



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



Instituto Tecnológico de Matamoros

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MATAMOROS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS:

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA

**QUE PARA ACREDITAR EL GRADO DE MAESTRIA EN
ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL**

PRESENTA:

Nombre del Alumno
Christian López Ortiz

DIRECTOR DE TESIS
Dra. Ileana Guzmán Prince

H. Matamoros, Tamaulipas, México

Excelencia en Educación Tecnológica®
Tecnología es progreso®



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MATAMOROS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS:
**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE
MANUFACTURA**

**QUE PARA ACREDITAR EN MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
INDUSTRIAL.**

PRESENTA:

Christian Lopez Ortiz

DIRECTOR

Dra. Ileana Guzmán Prince

Sinodales:

Dr. Jorge Alberto Orrante Sakanassi

Dra. Irma Leticia García Trevino

H. Matamoros, Tamaulipas, México

a Octubre 2020

Agradecimientos

Quiero agradecerles a muchas personas que estuvieron en mi transcurso de la maestría. Y a personas que siempre han estado dentro de mi vida. Empezare primero por mis padres, los cuales han participado en una gran parte de mi vida. Les agradezco todo gran esfuerzo, tiempo dedicado, atención y apoyo el cual siempre me brindaron. La verdad estoy muy feliz de obtener un logro más y decirles que por su apoyo estoy aquí donde debo estar.

Otra persona a la cual le quiero agradecer es a mi novia por brindarme siempre su entusiasmo y su fuerza para ser una mejor persona personal y profesionalmente. Ella y su gran perseverancia y carisma, así como su cariño.

A mis amigos también por estar dentro de mi vida como parte de mi maestría. Conocí a mucha gente muy buena y competente. Estoy muy agradecido de topármelos en mi vida y les deseo lo mejor a todos.

También muchísimas gracias a los profesores y mis asesores los cuales estuvieron para mí en todo momento cuando había dudas. Excelentes personas que son.

Resumen

Esta investigación ha sido elaborada con el propósito de estudiar y evaluar el clima organizacional y conocer las dimensiones las cuales sustentan el contexto de la organización. El clima puede influir hasta cierto punto sobre las actitudes y la conducta de los colaboradores, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral, satisfacción personal y rendimiento profesional entre otros dependiendo de otras variables, tanto de la personalidad, como también los de la situación laboral y de la organización (estructura y procesos).

En la actualidad las empresas se están preocupando en los diferentes factores, que evitan que la empresa sea más eficiente, uno de ellos es el Clima Organizacional, mismo que es muy importante, debido a que tiene influencia en el comportamiento de todo el organismo, lo que permite tener una excelente motivación y desempeño laboral en las diferentes áreas de la empresa.

Desde esta perspectiva, el propósito del estudio fue identificar y evaluar el clima organizacional de una empresa de Manufactura para generar una propuesta de mejora que contribuya a crear un clima organizacional satisfactorio en el personal de la empresa.

El tipo de metodología fue transversal y cuantitativa, dirigido a una muestra de 50 colaboradores, y se utilizó un cuestionario de evaluación de clima organizacional como instrumento de medición, basado en instrumento generado por la misma empresa.

Una vez aplicado el análisis diagnóstico, la información se procesó en Excel, se inició la evaluación e identificación para elaborar la propuesta que favorezca en la contribución del clima organizacional.

Abstract

This research has been prepared with the purpose of studying and evaluating the organizational climate and knowing the dimensions which sustain the context of the organization. The climate can influence to some extent on the attitudes and behavior of employees, through perceptions that filter reality and condition the levels of work motivation, personal satisfaction and professional performance, among others, depending on other variables, both personality, as well as those of the labor situation and the organization (structure and processes).

Currently, companies are worrying about the different factors that prevent the company from being more efficient, one of them is the Organizational Climate, which is very important, because it influences the behavior of the entire organism, that allows to have an excellent motivation and work performance in the different areas of the company.

From this perspective, the purpose of the study was to identify and evaluate the organizational climate of a manufacturing company to generate an improvement proposal that contributes to create a satisfactory organizational climate in the company's personnel. The type of methodology was transversal and quantitative, aimed at a sample of 50 collaborators, and an organizational climate assessment questionnaire was used as a measurement instrument, based on an instrument generated by the same company. Once the diagnostic analysis was applied, the information was processed in Excel, the evaluation and identification were initiated to elaborate the proposal that favors the contribution of the organizational climate.

Introducción

En el presente trabajo se presenta un estudio y una propuesta del clima organizacional de una empresa de Manufactura, con la intención de favorecer y apoyar a la institución detectando fortalezas y áreas de oportunidad.

En el primer capítulo se describen los aspectos generales que fueron la base para llevar a cabo dicha investigación, así como también se determinan cuáles son los objetivos de esta.

El análisis del clima organizacional es importante porque brinda información sobre diversos factores y percepciones del ambiente de trabajo, para posteriormente analizar todos los puntos que pueden afectar al normal funcionamiento de la empresa.

El saber sobre el clima organizacional de una empresa beneficia el descubrir el estado de la compañía en lo que respecta a temas generales y organizacionales, así como culturales. También promueve la implicación del empleado en las estrategias organizacionales.

Con la realización de este estudio se pretende analizar el clima organizacional porque este opera como un vínculo entre la motivación de los empleados en sus puestos de trabajo y los factores como los objetivos de la empresa así siendo una suma perceptual de cada uno de los individuos sobre el entorno de trabajo que los rodea.

Índice

.....	1
Agradecimientos.....	2
Resumen	4
Abstract	6
Introducción.....	8
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA	2
1.1 Descripción de la problemática	2
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo general.....	3
1.3.2 Objetivos secundarios.....	3
1.4. Hipótesis.....	4
En la empresa de metal mecánica existe un mal clima organizacional para el desempeño de los objetivos de la empresa	4
1.4.2. Hipótesis Secundarias.....	4
1. La mala dirección de los jefes o supervisores de los empleados afecta el clima laboral	4
2. La satisfacción personal afecta el clima organizacional.	4
1.5 Justificación.....	4
CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	7
2.1. Marco conceptual	7
2.2. Evolución del concepto del clima laboral.....	12
2.2.1 Orígenes y Definición del Clima Laboral	15
2.2.2 Aspectos de clima laboral	20
ASPECTOS SUBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL:	20
2.3 Liderazgo.....	21

2.4 Las nueve dimensiones del clima organizacional y sus componentes	22
2.5 Factores que intervienen en el clima organizacional	27
2.6 Motivación	29
2.6.1 Pirámide de Maslow y la Motivación	31
2.6.2 Teoría de las necesidades de McClelland	34
2.6.3 Teoría X y Teoría Y de McGregor	35
2.7 Satisfacción Laboral	37
2.7.1 Relaciones Entre El Clima Organizacional y La Satisfacción Laboral	41
2.7.2 satisfacción y Productividad	42
2.7.3 Efecto de la Satisfacción Laboral en el Desempeño de los Empleados	43
2.7.4 Relación Entre El Clima Organizacional y La Satisfacción Laboral	44
2.8 Comportamiento Organizacional	46
2.8.1 Comportamiento Individual	47
2.9 Compromiso con el Trabajo	51
2.10 Compromiso con la Organización	51
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	54
3.1. Población o muestra	54
3.2. Tipo de estudio	54
3.3. Selección del instrumento	55
3.4. Procedimiento de recolección	56
3.5. Procedimiento de análisis de datos	56
3.6 Presupuesto	57
CAPÍTULO IV	58
CAPÍTULO IV RESULTADOS	59
4.1 Resultados de la hipótesis General	59
4.2. Hipótesis Secundarias	61
4.3 La mala dirección de los jefes o supervisores de los empleados afecta el clima laboral	61
4.4 La satisfacción personal afecta el clima organizacional.	63

4.4. Propuesta	65
CAPÍTULO V CONCLUSIONES	69
Fuentes de Información.....	70
Anexos	72
Anexo 1. Encuesta para evaluar el Clima Organizacional del personal de una empresa de Manufactura	72
Anexo 2. Resultados de las Dimensiones.....	76
Resultados de la dimensión Sobre la empresa pregunta 1	76
Resultados de la dimensión Sobre la empresa pregunta 2	77
Resultados de la dimensión Sobre la empresa pregunta 3	78
Resultados de la dimensión Sobre la empresa pregunta 4	79
Resultados de la dimensión Sobre la empresa pregunta 5	80
Resultados de la dimensión Sobre el puesto (General) pregunta 6	81
Resultados de la dimensión Sobre el puesto (General) pregunta 7	82
Resultados de la dimensión Sobre el puesto (General) pregunta 8	83
Resultados de la dimensión Sobre el puesto (General) pregunta 9	84
Resultados de la dimensión Sobre el puesto (General) pregunta 10	85
Resultados de la dimensión Sobre el puesto (General) pregunta 11	86
Resultados de la dimensión Sobre el puesto (Específico) pregunta 12.....	87
Resultados de la dimensión Sobre el puesto (Específico) pregunta 13.....	88
Resultados de la dimensión Sobre el puesto (Específico) pregunta 14.....	89
Resultados de la dimensión Sobre el puesto (Específico) pregunta 15.....	90
Resultados de la dimensión Sobre el puesto (Específico) pregunta 16.....	91
Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 17.....	92
Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 18.....	93
Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 19.....	94
Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 20.....	95
Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 21.....	96
Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 22.....	97

Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 23.....	98
Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 24.....	99
Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 25.....	100
Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 26.....	101
Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 27.....	102
Resultados de la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 28.....	103
Resultados de la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 29.....	104
Resultados de la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 30.....	105
Resultados de la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 31.....	106
Resultados de la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 32.....	107
Resultados de la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 33.....	108
Resultados de la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 34.....	109
Resultados de la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 35.....	111
Resultados de la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 36.....	112
Resultados de la dimensión sobre la satisfacción personal pregunta 37.....	113
Resultados de la dimensión sobre la satisfacción personal pregunta 38.....	114
Resultados de la dimensión sobre la satisfacción personal pregunta 39.....	115
Resultados de la dimensión sobre la satisfacción personal pregunta 40.....	116
Resultados de la dimensión sobre la satisfacción personal pregunta 41.....	117

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la problemática

En una Empresa de Manufactura y Ensamble en Matamoros se presenta una problemática de mala comunicación y relación entre los colaboradores, dando en general descontento, malas relaciones interpersonales, así como bajo desempeño laboral.

Esto ha llegado a afectar el ambiente de trabajo, así como la motivación y la satisfacción personal.

Es importante encontrar la manera de determinar cuáles son las causas que originan este tipo de inconformidades entre los colaboradores, para de esta forma encontrar posibles soluciones que ayuden a mejorar el clima organizacional de la empresa y sentar las bases de estos estudios para que abra camino a nuevas oportunidades y a la mejor atención posible para nuevas investigaciones, así como oportunidad de arreglar los problemas presentes.

1.2 Planteamiento del Problema

Las organizaciones hoy en día viven en un continuo entorno competitivo en el que buscan cumplir sus objetivos y mantenerse vigentes, sin embargo, esto no es posible cuando no existe una motivación y satisfacción por parte del empleado.

Aspectos como una mala relación entre los colaboradores, áreas de trabajo no adecuadas, para la realización de su trabajo, son algunos de los factores que afectan

crecimiento laboral satisfactorio de los empleados, así como la eficiencia y productividad de la empresa. Lo que nos lleva plantearnos la siguiente pregunta

¿Existe en la empresa de metalmecánica un clima organizacional adecuado que permita la satisfacción de los empleados?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Investigar el clima organizacional de la empresa metal mecánica para generar una propuesta de mejora que contribuya a crear un clima laboral satisfactorio en el personal de la empresa.

1.3.2 Objetivos secundarios

1. Identificar las dimensiones del clima organizacional.
2. Identificar las dimensiones de Satisfacción personal, jefe directo o supervisor.
3. Elaborar una propuesta que contrarresten las debilidades de la organización y mejoren el clima laboral.

1.4. Hipótesis

En la empresa de metal mecánica existe un mal clima organizacional para el desempeño de los objetivos de la empresa

1.4.2. Hipótesis Secundarias

1. La mala dirección de los jefes o supervisores de los empleados afecta el clima laboral
2. La satisfacción personal afecta el clima organizacional.

1.5 Justificación

La presente investigación se enfocará en estudiar el clima organizacional de la Empresa de Manufactura de ramo Metalmecánica de Matamoros cuya organización tiene problemas en cuestión de ambiente de trabajo adecuadas para sus colaboradores tales como insatisfacción, desmotivación, apatía, etc., generando problemas en el clima organizacional.

Analizar el clima organizacional brinda un estado actual de la organización y el vínculo que tienen los colaboradores con la estructura general de ella y aportar una visión más clara de las dimensiones las cuales están dañando al organismo y al clima organizacional.

La investigación ofrecerá información respecto a la importancia de evaluar las dimensiones que componen el clima organizacional para detectar las desventajas y carencias de la organización y tener una vista más panorámica de los problemas para

poder tomar acciones con ella y generar un ambiente sano que contribuya a un mejor desempeño laboral como una satisfacción personal.

Determinar la situación real del clima organizacional de la empresa de Manufactura de Matamoros Para que la empresa tenga los resultados adecuados y puedan resolver sus problemas generales como industriales en cuestión ambiental.

CAPÍTULO II
FUNDAMENTOS
TEÓRICOS

CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Marco conceptual

Actitud: Es el comportamiento habitual que se produce en diferentes circunstancias.

Apatía: Se deriva del latín *Apathia*, y este del griego, que significa “ausencia de pasiones, emociones, sentimientos o enfermedad” (Española, 2001).

Apoyo: Es un término que procede de apoyar. Este verbo refiere a hacer que algo descansa sobre otra cosa; a fundar o basar; a confirmar o sostener alguna opinión o doctrina; o a favorecer y patrocinar algo. El apoyo, por lo tanto, puede ser una cosa física (material) o una cuestión simbólica.

Ausentismo: Se define como la inasistencia frecuente al trabajo. (Robbins, 2009)

Calidad: Por calidad Juran entiende la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en la entrega, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es adecuarse al uso. (Joseph M. Juran).

Clima Laboral: Percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. (Cabrera, 1996)

Clima organizacional: Se entiende por clima organizacional “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta

consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla” (Ocegueda, (Perez, 2012) 2007)

Clima: Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Cohesión: Acción y efecto de adherirse las cosas entre sí, bien sea materiales o inmateriales, como las ideas.

Conflicto: Estado emotivo doloroso producido por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios. (Diccionario de psicología).

Cultura organizacional: Un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, un conjunto de características claves que la organización valora. (Robbins, 2009)

Demanda: Implica el reconocimiento de una necesidad subjetiva y el deseo de pedir ayuda.

Desarrollo: significa crecimiento, progreso, evolución, mejoría. Como tal, designa la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse.

Desmotivación: Es un estado psicológico donde hay un desacuerdo entre aquello que se quiere lograr hipotéticamente y la aptitud o capacidades que se tiene para lograr el objetivo.

Diagnóstico: Proceso de la planificación una vez obtenida la información, y como base para tener mayores elementos para desarrollar la acción. (DIÉGUEZ, 1987).

Dimensiones psicológicas: Se centra en la mente, y recoge la idea de la persona como ser dirigido a metas y dotado de un conjunto de procesos que le permiten guiar su conducta creativa y armónicamente en el contexto cambiante donde se dan las diversas situaciones en que participa

Estrategias: Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

Estrés: Estado de cansancio mental provocado por la exigencia de un rendimiento muy superior al normal; suele provocar diversos trastornos físicos y mentales.

Factores Psicosociales: Interacciones entre, por una parte, el trabajo, el medio ambiente y las condiciones de organización, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. (OMS, 2008)

Factores: Elemento, circunstancia, influencia, que contribuye a producir un resultado.

Habilidades Individuales: Se refieren al dominio del lenguaje, la comunicación oral y escrita, el razonamiento matemático, y las relaciones interpersonales, uso de tecnología y detección, procedimiento y aplicación de la información. (Robbins, Comportamiento Individual, 2004)

Habilidades Intelectuales: Es la capacidad del individuo que tiene para realizar las diversas actividades mentales como, aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad

y percepción, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, visualización espacial y memoria. (Robbins, Comportamiento Individual, 2004)

Implementar: Acción de poner en práctica, medida y métodos, entre otros, para concretar alguna actividad, plan o misión.

Industria: Toda aquella actividad cuya finalidad sea transformar materia prima en producto de consumo final o intermedio.

Manufactura: Producto elaborado con las manos o con ayuda de máquinas, a partir de una materia prima

Mejora: Cambio o progreso de una cosa que está en condición precaria hacia un estado mejor

Metalmecánica: Metalistería son las técnicas y artes para producir y conformar metales en la fabricación de objetos utilitarios, artísticos o decorativos.

Motivación: Procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. (Robbins, 2009)

Organización: Unidad social coordinada en forma consciente, compuesta de dos o más personas, que funcionan sobre una base de continuidad relativa para lograr una meta o conjunto de metas comunes. (Robbins, 2009)

Personalidad: Suma total de las formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con otros. Se describe a menudo en tendencias medibles que una persona muestra.

Psicología organizacional: También conocida como la psicología laboral o del trabajo, abarca distintos ámbitos del trabajo humano, tales como el reclutamiento y la selección del personal, la ergonomía, el análisis de los puestos de trabajo y la forma en la que los sujetos se desenvuelven socialmente y cómo se desempeñan profesionalmente en sus respectivos contextos laborales.

Psicología: Ciencia que busca medir, explicar, y en ocasiones cambiar el comportamiento de los seres humanos y otros animales. (Robbins, 2009)

Relación: Correspondencia o conexión que hay entre dos o más cosas.

Rendimiento: La idea rendimiento refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue.

Sano: Estado de total o casi completo bienestar físico, psicológico y social.

Satisfacción laboral: Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral. (Smith, 1969)

Sentimiento de pertenencia: Es un sentimiento de vinculación o dependencia que experimenta un miembro de una sociedad. El ser humano necesita sentir que pertenece a un grupo, sentirse parte de ese grupo: un país, la familia, su grupo de trabajo, un club, un partido político, un grupo religioso.

Simbólico: Es la representación perceptible de una idea, con rasgos asociados por una convención social aceptada.

Valores: Son cualidades que se destacan en cada individuo y que, a su vez, le impulsan a actuar de una u otra manera porque forman parte de sus creencias, determinan sus conductas y expresan sus intereses y sentimientos.

2.2. Evolución del concepto del clima laboral

Como primeros antecedentes de la investigación realizadas por Elton Mayo entre 1927 y 1947, se adoptaron factores de producción y otros factores (como iluminación, temperatura, etc.) en el trabajo, y se concluyó que la organización. El rendimiento está estrechamente relacionado con el interés de la dirección en las necesidades e ideas de los trabajadores.

De manera similar, Lewin, Lippitt y White estudiaron con grupos escolares de entre 10 y 11 años en 1939. Esta investigación tiene como objetivo analizar la relación entre los estilos de liderazgo personal y aquellas "atmosferas" que promueven la interacción social y el desarrollo emocional en equipo.

Años después, Argyris un teórico empresarial, hizo investigaciones de clima en un banco y a partir de esto define el clima en términos de políticas formales de la organización, necesidades de los trabajadores, valores y personalidades que operan en un propio sistema. Menciona que la organización formal tiende a ser descuidada y centrarse en las tareas desatendiendo su personalidad humana, lo cual provocara que los individuos no sean tratados maduramente respecto a su trabajo. Además, cambia en concepto de clima citado e intercambiado como cultura informal.

Dos años después, Gellerman (Brunet, 1960, citada en 1999) propuso por primera vez el término clima organizacional en psicología organizacional, que describe un grupo de organizaciones que las distinguen de otras organizaciones. Grupo de funciones. La relativa persistencia del tiempo afecta el comportamiento de las personas de la organización.

Tagiuri define el clima como una situación que persiste en el entorno interno de una organización, es vivida por sus miembros, su comportamiento está influenciado y puede ser descrito por los atributos de la organización. Sin embargo, también señaló el problema del concepto de clima y enfatizó la necesidad de distinguir entre lo objetivo y subjetivo de esta situación, la situación y la persona. Además de determinar su especificidad y dinámica estructural.

Litwin y Stringer (1968 citado en Schneider, 1990) toman al clima como concepto esencial que describe efectos de situaciones en la motivación individual para la afiliación y poder. Lo anterior en su libro *Motivación and Organizacional Climate*, donde reportan resultados de estudios que comprueban que las percepciones que los individuos tenían sobre la estructura y el sistema influían en su motivación. Otros autores como Schneider y Barlett (1968) observan en *Individual Differences and Organizacional Climate I*: el plan de estudio y desarrollo de un cuestionario de medición de clima en directivos de una agencia de seguros de vida. Esto último, corrobora que en estos años la preocupación fundamental era como medir el clima.

A partir de los años 70's más autores resumen la existencia de que existe la variación ambiental y como resultado da varias situaciones del clima que difieren en las perspectivas de cada individuo; así como de las características tales como grado de autonomía y comportamiento, los resultados y las contingencias de resultados entre otros miembros de una organización.

(Schneider, 1990) Citado como parte de su investigación y análisis teórico del clima organizacional en el contexto de las preferencias personales y la realidad organizacional; de acuerdo con el ajuste entre las expectativas y la realidad del nuevo agente, la satisfacción del agente en un ambiente de clima positivo El grado es predecible. Además, mencionó que Pane y Pugh (1976) se enfocaron en la estructura organizacional y el clima, así como en la objetividad y comprensión de la estructura y las medidas climáticas.

También mencionó a Johnston, propuso un nuevo concepto de la fuente del ambiente organizacional y observó diversos ambientes en la organización, además determinó el desempeño laboral y conceptos basados en la relación personal organizacional. La presencia de atmósfera.

En los 90's definen el clima como aquello que se distingue de las otras organizaciones, que integra percepciones colectivas con respecto a dimensiones como autonomía, confianza, cohesión, reconocimiento, apoyo, innovación y equidad. Lo anterior, producto de la interacción de sus miembros y de la interpretación de las situaciones

en que se encuentran además de ser la base de normas y actitudes de la cultura organizacional y como recurso de esta influencia en el comportamiento.

Del mismo modo, podemos mencionar varias definiciones con el fin de aclarar el ambiente de la organización con más detalle. Sin embargo, Goncalves (2000) enfatizó en este tema que el clima puede referirse a las características del ambiente laboral, y los trabajadores que trabajan en este ambiente percibirán directa o indirectamente estas características. Asimismo, el clima organizacional tiene un impacto en el comportamiento en el lugar de trabajo, y es una variable entre los factores del sistema organizacional que intervienen y el comportamiento de cada empleado. Por lo tanto, estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, puesto que se diferencian de una organización a otra. Finalmente, dicho autor hace énfasis en que el clima, las estructuras, características de la organización y empleados, forman un sistema interdependiente y dinámico.

2.2.1 Orígenes y Definición del Clima Laboral

El interés por el ámbito del clima laboral se basa en la importancia de los roles, es decir, todo el sistema de individuos que componen una organización parece estar jugando su forma de trabajar, sentir y pensar, y por tanto también depende de la forma en que trabajan, la supervivencia y el desarrollo de la organización.

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social.

Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional. Por tanto, no es de extrañar que, en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona.

En 1950, Cornell definió el clima como un conjunto de ideas de las personas que componen una organización. Aunque esta estructura no se desarrolló hasta la década de 1960. La raíz de la preocupación por el clima organizacional radica en el principio de la corriente cognitiva en psicología, en cierto sentido, el agotamiento de la explicación del comportamiento humano desde la perspectiva conductual conducirá a la reconciliación de la caja negra. A esa persona.

Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960 se ha ido desarrollando la investigación sobre el entorno laboral, aportando una definición amplia de este concepto. Por tanto, tenemos diferentes autores definiendo este campo.

(Gilmer F. y., 1964) Definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri (1968) Como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975) como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Por otro lado, la postura “fenomenológica” considera “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones”, (Peiro y Prieto, 1996:84).

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Guillén y Guil, (1999:166) quienes definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”

Por otro lado, el clima organizacional se ve afectado por muchas variables. Además, estas variables o factores se influyen entre sí de diferentes formas según la situación y el individuo. Su apreciación de estos diversos factores se ve influida a su vez por cuestiones internas y externas. Por tanto, los aspectos psicológicos, emocionales, familiares, sociales, educativos y económicos que rodean la vida de todos, interferirán en su consideración del entorno laboral de la empresa.

Estos diversos aspectos estrechamente relacionados con la vida de una persona pueden permitirle ver la misma situación desde una perspectiva positiva o negativa, tal es la comprensión antes mencionada. Los empleados no son completamente objetivos

en muchas situaciones, pero sus opiniones dependen de la acumulación de todas estas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va a reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen.

Las variables que se puede considerar intervienen en el clima laboral son, evidentemente, muchas. Pero de una manera general y somera se desarrollarán las más señalas por algunos autores del comportamiento organizacional.

Gómez, L. (2011) La psicología organizacional antes conocida como Psicología industrial, se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX. Su fortalecimiento se dio a partir de la segunda guerra mundial debido a que se empezaron a abordar de manera sistemática temas como la selección de personas adecuadas y las formas de remuneración que se establecían.

Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007). Las investigaciones sobre psicología organizacional fortalecieron el crecimiento de esta disciplina ampliando la cobertura de esta hacia el bienestar laboral de los colaboradores, la forma como se originaban las motivaciones de los individuos, el tipo de valores que se desarrollaban y las relaciones interpersonales de los mismos dentro de las organizaciones.

Los psicólogos comenzaron a interesarse por los problemas derivados del cansancio, la rutina y otros factores que inciden en el buen desempeño laboral. Empezando a

abordar otros campos que estaban constantemente interrelacionados como la capacidad de aprendizaje, la percepción, el estudio de la personalidad, la capacidad de liderazgo, el impacto de la personalidad y las características de un individuo, la forma en que se abordan los problemas, el desempeño, la actitud hacia el trabajo y la fatiga laboral.

2.2.2 Aspectos de clima laboral

Al realizar un estudio de clima laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales, subjetivos y preceptuales.

Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la "Calidad de Vida Laboral".

Sin embargo, no debemos descuidar la valoración de elementos subjetivamente perceptibles como la actitud de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los directivos para relacionarse con sus empleados y orientarlos, el tipo de comunicación y el nivel de compromiso de los empleados con la empresa. las relaciones interpersonales, la motivación de los empleados, su satisfacción con elementos

relacionados con su trabajo, y la autonomía o independencia de las personas en el desempeño de sus tareas.

ASPECTOS SUBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL:

2.3 Liderazgo

Relación entre Liderazgo, la motivación y la Satisfacción Laboral

El liderazgo Es necesario en todo tipo de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es fundamental para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a promover relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, mayor productividad, mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

“Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad”. “Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo.

Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son”. Por lo que podemos considerar que el comportamiento del líder ante un colectivo, su capacidad para afrontar retos y la manera de involucrar al colectivo de trabajadores es determinante en el nivel de

motivación y /o satisfacción de los subordinados, puesto que para un líder debe quedar claro que los individuos que componen las empresas constituyen la fuente principal de ventajas competitiva, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones.

Por lo que es de vital importancia el mejoramiento continuo en las condiciones laborales objetivas y subjetivas en que se desempeñan los mismos como vía para lograr la excelencia en el trabajo que realizan.

2.4 Las nueve dimensiones del clima organizacional y sus componentes

Gran parte de los estudios del clima pueden estar vinculados a la definición de dimensiones y que han sido definidos por investigadores como variables de medición y evaluación del clima.

Según García *“Todo análisis de clima laboral es producto de las percepciones y de las expectativas del personal con la empresa”*. Es por esto por lo que las dimensiones deberán ser correspondientes a la realidad y a cada historia en particular.

De esta manera para (Litwin y Stringer, 1968) Fue conveniente describir el clima organizacional con nueve dimensiones, y que debían ser medidas a través de un cuestionario que desarrollaron a partir de esta teoría. Estas dimensiones se pueden resumir de la siguiente manera.

1. **Estructura.** Aquí se pone énfasis principalmente a la percepción que los empleados tienen sobre las reglas, normas, procedimientos y otras formas de desempeño a los cuales se ven enfrentados los empleados en sus labores. Así también, en como su

motivación por lograr los resultados positivos y negativos está relacionada con la estructuración jerárquica dentro de la organización.

2. **Responsabilidad individual.** Tiene que ver con altas necesidades de logro para lo cual los miembros de la organización adquieren un mayor sentido de responsabilidad. Saben lo que deben hacer pues tienen el sentimiento de ser su propio jefe dentro de la organización.

3. **Cooperación.** Enfocado al sentimiento de ayuda entre los miembros de la organización, así como de soporte emocional y cordialidad tanto a nivel horizontal como vertical.

4. **Recompensas y castigos.** Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño. Así como la manera en que los empleados creen adecuada y equitativa su recompensa o castigo por parte de la organización.

5. **Conflicto y tolerancia.** Un clima debe ser tolerante con las diferentes opiniones de sus miembros. Los conflictos se evitan manteniendo una comunicación fluida a través de los diferentes niveles de la organización.

6. **Estándares y expectativas.** Se refiere a la fuerza con la que los individuos toman sus normas de desempeño y productividad de la organización.

7. **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir objetivos personales con los de la organización.

8. **Riesgos y desafíos.** Se refiere a la forma en que la organización toma los riesgos del trabajo como desafíos para el cumplimiento de sus metas y promover la competitividad.

9. **Relaciones.** Las relaciones entre jefe y colaboradores son primordiales para un clima organizacional positivo.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una vista rápida bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización. Como estos se sienten y perciben todo el contexto de una manera más colectiva y no tanto individual. Ayuda a fundamentar un poco sobre la situación por la que la empresa está pasando.

El conocimiento del Clima Organizacional (C.O.) proporciona retroalimentación acerca de los factores y procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, de introducir cambios muy elaborados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que componen de esta.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional Influye en el comportamiento evidente de los miembros al filtrar la realidad y ajustar la percepción estable de la motivación laboral y el nivel de desempeño profesional.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones.

1. Actitudes hacia la empresa y la dirección de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de promoción
3. Actitud hacia el contenido del trabajo
4. Actitud de supervisión
5. Actitud hacia las recompensas monetarias
6. Actitudes hacia las condiciones laborales
7. Actitud hacia los colegas.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores.

Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal

y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Aparecen además otras formas y consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otras. En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional de Litwin y Stinger. “El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

Dichos autores, proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

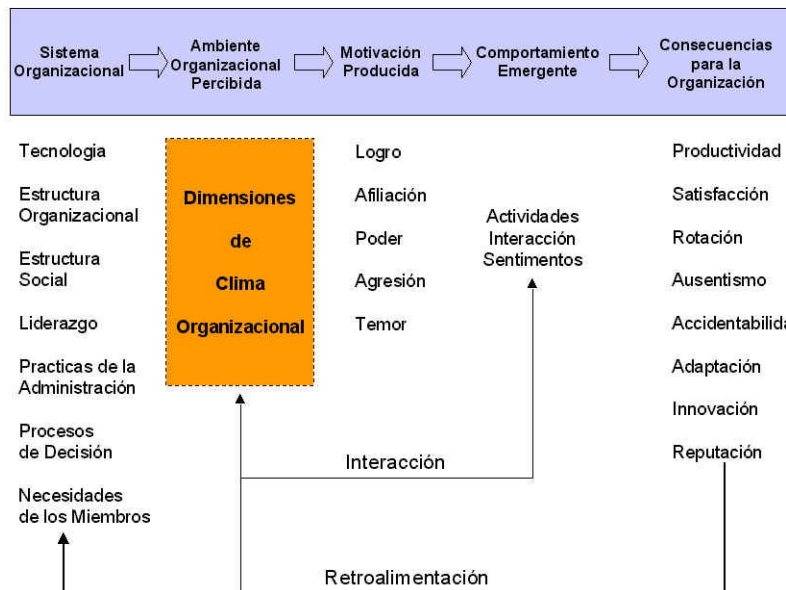


Figura. Esquema de Clima Organizacional Litwin y Stringer (1978)

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional.

Esto afectará las motivaciones de los miembros de la organización y sus correspondientes comportamientos, lo que obviamente traerá diversas consecuencias a la organización, como productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Antes de enunciar los conceptos que utilizaremos como referencia para este estudio, se considera conveniente dar una definición al significado del término Clima Organizacional como: "la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización".

2.5 Factores que intervienen en el clima organizacional

Entre los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, diferenciable para cada organización, por poseer cada empresa características distintivas, serán los siguientes, de acuerdo con (Davis, 1999)

Motivación

Satisfacción

Involucramiento

Actitudes

Valores

Cultura Organizacional.

Estrés

Conflicto

Liderazgo

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y, por ende, en el clima, por lo que actúa en forma de circuito. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por el liderazgo, las prácticas de dirección, motivación, actitudes, satisfacción laboral, entre otros.

2.6 Motivación

Chiavenato (2011) explicó sus puntos de vista sobre la motivación. Lo describió como "un motivo que impulsa a las personas a actuar de cierta manera, o al menos un motivo que impulsa a las personas a inclinarse hacia un comportamiento en particular". Otros autores describen la motivación como componentes cognitivos, emocionales y conductuales. Por ello, se señala que la preferencia, perseverancia, determinación o vitalidad son evidencia del proceso motivacional interno de cada persona, y estas motivaciones se transforman en responsabilidad, cumplimiento, dedicación, esfuerzo, productividad personal en el desempeño de las actividades laborales. Zuluaga, M, (2001)

Chiavenato se explicita en este punto, considerando que el concepto de motivación a nivel individual conduce al de clima organizacional y el de la organización. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a una satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y te autorrealización. La frustración de estas necesidades puede generar problemas de adaptación. Dado que la satisfacción de estas necesidades superiores depende en particular de las personas que ocupan puestos jerárquicos de autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de las adaptaciones y los trastornos de las personas. La adaptación varía de persona a persona y cada persona es diferente. Una buena adaptación denota una salud mental.

Una de las maneras de definir la salud mentas es describir las características básicas de las personas sanas.

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las demás personas.
3. Son capaces de enfrentar las demandas de la vida.

A esto se debe el nombre de clima organizacional, ya que está en un parte vinculado al ambiente interno de los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta, el clima organizacional sube y se presenta en relaciones de satisfacción, animo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación es baja entre los miembros, ya sea por frustración, estrés, o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, disturbios, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización. (Manifestaciones).

El concepto de clima organizacional abarca un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que:

1. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento.

Es de esperar que un empleado motivado tienda a ser más productivo que si no lo está. Puede ocurrir que su realidad laboral no le satisfaga o que experimente gran satisfacción en su trabajo pero que su nivel productivo sea bajo; en cada uno de los casos hay desajustes que corregir. Así que, si bien el Clima Organizacional no es la causa si índice en ella, en el sentido de que, si existe un clima positivo, determinantes de la productividad como la motivación, logran afectar a los empleados de forma más efectiva y en consecuencia su productividad. Por ello, si el clima organizacional es negativo se puede estar desperdiciando una mejor productividad.

2.6.1 Pirámide de Maslow y la Motivación

La motivación es el resultado de los esfuerzos del trabajador para satisfacer las metas de la organización, a la par que tiende a satisfacer sus necesidades personales. Por esto es por lo que distinguen tres aspectos de la motivación que son: aquellos que están desde el interior de la persona (necesidades), desde el exterior (incentivos) y la elección de una estrategia de acción (conducta para el logro y satisfacción).

Tomando en cuenta que la motivación es el resultado de conocer y averiguar primeramente las necesidades de todos los miembros de la organización para hacer posible toda su satisfacción.

Acerca de estas teorías de la motivación, como ya es conocido, Maslow elaboro una jerarquía de necesidades que se asemeja a una pirámide donde las necesidades de

la base deben ser cubiertas antes de llegar a la punta. Estas categorías de necesidades son: Fisiológicas o biológicas, de seguridad, de amor y de pertenencia, de autoestima y la necesidad de autorrealización.



Figura. Jerarquía de las necesidades según Maslow. Fuente: (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2009)

De una manera más explicada.

Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas

como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.

Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.

Necesidades de estima: cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

Necesidades de autorrealización: son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada.

2.6.2 Teoría de las necesidades de McClelland

David McClelland habla que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de estas: es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto. Dichas necesidades son:

- a) Poder. Está constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por el poder o de difundir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad; esta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima.
- b) Afiliación. Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros.
- c) Logro. Cuando esta necesidad predomina, se manifiesta por satisfacer los logros que se obtienen al alcanzar metas y resultados. El individuo que es motivado por el logro realiza grandes esfuerzos para conseguir siempre sus objetivos y experimenta una gran satisfacción cuando los obtiene.

Para que el personal este motivado deberá ubicarse en los puestos donde se satisfaga su necesidad predominante de acuerdo con su perfil psicológico; ya sea el logro, el poder o la afiliación.

2.6.3 Teoría X y Teoría Y de McGregor

Douglas McGregor es el creador de las teorías “Teoría X” y “Teoría Y”. Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores solo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

“Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyo que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados.”

La teoría X representa el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control de los recursos humanos:

- A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
- Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
- Los empleados evitaban las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.

- Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señala una propuesta de la idea de que los empleados quieren y también necesitan trabajar y, por lo tanto, las metas de empleados y empresas no están en conflicto, señalo la premisa que llamo teoría Y:

- Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
- La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.
- La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que rige las necesidades de orden superior. El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más validas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados.

2.7 Satisfacción Laboral

Este factor brinda una importancia relevante en la percepción individual del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho contribuirá al mejoramiento continuo de los servicios que brinda en su organización y por ende así valorara de forma más objetiva y positiva el clima que le rodea.

Definiciones: Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario: "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase 'como hacen que me pagan, hago que trabajo'.

Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción". (Palafox, 1995) Haciendo una aplicación en México, Palafox (1995) comenta que la miopía empresarial ha llevado a un círculo vicioso la relación satisfacción productividad debido al descuido en los factores de satisfacción en el trabajo y a la manipulación de los trabajadores en cuanto a las compensaciones y otros satisfactores Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo".

Márquez (2001.) menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y

valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Márquez además menciona que se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere: "satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa".

Márquez (2001) menciona que: "La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo con su orientación".

Robbins, indica que la satisfacción en el trabajo es la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

Este término también conocido como satisfacción laboral, se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción hacia el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquellas que se sienten insatisfechas albergan actitudes negativas.

Según Davis, es importante examinar la naturaleza y efectos de la satisfacción laboral:

- **Elementos:** Las actitudes se componen de sensaciones, ideas e intenciones de actuar. La satisfacción en el trabajo es la actitud eficiente, demostrado por sentimientos y emociones con el cual los empleados consideran su trabajo, el mismo empleado puede tener una respuesta intelectual a su trabajo, expresado mediante una idea (“mi trabajo es muy complejo”), en otras ocasiones el empleado puede externar a sus compañeros intenciones conductuales (“dejare este empleo”).
- **Atención individual:** La moral es la satisfacción grupal y la satisfacción laboral suele referirse a las actitudes de un solo empleado, se puede pensar que al subir de cargo al individuo se siente complacido con su ascenso, aunque las evaluaciones de la satisfacción individual pueden promediarse entre todos los miembros de una unidad de trabajo, el término genérico que se usa para describir la satisfacción grupal general que es moral, ya que es común que el empleado adapte sus actitudes a los del grupo de trabajo.
- **General o multidimensional:** La satisfacción laboral puede concebirse como una actitud general o aplicarse a las diversas partes de la labor de un individuo. Los aspectos más relevantes de la satisfacción laboral son: la remuneración, el supervisor propio, la naturaleza de las tareas ejecutadas, los compañeros de trabajo o equipo y

las condiciones de trabajo. Los estudios de la satisfacción laboral toman en cuenta las diversas partes que se consideran importantes, ya que estas actitudes respecto al trabajo predisponen a un empleado a comportarse de ciertas maneras, tanto que puede ser en demostrar su satisfacción o insatisfacción en el trabajo que desempeña.

Hay ocasiones que resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede con la satisfacción del trabajo y la moral del empleado. Podemos describir que la satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Se puede describir como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo depende de numerosos factores ambientales, el jefe, ya sea que lo trate bien, el sentimiento de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos.

Así que la satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo.

- Los factores concretos: Como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc. Y la vida en general.

De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la

satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1988).

2.7.1 Relaciones Entre El Clima Organizacional y La Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es importante en el estudio del comportamiento organizacional porque la mayoría de los colaboradores componen un fin en sí misma o un medio hacia el objetivo de la satisfacción personal. Así mismo, la satisfacción y la insatisfacción laboral están asociadas con un gran número de indicadores organizacionales como la calidad de desempeño, bajas, rotación, etc.

En la larga tradición en la psicología de las organizaciones, el concepto de satisfacción laboral ha sido definido de múltiples formas. Existe una serie de definiciones que hacen referencia a la satisfacción laboral como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. Con relación a esta dimensión conceptual la definición propuesta por Locke (1976) es la que mejor ha sabido tomar el significado de este término. Otro grupo de autores, consideran que la satisfacción laboral va más allá de las emociones, por lo que su importancia es capital en las conductas laborales. Los autores conciben la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo un exponente de esta aproximación es Harpaz (1983) quien concluye que la satisfacción laboral, como otras actitudes, está compuesta por elementos afectivos, cognitivos y conductuales. Asimismo, indica que las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que pueden ser descritas por el termino general de satisfacción laboral (Harpaz, 1983).

Para Peiró (1984) la satisfacción con el trabajo sería el resultado de varias actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo y de otros factores relacionados. Es decir, se trataría de una actitud general, resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización. De este modo, el estudio de la satisfacción laboral se enmarca en estudios actitudinales hacia el trabajo, junto con los que analizan otros factores como el compromiso organizacional y la implicación laboral. Independiente de las definiciones dadas por los investigadores señalados, y de la importancia que estos tienen en la literatura especializada, la definición de satisfacción laboral que nos parece reúne el significado más aceptado por los investigadores y la que adoptaremos es la proporcionada por Peiró y Rodríguez (1996), quienes la definen como una “actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, estas actitudes pueden estar relacionadas con el trabajo general o con facetas específicas del mismo”. En concreto, la satisfacción laboral es un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

2.7.2 satisfacción y Productividad

Pocos temas han atraído tanto interés en los estudios del comportamiento organizacional como la relación que existe entre la satisfacción y productividad. Hablando de una manera general, se entiende como productividad como la medida de que tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella.

Se hicieron varios estudios para analizar y establecer si había una relación entre la satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consciente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, si se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente. Varios estudios sobre la causalidad parten de un diseño que no podía demostrar las causas y el efecto. Pero los estudios encontraron que exista una conclusión más válida que es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y responsabilidad de un ascenso.

2.7.3 Efecto de la Satisfacción Laboral en el Desempeño de los Empleados

La satisfacción laboral es la actitud general de un empleado hacia su trabajo, el trabajo de una persona es más que las actividades obvias de barajar documentos, escribir códigos de programación u otras actividades que desempeñan, requiere también tener trato con los compañeros y los jefes, obedecer las reglas y las costumbres de la organización, cumplir los criterios de desempeño, vivir en condiciones laborales que no son ideales, etc. (ROBBINS, 2004:78).

En el libro Comportamiento Organización de Robbins, indica que: "La satisfacción del trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. Los investigadores

saben de este interés y por eso se ven muchos estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad, ausentismo y rotación” (2004:79).

La evaluación que hace un empleado de cuan satisfecho o insatisfecho esta con su trabajo es la suma compleja de varios elementos, existen dos métodos que son los más conocidos:

- Calificación única general: Consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta y el entrevistador coloca un porcentaje del 1 al 5 que corresponda a la contestación.
- Calificación sumada: Se pregunta la opinión del empleado puede ser sobre el salario actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros, estos factores responden a un estándar y se suman para dar una calificación a la satisfacción del trabajo (ROBBINS, 2004:78).

2.7.4 Relación Entre El Clima Organizacional y La Satisfacción Laboral

Existen varias investigaciones que analizan la relación clima-satisfacción, sin embargo, no hay consenso en cuanto a la dirección de la causalidad de tal relación; es decir, si es de clima a satisfacción o de satisfacción a clima. (Payne, 1990) y sus colaboradores han definido que la relación de causalidad entre las percepciones de clima y sus consecuencias hipotéticas es reciproca. Se ha mostrado que el clima puede tener una influencia significativa sobre algunos resultados y variables, tales aspectos como el rendimiento, la tasa de ausentismo y sobre algunas experiencias

laborales como la satisfacción. Durante el tiempo, en muchas investigaciones se obtuvo resultados que respaldaban la influencia de las percepciones individuales de clima organizacional sobre diferentes variables individuales, tales como la satisfacción laboral. Se han mostrado resultados que indican que las percepciones individuales de clima presentan relaciones significativas con la satisfacción laboral y diferentes dimensiones de esta: conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga de rol, el bienestar afectivo, el compromiso organizacional y la propensión al abandono.

AÑO	AUTOR	RESULTADOS
1969	Friedlaner y Margulies	El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual. El grado de impacto que el clima produce sobre la satisfacción laboral varía según el tipo de clima y el tipo de satisfacción.
1971	Payne y Pheysey	El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral.
1974	Hellriegel y Slocum	Fuertes correlaciones entre el clima y la satisfacción laboral. La satisfacción varía en consonancia con las percepciones que el individuo tiene del clima. Consideran prematuro afirmar si la satisfacción afecta el clima o este a la satisfacción, si bien parece que la dirección de la causalidad es mayor del clima a la satisfacción.
1975	Downey, Hellriegel y Slocum	Los resultados de este estudio ofrecen evidencia empírica de que algunas dimensiones de clima influyen sobre diversas facetas de la satisfacción laboral.
1988	Jakofsky y Slocum	Los resultados ponen de manifiesto la existencia de correlaciones significativas de las percepciones individuales de las dimensiones del clima con dimensiones de satisfacción laboral.

1991	Peiró, González-Roma y Ramos	Los resultados obtenidos muestran relaciones significativas y positivas con la satisfacción.
1993	Ostroff	Nueve dimensiones de clima laboral muestran una influencia significativa y positiva sobre la satisfacción.
1993	Schratz	Los resultados indican nueve dimensiones de clima que sirven como predictores de la satisfacción.
1996	Gunter y Furnham	Los resultados mostraron que nueve dimensiones de clima laboral surgieron como predictores significativos de satisfacción laboral

Cuadro 1. De Investigaciones sobre la Relación del Clima organizacional y La Satisfacción Laboral. (Margarita Chiang, 2010)

2.8 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos, debido a que aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que la empresa funcione de mejor manera.

Robbins, en su libro de Comportamiento Organizacional, indica: El comportamiento Organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y como repercute esa conducta en el desempeño de la organización. Como el comportamiento organizacional se interesa particularmente en las situaciones que

atañen al empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración.

Abarca temas como la motivación, comportamiento y autoridad del personal, niveles de jerarquías dentro de la organización, comunicación entre el personal, estructura y procesos de los grupos, aprendizaje, percepción, procesos de cambio, estrés en el trabajo y conflictos laborales.

2.8.1 Comportamiento Individual

Robbins establece elementos claves del comportamiento individual, con las cuales considera el efecto clave del comportamiento del empleado, estas variables llamadas características biográficas, comprenden de factores fácilmente definibles e inmediatamente disponibles en datos que pueden obtenerse simplemente de la información disponible en el archivo del empleado. (ROBBINS, 2004:37)

- **EDAD:** Las relaciones entre edad y rendimiento en el trabajo probablemente sea un tema de importancia cada vez mayor durante la siguiente década. Existe la creencia de que el rendimiento en el trabajo disminuye con el incremento de la edad, adicionalmente, la fuerza laboral está envejeciendo. Sin embargo, revisando los hechos, la interrogante que surge es ¿Qué efecto tiene realmente la edad en la rotación, el ausentismo, la productividad y la satisfacción? De acuerdo con diversos estudios realizados en Estados Unidos y comentados por Robbins esta interrogante obtiene respuesta en contraposición directa, es decir, que la edad no afecta en ninguna de las variables mencionada.

- **GÉNERO:** En el debate que este tema genera, Robbins comenta que no hay ninguna diferencia entre el hombre y la mujer en cuestión de las habilidades para la solución de problemas, dirección competitiva, motivación, sociabilidad o habilidades de aprendizaje. De igual manera, no existe evidencia que indique que el género de un empleado afecte la satisfacción en el trabajo.
- **ESTADO CIVIL:** No existen suficientes estudios que permitan hacer conclusiones acerca del efecto del estado civil sobre la productividad. Sin embargo, Robbins indica que en forma consistente los empleados casados tienen pocas ausencias, menos rotación y están más satisfechos con sus trabajos que sus compañeros de trabajo solteros.
- **ANTIGÜEDAD:** Se define la antigüedad como el tiempo que se haya trabajado en un empleo, se puede decir que la mayor parte de la evidencia demuestra una relación positiva entre la antigüedad y la productividad en el trabajo. La relación entre antigüedad y ausentismo es muy directa. Robbins indica que, en términos tanto de la frecuencia de faltas como el número total de días perdidos en el trabajo, la antigüedad es la variable explicativa más importante.

Robbins indica que “La antigüedad y la satisfacción están relacionadas en forma positiva, de hecho, cuando la edad y la antigüedad son tratadas por separado, la segunda parece ser un pronosticador más consciente y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica” (ROBBINS, 2004:39)

Así como algunos elementos biográficos como define Robbins, existen otras variables llamadas habilidades, son capacidades diferentes que todos tienen, no con la misma

destreza o cualidad, sino que algunos individuos tienen más desarrolladas otras habilidades que otros y esto no quiere decir que algunos individuos sean inherentemente inferiores que otros. De una manera muy descrita la habilidad es la capacidad que un individuo tiene para realizar diversas tareas de su trabajo. Es una valoración actualizada de lo que uno puede hacer. Básicamente, las habilidades generales de un individuo están compuestas por dos grupos de factores: habilidades intelectuales y físicas. (ROBBINS,2004:39)

- **HABILIDADES INDIVIDUALES:** Es la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades de las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas. La habilidad influye en el nivel de rendimiento y de satisfacción del empleado. Las habilidades pueden subdividirse para su estudio en dos vertientes a saber:

- **HABILIDADES INTELECTUALES:** Son aquellas que se utilizan para realizar actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memorial. Aquí algunos ejemplos

- **Aptitud numérica:** Habilidad para la velocidad y la precisión aritmética. área contable: Calculo de impuestos sobre ventas en una serie de artículos.

- **Comprensión verbal:** Habilidad de entender lo que se lee o escucha y la relación entre las palabras. Gerente de planta: Sigue las políticas de comportamiento.

- Velocidad de percepción: Habilidad para identificar las similitudes visuales y diferencias rápidamente y con precisión.
- Razonamiento inductivo: Habilidad de identificar una secuencia lógica en un problema para resolverlo.
- Razonamiento Deductivo: Habilidad para usar la lógica y evaluar las implicaciones de un argumento.
- visualización espacial: Habilidad de imaginar cómo se vería un objeto si se le cambia de posición en el espacio.
- Memoria: Capacidad de retener y recordar experiencias.
- HABILIDADES FISICAS: Son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.
- PERSONALIDAD: La personalidad es la organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente. De acuerdo con ello, Robbins identifica que la personalidad es como la suma total de formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con los demás.
- ACTITUDES: Las actitudes no es lo mismo que los valores, pero ambos están interrelacionados, son enunciados de evaluación con respecto a los objetos, a la gente o a los eventos. Esto se puede observar al analizar los tres componentes de una actitud: cognición, afecto y comportamiento.

componente del comportamiento de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo. Ver las actitudes como la conjunción de tres componentes (cognición, afecto y comportamiento) ayuda a entender su complejidad y la relación potencial entre las actitudes y el comportamiento. Sin embargo, debe tenerse presente que el término actitud se refiere, a la parte afectiva de los tres componentes (ROBBINS, 2004:40).

2.9 Compromiso con el Trabajo

Este término mide el grado en el cual una persona se identifica psicológicamente con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo. Se ha encontrado que los altos niveles de compromiso se relacionan con un menor ausentismo y tasas de renuncia más bajas. (ROBBINS, 2004:71).

2.10 Compromiso con la Organización

Robbins, (1998) define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

Chiavenato, (1992) opina que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus

participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso de este.

Una participación elevada en el trabajo se identifica con lo que el individuo hace y el comportamiento organizacional elevado es identificarse con la empresa donde desempeña sus funciones. Cuando la insatisfacción se extiende en la organización es probable que los empleados se contagien de esta percepción y piensen en renunciar. El clima organizacional, se define como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. Un alto compromiso con el trabajo significa identificarse con el trabajo específico, mientras que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización que le da empleo. Un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y considerarlo como una condición temporal y, sin embargo, no estar insatisfecho con la organización como un todo (ROBBINS, 2004:72).

Probablemente el compromiso con la organización es un mejor pronosticador porque es una respuesta más general y duradera a la empresa, que la satisfacción laboral, y hace que el individuo siga las metas propuestas de la empresa.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Población o muestra

En la empresa de ramo Metal Mecánica la población en general estará conformada por 98 empleados del cual se aplicó a 50 colaboradores que fueron utilizadas como muestra representativa.

3.2. Tipo de estudio

Transversal: Es transversal porque en la empresa investigada se recopiló la información en un solo momento.

Inv. Cuantitativa; Porque recolecta y analiza datos para de ahí dar respuesta a preguntas de investigación y por ende comprobar hipótesis que ya se han establecido y casi siempre hace uso de números y conteos estadísticos estableciendo de manera exacta ciertos patrones de comportamiento.

Documental: Se considera este estudio documental ya que para analizar el problema se hizo uso de información obtenida en libros, fuentes de internet entre otros.

Descriptivo: Es un estudio descriptivo porque describe el clima laboral de la empresa a través de la aplicación de una encuesta de clima.

3.3. Selección del instrumento

El instrumento que se uso fue elaborado por la Empresa de Manufactura y Ensamble la cual las dimensiones que aborda son de suma importancia para el proyecto de tesis. La encuesta está compuesta por 41 ítems, divididos en 6 dimensiones distintas que se midieron, las cuales son:

- Sobre la empresa
- Sobre el puesto de trabajo (General)
- Sobre el puesto de trabajo (Específico)
- Integración de Trabajo
- Sobre su jefe directo o supervisor
- Sobre la satisfacción personal

La escala de evaluación se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta:

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Indiferente
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

La unidad de análisis que responde a la escala marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en el ítem. Los ítems por lo general tienen implícita una dirección, ya sea positiva o negativa.

El objetivo de la encuesta es determinar el clima laboral que existe en cada área para detectar áreas de mejora, que ayuden a que la organización logre un buen desempeño tanto de los trabajadores como de sus instalaciones.

3.4. Procedimiento de recolección

La recopilación de los datos a través del instrumento, que se dividirá en tres etapas: Recopilación, Procesamiento e interpretación.

En esta etapa, se reunirá y procesará la información de las encuestas contestadas por los colaboradores

3.5. Procedimiento de análisis de datos

1. Se llevó a cabo una reunión con el plantel de RR. HH. con el propósito de dar a conocer el cuestionario de clima laboral.
2. Se fue citando de 5 en 5 al personal para ir aplicando el cuestionario y explicarles la dinámica que este consistía.
3. Se tomó una muestra de toda la empresa 50, (98 personas en total) con el propósito de hacer más verídico nuestro resultado.
4. Al terminar de la recolección de datos, se capturaron en un documento electrónico del programa Excel, para hacer el manejo de esta información más sencillo.
5. Se clasificaron y analizaron las necesidades de la empresa y se elaboró un plan de mejora para favorecer el clima laboral.

3.6 Presupuesto

El presupuesto que se contempla dentro de la investigación es de:

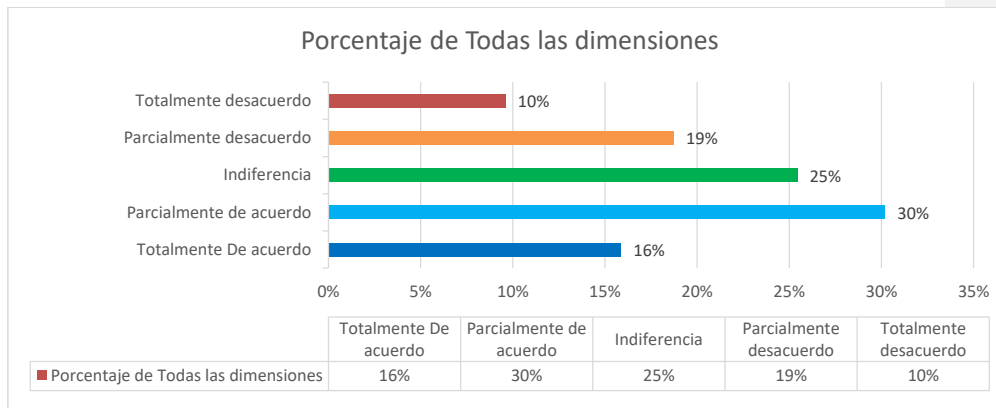
Impresión de encuestas 100 \$

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Resultados de la hipótesis General



Grafica 4.1 Distribución de Porcentajes de las respuestas a Todas las Dimensiones. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla 4.1 Valores estadísticos observados en Todas las Dimensiones. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla de Todas las dimensiones

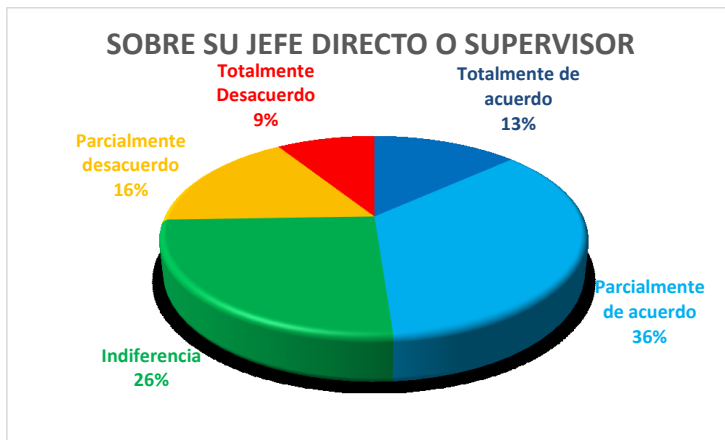
Dimensiones	Sobre la empresa	Sobre el puesto de trabajo (General)	Sobre el puesto de trabajo (Específico)	Integración	Sobre su jefe Directo o Supervisor	Sobre la satisfacción Personal	Promedios
Totalmente de acuerdo	22%	19%	24%	13%	13%	3%	16%
Parcialmente de acuerdo	27%	36%	34%	33%	36%	16%	30%
Indiferencia	24%	26%	24%	27%	26%	26%	25%

Parcial mente desacuerdo	18%	12%	13%	19%	17%	33%	19%
Totalmente Desacuerdo	9%	7%	5%	8%	8%	21%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

En la presente tabla se muestra que solo el 16% de toda la empresa está totalmente de acuerdo, esto quiere decir que no están en buen clima organizacional. El 30% se siente parcialmente de acuerdo, esto quiere decir que hay factores los cuales dañan el clima organizacional generando daños en el ambiente laboral, en la percepción del colaborador, en la motivación y satisfacción del personal, así como la comunicación de la organización. Posiblemente entra el factor del miedo, esto quiere decir que las personas no quieren mostrar su respuesta sincera por miedo a que su jefe o supervisor lo llegue a penalizar de una manera que perjudique al colaborador. Tenemos por consiguiente un 25% y para terminar con un 19% de parcialmente desacuerdo. La tabla nos muestra que hay un posible mal clima organizacional que este repercutiendo en todo el personal, dañando así, las emociones y generando conflictos interpersonales con otros departamentos como con sus mismos compañeros.

4.2. Hipótesis Secundarias

4.3 La mala dirección de los jefes o supervisores de los empleados afecta el clima laboral



Grafica 4.3 Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión sobre su jefe directo o supervisor. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla 4.3 Valores estadísticos observados en la dimensión sobre su jefe directo o supervisor. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre su jefe Directo o Supervisor	Comunicación con jefe	Accesibilidad	Trato	Apoyo	Exigencia	Retroalimentación	Valorar esfuerzo	Flexibilidad	Confianza	promedios
Totalmente de acuerdo	18%	14%	6%	22%	12%	12%	20%	12%	10%	6%
Parcialmente de acuerdo	34%	38%	46%	40%	44%	44%	42%	30%	20%	28%

Indiferencia	20%	24%	16%	20%	18%	18%	18%	38%	44%	34%
Parcialmente desacuerdo	20%	18%	20%	10%	14%	14%	12%	14%	16%	26%
Totalmente Desacuerdo	8%	6%	12%	8%	12%	12%	8%	6%	10%	6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

En la dimensión Sobre su Jefe Directo o Supervisor podemos señalar que la mayoría en un porcentaje de 36% se siente parcialmente de acuerdo en cuanto a la relación que existe con sus jefes y superiores dentro de la organización, las cuales se refieren a el trato que hay entre el jefe y su subordinado, así como al nivel de exigencia por parte de los jefes, así como la relación del jefe con los subordinados, en contra de un 26% que determina que se siente indiferente en relación con su jefe directo o supervisor.

Se confirma la hipótesis de la satisfacción del personal afecta el clima organizacional.

En la dimensión sobre la Satisfacción Personal podemos señalar que en su mayoría con un 34 % se sienten parcialmente en desacuerdo en cuanto a la satisfacción que perciben en su ambiente laboral. Esto quiere decir que hay cuestiones subjetivas las cuales dañan la motivación de los colaboradores generando una insatisfacción la cual por consiguiente repercute en el reconocimiento, en tomas de decisiones, en generar un ambiente más agradable y nuevas oportunidades de generar ideas para sus áreas de oportunidad dentro de sus departamentos. Por consiguiente, un 27 % se siente indiferente de acuerdo con la satisfacción laboral. Por lo tanto, es necesario implementar una estrategia que permita mejorar la satisfacción personal de los colaboradores, así como el reconocimiento de su trabajo, la satisfacción al terminar su día laboral y mejorar la oportunidad que se le brinda al colaborador para disminuir el alto porcentaje de colaboradores que se sienten parcialmente desacuerdo.

4.4. Propuesta

PLAN DE MEJORA PARA EL LOGRO DE LA SATISFACCION DEL CLIMA LABORAL

En base a los datos obtenidos se generó el plan de mejora con el propósito de favorecer las dimensiones más afectadas.

No.	Plan	Acción	Responsable	Plazo
1	Realizar trabajos para el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales de las unidades, que proporcionen el confort y garanticen los medios necesarios para el trabajo.	1. Aplicación de 5's a los departamentos de producción	RR. HH. Seguridad y Medio Ambiente Director General	Permanente
		2. Garantizar los suministros necesarios de forma estable para un mejor desempeño laboral, expresados en material de trabajo.	RR. HH.	Permanente
		3. Analizar si la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, etcétera, es la apropiada para la realización del trabajo.	Seguridad y Medio ambiente	Corto
		4. Colaborar y asumir la responsabilidad, tanto a nivel individual como grupal, en el mantenimiento de las áreas de trabajo.	MTTO.	Permanente
2	Realizar trabajos encaminados al mejoramiento de la organización laboral.	1. Diseñar un plan de beneficios e incentivos, teniendo en cuenta las limitaciones que se contemplan en Ley	RR. HH. Seguridad y Medio Ambiente	Mediano

		2. Realizar charlas motivacionales antes de iniciar la hora de trabajo.	Director General RR. HH.	Corto
		3. Distribuir las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro dentro de la organización.	Director General RR. HH.	Permanente
3	Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.	1- Implementar cursos de comunicación	Director General RR. HH.	Mediano
		2. Distribuir las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro dentro de la organización.	RR. HH.	Corto
		3. Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos	RR. HH.	Corto
4	Mejorar los métodos y estilos de dirección	1- Que reciban cursos de "reuniones eficaces" los directivos y de "escucha activa" los directivos y los empleados.	Director General	Mediano
5	Mejorar el proceso de toma de decisiones.	1- Escuchar las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su área	Jefes de Departamento RR. HH.	Permanente
		2- Mantener una constante retroalimentación entre directivos y trabajadores.	Jefes de Departamento	Permanente
		3.- Desarrollar talleres y seminarios (tanto para directivos como trabajadores), con el apoyo de especialistas, sobre técnicas para manejar el cambio y el miedo a tomar decisiones	Jefes de Departamento RR. HH.	Mediano

6	Elaborar e implementar un programa de capacitación de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente superior.	1-Curso teórico de capacitación para directivos sobre clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral y por ende en la percepción adecuada o no de este (Motivación, satisfacción, estilo de dirección, estrés, actitudes)	Director General	Mediano
		2.- Realizar discusiones grupales de forma interactiva con presentación de trabajos investigativos que incluya el análisis del clima organizacional en el servicio	RR. HH.	Corto
7	Reducir en lo posible los niveles actuales de estrés Laboral	1- Lograr que los trabajadores y colaboradores no se preocupen por los asuntos poco importantes y que pongan las cosas en perspectiva.	RR. HH.	Corto
		2- Capacitar a los directivos en la organización de su tiempo, y de sus subordinados	Director General RR. HH.	Mediano
8	Remuneración	1.- Agilizar proceso para el pago de horas extraordinarias.	RR. HH.	Permanente

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

CAPÍTULO V CONCLUSIONES

El objetivo general del presente proyecto de tesis es investigar el clima laboral de la empresa metal mecánica para generar una propuesta de mejora que contribuya a crear un clima laboral satisfactorio en el personal de la empresa, para ello fue necesario aplicar una encuesta para evaluar el clima organizacional.

En la presente investigación se descubrió que los empleados no están totalmente de acuerdo con las dimensiones evaluadas, por lo que no logran generar una satisfacción personal ni motivación para desempeñar su trabajo de una manera positiva.

El haber aplicado el cuestionario de clima organizacional ayudo a conocer como está el clima organizacional en la empresa para lograr generar en base a los datos obtenido una propuesta que ayude a favorecer el clima organizacional de una manera positiva y que así, pueda influir en las actitudes y conductas de los colaboradores, a través de percepciones positivas y favorecer el clima organizacional.

Fuentes de Información

SCHNEIDER, Benjamin y REICHERS, Arnon. On the etiology of climates. En: Personnel Psychology. 1983, vol. 36. p 19-39.

LITWIN, G. y STINGER, R. The influence of organizational climate on human motivation. Michigan: Foundation for Research on Human Behavior, nd.

MÉNDEZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario, 2006. p 1-143.

ROBBINS, Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación, 10a ed.

Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw - Hill/Interamericana editores sa de cv.

Stephen P. Robbins. (2010). Administración. México: PEARSON EDUCACIÓN.

MARGARITA CHIANG M. JOSE MARTÍN ANTONIO NUÑEZ. (2010). RELACIONES ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL. MADRID: Universidad Pontificia Comillas.

KEITH DAVIS JOHN W. NEWSTROM. (1993). COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. MEXICO, S.A. DE C.V.: MCGRAW-HILL
https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf CAP 6

<http://www.eumed.net/librosgratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm> Forehand y Von Gilmer (1964)

<http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/viewFile/136/136> Smith, Kendall y Hulin
1969

Las nueve dimensiones del clima organizacional <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/> Litwin y
Stinger

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

https://www.academia.edu/29083935/Administracion_libro_12_edicion

Stephen P. Robbins. (2009). Comportamiento Organizacional. México: PEARSON
Educación.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Márquez Pérez, M. (2001) Satisfacción laboral. Recuperado enero 2, 2003 de:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>

Motivación laboral (s.f.). Recuperado diciembre 24, 2002, de:
<http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>

Anexos

Anexo 1. Encuesta para evaluar el Clima Organizacional del personal de una empresa de Manufactura

El propósito de este cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en Tu experiencia de trabajo, por lo tanto, no **Hay respuestas correctas ni incorrectas.**

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y puntué cada pregunta del 1 al 5, siendo el 1 el valor menos y el 5 el mayor.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferencia	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 40 minutos.

1.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa? _____

2.- ¿En qué área trabaja? _____

SOBRE LA EMPRESA	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Indiferencia	Parcialmente De acuerdo	Totalmente De acuerdo
1.- ¿Le gusta la empresa?					
2.- ¿Se siente integrado en ella?					
3.- ¿Conoce su posición y sus responsabilidades					
4.- ¿Como se ha sentido trabajando en esta empresa?					
5.- ¿La comunicación dentro de la empresa logra los objetivos de la organización?					
SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO (GENERAL)					

6.- ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?					
7.- ¿Las condiciones de espacio son suficientes para el desempeño de su trabajo?					
8.- ¿Están las instalaciones limpias?					
9.- ¿Las condiciones de trabajo de su área son seguras?					
10.- ¿Mi área de trabajo es un buen lugar para trabajar?					
11.- ¿Cuenta con la colaboración de las personas de otros departamentos?					
SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO (ESPECIFICO)					
12.- ¿Sabe cuáles son sus responsabilidades y funciones del puesto?					
13.- ¿Mi trabajo es reconocido y valorado?					
14.- ¿Recibe información de como desempeñar su trabajo?					
15.- ¿Le gustaría seguir trabajando en su área de trabajo?					
16.- ¿Conoce como su trabajo contribuye a conseguir los resultados del área?					
INTEGRACION DE TRABAJO					
17.- ¿El ambiente laboral es agradable?					
18.- ¿Existe un apoyo entre compañeros en el desempeño de su trabajo?					
19.- ¿Es fácil la comunicación entre compañeros?					
20.- ¿Entiende los objetivos de la empresa?					

21.- ¿El trabajo se reparte adecuadamente entre los miembros del área?					
22.- ¿Siente que trabaja en equipo?					
23.- ¿Tiene autonomía para realizar su trabajo?					
24.- ¿Conoce las tareas que desempeñan otras áreas?					
25.- ¿Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre el personal de la empresa?					
26.- ¿Se le reconoce la trayectoria del personal de su área para ser promovido?					
27.- ¿Las promociones internas se realizan de manera justa?					
SOBRE SU JEFE DIRECTO O SUPERVISOR					
28.- ¿La comunicación con su jefe directo es satisfactoria?					
29.- ¿Es accesible la dirección?					
30.- ¿Siente un trato agradable de su jefe o supervisor?					
31.- ¿Le proporciona apoyo su jefe en el desempeño de su trabajo?					
32.- ¿Considera el nivel de exigencia el adecuado					
33.- ¿Su jefe le da retroalimentación de su desempeño (tanto como aspectos positivos y negativos)?					
34.- ¿Su jefe sabe valorar sus esfuerzos y aportaciones en el trabajo?					
35.- ¿Considera que su jefe es flexible y justo ante las peticiones de apoyo que solicita?					

36.- ¿Siente confianza en su jefe o supervisor?					
SOBRE LA SATISFACCION PERSONAL					
37.- ¿Existe reconocimiento de su labor por su jefe?					
38.- ¿Existe reconocimiento de su labor por sus compañeros?					
39.- ¿Su jefe lo anima a tomar la iniciativa?					
40.- ¿Está satisfecho con la oportunidad que tiene?					
41.- ¿Sale del trabajo sintiéndose satisfecho con lo que hacer?					
PUNTUAJE					

Anexo 2. Resultados de las Dimensiones

Resultados de la dimensión Sobre la empresa pregunta 1



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión Sobre la empresa. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

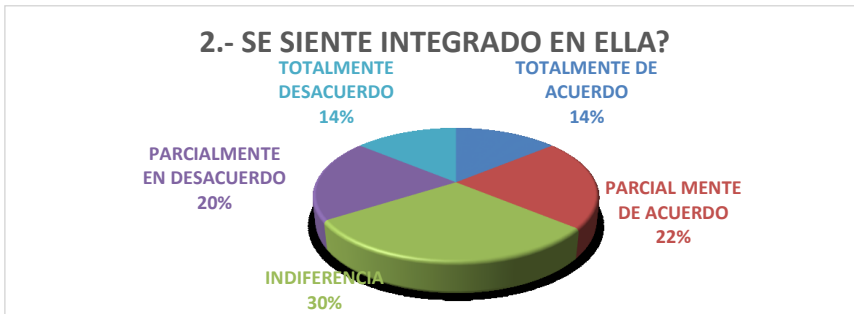
Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Sobre la empresa. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre la empresa	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	26	53%
Parcialmente de acuerdo	17	35%
Indiferencia	4	8%
Parcial mente desacuerdo	2	4%
Totalmente Desacuerdo	0	0%

En la dimensión de Sobre la empresa pregunta 1. ¿Le gusta la empresa? Podemos señalar que en su mayoría con un porcentaje de 53% el personal siente una total mente de acuerdo en cuanto al aprecio que sienten con la empresa y lo que les ha brindado, así como el trato y los sentimientos de pertenencia. Por otro lado, un 24% está parcialmente de acuerdo. Esto quiere decir que el organismo y su estructura están

conscientes del personal y sus labores, así, como el trato y la disciplina que tiene el organismo.

Resultados de la dimensión Sobre la empresa pregunta 2



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión Sobre la empresa. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Sobre la empresa. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre la empresa	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	7	14%
Parcialmente de acuerdo	11	22%
Indiferencia	15	30%
Parcial mente desacuerdo	10	20%
Totalmente Desacuerdo	7	14%

En la dimensión de Sobre la empresa pregunta 2. ¿Se siente integrado en ella?

Podemos señalar que en su mayoría con un porcentaje de 30% el personal siente una indiferente de acuerdo en cuanto a la integración con la empresa y como es el trato con ellos, así como la bienvenida y los sentimientos de pertenencia. Por otro lado, un

26% está parcialmente desacuerdo. Esto quiere decir que el organismo no está bien estructuro lo que conlleva a dañar el desempeño del personal.

Resultados de la dimensión Sobre la empresa pregunta 3



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión Sobre la empresa. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Sobre la empresa. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre la empresa	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	7	14%
Parcialmente de acuerdo	15	30%
Indiferencia	16	32%
Parcial mente desacuerdo	9	18%
Totalmente Desacuerdo	3	6%

En la dimensión de Sobre la empresa pregunta 3. ¿Conoce su posición y sus responsabilidades? Podemos señalar que en su mayoría con un 32% sienten un

estado de indiferencia con su labor diaria y su departamento dentro de la empresa. Así como las tareas de su área de trabajo como sus responsabilidades.

Resultados de la dimensión Sobre la empresa pregunta 4



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión Sobre la empresa. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Sobre la empresa. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre la empresa	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	13	26%
Parcialmente de acuerdo	16	32%
Indiferencia	10	20%
Parcial mente desacuerdo	7	14%
Totalmente Desacuerdo	4	8%

En la dimensión de Sobre la empresa pregunta 4. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa? Podemos señalar que en su mayoría con un 32% el personal se siente parcialmente de acuerdo con la estadía que le ha brindado la empresa, están felices

con los departamentos y sus labores diarias. Así como las tareas de su área de trabajo como sus responsabilidades y la comunicación que se emplea en la organización.

Resultados de la dimensión Sobre la empresa pregunta 5



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión Sobre la empresa. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

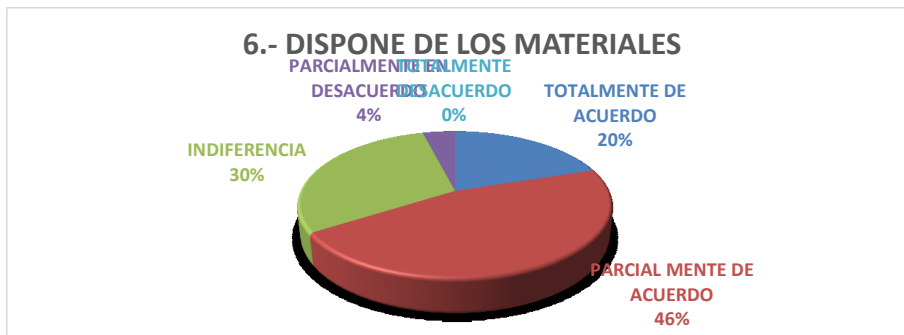
Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Sobre la empresa. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre la empresa	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	2	4%
Parcialmente de acuerdo	8	16%
Indiferencia	14	28%
Parcialmente desacuerdo	18	36%
Totalmente Desacuerdo	8	16%

En la dimensión de Sobre la empresa pregunta 5. ¿La comunicación en la empresa logra los objetivos de la organización? Podemos señalar que en su mayoría con un porcentaje de 34% se sienten parcialmente desacuerdo con la comunicación esto

quiere decir que la información entre uno o más miembros no está logrando los objetivos de la empresa.

Resultados de la dimensión Sobre el puesto (General) pregunta 6



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión Sobre el puesto (General). Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Sobre el puesto (General). Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre el puesto (General)	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	10	20%
Parcialmente de acuerdo	23	46%
Indiferencia	15	30%
Parcial mente desacuerdo	2	4%
Totalmente Desacuerdo	0	0%

En la dimensión de Sobre el puesto (General) pregunta 6. ¿Dispone de los materiales? Podemos señalar que en su mayoría con un porcentaje de 46% el personal se siente parcialmente de acuerdo con la disponibilidad de los materiales.

Resultados de la dimensión Sobre el puesto (General) pregunta 7



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión Sobre el puesto (General). Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Sobre el puesto (General). Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre el puesto (General)	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	14	28%
Parcialmente de acuerdo	17	34%
Indiferencia	13	26%
Parcial mente desacuerdo	4	8%
Totalmente Desacuerdo	2	4%

En la dimensión de Sobre el puesto (General) pregunta 7. ¿Las condiciones de espacio son suficientes para el desempeño de su trabajo? Podemos señalar que en su mayoría con un porcentaje del 34% el personal se siente parcialmente de acuerdo con las condiciones de espacio. Esto quiere decir que en su totalidad no están totalmente de

acuerdo con el lugar y espacio que los colaboradores tienen para ejecutar sus labores
 Por otro lado, un 28% está totalmente de acuerdo.

Resultados de la dimensión Sobre el puesto (General) pregunta 8



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión Sobre el puesto (General).
 Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Sobre el puesto (General). Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre el puesto (General)	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	13	26%
Indiferencia	13	26%
Parcial mente desacuerdo	14	28%
Totalmente Desacuerdo	10	20%

En la dimensión de Sobre el puesto (General) pregunta 8. ¿Están limpias las instalaciones? Podemos señalar que en su mayoría con un porcentaje del 28% el personal se siente parcialmente desacuerdo con la limpieza de las instalaciones. Esto

quiere decir que las instalaciones no están limpias lo que pone en riesgo la salud y seguridad de los colaboradores.

Resultados de la dimensión Sobre el puesto (General) pregunta 9



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión Sobre el puesto (General). Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

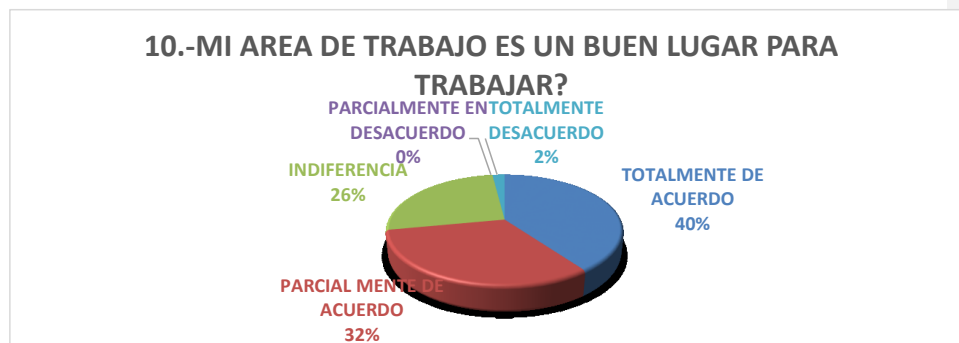
Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Sobre el puesto (General). Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre el puesto (General)	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	7	14%
Parcialmente de acuerdo	21	42%
Indiferencia	14	28%
Parcial mente desacuerdo	5	10%
Totalmente Desacuerdo	3	6%

En la dimensión de Sobre el puesto (General) pregunta 9. ¿Las condiciones de trabajo de su área son seguras? Podemos señalar que en su mayoría con un porcentaje del 42% el personal se siente parcialmente de acuerdo con las condiciones de seguridad en su área. Esto quiere decir que en su totalidad no están totalmente de acuerdo con

la seguridad y sienten que podrían tener un accidente ya que están expuestos a herramientas pesadas y maquinaria. Por otro lado, un 28% está indiferente.

Resultados de la dimensión Sobre el puesto (General) pregunta 10



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión Sobre el puesto (General). Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Sobre el puesto (General). Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre el puesto (General)	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	20	40%
Parcialmente de acuerdo	16	32%
Indiferencia	13	26%
Parcial mente desacuerdo	0	0%
Totalmente Desacuerdo	1	2%

En la dimensión de Sobre el puesto (General) pregunta 10. ¿Mi área de trabajo es un buen lugar para trabajar? Podemos señalar que en su mayoría con un porcentaje del 40% el personal se siente totalmente de acuerdo con que su área de trabajo es un

buen lugar para laborar. Esto quiere decir que en su totalidad están totalmente de acuerdo con el tamaño, la convivencia entre sus compañeros, así como otros factores externos contextuales. Por otro lado, un 32% parcialmente de acuerdo.

Resultados de la dimensión Sobre el puesto (General) pregunta 11



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión Sobre el puesto (General). Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Sobre el puesto (General). Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre el puesto (General)	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	7	14%
Parcialmente de acuerdo	18	36%
Indiferencia	10	20%
Parcial mente desacuerdo	11	22%
Totalmente Desacuerdo	4	8%

En la dimensión de Sobre el puesto (General) pregunta 11. ¿Cuenta con la colaboración de las personas de otros departamentos? Podemos señalar que en su mayoría con un porcentaje del 36% el personal se siente parcialmente de acuerdo con la colaboración de otros departamentos. Esto quiere decir que una parte de su totalidad están totalmente de acuerdo con el apoyo y la ayuda de otros departamentos como así también reconocer la línea de proceso estandarizada.

Resultados de la dimensión Sobre el puesto (Especifico) pregunta 12



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión Sobre el puesto (Especifico). Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Sobre el puesto (Especifico). Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre el puesto (Especifico)	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	10	20%
Parcialmente de acuerdo	22	44%
Indiferencia	12	24%
Parcial mente desacuerdo	4	8%

Totalmente Desacuerdo	2	4%
-----------------------	---	----

En la dimensión de Sobre el puesto (Específico) pregunta 12. ¿Sabe cuáles son sus responsabilidades? Podemos señalar que en su mayoría con un porcentaje del 44% está parcialmente de acuerdo. Esto quiere decir que parte del personal sabe cuáles son sus responsabilidades y funciones.

Resultados de la dimensión Sobre el puesto (Específico) pregunta 13



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión Sobre el puesto (Específico). Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Sobre el puesto (Específico). Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre el puesto (Específico)	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	4	8%
Parcialmente de acuerdo	12	14%
Indiferencia	16	32%
Parcial mente desacuerdo	18	36%
Totalmente Desacuerdo	10	10%

En la dimensión de Sobre el puesto (Específico) pregunta 13. ¿Mi trabajo es reconocido y valorado? Podemos señalar que en su mayoría se sienten parcialmente en desacuerdo 36% esto muestra que las personas no se sienten reconocidos de todo el trabajo que terminan cada día como el esfuerzo para elaborarlo.

Resultados de la dimensión Sobre el puesto (Específico) pregunta 14



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión Sobre el puesto (Específico). Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Sobre el puesto (Específico). Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre el puesto (Específico)	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	15	30%
Parcialmente de acuerdo	22	44%
Indiferencia	10	20%
Parcial mente desacuerdo	2	4%
Totalmente Desacuerdo	1	2%

En la dimensión de Sobre el puesto (Específico) pregunta 14. ¿Recibe información de como desempeñar su trabajo? Podemos señalar que en su mayoría se sienten parcialmente de acuerdo con 44% esto muestra que las personas no están del total de acuerdo con las indicaciones y la capacitación no están bien elaboradas, así como las órdenes dictadas por su líder.

Resultados de la dimensión Sobre el puesto (Específico) pregunta 15



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión Sobre el puesto (Específico). Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Sobre el puesto (Específico). Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre el puesto (Específico)	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	17	34%
Parcialmente de acuerdo	14	28%
Indiferencia	12	24%
Parcial mente desacuerdo	4	8%

Totalmente Desacuerdo	3	6%
-----------------------	---	----

En la dimensión de Sobre el puesto (Específico) pregunta 15. ¿Le gustaría seguir trabajando en su área de trabajo? Podemos señalar que en su mayoría con un 34% se siente totalmente de acuerdo en su área de trabajo, esto muestra que los colaboradores están felices de estar en su puesto, área de trabajo y con sus compañeros.

Resultados de la dimensión Sobre el puesto (Específico) pregunta 16



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión Sobre el puesto (Específico). Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Sobre el puesto (Específico). Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre el puesto (Específico)	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	14	28%
Parcialmente de acuerdo	19	38%
Indiferencia	11	22%

Parcial mente desacuerdo	5	10%
Totalmente Desacuerdo	1	2%

En la dimensión de Sobre el puesto (Específico) pregunta 16. ¿Conoce como su trabajo contribuye a conseguir los resultados del área? Podemos señalar que en su mayoría con un 38% está parcialmente de acuerdo con conocer como su trabajo contribuye en la obtención de resultados en su área, así como las metas que se cumplen y el procedimiento estandarizado.

Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 17



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

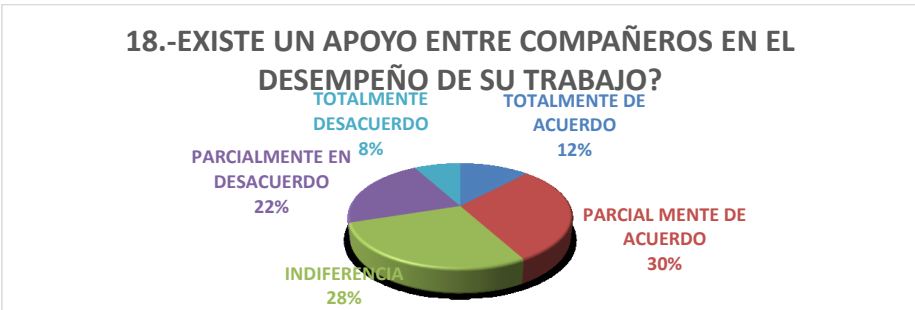
Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Integración de trabajo	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	6	12%
Parcialmente de acuerdo	15	30%
Indiferencia	12	24%
Parcial mente desacuerdo	13	26%

Totalmente Desacuerdo	4	8%
-----------------------	---	----

En la dimensión Integración de trabajo pregunta 17. ¿El ambiente laboral es agradable? Podemos señalar que en su mayoría con un 30% está parcialmente de acuerdo con sentirse en un ambiente laboral agradable, lo que corresponde a que no es del todo agradable, sino que hay factores que dañan el clima.

Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 18



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Integración de trabajo	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	6	12%
Parcialmente de acuerdo	15	30%
Indiferencia	14	28%
Parcial mente desacuerdo	11	22%
Totalmente Desacuerdo	4	8%

En la dimensión Integración de trabajo pregunta 18. ¿Existe un apoyo entre compañeros en el desempeño de su trabajo? Podemos señalar que en su mayoría con un 30% están parcialmente de acuerdo con el apoyo que tienen con sus compañeros en tu área de trabajo, esto quiere decir que hay factores que obstruyen la comunicación.

Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 19



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Integración de trabajo	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	5	10%
Parcialmente de acuerdo	2	24%
Indiferencia	18	36%
Parcial mente desacuerdo	9	18%
Totalmente Desacuerdo	6	12%

En la dimensión Integración de trabajo pregunta 19. ¿Es fácil la comunicación entre compañeros? Podemos señalar que en su mayoría con un 36% están en un estado de indiferencia con la comunicación que tienen entre sus compañeros en su área de trabajo u otros departamentos.

Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 20



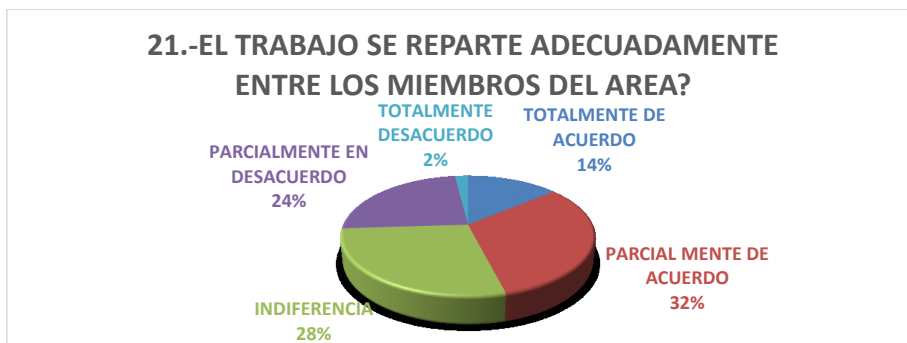
Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Integración de trabajo	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	3	6%
Parcialmente de acuerdo	16	32%
Indiferencia	19	38%
Parcial mente desacuerdo	11	22%
Totalmente Desacuerdo	1	2%

En la dimensión Integración de trabajo pregunta 20. ¿Entiende los objetivos de la empresa? Podemos señalar que en su mayoría con un 38% están en un estado de indiferencia esto muestra que los objetivos de la empresa no se señalan de una manera adecuada para que las personas puedan comprender perfectamente hacia donde se dirige la empresa.

Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 21



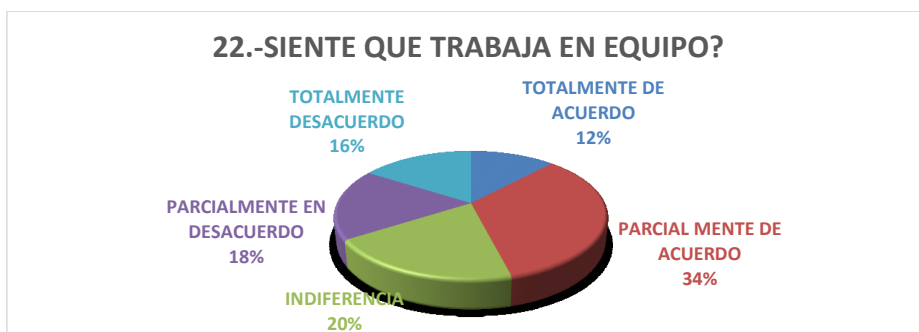
Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Integración de trabajo	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	7	14%
Parcialmente de acuerdo	16	32%
Indiferencia	14	28%
Parcial mente desacuerdo	12	24%
Totalmente Desacuerdo	1	2%

En la dimensión Integración de trabajo pregunta 21. ¿El trabajo se reparte adecuadamente entre los miembros? Podemos señalar que en su mayoría con un 32% están parcialmente de acuerdo con la distribución de trabajo en áreas y departamentos. Así también como con compañeros de trabajo y subordinados. Un 28% se siente indiferente sobre la distribución del reparto de trabajo.

Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 22



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Integración de trabajo	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	6	12%
Parcialmente de acuerdo	16	34%
Indiferencia	10	20%
Parcial mente desacuerdo	9	18%
Totalmente Desacuerdo	8	16%

En la dimensión Integración de trabajo pregunta 22. ¿Siente que trabaja en equipo? Podemos señalar que en su mayoría con un 34% están parcialmente de acuerdo con el sentimiento de trabajo en equipo con sus compañeros de su área y de otros departamentos. Un 20% se siente indiferente sobre el sentimiento de trabajo en equipo.

Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 23



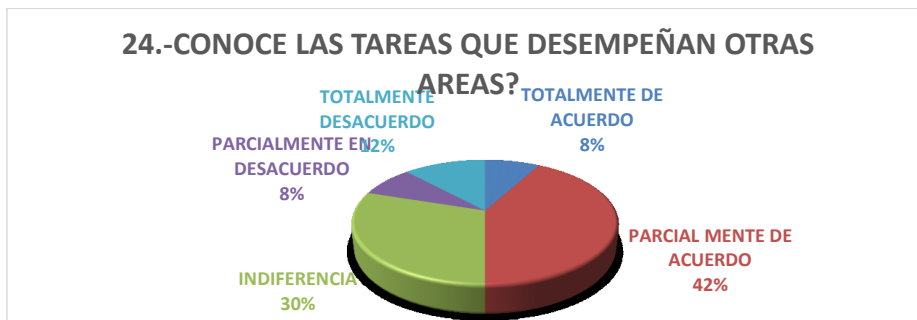
Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Integración de trabajo	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	14	28%
Parcialmente de acuerdo	17	34%
Indiferencia	5	10%
Parcial mente desacuerdo	9	18%
Totalmente Desacuerdo	5	10%

En la dimensión Integración de trabajo pregunta 23. ¿ Tiene autonomía para realizar su trabajo? Podemos señalar que su mayoría con un 34% que están parcialmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo con el sentimiento de autonomía para elaborar su trabajo.

Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 24



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Integración de trabajo	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	4	8%
Parcialmente de acuerdo	21	42%
Indiferencia	15	30%
Parcial mente desacuerdo	4	8%
Totalmente Desacuerdo	6	12%

En la dimensión Integración de trabajo pregunta 24. ¿Conoce las tareas que desempeñan otras áreas? Podemos señalar que en su mayoría con un 42% están parcialmente de acuerdo con conocer el trabajo que elaboran otras áreas o departamentos. Esto muestra que hay una ignorancia o falta de información dentro de la organización, es importante conocer todas las partes del proceso y la parte la cual desempeña cada área.

Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 25



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

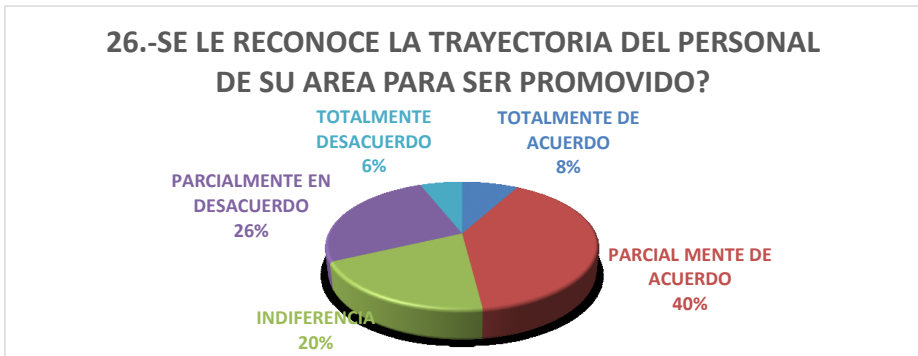
Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Integración de trabajo	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	9	18%
Parcialmente de acuerdo	17	34%
Indiferencia	15	30%
Parcial mente desacuerdo	7	14%

Totalmente Desacuerdo	2	4%
-----------------------	---	----

En la dimensión Integración de trabajo pregunta 25. ¿Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre el personal de la empresa? Podemos señalar que en su mayoría con un 34% están parcialmente de acuerdo con los eventos de convivencia y que estos cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento entre colaboradores de las diferentes áreas. Un 30% se siente indiferente con las convivencias y el objetivo de acercamiento.

Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 26



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Integración de trabajo	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	4	8%
Parcialmente de acuerdo	20	40%

Indiferencia	10	20%
Parcial mente desacuerdo	13	26%
Totalmente Desacuerdo	3	6%

En la dimensión Integración de trabajo pregunta 26. ¿Se le reconoce la trayectoria del personal de su área para ser promovido? Podemos señalar que en su mayoría con un 40% están parcialmente de acuerdo. Esto muestra que hay área de oportunidad en su ámbito laboral y en su área de trabajo como para ser promovido a un mejor puesto. Un 26% se siente parcialmente desacuerdo con la promoción.

Resultados de la dimensión Integración de trabajo pregunta 27



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión Integración de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Integración de trabajo	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	9	18%

Parcialmente de acuerdo	15	30%
Indiferencia	14	28%
Parcial mente desacuerdo	9	18%
Totalmente Desacuerdo	3	6%

En la dimensión Integración de trabajo pregunta 27. ¿Las promociones internas se realizan de manera justa? Podemos señalar que en su mayoría con un 46% están totalmente de acuerdo con las promociones y la oportunidad de crecer laboralmente. Un 24% se siente parcialmente de acuerdo con la promoción.

Resultados de la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 28



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión sobre su jefe directo o supervisor. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión sobre su jefe directo o supervisor. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre su jefe directo o supervisor	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	9	18%
Parcialmente de acuerdo	17	34%
Indiferencia	10	20%
Parcial mente desacuerdo	10	20%
Totalmente Desacuerdo	4	8%

En la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 28. ¿La comunicación con su jefe directo es satisfactoria? Podemos señalar que en su mayoría con un 34% están parcialmente de acuerdo con la comunicación con su jefe directo. Esto muestra que el intercambio de información no es perfectamente fluido.

Resultados de la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 29



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión sobre su jefe directo o supervisor. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión sobre su jefe directo o supervisor. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre su jefe directo o supervisor	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	7	14%
Parcialmente de acuerdo	19	38%
Indiferencia	12	24%
Parcial mente desacuerdo	9	18%
Totalmente Desacuerdo	3	6%

En la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 29. ¿Es accesible la dirección? Podemos señalar que en su mayoría con un 38% están parcialmente de acuerdo con la facilidad de poder acceder a la dirección. Esto muestra que a los colaboradores les es fácil acceder a la dirección para comunicar información valiosa.

Resultados de la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 30



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión sobre su jefe directo o supervisor. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión sobre su jefe directo o supervisor. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre su jefe directo o supervisor	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	3	6%
Parcialmente de acuerdo	23	46%
Indiferencia	8	16%
Parcial mente desacuerdo	10	20%
Totalmente Desacuerdo	6	12%

En la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 30. ¿Siente un trato agradable de su jefe o supervisor? Podemos señalar que en su mayoría con un 46% están parcialmente de acuerdo con el trato que su jefe presenta con ellos. Esto muestra que los colaboradores están simpatizados y felices por la manera que su jefe los aborda y los trata.

Resultados de la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 31



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión sobre su jefe directo o supervisor. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión sobre su jefe directo o supervisor. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre su jefe directo o supervisor	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	11	22%
Parcialmente de acuerdo	20	40%
Indiferencia	10	20%
Parcial mente desacuerdo	5	10%
Totalmente Desacuerdo	4	8%

En la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 31. ¿Le proporciona apoyo su jefe en el desempeño de su trabajo? Podemos señalar que en su mayoría con un 40% están parcialmente de acuerdo con la información de desempeño que su jefe presenta con ellos. Esto muestra que algunos de los colaboradores están alegres por la información y la retroalimentación que reciben.

Resultados de la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 32



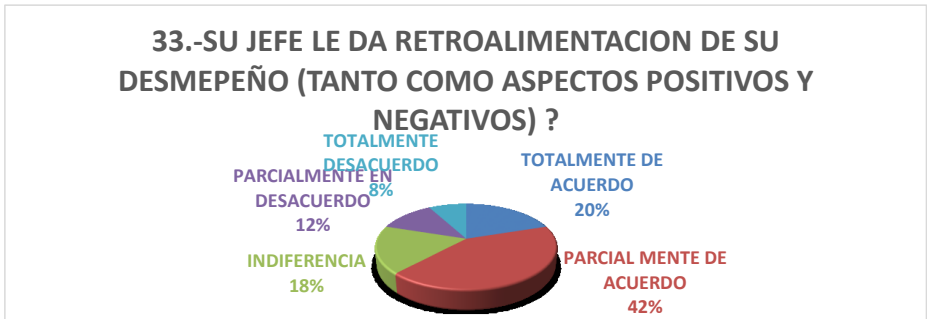
Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión sobre su jefe directo o supervisor. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión sobre su jefe directo o supervisor. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre su jefe directo o supervisor	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	6	12%
Parcialmente de acuerdo	22	44%
Indiferencia	9	18%
Parcial mente desacuerdo	7	14%
Totalmente Desacuerdo	6	12%

En la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 31. ¿Considera el nivel de exigencia el adecuado? Podemos señalar que en su mayoría con un 44% están parcialmente de acuerdo con el nivel de exigencia. Esto muestra que los colaboradores sienten que su nivel de trabajo al nivel de exigencia está en balance, por lo que no generar una sobrecarga si no, una ayuda para llegar a la excelencia.

Resultados de la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 33



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión sobre su jefe directo o supervisor. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión sobre su jefe directo o supervisor. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre su jefe directo o supervisor	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	10	20%
Parcialmente de acuerdo	21	42%
Indiferencia	9	18%
Parcial mente desacuerdo	6	12%
Totalmente Desacuerdo	4	8%

En la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 33. ¿Su jefe le da retroalimentación de su desempeño (tanto aspectos positivos como negativos)? Podemos señalar que en su mayoría con un 42% están parcialmente de acuerdo con la retroalimentación que les brinda su jefe. Esto ayuda a los colaboradores a mejorar y a tener mejores oportunidades en su desempeño a la hora de trabajar ayudándoles así reconocer sus fortalezas y sus desventajas.

Resultados de la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 34



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión sobre su jefe directo o supervisor.
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión sobre su jefe directo o supervisor. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre su jefe directo o supervisor	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	6	12%
Parcialmente de acuerdo	15	30%
Indiferencia	19	38%
Parcial mente desacuerdo	7	14%
Totalmente Desacuerdo	3	6%

En la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 34. ¿Su jefe sabe valorar sus esfuerzos y aportaciones en el trabajo? Podemos señalar que en su mayoría con un 38% sienten indiferencia respecto con la valoración de sus esfuerzos que les brinda su jefe. Esto daña en parte al desarrollo personal y laboral.

Resultados de la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 35



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión sobre su jefe directo o supervisor. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión sobre su jefe directo o supervisor. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre su jefe directo o supervisor	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	5	10%
Parcialmente de acuerdo	10	20%
Indiferencia	22	44%
Parcial mente desacuerdo	8	16%
Totalmente Desacuerdo	5	10%

En la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 35. ¿Considera que su jefe es flexible y justo ante las peticiones de apoyo que solicita? Podemos señalar que en su mayoría con un 44% están indiferentes con la flexibilidad y las peticiones de apoyo son consideradas.

Resultados de la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 36



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión sobre su jefe directo o supervisor. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión sobre su jefe directo o supervisor. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre su jefe directo o supervisor	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	3	6%
Parcialmente de acuerdo	14	28%
Indiferencia	17	34%
Parcial mente desacuerdo	13	26%
Totalmente Desacuerdo	3	6%

En la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 36. ¿Siente confianza en su jefe o supervisor? Podemos señalar que en su mayoría con un 34% se sienten indiferente de confianza hacia sus jefes o supervisores. Esto daña la comunicación en parte.

Resultados de la dimensión sobre la satisfacción personal pregunta 37



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión sobre la satisfacción personal. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión sobre la satisfacción personal. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre la satisfacción personal	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	1	2%
Parcialmente de acuerdo	6	12%
Indiferencia	6	12%
Parcial mente desacuerdo	20	40%
Totalmente Desacuerdo	17	34%

En la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 37. ¿Existe reconocimiento de su labor por su jefe? Podemos señalar que en su mayoría con un 40% están parcialmente desacuerdo con el reconocimiento que sus jefes les dan. Esta característica daña la motivación y el rendimiento del personal. Un 34% se siente totalmente desacuerdo con el reconocimiento que reciben de sus jefes.

Resultados de la dimensión sobre la satisfacción personal pregunta 38



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión sobre la satisfacción personal. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

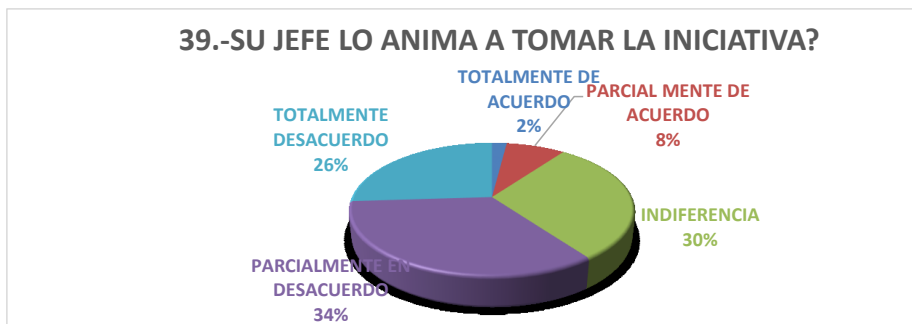
Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión sobre la satisfacción personal. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre la satisfacción personal	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	15	10%
Parcialmente de acuerdo	17	34%
Indiferencia	14	28%
Parcial mente desacuerdo	10	20%
Totalmente Desacuerdo	4	8%

En la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 38. ¿Existe reconocimiento de su labor por sus compañeros? Podemos señalar que en su mayoría con un 34% están parcialmente de acuerdo con el reconocimiento que sus compañeros les dan. Esta característica es importante porque genera motivación a los colaboradores y a

sus compañeros, generar una cultura de apoyo y mejor comunicación puede brindar un mayor porcentaje.

Resultados de la dimensión sobre la satisfacción personal pregunta 39



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión sobre la satisfacción personal. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión sobre la satisfacción personal. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre la satisfacción personal	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	1	2%
Parcialmente de acuerdo	4	8%
Indiferencia	15	30%
Parcial mente desacuerdo	17	34%
Totalmente Desacuerdo	13	26%

En la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 39. ¿Su jefe lo anima a tomar la iniciativa? Podemos señalar que en su mayoría con un 34% siente una parcialmente desacuerdo con el ánimo que les genera sus jefes para tomar la iniciativa.

Es importante porque a largo plazo las personas se vuelven más productivas, aparte genera una salud mental y comportamientos positivos.

Resultados de la dimensión sobre la satisfacción personal pregunta 40



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión sobre la satisfacción personal. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión sobre la satisfacción personal. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre la satisfacción personal	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	1	2%
Parcialmente de acuerdo	11	22%
Indiferencia	19	38%
Parcial mente desacuerdo	14	28%
Totalmente Desacuerdo	5	10%

En la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 40. ¿Está satisfecho con la oportunidad que tiene? Podemos señalar que en su mayoría con un 32% están en un estado de indiferencia con la oportunidad de tener este trabajo. Esto nos muestra

un planteamiento general de las personas que están felices de la oportunidad de trabajar y la parcial felicidad que están con su empleo.

Resultados de la dimensión sobre la satisfacción personal pregunta 41



Gráfica. Distribución de Porcentajes de las respuestas a la dimensión sobre la satisfacción personal. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Tabla. Valores estadísticos observados en la dimensión sobre la satisfacción personal. Fuente: Elaboración propia en base a los resultados arrojados en el instrumento.

Sobre la satisfacción personal	Frecuencia	Promedio
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	2	4%
Indiferencia	12	24%
Parcial mente desacuerdo	22	44%
Totalmente Desacuerdo	14	28%

En la dimensión sobre su jefe directo o supervisor pregunta 41. ¿Sale del trabajo sintiéndose satisfecho con lo que hace? Podemos señalar que en su mayoría con un

44% están parcialmente desacuerdo que al salir del trabajo se sienten satisfechos con lo que hicieron. Es importante este indicador ya que la satisfacción es parte de la motivación y enriquecer este indicador mejorara el desempeño y la salud mental de los colaboradores.

En la investigación se pudo observar que muchos de los colaboradores no se sentían satisfechos con la comunicación, motivación y satisfacción personal. Faltaba una recompensa en cuestiones personales, no había reconocimiento del trabajo de los colaboradores, y en cuestiones de comunicación y liderazgo, faltaba un buen trato a los subordinados para que ellos se motivaran a dar más de lo que podían aportar. Muchas personas en el cuestionario salieron bajas en la satisfacción personal porque ellos exteriorizaban un disgusto por parte de sus superiores en cuanto a el reconocimiento y al animo que les brindaban.

En las graficas presentadas podemos señalar que en su totalidad (Gráfica del clima organizacional) la mayoría se siente parcialmente de acuerdo (30%). Esto quiere decir que pudo haber influido la cuestión del miedo a sus superiores en cuestiones laborales las cuales pudiera influir en el trato con compañeros o supervisores. Solo un 16% esta totalmente de acuerdo con lo que respecta a el clima organizacional esto muestra que hay factores perceptuales del trato, como en la comunicación y en el ambiente que llegan a dañar inconsciente mente al colaborador en cuestiones personales y laborales. Esto indica que el clima laboral es parcialmente aceptable en la empresa de manufactura y que otras cuestiones del contexto influyen en la actitud y la satisfacción como en la motivación personal y laboral.