

Clima organizacional de una empresa de señalamientos viales en el sureste de México

Organizational climate of a road marking Company in southeastern of México

Roger Manuel Patrón-Cortés

Universidad Autónoma de Campeche, México

roger_patron_cortes@hotmail.com

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo determinar el grado de apertura del clima organizacional de una empresa de señalamientos viales ubicada en el sureste de México. Este estudio es exploratorio y descriptivo, primero se realizó una medición cuantitativa y luego se aplicaron entrevistas cualitativas. Los resultados indican que el clima organizacional de la empresa de señalamientos viales es de tipo semiabierto. Esto significa que la empresa tiene como aspecto favorable el programa de estímulos al desempeño para reconocer y recompensar el trabajo de los empleados. Sin embargo, la actitud que asumen los jefes hacia los trabajadores caracterizada por la intimidación a ser sancionados o despedidos está influyendo en el nivel de compromiso que se tiene, lo que no contribuye a mejorar el clima laboral. Se sugiere que los gerentes y administradores generen un clima abierto en el que presten mayor atención a los trabajadores desde el punto de vista de las relaciones humanas. Además, se propone que los jefes fomenten la “cultura de participación” concediendo mayor iniciativa y autonomía a los trabajadores al mejorar las relaciones interpersonales y otorgarles más control en su desempeño laboral, incrementando la confianza, responsabilidad y compromiso en beneficio del personal y de la empresa.

Palabras clave: Ambiente laboral, estímulos, cultura de participación.

Abstract

This research aims to determine the degree of openness of the organizational climate of a road marking company located in southeastern Mexico. This study is exploratory and descriptive, a quantitative measurement was first performed and then qualitative interviews were applied. The results indicate that the organizational climate of the road marking company is semi-open. This means that the company has a favorable aspect of the performance stimulus program to recognize and reward the work of employees. However, the attitude that bosses assume towards workers characterized by intimidation to be sanctioned or dismissed is influencing the level of commitment that is had, which does not contribute to improving the working environment. It is suggested that managers and administrators generate an open climate in which they pay more attention to workers from the point of view of human relations. In addition, it is proposed that bosses promote the “culture of participation” by granting greater initiative and autonomy to workers by improving interpersonal relationships and giving them more control in their work performance, increasing trust, responsibility and commitment for the benefit of staff and the road marking company.

Keywords: Work environment, stimuli, participation culture.

Fecha Recepción: Enero 2019

Fecha Aceptación: Junio 2019

Introducción

Las investigaciones sobre clima organizacional surgen de los estudios de las organizaciones modernas, las cuales se han visto influenciadas por una serie de cambios económicos, tecnológicos y sociales. Quintero, Africano y Faría (2008) mencionan que los retos de las organizaciones necesitan contar con la calidad del talento humano para hacer frente a las nuevas técnicas de producción, distribución, mercadeo, servicios y atención al cliente. La productividad y el capital humano se convierten en elementos clave para hacer frente a la competencia y sobrevivir.

Por lo que el clima organizacional adquiere cada vez más importancia dentro de la tarea administrativa, pues el ambiente que perciben los trabajadores tiene influencia positiva o negativa en varios aspectos importantes de la organización tales como la rotación, el ausentismo, los conflictos, la motivación la frustración, y el compromiso, entre otros.

Pérez, Maldonado, y Bustamante (2006) señalan que las organizaciones son el resultado de ideas, visiones, normas y creencias de personas, cuya estructura es más frágil y menos estable

que la estructura material de cualquier organización. Por tanto, la calidad de vida de las organizaciones depende en gran parte de la forma en que los directivos organizan y dirigen sus funciones y de la manera como fomentan las actividades creativas de su personal.

La importancia de realizar estudios en las empresas de señalamientos viales se debe a que en los últimos años se ha dado un acelerado desarrollo del sistema vial en nuestro país y al incremento del autotransporte que ha creado un aumento en los viajes por carretera y vialidades urbanas, de tal forma que los conductores, motociclistas, pasajeros y peatones que deambulan en la infraestructura vial dependen cada vez más de la señalización vial y de los dispositivos de seguridad para su protección e información. Por tal motivo, se hace necesario uniformar tanto a nivel nacional como internacional, la señalización vial, e instalar dispositivos de seguridad que reduzcan los daños causados por accidentes (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2014).

Clima organizacional

Brunet (1999) indica que la palabra clima tienen una raíz griega que significa “pendiente o inclinación”. A este término se le ha asociado con aspectos meteorológicos que caracterizan el ambiente que prevalece en una localidad en un período de tiempo determinado. Este concepto se ha extendido al ámbito de las organizaciones, para referirse a las características del ambiente de trabajo. Por tanto, casi todos pueden percibir un mal o un buen clima cuando entran a una organización o parte de ella.

Dessler (1979) define el clima organizacional como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura” (p.183).

La percepción del individuo es un elemento fundamental para obtener información sobre las estructuras y los procesos del ambiente laboral. La mayoría de los investigadores sobre el tema, coinciden en que el clima organizacional puede medirse a través de las percepciones. Esta coincidencia es muy importante, porque a través de la medición de las percepciones, se puede determinar si un clima es: a) favorable o abierto, b) neutro, o c) desfavorable o cerrado; dependiendo de los elementos que intervengan. Los elementos constitutivos del clima, se integran en dimensiones significativas, dando lugar a diferentes tipos de clima (Silva, 1996). Esto significa que, con base en el constructo y en las dimensiones particulares del estudio, el investigador puede medir el tipo de clima que prevalece en una organización.

La tipología de Halpin y Croft es la más amplia y conocida en los estudios de clima, debido a la difusión y utilización del instrumento OCDQ. Hoy y Miskel (2000), explican que esta tipología fluctúa en un continuo de “abierto” a “cerrado”, y está basada en los estudios realizados por Lewin en 1935, sobre la mentalidad que puede ser: abierta y receptiva, asociada a la flexibilidad operacional; o bien, puede ser: cerrada y de rechazo, asociada con la rigidez funcional. Para favorecer el cambio e innovación en las organizaciones es necesario que el clima de éstas tenga un grado de apertura abierto. En otras palabras, a mayor apertura del clima de la organización, mayor es la confianza de la dirección, el proceso de toma de decisiones involucra a diferentes actores en toda la organización, la comunicación es fundamentalmente horizontal, el personal está motivado a través de la participación en los procesos de definición de objetivos, la mejora de métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en general. Asimismo, en un clima abierto la función de control es ejercida por todos los niveles de la estructura y los esfuerzos de todos están unidos en la consecución de los objetivos institucionales (Zabalza, 1996). Por el contrario, cuando el grado de apertura del clima es cerrado, puede existir entre otros indicadores personal desatento, desorden, suciedad, ambiente cargado de hostilidad, equipo e instalaciones en mal estado, rumores y falta de creatividad en la organización. Además, como señala Ekvall (2003), el clima es un indicador de calidad que tiene influencia en diferentes procesos de la organización. Entre estos procesos se encuentran el grado de innovación, el grado de satisfacción laboral y el grado de productividad, entre otros.

Planteamiento del estudio, objetivo y justificación.

El estudio se realizó en una empresa de señalamientos viales ubicada en el sureste de México. Esta empresa tiene más de 18 años de experiencia en el mercado y se dedica a la comercialización, fabricación e instalación de señalamientos viales, así como al suministro y aplicación de pintura de tráfico. La empresa se ha venido desarrollando dentro del ramo de la señalización vial, teniendo como misión satisfacer las necesidades de sus clientes, ofrecer servicios y productos de alta calidad, apoyar en la reducción de accidentes, fomentar la cultura de prevención y proveer de equipos, tiempos de entrega óptimos, atención personalizada, capacitación y asesoría de productos. Asimismo, tiene como visión ser una empresa competitiva e innovadora en todos sus productos y procesos de fabricación ofreciendo un servicio profesional de la más alta calidad (Vagon, s.f.).

El uso de señalamiento horizontal y vertical constituye un conjunto integrado que permite - mediante marcas en el pavimento y en las estructuras adyacentes- indicar la geometría de las

carreteras y vialidades urbanas, así como sus bifurcaciones, cruces y pasos a nivel y sirven de guía a los usuarios a lo largo de sus recorridos. Los productos y servicios de señalética vertical que ofrece la empresa en estudio son: señales informativas de destino, señales informativas de servicio, señales informativas de identificación, señales informativas de recomendación, señales preventivas, señales restrictivas, señalamiento elevado, señalamiento de obras y dispositivos diversos, señalamiento de nomenclatura. Asimismo, para la señalética horizontal ofrece los siguientes productos y servicios: aplicación de pintura de tráfico líquida y termoplástica, instalación de boyas metálicas, instalación de vialetas, instalación de tachuelas, instalación de reductores de velocidad, instalación de fantasmas, instalación de topes para cajones de estacionamiento.

Además, cuenta con la fabricación y colocación de diversos dispositivos para la protección en zonas de obras viales tales como: caramelos y señalamientos provisionales de protección, trafitambos, barreras delineadoras de carril, conos de protección, poste delimitador de protección, chalecos y banderolas, y flechas luminosas de led's para desviación. También, ofrece venta de equipo de seguridad industrial tales como: equipo de protección corporal, equipo de seguridad facial, equipo de seguridad corporal, ropa industrial, calzado industrial, ropa para lluvia, equipo contra incendios, extintores, sistemas de alarma, equipos contra incendios, señalización industrial, y lonas en impresión digital.

Dentro de sus principales clientes se encuentran la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), la Secretaría de Desarrollo Urbano, Obras Públicas e Infraestructura del Gobierno del Estado de Campeche (SEDUOPI), la Administración Portuaria Integral (API), y Petróleos Mexicanos (PEMEX); así como también, diversas constructoras, cumpliendo en todo momento con la reglamentación normativa aplicable. Debido a que su objetivo como empresa es seguir creciendo dentro del mercado actual, es importante la adquisición de herramientas de trabajo que les permita ser más eficientes, para cumplir en tiempo y forma con los compromisos y plazos establecidos sin dejar de ofrecer un trabajo de la mejor calidad y ser competitivos dentro del ramo. Por ejemplo; actualmente su capacidad de aplicación de pintura termoplástica tiene un promedio de 200 metros lineales por día, por lo que pretenden adquirir una máquina con mayor capacidad de almacenamiento y una mejor calidad en la aplicación de la pintura que les permita adquirir nuevos compromisos.

A pesar de la incertidumbre económica mundial, esta empresa se ha mantenido a la vanguardia adecuándose a los tiempos modernos. Sin embargo, la mejora de la empresa de señalamientos viales necesita reconocer y superar no sólo los obstáculos económicos y técnicos, sino también, aquellos relacionados con el clima que prevalece dentro de la organización, el cual puede estar

afectando el desarrollo y la competitividad. Los estudios de clima organizacional constituyen elementos importantes para la planeación estratégica, pues al contar con información sobre el ambiente que les prevalece permite tomar decisiones para la mejora de sus resultados. Así, por ejemplo, pueden gestionar mejorar la motivación, o bien que la gente se sienta parte de la organización y encuentre un desarrollo personal y profesional, entre otros aspectos. Sin embargo, existe poco conocimiento sobre el ambiente que predomina en estas empresas en el sureste de México, por tanto, se decidió realizar el presente estudio, teniendo como objetivo determinar el grado de apertura del clima organizacional de su personal para promover el cambio y la innovación en beneficio de la mejora de la empresa.

Metodología

Tipo de estudio

Este estudio es exploratorio y descriptivo, primero se realizó una medición cuantitativa y posteriormente se aplicaron entrevistas cualitativas mediante preguntas semiestructuradas con la finalidad de profundizar en los resultados obtenidos. El estudio cualitativo permitió “reforzar teorías e identificar cuestiones críticas para investigaciones futuras” (Stake, 1994, p. 245). El diseño es no experimental con enfoque transversal, ya que no se tiene injerencia en los resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Participantes

De un universo de 80 trabajadores, se calculó una muestra con 95% de confiabilidad y un error máximo permitido de 5% con probabilidades p y q de 0.5 respectivamente. Se obtuvo una muestra de 66 trabajadores, de los cuales 50 conforman el personal operativo: diseño, producción e instalación, 16 integran el personal administrativo: recepción, limpieza, ventas, conserjes, mantenimiento y seguridad. No se consideró al personal de mandos medios y directivos con la finalidad de obtener resultados más consistentes en la investigación.

Instrumento

Se administró una versión adaptada del Cuestionario Descriptivo de Clima (OCDQ-RS), de Hoy, Tarter y Kottkamp (1991). Para calificar el instrumento se siguieron los siguientes pasos:

a).- Se clasificaron los ítems en una escala de cinco puntos:

NO = No ocurre,

RO = Raramente ocurre,

AVO = Algunas veces ocurre,

OF = Ocurre frecuentemente,

OMF = Ocurre muy frecuentemente.

b).- Se calculó una puntuación promedio por cada ítem.

c).- Se sumó el promedio de cada ítem:

Conducta del gerente.

Apoyo (A): 5+6+23+24+25+29+30.

Autocrático (At): 7+12+13+18+19+31+32.

Conducta de los empleados.

Compromiso (C): 3+4+10+11+16+17+20+28+33+34.

Frustración (F): 1+2+8+9+15+22.

Intimidad (I): 14+21+26+27.

d).- En la Tabla 1 se muestran los valores que se utilizaron para cada dimensión.

Tabla 1. *Puntajes promedio y desviaciones estándar del OCDQ-RS.*

| Dimensiones | Media | Desviación Estándar |
|--------------------|-------|---------------------|
| Apoyo (A) | 18.19 | 2.66 |
| Autoritarismo (At) | 13.96 | 2.49 |
| Compromiso (C) | 26.45 | 1.32 |
| Frustración (F) | 12.33 | 1.98 |
| Intimidad (I) | 8.80 | .92 |

Nota. De Hoy, Tarter y Kottkamp (1991).

e).- Se estandarizaron los puntajes de cada dimensión, denominándolos SdS. Para tal efecto se utilizó una media de 500 y una desviación estándar de 100, de acuerdo a las siguientes fórmulas:

Conducta del director.

SdS de Apoyo (A) = $100 \times (A - 18.19) / 2.66 + 500$.

SdS de Autocrático (At) = $100 \times (D - 13.96) / 2.49 + 500$.

Conducta de los profesores.

SdS de Compromiso (C) = $100 \times (C - 26.45) / 1.32 + 500$.

SdS de Frustración (F) = $100 \times (F - 12.33) / 1.98 + 500$.

SdS de Intimidad (I) = $100 \times (I - 8.80) / .92 + 500$.

f).- En la Tabla 2 se establecieron los perfiles del clima abierto y cerrado.

Tabla 2. *Perfiles del clima abierto y cerrado del OCDQ-RS.*

| Dimensiones | Clima abierto | Punto medio | Clima cerrado |
|---|---------------|-------------|---------------|
| Apoyo (A) | 629 (Alto) | 513 | 398 (Bajo) |
| Autoritarismo (At) | 414 (Bajo) | 528 | 642 (Alto) |
| Compromiso (C) | 627 (Alto) | 505 | 383 (Bajo) |
| Frustración (F) | 346 (Bajo) | 493 | 641 (Alto) |
| Intimidad (I) | 465 (Bajo) | 464 | 463 (Bajo) |
| Índice de apertura del clima organizacional | 599 (Alto) | 487 | 375 (Bajo) |

Nota. De Aguado (2003).

g).- Se calculó el índice de apertura del clima organizacional, utilizando también una media de 500 y una desviación estándar de 100. Según Hoy, Tarter y Kottkamp (1991) la Intimidad es una faceta secundaria y no es un elemento del índice de apertura.

Índice de apertura de clima organizacional = (SdS de A) + (1000 – SdS de At) + (SdS de C) + (1000 – SdS de F) / 4.

En la Tabla 3 se especifica la interpretación del grado de apertura del clima organizacional.

Tabla 3. *Grado de apertura del clima organizacional e interpretación del OCDQ-RS.*

| Puntaje | Grado de apertura | Interpretación |
|---------------|---------------------------------|----------------|
| Arriba de 600 | Muy alto | Abierto |
| 551-600 | Alto | Abierto |
| 525-550 | Arriba del promedio | Semiabierto |
| 511-524 | Ligeramente arriba del promedio | Semiabierto |
| 490-510 | Promedio | Promedio |
| 476-489 | Ligeramente debajo del promedio | Semicerrado |
| 450-475 | Por debajo del promedio | Semicerrado |
| 400-449 | Bajo | Cerrado |
| Debajo de 400 | Muy bajo | Cerrado |

Nota. Aguado (2003).

Debido a que el estadístico de comparación es una media de 500, los resultados obtenidos por debajo o por encima de ésta, tendrán un grado de apertura de clima organizacional cerrado o abierto.

Procedimiento

- a) El análisis de los datos se realizó mediante el siguiente proceso:
- b) Autorización de los dueños de la empresa
- c) Apoyo de estudiantes de una universidad pública de la localidad.
- d) Los cuestionarios se administraron mediante previa cita. Se requirieron de dos sesiones para completar la recolección de datos de todo el personal.
- e) Se creó una base de datos y se capturaron los mismos utilizando el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS (Statistic Package for Social Science) versión 17.0 para Windows.
- f) Se analizaron los datos obtenidos utilizando estadística descriptiva, tomando como medida de tendencia central la media y como medida de dispersión la desviación estándar.
- g) Se elaboró y administró una guía de entrevista semiestructurada para profundizar sobre los resultados obtenidos.

Resultados

Medición cuantitativa

La traducción al español del instrumento OCDQ-RS, fue sometida a la prueba Alpha de Cronbach (Aguado, 2003). Los coeficientes de confiabilidad obtenidos en esta prueba para cada una de las dimensiones se presentan en la Tabla 4, junto con la percepción que los empleados tienen del clima organizacional.

Tabla 4. Dimensiones del clima organizacional de la empresa de señalamientos viales.

| Dimensión | Coefficiente Alpha | Media | Desviación Estándar | Puntajes Estandarizados |
|---------------|--------------------|-------|---------------------|-------------------------|
| Apoyo | .84 | 18.76 | 4.58 | 521.60 |
| Autoritarismo | .68 | 18.76 | 4.86 | 692.96 |
| Compromiso | .76 | 26.76 | 5.15 | 523.84 |
| Frustración | .72 | 8.05 | 4.03 | 284.28 |
| Intimidad | .62 | 9.23 | 4.13 | 547.31 |

Nota. Elaborado a partir de los datos recolectados por los investigadores

En la Tabla 4, se observa que las puntuaciones otorgadas por los empleados, en relación con la conducta del gerente, arrojaron una tendencia arriba del promedio de apoyo (521.60), y un alto autoritarismo (692.96). Esto significa que los empleados reciben cierto apoyo, pero son supervisados de manera rígida y dominante. Con relación a las dimensiones de la conducta de los empleados, éstas indican que los trabajadores poseen cierto grado de compromiso (523.84), una baja frustración (284.28), y existe una relación de cierta intimidad (547.31). Con base en lo anterior, se puede inferir que los trabajadores sienten cierto orgullo de pertenecer a la empresa. Existe respeto entre ellos y no están saturados de trabajo, además de que se dan ciertas relaciones sociales entre ellos.

Se determinó el índice de apertura del clima organizacional = $(225.00) + (1000 - 470.23) + (200.75) + (1000 - 549.62) / 4 = 517.05$

De acuerdo con Hoy, Tarter y Kottkamp (1991), este resultado corresponde a un clima con índice de apertura semiabierto.

Evaluación cualitativa

Al entrevistar a los trabajadores sobre los resultados de la encuesta, éstos señalaron que cuentan con un sistema de recompensas por medio de bonos y prestaciones para premiar el trabajo bien realizado. Al respecto un trabajador expresó “mientras más trabajo, obtengo más bonificaciones o días de descanso para atender asuntos personales o disfrutar con la familia”. Sin embargo, las relaciones entre jefes y empleados se caracterizan por el miedo constante a ser sancionados o despedidos. No existe una adecuada comunicación y confianza entre jefes y trabajadores. El involucramiento de las autoridades se limita sólo a vigilar el cumplimiento de las tareas y a supervisar el logro de objetivos. Un empleado comentó: “no existe un trato cordial por parte de los jefes, su presencia nos intimida y causa temor, influyendo negativamente en

los resultados del trabajo". Los trabajadores perciben que las metas no son establecidas ni comunicadas de forma clara, lo que crea confusión y repercute en el grado de compromiso. Un trabajador dijo: "en las juntas se deben establecer metas específicas y consistentes a corto plazo que nos motiven a alcanzarlas, pues sólo nos limitamos a hacer lo que nos indican". Otro empleado indicó que las opiniones de los trabajadores no son tomadas en cuenta, lo que influye en la falta de motivación y el nivel de compromiso. Los trabajadores mencionaron que la empresa les permite sacar adelante a sus familias y la consideran una buena oportunidad, porque actualmente no hay mucha oferta de trabajo, pero también señalaron que si tuvieran una mejor oportunidad de empleo la aceptarían. Los empleados se apoyan y están orgullosos de su trabajo, están conscientes de que la empresa necesita crecer con la ayuda de todos. Un operario señaló "si un compañero necesita ayuda se valora su situación y se le apoya sin violar las normas de la empresa". Asimismo, indicaron que existe compañerismo entre ellos, pues han participado en reuniones donde pueden convivir. Un trabajador manifestó "en los eventos deportivos de la empresa se han logrado estrechar lazos de amistad entre nuestras familias"

Discusión

Este estudio tiene la fortaleza de profundizar sobre los resultados cuantitativos obtenidos mediante la aplicación de entrevistas cualitativas, lo que permitió conocer más a fondo las razones por las cuales se encontró un clima semiabierto, caracterizado por la actitud inadecuada de las autoridades hacia los empleados y los beneficios del programa de estímulos. Asimismo, el estudio contribuye a la literatura de investigación sobre el clima organizacional en las empresas de señalamientos viales. Al inicio del estudio se presentaron ciertas limitaciones relativas al acceso de la información de campo, debido a las condiciones y horarios de trabajo de los empleados. Sin embargo, finalmente sí fue posible acceder a los trabajadores y encuestarlos en diferentes momentos. Otra de las limitaciones es que debido a que sólo se investigó al personal operativo y administrativo de una empresa, no se pretende que los resultados se generalicen a todas las empresas de este sector, pero la metodología sí puede ser utilizada en otras empresas y otros contextos.

Conclusiones

El clima organizacional de la empresa de señalamientos viales es de tipo semiabierto. Esto significa que la empresa tiene como aspecto favorable el programa de estímulos al desempeño para reconocer y recompensar el trabajo de los empleados. Este programa de estímulos motiva la participación y hace que los trabajadores se sientan útiles, satisfechos y con una baja frustración lo que son distintivos de un clima abierto. Sin embargo, la actitud que asumen los jefes hacia los trabajadores caracterizada por la intimidación a ser sancionados o despedidos está influyendo en el nivel de compromiso que se tiene, lo que no contribuye a mejorar el clima laboral. Los trabajadores sólo se sienten ligados a la empresa por el salario que perciben, pero comentaron que en cualquier momento estarían dispuestos a abandonarla.

Se sugiere que los gerentes y administradores generen un clima abierto en el que presten mayor atención a los trabajadores desde el punto de vista de las relaciones humanas. Además, se propone que los jefes fomenten la “cultura de participación” concediendo mayor iniciativa y autonomía a los trabajadores al mejorar las relaciones interpersonales y otorgarles más control en su desempeño laboral, incrementando la confianza, responsabilidad y compromiso, en beneficio del personal y de la empresa de señalamientos viales.

Debido a que este estudio es exploratorio y descriptivo con enfoques cuantitativo y cualitativo mayor investigación se necesita de tal forma que puedan observarse resultados más sólidos en este tipo de empresas. Otros estudios podrían profundizar sobre los resultados obtenidos, en beneficio de las empresas de señalamientos viales y de la sociedad en su conjunto.

Referencias

- Aguado, G. (2003). *Innovación curricular, disposición al cambio y clima organizacional: las preparatorias pertenecientes al sistema UADY*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, México.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración*. Cali. Prentice-Hall.
- Ekvall, G. (2003). *El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). México: McGraw Hill.

- Hoy, W. & Miskel, C. (2000). *Educational administration. Theory, research and Practice* [Administración Educativa. Teoría, investigación y práctica] (5th ed.). Estados Unidos: McGraw Hill.
- Hoy, W., Tarter, C., & Kottkamp, R. (1991). *Open schools/healthy schools. Measuring organizational climate* [Escuelas abiertas/escuelas saludables. Midiendo el clima organizacional]. Beverly Hills, C.A.: Sage.
- Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*. (21) 2. Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=s1316-00872006000200009&script=sci_arttext
- Quintero, N., Africano, N., y Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. *Revista Negotium. Ciencias Gerenciales* (3) 9, 33-51. Recuperado de: <http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/viewFile/57/49>
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes. (2014). *Manual de señalización vial y dispositivos de seguridad 2014*, 6ª. Edición. Dirección General de Servicios Técnicos. Recuperado de: <http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGST/Manuales/NUEVO-SENALAMIENTO/manualSenalamientoVialDispositivosSeguridad.pdf>
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención* (1a. ed.). Barcelona, España: EUB.
- Stake, Robert. (1994). "Case studies". pp 236-247 in Norman K. Denzin (1994). *Handbook of Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks: CA.
- Vagon. (s.f.). Servicios empresariales Vagon. Recuperado de: <http://www.vagon.com.mx/nosotros.html>
- Zabalza, M. (1996). El "clima". Conceptos, tipos, influencia del clima e intervención sobre el mismo. En G. Domínguez F. y J. Mesanza L. (Eds.). *Manual de Organización de Instituciones educativas* (pp. 263-301). Madrid, España: Escuela Española.