	5	4	4	5	5	83	
7	Pedro E	3	3	2	4	1	3	2	3	4	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	69	
8	Isabel R	3	3	2	4	1	5	1	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	5	4	5	5	73
9	Ana T	3	3	2	4	1	5	1	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	5	4	5	5	73
10	Juan M	2	1	1	4	1	3	1	2	3	2	3	2	1	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	70
11	Claudia S	3	3	2	4	1	5	1	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	5	4	5	5	73
12	José J	2	1	1	4	1	3	1	2	3	2	3	2	1	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	70
13	Noé P	2	1	1	4	1	3	1	2	3	2	3	2	1	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	70
14	Eduardo K	3	3	2	4	1	5	1	3	4	2	3	2	2	2	2	2	4	4	5	4	5	5	73	
15	Romain W	3	3	2	4	1	5	1	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	5	5	5	73	
16	Irene A	4	4	1	4	1	4	3	4	4	3	3	1	2	4	4	5	5	5	4	4	5	5	83	
17	Dalia O	4	4	2	4	1	5	1	3	4	2	4	2	2	3	4	4	4	3	3	2	5	5	75	
18	Erika A	2	1	1	4	1	3	1	2	3	2	3	2	1	4	3	4	4	5	5	4	5	5	70	
19	Pedro S	4	4	1	4	1	4	3	4	4	3	3	1	2	4	4	5	5	5	4	4	5	4	83	
20	Ana C	3	2	1	4	1	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	80	
21	Laura D	4	4	1	4	1	4	3	4	4	3	3	1	2	4	4	5	5	5	4	4	5	4	83	
22	Eliasib C	3	3	1	4	1	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	
23	Yusell J	4	4	1	4	1	4	3	4	4	3	3	1	2	4	4	5	5	5	4	4	5	4	83	
24	Xohitl H	3	3	2	4	1	3	2	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	3	69	
25	Esteban C	4	4	1	4	1	4	3	4	4	4	3	3	1	2	4	4	5	5	4	4	5	4	83	
26	Jesús B	3	3	2	4	1	3	5	3	4	5	2	3	2	3	4	3	4	4	3	3	3	1	72	
27	Luis G	4	1	2	5	1	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	4	68	

28	Angélica C	1	1	4	1	4	2	2	4	1	4	2	1	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	74
29	Alan B	4	4	1	4	1	1	3	4	4	5	3	1	3	4	4	2	1	5	4	4	4	5	2	73	
30	Brian T	2	1	2	3	1	4	3	3	2	3	3	2	4	1	3	3	2	3	5	3	3	4	2	64	
31	Carlos J	3	3	2	4	1	3	5	3	4	5	2	3	2	3	4	3	4	4	3	3	3	1	72		
32	Nie T	4	4	1	4	1	4	3	4	4	3	3	1	2	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	83	
33	Fanny M	1	1	4	1	4	2	2	4	1	4	2	1	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	74	
34	Agata D	3	2	1	4	1	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	80	
35	Alina C	3	1	4	1	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	
36	Teresa B	3	2	1	4	1	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	80	
37	Eduardo P	2	1	1	4	1	3	1	2	3	2	1	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	70	
38	Javier C	4	1	2	5	1	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	4	4	4	4	68	
39	Satish K	4	4	1	4	1	4	3	4	4	3	3	1	2	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	83	
40	Rusa M	3	2	1	4	1	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	80	
41	Megan P	4	4	1	4	1	4	3	4	4	3	3	1	2	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	83	
42	Shari P	2	1	2	3	1	4	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	5	3	3	4	2	64	
43	Risa N	3	3	2	4	1	3	2	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	69	
44	Gopi A	3	3	2	4	1	3	2	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	69	
45	Sebastian M	3	3	2	4	1	3	5	3	4	5	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	1	72	
46	Xavier D	4	4	1	4	1	1	3	4	4	5	3	1	3	4	4	2	1	5	4	5	4	5	2	74	
47	Daniel A	2	1	2	3	1	4	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	5	3	3	4	2	64		
48	Herlinda M	3	3	2	4	1	3	2	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	69		
49	Angelica G	1	1	4	1	4	2	2	4	1	4	2	1	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	74		
50	Gabriela J	4	4	1	4	1	1	3	4	4	5	3	1	3	4	4	2	1	5	4	5	4	5	2	74	
51	Jorge P	2	1	2	3	1	4	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	5	3	3	4	2	64		
52	Raúl R	4	4	1	4	1	1	3	4	4	5	3	1	3	4	4	2	1	5	4	5	4	5	2	74	
53	Deena G	3	3	2	4	1	3	2	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	69	
54	Antonio H	4	4	1	4	1	1	3	4	4	5	3	1	3	4	4	2	1	5	4	5	4	5	2	74	
55	Francisca L	2	1	2	3	1	4	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	5	3	3	4	2	64		
56	Margarita	4	4	1	4	1	1	3	4	4	5	3	1	3	4	4	2	1	5	4	5	4	5	2	74	

58	Michael H	3	3	2	4	1	3	5	3	4	5	2	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	1	72	
59	Pablo C	2	1	2	3	1	4	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	5	3	3	3	4	3	3	4	2	64
60	Cynthia C	3	3	2	4	1	4	2	3	3	1	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	76	
61	Nicolas C	4	4	1	4	1	4	3	3	3	1	2	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	83	
62	Alberto M	3	3	2	4	1	3	5	3	4	5	2	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	1	72		
63	Maria A	2	1	2	3	1	4	1	3	2	3	4	2	4	1	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	2	60	
64	Mario D	4	4	2	4	1	5	1	3	4	2	4	2	2	3	4	4	4	4	3	3	2	5	5	4	4	75	
65	Marco A	4	4	2	4	1	5	1	1	4	2	4	2	2	1	4	4	4	4	3	3	2	1	5	4	4	67	
66	Maria Av	4	4	2	2	1	5	1	1	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	3	3	2	1	5	4	4	66	
67	Aldo F	4	4	2	2	1	5	1	1	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	3	3	2	1	5	4	4	66	
68	Juana A	4	4	2	2	1	5	1	1	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	3	3	2	1	5	4	4	66	
69	Teresa M	4	4	2	4	1	5	1	1	4	2	4	2	2	1	4	4	4	4	3	3	2	1	5	4	4	67	
70	Marco H	4	4	2	4	1	5	1	3	4	2	4	2	2	3	4	4	4	4	3	3	2	5	5	4	4	75	
71	Luz V	4	4	2	2	1	5	1	1	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	3	3	2	1	5	4	4	66	
72	Mario M	2	1	2	3	1	4	1	3	2	3	4	2	4	1	3	2	3	3	3	3	4	3	4	2	60		
73	Gaspar T	3	3	2	4	1	3	2	3	4	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	69	
74	Luis D	4	5	3	4	1	3	1	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	74	
75	Juan P	4	5	3	4	1	3	1	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	74		
76	Luis Z	4	4	2	4	1	5	1	1	4	2	4	2	2	1	4	4	4	4	3	3	2	1	5	4	4	67	
77	Fernando d	3	3	2	4	1	3	2	3	4	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	69	
78	Rosalba C	4	5	3	4	1	3	1	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	1	2	72		
79	Xochitl C	3	3	2	4	1	5	1	3	4	2	3	2	2	2	2	2	4	4	5	4	5	5	5	5	73		
80	Moises H	4	4	2	4	1	5	1	3	4	2	4	2	2	3	4	4	4	4	3	3	2	5	5	4	4	75	
81	Heriberto C	4	4	2	2	1	5	1	1	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	3	3	2	1	5	4	4	66	
82	Carlos P	4	5	3	4	1	3	1	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	74	
83	Hugo C	4	5	3	4	1	3	1	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	2	72	
84	Gerardo R	3	3	2	4	1	5	1	3	4	2	3	2	2	2	2	2	4	4	5	4	5	5	5	5	73		
85	Angel F	4	4	1	3	1	3	4	4	5	3	1	3	4	4	2	1	5	4	5	4	5	2	73				
86	Monica T	3	3	2	4	1	3	5	3	4	5	2	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	1	2	72			
87	Rafael A	2	1	2	3	1	4	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	5	3	3	3	4	2	64			

88	Edgar G	2	1	2	3	1	4	3	3	2	3	3	2	3	5	3	3
89	Abril G	4	4	1	4	1	4	3	4	4	3	3	1	2	4	4	4
90	Lorena G	4	4	1	4	1	4	3	4	4	3	3	1	2	4	4	4
91	Daniel G	3	2	1	4	1	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4
92	Maribel G	3	3	1	4	1	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4
93	Tatiana M	4	4	1	4	1	4	3	4	4	3	3	1	2	4	4	4
94	Fabiola T	1	1	4	1	4	2	2	4	1	4	2	1	5	4	5	4
95	Rocio R	4	1	2	5	1	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	4
96	Lesley M	3	2	4	1	3	2	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4
97	Toantihu D	3	3	2	4	1	3	5	3	4	5	2	3	2	3	4	3
98	Armando M	4	4	1	4	1	1	3	4	4	5	3	1	3	4	4	5
99	Angel F	2	1	2	3	1	4	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3
100	Pablo C	2	1	2	3	1	4	1	3	2	3	4	2	4	1	3	3

LIDERAZGO									
ítem	Encuestados	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	SUMA SUJ
1	Gerardo O	5	1	5	5	4	4	5	29
2	Bernardo A	3	1	3	3	3	2	2	17
3	Hugo A	4	1	4	2	3	3	4	21
4	Alejandro A	4	1	4	4	4	4	4	25
5	Viridiana M	4	1	4	4	4	4	4	25
6	Irene A	5	1	5	5	4	4	4	28
7	Pedro E	3	1	3	3	3	2	2	17
8	Isabel R	5	1	5	5	4	4	5	29
9	Ana T	5	1	5	5	4	4	5	29
10	Juan M	4	1	4	4	4	4	4	25
11	Claudia S	5	1	5	5	4	4	5	29
12	José J	4	1	4	4	4	4	4	25
13	Noé P	4	1	4	4	4	4	4	25
14	Eduardo K	5	1	5	5	4	4	5	29
15	Romain W	5	1	5	5	4	4	5	29
16	Irene A	5	1	5	5	4	4	4	28
17	Dalia O	4	2	3	4	4	5	5	27
18	Erika A	4	1	4	4	4	4	4	25
19	Pedro S	5	1	5	5	4	4	4	28
20	Ana C	4	1	4	2	3	3	4	21
21	Laura D	5	1	5	5	4	4	4	28
22	Eliasib C	4	1	4	4	4	4	4	25
23	Yuselli J	5	1	5	5	4	4	4	28
24	Xohitl H	3	1	2	3	3	3	2	17
25	Esteban C	5	1	5	5	4	4	4	28
26	Jesús B	3	1	2	3	3	3	2	17
27	Luis G	3	1	3	4	3	4	3	21
28	Angélica C	5	1	3	5	5	3	5	27

29	Alan B	5	5	5	5	4	4	4	32
30	Brian T	4	2	3	2	2	2	4	19
31	Carlos J	3	1	2	3	3	3	2	17
32	Mie T	5	1	5	5	4	4	4	28
33	Fanny M	5	1	3	5	5	3	5	27
34	Agata D	4	1	4	2	3	3	4	21
35	Alina C	4	1	4	4	4	4	4	25
36	Teresa B	4	1	4	2	3	3	4	21
37	Eduardo P	4	1	4	4	4	4	4	25
38	Javier C	3	1	3	4	3	4	3	21
39	Satish K	5	1	5	5	4	4	4	28
40	Rusa M	4	1	4	2	3	3	4	21
41	Megan P	5	1	5	5	4	4	4	28
42	Shari P	4	2	3	2	2	2	4	19
43	Risa N	3	1	2	3	3	3	2	17
44	Gopi A	3	1	2	3	3	3	2	17
45	Sebastian M	3	1	2	3	3	3	2	17
46	Xavier D	5	5	5	5	4	4	4	32
47	Daniel A	4	2	3	2	2	2	4	19
48	Herlinda M	3	1	2	3	3	3	2	17
49	Angelica G	5	1	3	5	5	3	5	27
50	Gabriela J	5	5	5	5	4	4	4	32
51	Jorge P	4	2	3	2	2	2	4	19
52	Raúl R	5	5	5	5	4	4	4	32
53	Deena G	3	1	2	3	3	3	2	17
54	Antonio H	5	5	5	5	4	4	4	32
55	Francisca L	4	2	3	2	2	2	4	19
56	Margarita M	5	5	5	5	4	4	4	32
57	Nancy T	5	5	5	5	4	4	4	32
58	Michael H	3	1	2	3	3	3	2	17
59	Pablo C	4	2	3	2	2	2	4	19
60	Cynthia C	3	1	2	2	3	2	3	16
61	Nicolas C	5	1	5	5	4	4	4	28
62	Alberto M	3	1	2	3	3	3	2	17
63	María A	4	2	3	2	2	2	4	19
64	Mario D	4	2	3	4	4	5	5	27
65	Marco A	4	2	3	4	4	5	5	27
66	María Av	4	2	3	3	4	5	5	26
67	Aldo F	4	2	3	3	4	5	5	26
68	Juana A	4	2	3	3	4	5	5	26
69	Teresa M	4	2	3	4	4	5	5	27

70	Marco H	4	2	3	4	4	5	5	27
71	Luz V	4	2	3	3	4	5	5	26
72	Mario M	4	2	3	2	2	2	4	19
73	Gaspar T	3	1	3	3	3	2	2	17
74	Luis D	3	2	2	2	2	3	3	17
75	Juan P	3	2	2	2	2	3	3	17
76	Luis Z	4	2	3	4	4	5	5	27
77	Fernando d	3	1	3	3	3	2	2	17
78	Rosalba C	3	2	2	2	2	3	3	17
79	Xochitl C	5	1	5	5	4	4	5	29
80	Moises H	4	2	3	4	4	5	5	27
81	Heriberto C	4	2	3	3	4	5	5	26
82	Carlos P	3	2	2	2	2	3	3	17
83	Hugo C	3	2	2	2	2	3	3	17
84	Gerardo R	5	1	5	5	4	4	5	29
85	Angel F	5	5	5	5	4	4	4	32
86	Monica T	3	1	2	3	3	3	2	17
87	Rafael A	4	2	3	2	2	2	4	19
88	Edgar G	4	2	3	2	2	2	4	19
89	Abril G	5	1	5	5	4	4	4	28
90	Lorena G	5	1	5	5	4	4	4	28
91	Daniel G	4	1	4	2	3	3	4	21
92	Maribel G	4	1	4	4	4	4	4	25
93	Tatiana M	5	1	5	5	4	4	4	28
94	Fabiola T	5	1	3	5	5	3	5	27
95	Rocio R	3	1	3	4	3	4	3	21
96	Lesley M	3	1	2	3	3	3	2	17
97	Toantiuh D	3	1	2	3	3	3	2	17
98	Armando M	5	5	5	5	4	4	4	32
99	Angel F	4	2	3	2	2	2	4	19
100	Pablo C	4	2	3	2	2	2	4	19
	SUMA ITEMS	408	165	357	364	343	350	381	

COMUNICACIÓN

ítem	Encuestados	P31	P32	P33	P34	P35	P36	SUMA SUJ
1	Gerardo O	5	4	4	4	5	5	27
2	Bernardo A	2	2	1	4	3	4	16
3	Hugo A	5	4	4	4	4	5	26
4	Alejandro A	4	3	5	4	4	4	24
5	Viridiana M	4	4	3	3	3	4	21
6	Irene A	5	5	4	4	5	5	28
7	Pedro E	2	2	1	4	3	4	16
8	Isabel R	5	4	4	4	5	5	27
9	Ana T	5	4	4	4	5	5	27
10	Juan M	4	3	5	4	4	4	24
11	Claudia S	5	4	4	4	5	5	27
12	José J	4	3	5	4	4	4	24
13	Noé P	4	3	5	4	4	4	24
14	Eduardo K	5	4	4	4	5	5	27
15	Romain W	5	4	4	4	5	5	27
16	Irene A	5	5	4	4	5	5	28
17	Dalia O	4	4	4	4	4	4	24
18	Erika A	4	3	5	4	4	4	24
19	Pedro S	5	5	4	4	5	5	28
20	Ana C	5	4	4	4	4	5	26
21	Laura D	5	5	4	4	5	5	28
22	Eliasib C	4	4	3	3	3	4	21
23	Yusell J	5	5	4	4	5	5	28
24	Xohitl H	2	2	4	4	3	4	19
25	Esteban C	5	5	4	4	5	5	28
26	Jesús B	2	2	4	4	3	4	19
27	Luis G	3	2	3	3	4	4	19
28	Angélica C	1	3	5	4	4	4	21
29	Alan B	5	5	4	4	2	5	25
30	Brian T	1	2	5	4	3	3	18
31	Carlos J	2	2	4	4	3	4	19
32	Mie T	5	5	4	4	5	5	28
33	Fanny M	1	3	5	4	4	4	21
34	Agata D	5	4	4	4	4	5	26
35	Alina C	4	4	3	3	3	4	21
36	Teresa B	5	4	4	4	4	5	26
37	Eduardo P	4	3	5	4	4	4	24
38	Javier C	3	2	3	3	4	4	19
39	Satish K	5	5	4	4	5	5	28

40	Rusa M	5	4	4	4	4	5	26
41	Megan P	5	5	4	4	5	5	28
42	Shari P	1	2	5	4	3	3	18
43	Risa N	2	2	4	4	3	4	19
44	Gopi A	2	2	4	4	3	4	19
45	Sebastian M	2	2	4	4	3	4	19
46	Xavier D	5	5	4	4	2	5	25
47	Daniel A	1	2	5	4	3	3	18
48	Herlinda M	2	2	4	4	3	4	19
49	Angelica G	1	3	5	4	4	4	21
50	Gabriela J	5	5	4	4	2	5	25
51	Jorge P	1	2	5	4	3	3	18
52	Raúl R	5	5	4	4	2	5	25
53	Deena G	2	2	4	4	3	4	19
54	Antonio H	5	5	4	4	2	5	25
55	Francisca L	1	2	5	4	3	3	18
56	Margarita M	5	5	4	4	2	5	25
57	Nancy T	5	5	4	4	2	5	25
58	Michael H	2	2	4	4	3	4	19
59	Pablo C	1	2	5	4	3	3	18
60	Cynthia C	4	4	3	4	3	4	22
61	Nicolas C	5	5	4	4	5	5	28
62	Alberto M	2	2	4	4	3	4	19
63	María A	1	2	5	4	3	3	18
64	Mario D	4	4	4	4	4	4	24
65	Marco A	4	4	4	4	4	4	24
66	María Av	4	4	4	4	4	4	24
67	Aldo F	4	4	4	4	4	4	24
68	Juana A	4	4	4	4	4	4	24
69	Teresa M	4	4	4	4	4	4	24
70	Marco H	4	4	4	4	4	4	24
71	Luz V	4	4	4	4	4	4	24
72	Mario M	1	2	5	4	3	3	18
73	Gaspar T	2	2	1	4	3	4	16
74	Luis D	2	2	3	3	3	3	16
75	Juan P	2	2	3	3	3	3	16
76	Luis Z	4	4	4	4	4	4	24
77	Fernando d	2	2	1	4	3	4	16
78	Rosalba C	2	4	3	3	3	3	18
79	Xochitl C	5	4	4	4	5	5	27
80	Moises H	4	4	4	4	4	4	24

81	Heriberto C	4	4	4	4	4	4	24
82	Carlos P	2	2	3	3	3	3	16
83	Hugo C	2	4	3	3	3	3	18
84	Gerardo R	5	4	4	4	5	5	27
85	Angel F	5	5	4	4	2	5	25
86	Monica T	2	2	4	4	3	4	19
87	Rafael A	1	2	5	4	3	3	18
88	Edgar G	1	2	5	4	3	3	18
89	Abril G	5	5	4	4	5	5	28
90	Lorena G	5	5	4	4	5	5	28
91	Daniel G	5	4	4	4	4	5	26
92	Maribel G	4	4	3	3	3	4	21
93	Tatiana M	5	5	4	4	5	5	28
94	Fabiola T	1	3	5	4	4	4	21
95	Rocio R	3	2	3	3	4	4	19
96	Lesley M	2	2	4	4	3	4	19
97	Toantihu D	2	2	4	4	3	4	19
98	Armando M	5	5	4	4	2	5	25
99	Angel F	1	2	5	4	3	3	18
100	Pablo C	1	2	5	4	3	3	18
	SUMA ITEMS	341	342	397	388	364	419	

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
ítem	Encuestados	P37	P38	P39	P40	SUMA SUJ
1	Gerardo O	4	4	2	2	12
2	Bernardo A	3	3	3	2	11
3	Hugo A	3	3	3	3	12
4	Alejandro A	2	2	2	3	9
5	Viridiana M	2	2	3	2	9
6	Irene A	4	4	4	4	16
7	Pedro E	3	3	3	2	11
8	Isabel R	4	4	2	2	12
9	Ana T	4	4	2	2	12
10	Juan M	2	2	2	3	9
11	Claudia S	4	4	2	2	12
12	José J	2	2	2	3	9
13	Noé P	2	2	2	3	9
14	Eduardo K	4	4	2	2	12
15	Romain W	4	4	2	2	12
16	Irene A	4	4	4	4	16
17	Dalia O	2	2	3	3	10
18	Erika A	2	2	2	3	9
19	Pedro S	4	4	4	4	16
20	Ana C	3	3	3	3	12
21	Laura D	4	4	4	4	16
22	Eliasib C	2	2	3	2	9
23	Yusell J	4	4	4	4	16
24	Xohitl H	2	2	3	2	9
25	Esteban C	4	4	4	4	16
26	Jesús B	2	2	3	2	9
27	Luis G	3	3	3	4	13
28	Angélica C	5	5	4	2	16
29	Alan B	4	4	1	4	13
30	Brian T	2	2	3	3	10
31	Carlos J	2	2	3	2	9
32	Mie T	4	4	4	4	16
33	Fanny M	5	5	4	2	16
34	Agata D	3	3	3	3	12
35	Alina C	2	2	3	2	9
36	Teresa B	3	3	3	3	12
37	Eduardo P	2	2	2	3	9
38	Javier C	3	3	3	4	13
39	Satish K	4	4	4	4	16

40	Rusa M	3	3	3	3	12
41	Megan P	4	4	4	4	16
42	Shari P	2	2	3	3	10
43	Risa N	2	2	3	2	9
44	Gopi A	2	2	3	2	9
45	Sebastian M	2	2	3	2	9
46	Xavier D	4	4	1	4	13
47	Daniel A	2	2	3	3	10
48	Herlinda M	2	2	3	2	9
49	Angelica G	5	5	4	2	16
50	Gabriela J	4	4	1	4	13
51	Jorge P	2	2	3	3	10
52	Raúl R	4	4	1	4	13
53	Deena G	2	2	3	2	9
54	Antonio H	4	4	1	4	13
55	Francisca L	2	2	3	3	10
56	Margarita M	4	4	1	4	13
57	Nancy T	4	4	1	4	13
58	Michael H	2	2	3	2	9
59	Pablo C	2	2	3	3	10
60	Cynthia C	1	1	1	3	6
61	Nicolas C	4	4	4	4	16
62	Alberto M	2	2	3	2	9
63	María A	2	2	3	3	10
64	Mario D	2	2	3	3	10
65	Marco A	2	2	3	3	10
66	María Av	2	2	3	3	10
67	Aldo F	2	2	3	3	10
68	Juana A	2	2	3	3	10
69	Teresa M	2	2	3	3	10
70	Marco H	2	2	3	3	10
71	Luz V	2	2	3	3	10
72	Mario M	2	2	3	3	10
73	Gaspar T	3	3	3	2	11
74	Luis D	2	2	2	3	9
75	Juan P	2	2	2	3	9
76	Luis Z	2	2	3	3	10
77	Fernando d	3	3	3	2	11
78	Rosalba C	2	2	2	3	9
79	Xochitl C	4	4	2	2	12
80	Moises H	2	2	3	3	10

81	Heriberto C	2	2	3	3	10
82	Carlos P	2	2	2	3	9
83	Hugo C	2	2	2	3	9
84	Gerardo R	4	4	2	2	12
85	Angel F	4	4	1	4	13
86	Monica T	2	2	3	2	9
87	Rafael A	2	2	3	3	10
88	Edgar G	2	2	3	3	10
89	Abril G	4	4	4	4	16
90	Lorena G	4	4	4	4	16
91	Daniel G	3	3	3	3	12
92	Maribel G	2	1	3	2	8
93	Tatiana M	4	4	4	4	16
94	Fabiola T	5	5	4	2	16
95	Rocio R	3	3	3	4	13
96	Lesley M	2	1	3	2	8
97	Toantihu D	2	1	3	2	8
98	Armando M	4	4	1	4	13
99	Angel F	2	2	3	3	10
100	Pablo C	2	2	3	3	10
SUMA ITEMS		284	281	278	292	

CLIMA ORGANIZACIONAL						
ítem	Encuestados	P41	P42	P43	P44	SUMA SUJ
1	Gerardo O	5	4	4	5	18
2	Bernardo A	2	3	4	4	13
3	Hugo A	5	4	4	5	18
4	Alejandro A	3	5	5	4	17
5	Viridiana M	4	3	4	4	15
6	Irene A	4	5	5	5	19
7	Pedro E	2	3	4	4	13
8	Isabel R	5	4	4	5	18
9	Ana T	5	4	4	5	18
10	Juan M	3	5	5	4	17
11	Claudia S	5	4	4	5	18
12	José J	3	5	5	4	17
13	Noé P	3	5	5	4	17
14	Eduardo K	5	4	4	5	18
15	Romain W	5	4	4	5	18
16	Irene A	4	5	5	5	19
17	Dalia O	4	3	3	4	14
18	Erika A	3	5	5	4	17
19	Pedro S	4	5	5	5	19
20	Ana C	5	4	4	5	18
21	Laura D	4	5	5	5	19
22	Eliasib C	4	3	4	4	15
23	Yusell J	4	5	5	5	19
24	Xohitl H	5	3	4	4	16
25	Esteban C	4	5	5	5	19
26	Jesús B	5	3	4	4	16
27	Luis G	5	5	4	4	18
28	Angélica C	5	5	5	4	19
29	Alan B	4	5	5	5	19
30	Brian T	4	4	5	3	16
31	Carlos J	5	3	4	4	16
32	Mie T	4	5	5	5	19
33	Fanny M	5	5	5	4	19
34	Agata D	5	4	4	5	18
35	Alina C	4	3	4	4	15

36	Teresa B	5	4	4	5	18
37	Eduardo P	3	5	5	4	17
38	Javier C	5	5	4	4	18
39	Satish K	4	5	5	5	19
40	Rusa M	5	4	4	5	18
41	Megan P	4	5	5	5	19
42	Shari P	4	4	5	3	16
43	Risa N	5	3	4	4	16
44	Gopi A	5	3	4	4	16
45	Sebastian M	5	3	4	4	16
46	Xavier D	3	5	5	5	18
47	Daniel A	4	4	5	3	16
48	Herlinda M	5	3	4	4	16
49	Angelica G	5	5	5	4	19
50	Gabriela J	3	5	5	5	18
51	Jorge P	4	4	5	3	16
52	Raúl R	3	5	5	5	18
53	Deena G	5	3	4	4	16
54	Antonio H	3	5	5	5	18
55	Francisca L	4	4	5	3	16
56	Margarita M	3	5	5	5	18
57	Nancy T	3	5	5	5	18
58	Michael H	5	3	4	4	16
59	Pablo C	4	4	5	3	16
60	Cynthia C	5	3	5	4	17
61	Nicolas C	4	5	5	5	19
62	Alberto M	5	3	4	4	16
63	María A	4	4	3	3	14
64	Mario D	4	3	3	4	14
65	Marco A	4	3	3	4	14
66	María Av	4	3	3	4	14
67	Aldo F	4	3	3	4	14
68	Juana A	4	3	3	4	14
69	Teresa M	4	3	3	4	14
70	Marco H	4	3	3	4	14
71	Luz V	4	3	3	4	14
72	Mario M	4	4	3	3	14
73	Gaspar T	2	3	4	4	13
74	Luis D	3	3	3	3	12
75	Juan P	3	3	3	3	12
76	Luis Z	4	3	3	4	14

77	Fernando d	2	3	4	4	13
78	Rosalba C	3	5	3	3	14
79	Xochitl C	5	4	4	5	18
80	Moises H	4	3	3	4	14
81	Heriberto C	4	3	3	4	14
82	Carlos P	3	3	3	3	12
83	Hugo C	3	5	3	3	14
84	Gerardo R	5	4	4	5	18
85	Angel F	3	5	5	5	18
86	Monica T	5	3	4	4	16
87	Rafael A	4	4	5	3	16
88	Edgar G	4	4	5	3	16
89	Abril G	4	5	5	5	19
90	Lorena G	4	5	5	5	19
91	Daniel G	5	4	4	5	18
92	Maribel G	4	3	4	4	15
93	Tatiana M	4	5	5	5	19
94	Fabiola T	5	5	5	4	19
95	Rocio R	5	5	4	4	18
96	Lesley M	5	3	4	4	16
97	Toantiuh D	5	3	4	4	16
98	Armando M	3	5	5	5	18
99	Angel F	4	4	5	3	16
100	Pablo C	4	4	3	1	12
SUMA ITEMS		408	400	422	417	

**ANEXO 3 ESTADÍSTICOS DE LOS CÁLCULOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A PERSONAL DE
OUTSOURCING EN UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL**

**RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS POR PREGUNTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL A
PERSONAL DE OUTSOURCING EN UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL**

Variable Motivación

Dimensión Orientación a la Recompensa

P1. El salario que percibes de acuerdo a la complejidad del trabajo que realizas es:				
RESPUESTAS	FRECUENCIA	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	4	Inadecuado	4	4
2	18	Poco adecuado	18	22
3	36	Regularmente adecuado	36	58
4	42	Adecuado	42	100
5	0	Muy adecuado	0	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P2. ¿El desempeño que realizas en tu trabajo se refleja en tu salario?				
RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	25	Nunca	25	25
2	6	A veces	6	31
3	30	Regularmente	30	61
4	34	Con frecuencia	34	95
5	5	Siempre	5	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P3.¿Has recibido reconocimientos es tu salario debido a tu desempeño en el departamento que laboras?

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	42	Nunca	42	42
2	53	A veces	53	95
3	5	Regularmente	5	100
4	0	Con frecuencia	0	100
5	0	Siempre	0	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P4.¿En qué porcentaje satisface el salario que percibes tus necesidades básicas y las de tu familia?

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	0-19%	0	0
2	5	20-39%	5	5
3	14	40-59%	14	19
4	78	60-79%	78	97
5	3	80-100%	3	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P5.Tomando como base la preparación profesional que tienes.

Consideras que el salario es:

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	100	Inadecuado	100	100
2	0	Poco adecuado	0	
3	0	Regularmente adecuado	0	
4	0	Adecuado	0	
5	0	Muy adecuado	0	
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P5a.Tomando como base la preparación profesional que tienes con la de otros países, consideras que el salario es:

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	18	Inadecuado	18	18
2	5	Poco adecuado	5	23
3	77	Regularmente adecuado	77	100
4	0	Adecuado	0	100
5	0	Muy adecuado	0	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P6.¿Estás informado de las prestaciones a las que tienes derecho?

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	9	Desinformado	9	9
2	0	Poco informado	0	9
3	37	Regularmente informado	37	46
4	34	Informado	34	80
5	20	Muy informado	20	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P7.¿Estás satisfecho con las prestaciones a las que tienes derecho?

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	34	Insatisfecho	34	34
2	22	Poco satisfecho	22	56
3	37	Regularmente satisfecho	37	93
4	0	Satisfecho	0	93
5	7	Muy satisfecho	7	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P8.El pago que recibes, ¿cómo lo comparas con el de otras empresas similares?

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	8	Muy bajo	8	8
2	10	Bajo	10	18
3	54	Regular	54	72
4	28	Alto	28	100
5	0	Muy alto	0	
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

Dimensión Responsabilidad

P9.En está organización se busca que cada quien tome decisiones de cómo realizar nuestro trabajo

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	Muy bajo	0	0
2	12	Bajo	12	12
3	18	Regular	18	30
4	70	Alto	70	100
5	0	Muy alto	0	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P10.Los trabajadores en este departamento no se sienten seguros del trabajo que tienen que hacer

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	4	En desacuerdo totalmente	4	4
2	30	Desacuerdo	30	34
3	40	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	74
4	10	De acuerdo	10	84
5	16	Muy de acuerdo	16	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P11.Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad del trabajo

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	En desacuerdo totalmente	0	0
2	25	Desacuerdo	25	25
3	52	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	77
4	23	De acuerdo	23	100
5	0	Muy de acuerdo	0	
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P12.Toda decisión es tomada de manera precipitada, sin importar que esto afecte a los demás miembros del equipo

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	22	Nunca	22	22
2	48	A veces	48	70
3	30	Regularmente	30	100
4	0	Con frecuencia	0	
5	0	Siempre	0	
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P13.Únicamente al finalizar el trabajo es cuando se revisa

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	11	En desacuerdo totalmente	11	11
2	50	Desacuerdo	50	61
3	12	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	73
4	27	De acuerdo	27	100
5	0	Muy de acuerdo	0	
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

Dimensión Apertura a la Experiencia

P14.Aún cuando suponga mayor esfuerzo, opto por los trabajos que suponen para mí una experiencia nueva

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	6	Nunca	6	6
2	13	Aveces	13	19
3	34	Regularmente	34	53
4	43	Con frecuencia	43	96
5	4	Siempre	4	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P15. En mi trabajo me atraen preferentemente las innovaciones y novedades en los procedimientos

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	Nunca	0	0
2	11	Aveces	11	11
3	22	Regularmente	22	33
4	67	Con frecuencia	67	100
5	0	Siempre	0	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P16. En la medida que puedo, trato de tener nuevas experiencias en mi trabajo cotidiano

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	Nunca	0	0
2	32	Aveces	32	32
3	18	Regularmente	18	50
4	33	Con frecuencia	33	83
5	17	Siempre	17	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P17. Tengo una gran curiosidad por lo novedoso tanto a nivel personal como profesional

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	9	Nunca	9	9
2	0	Aveces	0	9
3	16	Regularmente	16	25
4	58	Con frecuencia	58	83
5	17	Siempre	17	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

Dimensión Extroversión

P18.Me gusta comprometerme personalmente con los objetivos del grupo o de la colectividad

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	En desacuerdo totalmente	0	0
2	0	Desacuerdo	0	0
3	20	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	20
4	38	De acuerdo	38	58
5	42	Muy de acuerdo	42	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P19.Si me lo propongo, puedo vencer y controlar mis antipatías

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	Nunca	0	0
2	0	Aveces	0	0
3	41	Regularmente	41	41
4	44	Con frecuencia	44	85
5	15	Siempre	15	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P20.Cuando se requiere una actitud dirigida exclusivamente a un problema, puedo mantener bajo control mis emociones

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	Nunca	0	0
2	12	Aveces	12	12
3	9	Regularmente	9	21
4	64	Con frecuencia	64	85
5	15	Siempre	15	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

Dimensión Amabilidad

P21.Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros				
RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	8	Nunca	8	8
2	0	Aveces	0	8
3	30	Regularmente	30	38
4	26	Con frecuencia	26	64
5	36	Siempre	36	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P22.Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo				
RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	2	Nunca	2	2
2	0	Aveces	0	2
3	20	Regularmente	20	22
4	19	Con frecuencia	19	41
5	59	Siempre	59	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P23.Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos				
RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	7	En desacuerdo totalmente	7	7
2	26	Desacuerdo	26	33
3	11	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	44
4	42	De acuerdo	42	86
5	14	Muy de acuerdo	14	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

Variable Liderazgo

Dimensión Confianza

P24. El jefe se preocupa porque entendamos bien el trabajo				
RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	En desacuerdo totalmente	0	0
2	0	Desacuerdo	0	0
3	26	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	26
4	40	De acuerdo	40	66
5	34	Muy de acuerdo	34	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P25. Siento temor al acercarme a mis superiores, aunque mi actuar fue el correcto				
RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	62	Nunca	62	62
2	29	Aveces	29	91
3	0	Regularmente	0	91
4	0	Con frecuencia	0	91
5	9	Siempre	9	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

Dimensión Apoyo

P26.Las decisiones en tu departamento se toman con la participación de los demás miembros del equipo

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	Nunca	0	0
2	19	Aveces	19	19
3	35	Regularmente	35	54
4	16	Con frecuencia	16	70
5	30	Siempre	30	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P27.Tu jefe delega funciones a los miembros del departamento para la realización de las tareas

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	Nunca	0	0
2	24	Aveces	24	24
3	22	Regularmente	22	46
4	20	Con frecuencia	20	66
5	34	Siempre	34	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

Dimensión Control

P28.Tu jefe deja que los miembros del departamento tomen decisiones libremente

RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	Nunca	0	0
2	17	Aveces	17	17
3	27	Regularmente	27	44
4	52	Con frecuencia	52	96
5	4	Siempre	4	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P29.Tu jefe determina lo que deben de hacer los miembros del departamento para alcanzar los objetivos de la organización				
RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	Nunca	0	0
2	17	Aveces	17	17
3	28	Regularmente	28	45
4	43	Con frecuencia	43	88
5	12	Siempre	12	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

Dimensión Cohesión

P30.Tu jefe participa en la toma de decisiones conjuntamente con los miembros del departamento				
RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	Nunca	0	0
2	17	Aveces	17	17
3	9	Regularmente	9	26
4	50	Con frecuencia	50	76
5	24	Siempre	24	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

Variable Comunicación

Dimensión Claridad

P31. En la organización se fomenta la comunicación interna a través de medios formales				
RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	16	Nunca	16	16
2	22	A veces	22	38
3	3	Regularmente	3	41
4	23	Con frecuencia	23	64
5	36	Siempre	36	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P32. Recibes retroalimentación clara por parte de tu jefe acerca del trabajo realizado				
RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	Nunca	0	0
2	35	A veces	35	35
3	10	Regularmente	10	45
4	33	Con frecuencia	33	78
5	22	Siempre	22	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P33. Se te dan a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en tu puesto				
RESPUESTAS	CANTIDAD	SIGNIFICADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	4	Nunca	4	4
2	0	A veces	0	4
3	13	Regularmente	13	17
4	61	Con frecuencia	61	78
5	22	Siempre	22	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

Dimensión Canales de Comunicación

P34.¿Estas oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades de la organización?

RESPUESTAS	CANTIDAD		PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	Nunca	0	0
2	0	Aveces	0	0
3	12	Regularmente	12	12
4	88	Con frecuencia	88	100
5	0	Siempre	0	
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P35.¿Consideras que los medios de comunicación de la organización son efectivos?

RESPUESTAS	CANTIDAD		PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	Nunca	0	0
2	9	Aveces	9	9
3	39	Regularmente	39	48
4	31	Con frecuencia	31	79
5	21	Siempre	21	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P36.Mi jefe y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios

RESPUESTAS	CANTIDAD		PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	Inadeacuado	0	0
2	0	Poco adecuado	0	0
3	17	Regularmente adecuado	17	17
4	47	Adecuado	47	64
5	36	Muy adecuado	36	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

Variable Estructura Organizacional

Dimensión Perfil

P37.Cuando una persona está bien capacitada para un nuevo puesto, generalmente la empresa lo asciende				
RESPUESTAS	CANTIDAD		PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	1	Inadeacuado	1	1
2	52	Poco adecuado	52	53
3	13	Regularmente adecuado	13	66
4	30	Adecuado	30	96
5	4	Muy adecuado	4	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P38.¿Consideras que tu perfil y el de tus compañeros es el idóneo para las actividades que realizan?				
RESPUESTAS	CANTIDAD		PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	4	Nunca	4	4
2	49	Aveces	49	53
3	13	Regularmente	13	66
4	30	Con frecuencia	30	96
5	4	Siempre	4	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

Dimensión Habilidades

P39.¿Consideras que tus habilidades y experiencias en tú área de trabajo son tomadas en cuenta para otorgar una promoción?

RESPUESTAS	CANTIDAD		PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	10	En desacuerdo totalmente	10	10
2	19	Desacuerdo	19	29
3	54	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	83
4	17	De acuerdo	17	100
5	0	Muy de acuerdo	0	
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P40.¿Consideras que los rangos de sueldo van acorde a las habilidades de los trabajadores en esta organización?

RESPUESTAS	CANTIDAD		PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	En desacuerdo totalmente	0	0
2	33	Desacuerdo	33	33
3	42	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	42	75
4	25	De acuerdo	25	100
5	0	Muy de acuerdo	0	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

Variable Clima Organizacional

P41.¿Estás plenamente integrado en tu trabajo?				
RESPUESTAS	CANTIDAD		PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	En desacuerdo totalmente	0	0
2	4	Desacuerdo	4	4
3	19	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	23
4	42	De acuerdo	42	65
5	35	Muy de acuerdo	35	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P42.¿Te sientes orgulloso de prestar tus servicios a IBM?				
RESPUESTAS	CANTIDAD		PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	En desacuerdo totalmente	0	0
2	0	Desacuerdo	0	0
3	37	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	37
4	26	De acuerdo	26	63
5	37	Muy de acuerdo	37	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P43.Me siento valorado y respetado en mi trabajo				
RESPUESTAS	CANTIDAD		PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	0	En desacuerdo totalmente	0	0
2	0	Desacuerdo	0	0
3	20	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	20
4	38	De acuerdo	38	58
5	42	Muy de acuerdo	42	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo

P44. Es satisfactoria la relación con los demás miembros de mi equipo (incluidos mis jefes)

RESPUESTAS	CANTIDAD		PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
1	1	En desacuerdo totalmente	1	1
2	0	Desacuerdo	0	1
3	16	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	17
4	47	De acuerdo	47	64
5	36	Muy de acuerdo	36	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Elaboración propia en base a la información de campo