

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA AGENCIA DE ADUANA TRANSCONTINENTAL S.A. LIMA – PERU, 2013

Tesis presentada por el Bachiller:

OMAR ARMANDO CHAVEZ PEREZ

Para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración de
Empresas

**AREQUIPA – PERÚ
2014**



DEDICATORIA

Al Señor de la Divina Misericordia, en ti confié

A mi Madre y a mí querida hermana Elizabeth,
por su fuerza y apoyo incondicional, que me
motivaron a culminar esta meta en mi vida.

A mis hijos Diego y Fabrizio, quienes son la razón
de mi vida, y a los dedico este trabajo de
investigación como ejemplo de que todo es posible
con trabajo y dedicación.

AGRADECIMIENTO

La presente tesis es el resultado de mucho tiempo de esfuerzo y dedicación con el fin de culminar mi meta profesional. Por ello agradezco a quienes me apoyaron incondicionalmente, a mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades, a mi querida hermana Elizabeth a quien le debo gran parte de mis éxitos, gracias por su paciencia, perseverancia y enseñanza, a mis hijos Diego y Fabrizio que con sus sonrisas iluminan mis días y hacen que todo esfuerzo valga la pena. A mi querida Universidad Católica Santa María, que me dió la formación académica correcta. Finalmente un eterno agradecimiento a mi centro de labores el cual me abrió sus puertas y deposito día día su confianza en mi trabajo, permitiéndome enfocar esta Tesis en su empresa.

Omar Armando Chávez Pérez

ÍNDICE

RESUMEN	05
INTRODUCCIÓN	06
CAPITULO I	
1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO	07
1.1. Problema	07
1.2. Descripción	07
1.2.1. Campo, Área y Línea	08
1.2.2. Tipo de problema	08
1.2.3. Variables	09
1.2.4. Interrogantes básicas	09
1.3. Justificación.....	10
1.4. Objetivos	10
1.5. Marco Teórico	11
1.5.1. Esquema estructural	14
1.5.2. Antecedentes de la empresa.....	29
CAPITULO II	
PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	33
2.1. Técnicas e instrumentos	33
2.2. Campo de verificación	33
2.2.1. Ámbito Geográfico	33
2.2.2. Temporalidad	33
2.2.3. Unidad de Estudio	33
2.2.4. Muestra	33
2.3. Estrategias de Recolección de Datos	34
2.4. Recursos Necesarios	34
2.4.1. Humanos	34
2.4.2. Materiales	34
2.4.3. Financieros	34
2.5. Cronograma.....	35
CAPITULO III	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	36
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXO	78

RESUMEN

La investigación realizada sobre el tema “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de TRANSCONTINENTAL ”, conjuga importantes variables que se abordan en toda organización y que son de mayor importancia entre el rol que se involucra a los colaboradores que desempeñan un papel fundamental dentro de las estructuras de la administración organizacional y es peculiar la cultura o filosofía de la empresa para el desarrollo que determina los éxitos o fracasos de acuerdo a la personalidad que se determina en todos los niveles jerárquicos.

El clima organizacional ayuda a aumentar el rendimiento de las empresas, e influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores, puesto que estos se sienten identificados e integrados en la estructura de la organización.

La información recopilada en la investigación trató diversos factores del sistema organizacional, motivacional, desempeño en sus labores y las relaciones humanas dentro de los diferentes colaboradores. Analizándola se pudo determinar la aceptación y algunas diferencias entre los parámetros normales que se desarrollan en cualquier institución según el tipo de servicio.

INTRODUCCION

El Clima Laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Partimos de la hipótesis de que un mejoramiento en el Clima Laboral por iniciativa y acciones de la empresa, es decir por la implementación de políticas y prácticas adecuadas de Recursos Humanos, redundará en una mejora en la eficacia y eficiencia de la organización, un mejor manejo de los recursos humanos, así como también mayores oportunidades para que las personas hagan de su trabajo una ocasión de dignificación.

Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, entre otros.

La metodología utilizada en la investigación se basa en una búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo en la empresa TRANSCONTINENTAL, a través de un cuestionario cuantitativo a los empleados de la misma y a los distintos Gerentes.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO TEORICO

1.1. Problema

El Clima organizacional como factor para mejorar el ambiente laboral de la empresa Agencia de Aduana Transcontinental S.A.

1.2. Descripción

En todas las actividades que diariamente se realizan, se establece la existencia de un ambiente determinado por distintas situaciones. Este ambiente conformado por diferentes factores puede percibirse tanto en el aula de cualquier colegio, como en el hogar y de igual forma en los lugares de trabajo.

El ambiente laboral influye en el clima organizacional, forma parte intrínseca de la organización, y es variable desde cada departamento hasta la empresa en su totalidad. Entre los factores que pueden afectar o modificar el ambiente laboral están desde las alteraciones a la estructura física de la empresa, los planes de compensaciones y beneficios hasta la relación jefe-subordinado.

Centeno (1999), realizó un estudio del clima organizacional de una institución bancaria en la cual se analiza la repercusión que surge de la falta de comunicación interna en la institución. De acuerdo a dicho trabajo de investigación, puede considerarse que cualquier factor del ambiente laboral que sea modificado ejerce un cambio directo en el clima organizacional.

Se considera que a pesar de ser una herramienta de gran utilidad para la gestión del recurso humano, la realización de una medición de clima organizacional no es una de las primeras opciones de decisión en el ámbito gerencial, ya que la realización de estos

estudios conlleva costos elevados, especialmente si son realizados a través de una consultoría externa; razón por la cual las decisiones gerenciales giran en torno a opciones de respuesta rápida, clásicas “apaga fuegos” que solamente minorizan las puntas de iceberg de los problemas que existen en la organización.

Goncálves (1997) define el clima organizacional como "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".¹ De acuerdo a este concepto, cualquier intervención que se realice en los factores que menciona Goncálves observarán repercusiones en productividad, satisfacción, rotación, y otros.

La realización del estudio del clima organizacional provee a las empresas de la información necesaria para poder actuar en aquellos elementos que se evidencien en los resultados. Se considera de gran ayuda la información que proviene de estos estudios, pero sin la acción que corresponde posterior al estudio, es simplemente una recopilación de información.

1.2.1. Campo, Área y Línea

- **Campo** : Ciencias Administrativas
- **Área** : Administración
- **Línea** : Administración de Personal

1.2.2. Tipo de problema

Comparativo – Relacional

¹ Goncáles, A. (1997) Dimensiones del Clima Organizacional; disponible en: <http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm>

1.2.3. Variables

Variable	Subvariable	Indicadores
Independiente Clima Organizacional	1. Motivación	1.1. Realización en el trabajo 1.2. Desempeño de trabajo 1.3. Habilidades para desarrollar trabajo
	2. Comunicación	2.1. Comunicación con sus supervisores 2.2. La comunicación e información es la adecuada 2.3. Les comunican los objetivos
	3. Trabajo en equipo	3.1. Trabajo de grupo 3.2. Cumplimiento de labores
Dependiente Desempeño Laboral	1. Satisfacción	1.1. Las RR.HH. es la adecuada 1.2. Se siente satisfecho con su remuneración 1.3. El conocimiento es el adecuado.
	2. Ambiente de trabajo	2.1. El ambiente de trabajo y seguro 2.2. El ambiente y limpieza es agradable
	3. Relación con Superior	3.1. Recibe apoyo para solucionar problemas personales. 3.2. Recibe apoyo para desarrollarse profesional y personalmente. 3.3. Existe compromiso con la empresa. 3.4. Organización de actividades sociales y deportivas.

1.2.4. Interrogantes básicas

- ¿Cuál es el clima organizacional de la empresa Agencia de Aduana Transcontinental S.A.?
- ¿Cuáles son los factores más importantes que influyen en el clima organizacional de la empresa Agencia de Aduana Transcontinental S.A.?

- ¿Cuál es la dimensión de la conducta de los trabajadores en el desempeño laboral.
- ¿Cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral de la empresa agencia de Aduana Transcontinental S.A.?

1.3. Justificación

El factor humano es de carácter vital para el buen funcionamiento de las organizaciones, ya que a partir de su desempeño se optimizaran los demás recursos y por ende se logrará el éxito organizacional.

El comportamiento y desempeño del individuo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

En este contexto el clima organizacional que viven los empleados de esta empresa debe ser un factor importante para garantizar el desempeño de esta.

1.4. Objetivos

Objetivo General

Determinar como el clima organizacional influye en el desempeño laboral de la empresa agencia de Aduana Transcontinental S.A.

Objetivos Específicos:

- Determinar el clima organizacional de la empresa Agencia de Aduana Transcontinental S.A.
- Conocer los factores más importantes que influyen en el clima

organizacional de la empresa Agencia de Aduana Transcontinental S.A.

- Determinar cuál es la dimensión de la conducta de los trabajadores en el desempeño laboral.

1.5. Marco Teórico

Dado que la administración es una ciencia dinámica, que debe enfrentar nuevas realidades de la competencia, le corresponde al grupo administrativo diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo y haciendo uso de los recursos disponibles alcancen con eficiencia metas seleccionadas y para ello juega un papel fundamental el desarrollo organizacional como instrumento para el logro del cambio.

El comportamiento organizacional que es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analiza el clima organizacional que influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo. Dicho comportamiento se lo puede conocer a través de una fluida comunicación organizacional, para detectar sus causas, y para ello es recomendable utilizar la comunicación multidireccional, ya que ésta se maneja de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras, con la finalidad de mantener una comunicación abierta, sin tomar en cuenta únicamente la comunicación desde los niveles superiores a los inferiores.²

El liderazgo influye en el clima organizacional en gran parte, pues el gerente es el encargado de encaminar los esfuerzos de los trabajadores hacia el logro de una o más metas, por lo tanto es

² <http://www.managershelp.com/el-comportamiento-organizacional.htm>

importante que el líder empiece a transformar dicho ambiente con la aplicación de un nuevo liderazgo, desechando el autocrático que consiste en ordenar y esperar obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos, que es lo que ocasiona la falta de confianza y de libertad de ideas por parte de los trabajadores, en este caso es recomendable aplicar el liderazgo participativo analizando seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El recurso humano debe ser tratado como una piedrita de oro que está en espera de ser descubierta, la aportación de ideas podría llevarnos al éxito empresarial.

La motivación laboral es fundamental, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación se consigue, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores, que a su vez esperan el reconocimiento de sus logros, elogiándolos por el trabajo realizado, o dándoles reconocimiento ante sus compañeros.

A través de la gestión de talento humano se puede descubrir el potencial oculto de cada individuo, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobre todo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina.³

El Recurso Humano que es el recurso más valioso dentro de la organización constituye el motor de la empresa y por lo tanto requiere de un buen mantenimiento para su continuo funcionamiento

³ Edel Navarro y García Santillán. "Clima y compromiso organizacional". Edición electrónica, www.eumed.net/libros/2007c/340.

y con esto me refiero a motivarlo día a día para conseguir un desempeño laboral excelente.

Puesto que el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, éste constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones.

Cabe recalcar que el trabajo en equipo es el más recomendable para alcanzar las metas organizacionales de manera más eficiente, pues la unión hace la fuerza, lo importante es mantener una organización cuya gente se encuentre motivada, con su autoestima alta, constituida por la propia personalidad, las actitudes y las habilidades, que son los aspectos que constituyen la base de la identidad personal, y como punto fundamental el compromiso organizacional que es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

Refiriéndonos al compromiso organizacional, se refiere al grado en que un empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que esta metido en ello, es decir identificarse con su labor específica.

Es necesario crear una conciencia participativa generalizada, es decir que los trabajadores se impliquen en las actividades de la empresa, aportando lo mejor de sí para cumplir con los objetivos institucionales.

Con todo lo mencionado anteriormente es necesario realizar un cambio en pro del beneficio no sólo del trabajador sino de la empresa en general, ya que para los empresarios es muy claro lo

que esperan de su capital humano, máxima productividad en su trabajo o tarea, pero no tienen tanta claridad en lo que el trabajador espera de su empresa, esto es la máxima satisfacción en su trabajo y esto se consigue con un clima organizacional adecuado para obtener buenos resultados.

1.5.1. Esquema estructural

ADMINISTRACIÓN

Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos a fin de conseguir objetivos.⁴

La administración en la actualidad a más de planificar, organizar, dirigir y controlar tiene la labor de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo y haciendo uso de los recursos disponibles alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Según Beckhard, E., 1969 El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel mas alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual.⁵

⁴CHIAVENATO I. (2004) *Administración de Recursos Humanos*. McGraw - Hill. Interamericana, S. A. Bogotá. p. 10

⁵BROW W y MOBERG D. (2004) *Teoría de la organización y la Administración: Enfoque Integral*. México: Editorial Limusa.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.⁶

CLIMA ORGANIZACIONAL

Es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, modos de comunicación y estilos de liderazgo de la dirección, entre otros; estos elementos conforman un clima particular que influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.⁷

LIDERAZGO

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"⁸

El liderazgo consiste en influir en los demás para encaminar sus esfuerzos hacia el logro de una o más metas.

LIDERAZGO AUTOCRÁTICO

Consiste en ordenar y esperar obediencia, es dogmático y positivo

⁶Robbins Stephen P. (1999) —Variables que influyen en el Comportamiento Organizacional en **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall, México, pp. 21 – 27

⁷GONCALVES, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)

⁸CHIAVENATO IDALBERTO. (2000) *Introducción a la teoría general de la Administración*. Editorial Interamericana. Mc. Graw Hill. Buenos Aires.

y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.

LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los incita a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Para establecer los parámetros a los cuales debe atenderse en el contexto de esta área crítica, resulta conveniente definir, a priori, qué se entenderá por liderazgo.

Se asumirá el liderazgo como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas”.⁹

Para el análisis del liderazgo se deben considerar los siguientes parámetros:

⁹MARTÍN, M. (2000). Clima de Trabajo y organizaciones que aprenden. Universidad de Alcalá. España: Departamento de Educación Servicios de Publicaciones.

- Dirección
- Estímulo a la Excelencia
- Estímulo al Trabajo en Equipo
- Solución de Conflictos

La Dirección

Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

En este proceso, se determina y cuantifica la responsabilidad de cada subalterno y las interacciones con otros individuos o grupos de éstos para lograr resultados esperados. Para ello se hace necesario suministrar suficiente información, así como la orientación técnica correspondiente para poder tomar decisiones complementarias.

Es decir, conducir el trabajo de otras personas y estimular su creatividad para garantizar el cumplimiento de las actividades a realizar. Es preciso significar que la dirección implica también velar por el cumplimiento de los aspectos normativos que ordenan el comportamiento de las personas en la organización.

El Estímulo a la Excelencia

Significa poner un gran énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos, el quehacer de todos los trabajadores en la organización. El estímulo a la excelencia se promueve dentro de un ambiente en donde la jefatura demuestra una preocupación genuina por el desarrollo de las personas, es decir, de sus activos en recursos humanos; las exhorta y apoya para que actualicen sus conocimientos y las impulsa constantemente a mejorar los resultados.

El Estímulo al Trabajo en Equipo

Implica el reconocimiento, por parte de la alta dirección, de que la gestión organizacional se sustenta en el trabajo en equipo, buscando el logro de objetivos comunes. El liderazgo debe garantizar un ambiente de apoyo mutuo, donde se propicie la participación organizada de los miembros de la organización, en la consecución de los objetivos de ésta.

En este tipo de ambiente no caben los individualismos, sino más bien la complementación de conocimientos y las experiencias diferentes, puestas a disposición y beneficio de los objetivos de la institución y del grupo.”.

Es oportuno señalar que, aún cuando existan diferentes opiniones con respecto a una situación, se debe tener la capacidad de ponerlas al servicio de una dirección uniforme, rescatando de cada una de ellas la parte más valiosa, y así tomar, en esa diversidad de opiniones, una decisión enriquecida”¹⁰

La Solución de Conflictos

Forma parte del cotidiano de vida de toda organización, en tanto el conflicto es parte inherente de la vida institucional. Los conflictos se originan por diversas causas, aunque en definitiva tienen un punto común: son diferencias en las percepciones e intereses, que compiten, sobre una misma realidad.

La capacidad de solución de conflictos consiste en “...lograr superarlos por síntesis de diferencias, en lugar de ignorarlos o evadirlos” (Marín, 2002). Esta capacidad debe ser desarrollada, puesta en práctica y evaluada periódicamente.

¹⁰ DUBRIN, Andrew (2003), —Breve historia del comportamiento organizacional, en, **Fundamentos de Comportamiento Organizacional**, Thomson, México, pp. 6,8-10.

MOTIVACIÓN LABORAL

“Un motivo es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y en consecuencia a actuar de una determinada manera para lograr lo que ansia o pretende.”¹¹

La motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación se consigue, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

Reconocimiento de Logros

Es una técnica de motivación que consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos. Para ello se puede recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros.

Al igual que en el análisis precedente, se hace preciso dejar definida cómo entender la motivación en el marco del análisis del clima organizacional. A tales efectos parece recomendable remitirnos al criterio de Robbins (1999), quien la define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. Asimismo debe considerarse que la motivación “no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo”¹².

Es posible también distinguir distintos tipos de motivación,

¹¹DÍAZ DE SANTOS, (1996) Gestión de la Calidad Total. México: Amazon. p. 56

¹² ROBBINS, Stephen P. (1999), —La Evolución histórica del Comportamiento Organizacional **Comportamiento organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones**, Prentice Hall, México, 7ma edición, pp. 721-723.

teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto.¹³

Sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas.

La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo: La motivación de las personas tiene una dinámica compleja.

Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo y el ambiente son factores de la satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma”.¹⁴.

A los efectos del análisis de la motivación como área crítica del clima organizacional, resulta conveniente tomar en consideración lo planteado por Davis y Newstrom, (1999) que señalan que existen cuatro niveles de motivación:

1. **Motivación de Logro:** Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.
2. **Motivación Afiliativa:** Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
3. **Motivación hacia la Competencia:** Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.

¹³ LUSSIER, Robert. / F. ACHUA Christopher (2002) `` Cómo dirigir equipos eficaces`` en **Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades**. Thomson Learning, México. p. 237.

¹⁴NEVES Delawe (2006) T. **Satisfacción en el Profesional**. Edit. Nuevo Mundo. España. 2006. p. 14

4. Motivación por el Poder: Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.

Dentro del área crítica Motivación se debe atender a las siguientes variables:

- Realización personal
- Reconocimiento del aporte
- Responsabilidad
- Adecuación de las condiciones de trabajo

RECIPROCIDAD

En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el empleado y la institución. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro.

Todo sistema social puede ser asumido en términos de grupo de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas. Esos recursos que no se limitan a recursos materiales, ya que incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores, son constantemente permutados.

“En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombre y grupos y sistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación”¹⁵.

Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta

¹⁵PEIRÓ, J. (2001). Psicología de la Organización. España: Universidad de Educación a distancia.

percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla.

En el marco de los estudio de clima organizacional la Reciprocidad debe ser analizada a través de los siguientes parámetros:

- Retribución
- Equidad

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización.¹⁶

COMUNICACIÓN MULTIDIRECCIONAL

Esta se maneja de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras. Con la finalidad de mantener una comunicación abierta, sin tomar en cuenta únicamente la comunicación desde los niveles superiores a los inferiores.

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Se define a la gestión de Talento Humano como la función por la cual los gerentes reclutan, capacitan, motivan y desarrollan al personal de una organización, así como descubrir su potencial oculto, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobretodo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina.¹⁷

¹⁶BRUNET, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones Definición Diagnóstica y Consecuencias. México: Trillas.

¹⁷CHIAVENATO IDALBERTO. (2000) Op. Cit. p. 98

RECURSOS

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

RECURSOS MATERIALES

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TÉCNICOS

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

TALENTO HUMANO

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

DESEMPEÑO LABORAL

Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones.

RECIPROCIDAD

Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la

relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla.

En el marco de los estudio de clima organizacional la reciprocidad debe ser analizada a través de los siguientes parámetros:

- Aplicación al trabajo
- Cuidado del patrimonio institucional

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.¹⁸

Para Meyer y Allen (1991), el compromiso laboral está constituido por tres componentes separables, y cada uno de ellos refleja un estado psicológico único y subyacente. El compromiso afectivo se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea. El compromiso de seguimiento o de continuidad se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo.

Finalmente, el compromiso normativo se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización. Los autores sugieren que los

¹⁸ HELHIEGEL D, SOLCUM J. Comportamiento Organizacional. Ed. Thompson. 10s Edición. 2004.

individuos pueden experimentar cualquiera de estos tres componentes del compromiso, en grados variables.

PARTICIPACIÓN

La participación consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales.

A tales efectos, se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto de trabajo y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y de cantidad exigidos en cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponibles.¹⁹

El análisis de la Participación se abordará mediante los siguientes parámetros:

- Compromiso con la productividad
- Intercambio de información.
- Implicación en el cambio.

Factores que miden el Clima Organizacional en nuestro estudio:

- **Métodos de mando:** Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.
- **Fuerzas Motivacionales:** Se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero ego, estatus social, la satisfacción o no.

¹⁹ LUSSIER, Robert N., ACHUA, Christopher F., (2003) Coaching en “**Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades**”, Thomson y Learning. México, p. 116

- **Proceso de Influencia:** Forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de forma unida, en grupos, individual.
- **Proceso de Establecimiento de Objetivos:** Al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los empleados, existe o no resistencia, existe la aceptación, existe la participación.
- **Modos de Comunicación:** Se refiere a la forma de comunicarse la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.
- **Proceso de Toma de Decisiones:** Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión en donde se realiza y quienes participan.
- **Proceso de Control:** Es la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de que forma lo hace.

IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos

hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan?²⁰

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y

²⁰ GARCÍA CANCLINI, (1995). Ideología, cultura y poder. Amazon. Argentina. p. 83

aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado.

Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe revalorarse.

Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la alteralidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina “cultura organizacional”. Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo.

La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.²¹

1.5.2. Antecedentes de la empresa

La Agencia de Aduana Transcontinental S.A. inicia sus operaciones en 1980 en la provincia Constitucional del Callao, siendo su fundador el Sr. Fausto Fox Carrillo.

Desde sus inicios, nuestra Agencia orientó sus esfuerzos por lograr un nivel de servicio con nuestros clientes, que se diferenciara del nivel que se encontraba normalmente en el mercado. Este nivel de compromiso nos ha permitido, con el transcurrir de los años, lograr una posición sólida en cada uno de nuestros clientes, los cuales acompañamos en sus operaciones

²¹ GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY, —Fonación de la SensibilidadII, en **Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos**, Mc Graw Hill, México, 1996, pp. 804-807.

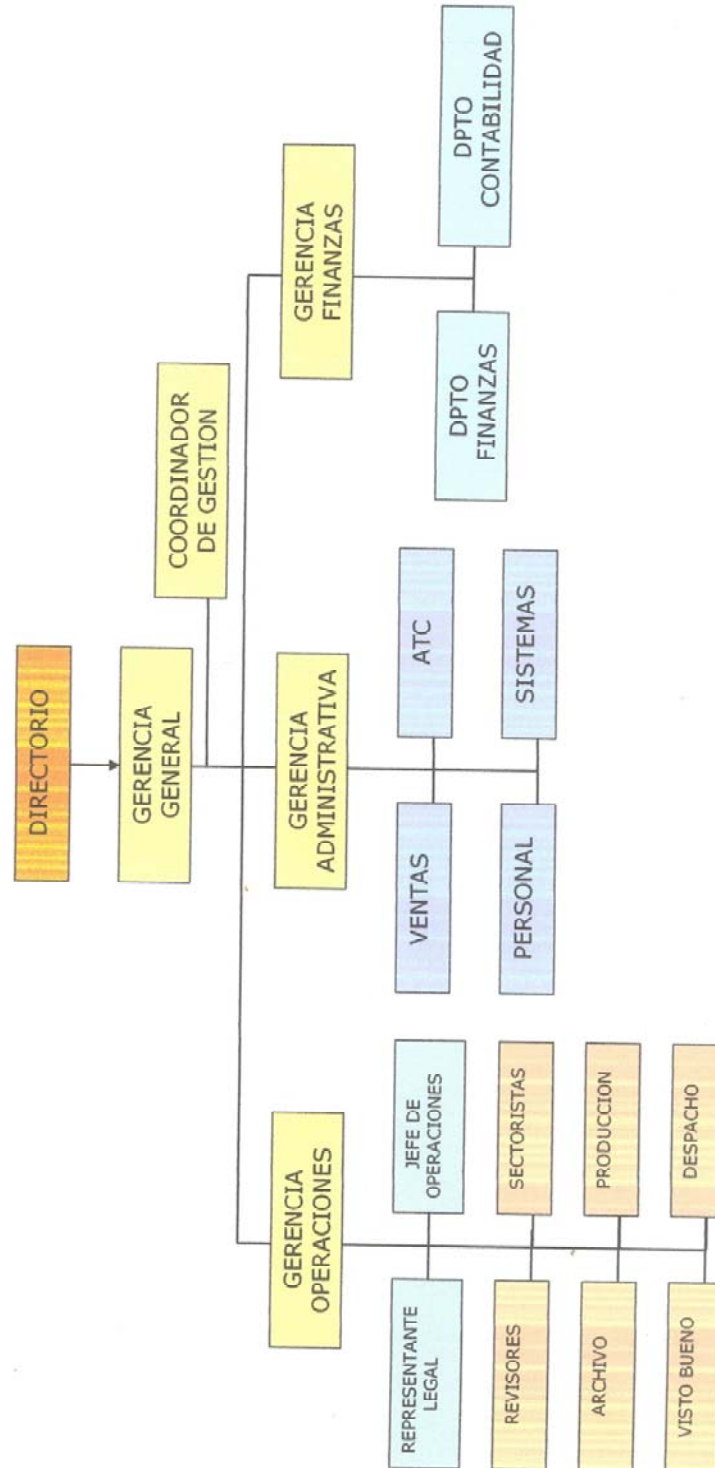
por muchos años, logrando un nivel de identificación pocas veces vista en el mercado.

En el crecimiento sostenido que se ha manifestado en el número de operaciones convirtiéndonos en una Agencia que puede manejar con éxito todos los Regímenes Aduaneros y asesorar al más alto nivel sobre las gestiones de Comercio exterior y Aduanas. Nos encontramos en la actualidad entre los seis más importantes Operadores del rubro en el aspecto cuantitativo

Desde el año 2006 nos encontramos operando en nuestras modernas oficinas de San Isidro, donde el actual grupo humano de Transcontinental continúa por la senda trazada por sus fundadores y con el mismo espíritu de brindar un servicio de excelencia.



ORGANIGRAMA AGENCIA DE ADUANA TRANSCONTINENTAL SA



SGCS-R-ORG
Version 01
2019-11-12

Visión

Ser líderes en Brindar el mejor soporte logístico facilitando las operaciones de Comercio Exterior.

Misión

Desarrollar y prestar servicios de Seguridad y Calidad a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros Clientes, en el menor tiempo posible convirtiéndonos en sus socios estratégicos.

Valores

Honestidad, Lealtad, Respeto, Responsabilidad e Integridad

1.6. Hipótesis

Dado que actualmente el Clima Organizacional es un factor importante para el desarrollo de la empresa.

Es probable que realizando el presente trabajo de investigación podamos determinar como el clima organizacional está influyendo en el desempeño laboral y conducta de los trabajadores de la empresa agencia aduanera transcontinental.- Lima, 2013.

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. Técnicas e instrumentos

Para la realización de la siguiente investigación las técnicas utilizadas fueron:

- Entrevista u Encuesta
- Observación de Campo
- Observación Documental

Como instrumentos se utilizó una Encuesta que sirvió para la recolección de datos de la atención recibida, ellos responderán a varias preguntas y responderán a los datos solicitados de forma anónima.

2.2 Campo de verificación

2.2.1. Ámbito Geográfico

La presente investigación se realizó en la empresa Agencia de Aduana Transcontinental S.A. de la ciudad de Lima-Perú.

2.2.2. Temporalidad

La presente investigación se realizó en el año 2013, en los meses de Junio, Julio, Agosto y Setiembre.

2.2.3. Unidad de Estudio

En la presente investigación se tomó como unidades de estudio a todos los trabajadores de la empresa Transcontinental S.A. de Lima.

2.2.4. Muestra

Censal

2.3 ESTRATEGIAS DE RECOLECIÓN DE DATOS

- La recolección de los datos se empezó con el diseño de la encuesta así para luego tener que recolectar la información y procesarla así como la interpretación de la misma para luego llegar a determinar las conclusiones y recomendaciones respectivas
- La observación de campo se realizó en el Área Administrativa de la empresa Transcontinental S.A.
- Una vez obtenida la autorización para el desarrollo del presente estudio se pedirá la autorización de Gerencia para la aplicación del siguiente estudio
- Con los resultados obtenidos, se procederá a la elaboración del informe final.

2.4. RECURSOS NECESARIOS

2.4.1 HUMANOS

Para la realización del siguiente estudio, el encargado será el Sr. Omar Armando Chavez Perez

2.4.2 MATERIALES

Se necesitaron los siguientes materiales:

- Papel Bond 2 Millares
- Lapiceros
- Computadora
- Cd's
- Cámara Digital
- Impresora
- Folders

2.4.3 FINANCIEROS

Los recursos financieros son:

Cantidad	Descripción	P. Unitario	Costo Total
3 Millares	Papel Bond	2500	7500
2 Unid.	Cuadernos	3.00	600
4 Unid.	Lapiceros	3.00	12.00
500 Horas	Computadora (internet)	1.00	500.00
10 Unid.	Cd's	1.00	10.00
1Unid.	USB	40.00	40.00
10 Fotos	Cámara Digital	0.80	8.00
2000 Hojas	Impresora	0.10	200.00
25 Unid.	Folders	0.60	15.00
20 Pasajes	Movilidad	0.80	16.00
1000 Unid.	Copias	0.20	200.00
Total			1,082.00

2.5 CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3			
	1 S	2 S	3 S	4 S	1 S	2S	3 S	4 S	1 S	2S	3 S	4 S
Acopio de información secundaria												
Elaboración del plan te tesis												
Presentación del plan de tesis												
Aprobación del plan de tesis												
Preparar los instrumentos												
Realizar encuestas												
Tabulación de la información												
Preparación del borrador de tesis												
Presentación del borrador de tesis												
Sustentación												



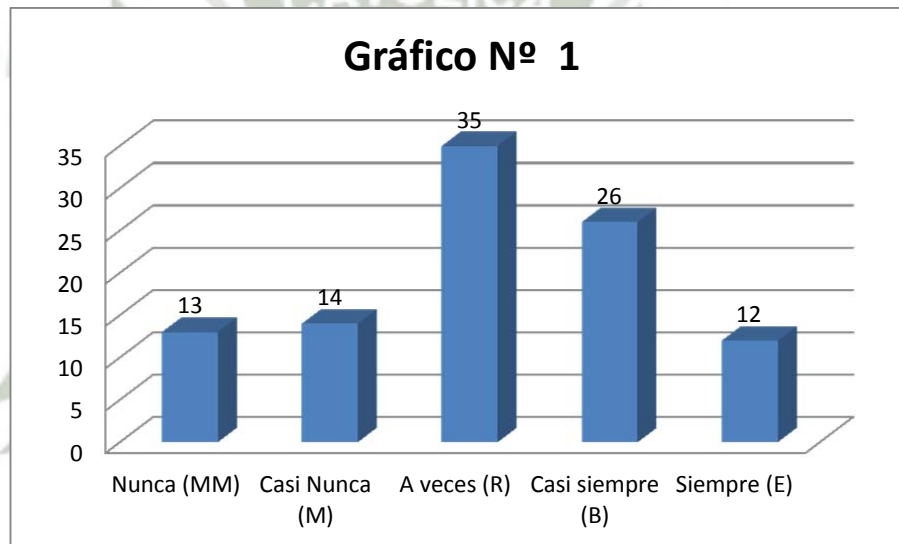
CAPITULO III
**ANALISIS E INTERPRETACION DE
RESULTADOS**

1. Tiene la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo

TABLA Nº 1

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	10	13
Casi Nunca (M)	11	14
A veces (R)	28	35
Casi siempre (B)	21	26
Siempre (E)	10	12
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



Se puede apreciar que la mayoría de los encuestados respondieron que en un acumulado del 38% casi siempre y siempre tienen la libertad de decidir cómo y cuándo hacer su trabajo.

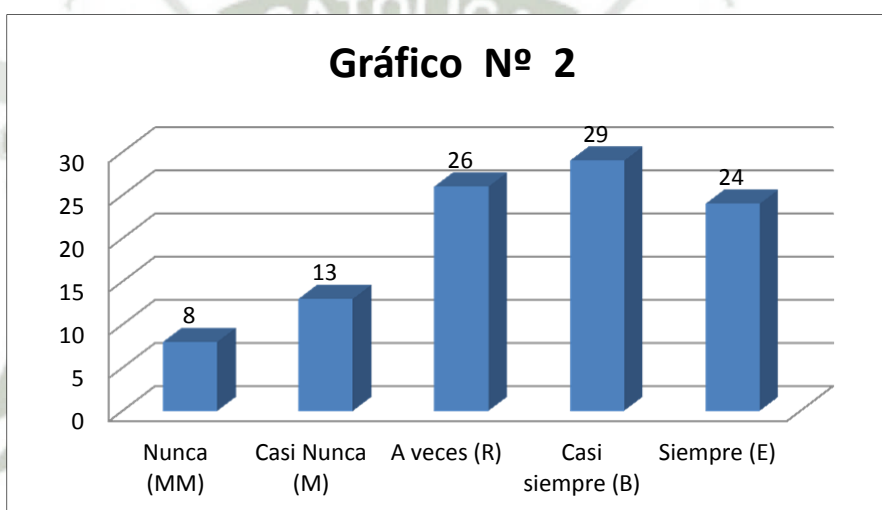
En este caso por la actividad que realizamos, la mayor parte del personal tiene la posibilidad de decidir como realizar su trabajo ya que tiene que ser proactivos en la toma de decisiones para un óptimo resultado.

2. Esta usted conforme con el trabajo que desempeña

TABLA Nº 2

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	6	8
Casi Nunca (M)	10	13
A veces (R)	21	26
Casi siempre (B)	23	29
Siempre (E)	20	24
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



Se puede observar que en cuanto a si están conformes con su desempeño, un acumulado del 53% afirma que casi siempre y siempre están conformes con el trabajo que realizan; un 26% que a veces esta conforme y un 21% que nunca y casi nunca están conformes con su desempeño.

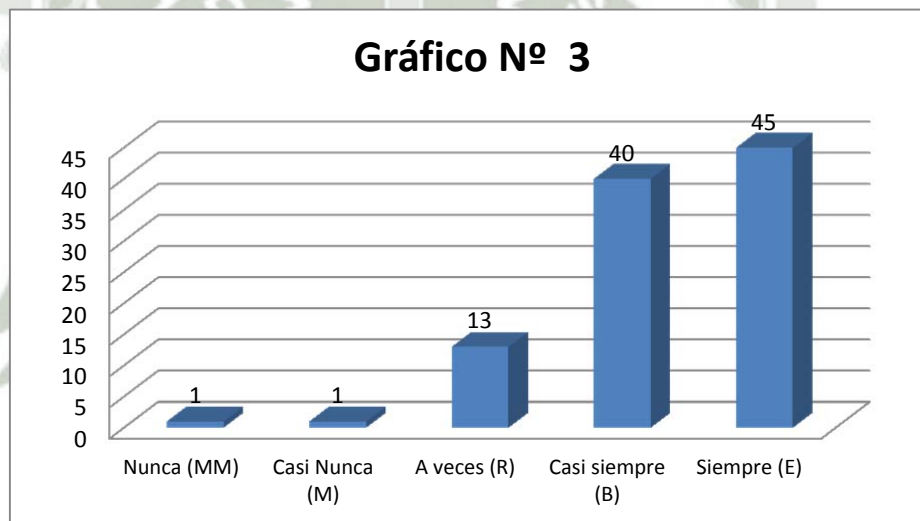
Lo que nos permite evidenciar, que los trabajadores investigados en más de la mitad, están conformes con la labor que desarrollan en la empresa.

3. En sus labores diarias se requiere y utiliza un gran número de habilidades y conocimientos.

TABLA Nº 3

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	1	1
Casi Nunca (M)	1	1
A veces (R)	10	13
Casi siempre (B)	32	40
Siempre (E)	36	45
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



El resultado nos demuestra que el 45% del personal, siempre hace uso de los criterios y conocimientos aprendidos.

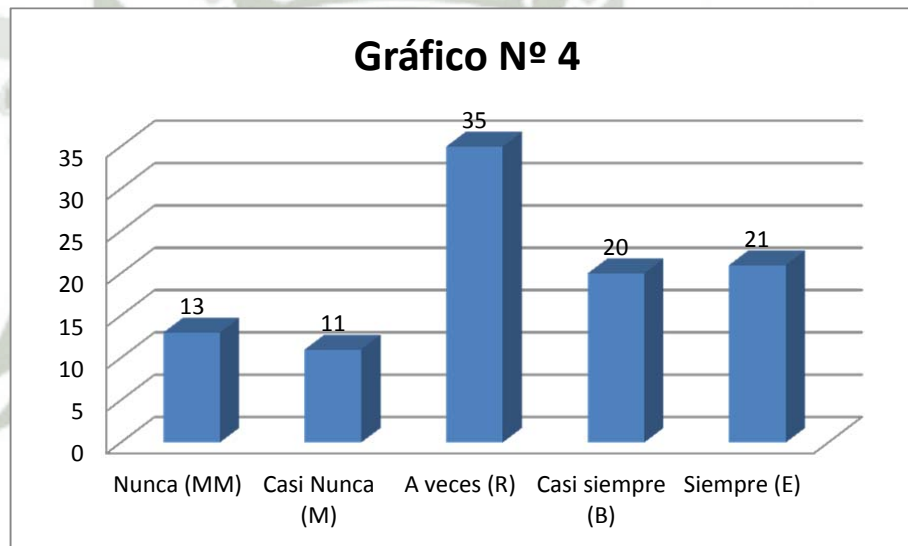
Si consideramos que en un gran porcentaje (85% acumulado), los trabajadores investigados casi siempre y siempre hacen uso de un gran número de habilidades y conocimientos en sus labores diarias.

4. Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.

TABLA Nº 4

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	10	13
Casi Nunca (M)	9	11
A veces (R)	28	35
Casi siempre (B)	16	20
Siempre (E)	17	21
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



En la tabla Nº 4, los trabajadores investigados en un acumulado del 41% afirman que casi siempre y siempre los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas, un 35% considera que sólo a veces afecta a otras personas.

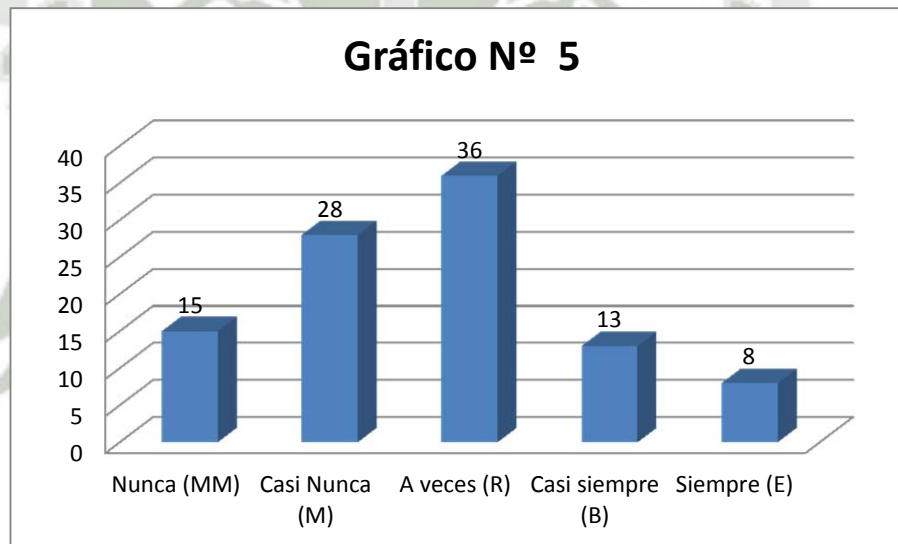
Los que nos indica que el personal es consciente de que en su trabajo siempre deben cumplir con las tareas asignadas para no afectar a terceros.

5. Los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que está desarrollando su trabajo

TABLA Nº 5

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	13	15
Casi Nunca (M)	22	28
A veces (R)	29	36
Casi siempre (B)	10	13
Siempre (E)	6	8
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



El 36% de los trabajadores indican que sólo a veces le dan a conocer que está realizando un buen trabajo.

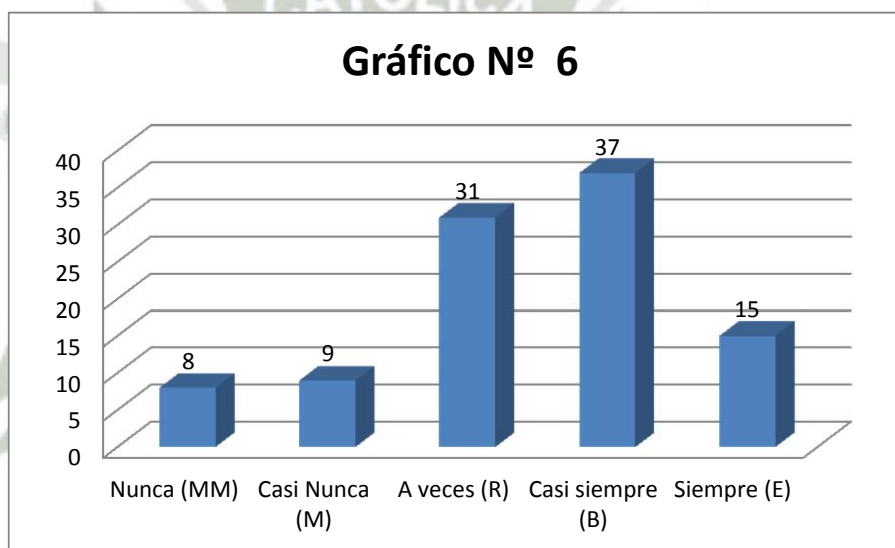
Lo que nos permite afirmar, que se debe capacitar a los líderes de tal manera que puedan transmitir a sus colaboradores lo importante que es su colaboración en el desarrollo del trabajo.

6. Usted desarrolla con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignada.

Tabla Nº 6

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	6	8
Casi Nunca (M)	7	9
A veces (R)	25	31
Casi siempre (B)	30	37
Siempre (E)	12	15
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



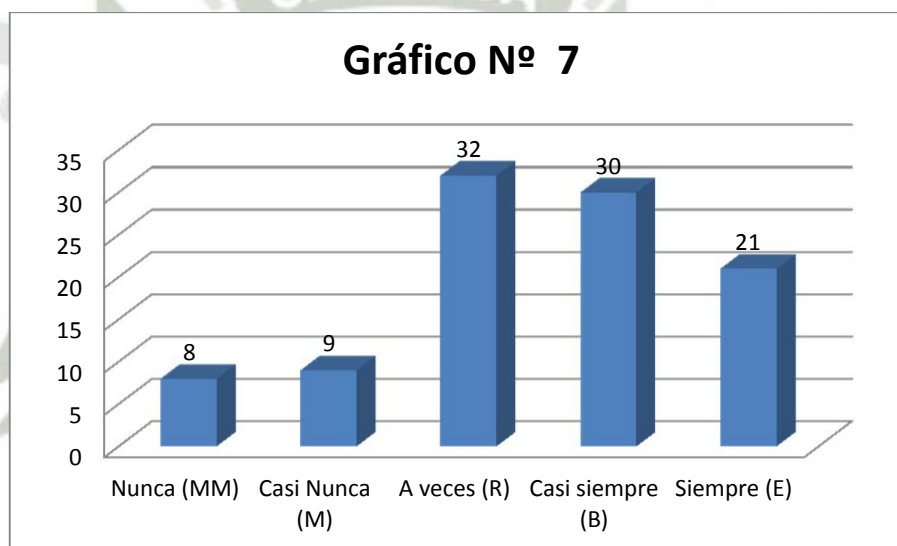
Efectivamente se muestra que la mayor parte de los trabajadores, en un acumulado del 53% casi siempre y siempre realizan sus tareas de acuerdo a los procesos asignados para el logro del grupo.

7. Los trabajadores pueden ver el resultado final de sus labores desarrollados.

TABLA N° 7

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	6	8
Casi Nunca (M)	7	9
A veces (R)	26	32
Casi siempre (B)	24	30
Siempre (E)	17	21
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



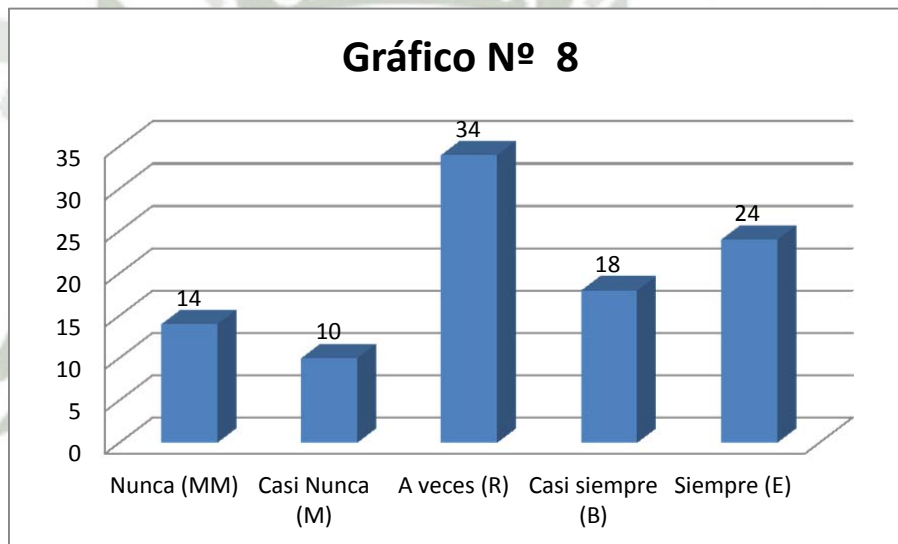
Se puede evidenciar que en un acumulado de 51%, los trabajadores casi siempre y siempre visualizan con éxito el final de la labor realizada.

8. Los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas

TABLA N° 8

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	11	14
Casi Nunca (M)	9	10
A veces (R)	27	34
Casi siempre (B)	14	18
Siempre (E)	19	24
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



En la tabla N° 8, los trabajadores investigados afirman en un acumulado del 4% que casi siempre y siempre los resultados del trabajo de grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas y un 34% que solo a veces y en 24% que nunca y casi nunca.

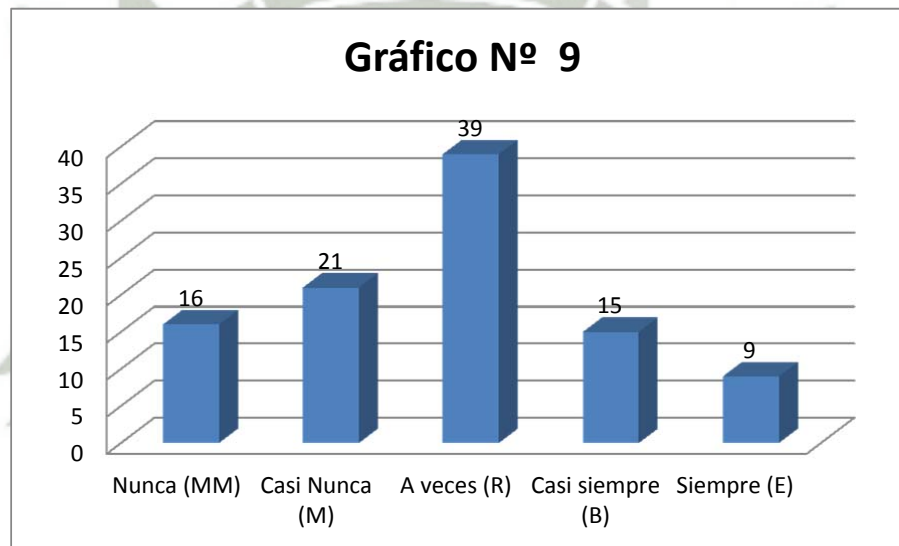
Lo que nos permite indicar que el personal debe de realizar un trabajo eficiente para que no se vea perjudicado el grupo.

9. Los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad con que realizan sus tareas.

TABLA N° 9

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	13	16
Casi Nunca (M)	17	21
A veces (R)	31	39
Casi siempre (B)	12	15
Siempre (E)	7	9
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



Se puede observar que en un acumulado de 37% nunca y casi nunca, los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad con que realizan sus tareas, el 36% lo hace a veces y sólo un 26 lo hace casi siempre y siempre.

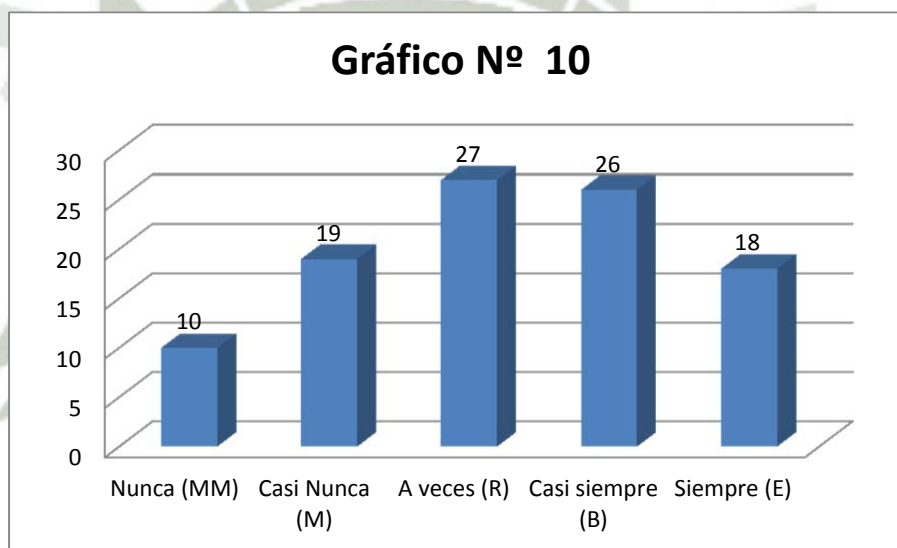
Lo que nos permite afirmar que el personal siente que a las jefaturas les falta mayor comunicación con su personal, con la finalidad de brindar un análisis del trabajo realizado de cada colaborador.

10. Los trabajadores, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo.

TABLA Nº 10

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	8	10
Casi Nunca (M)	15	19
A veces (R)	22	27
Casi siempre (B)	21	26
Siempre (E)	14	18
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



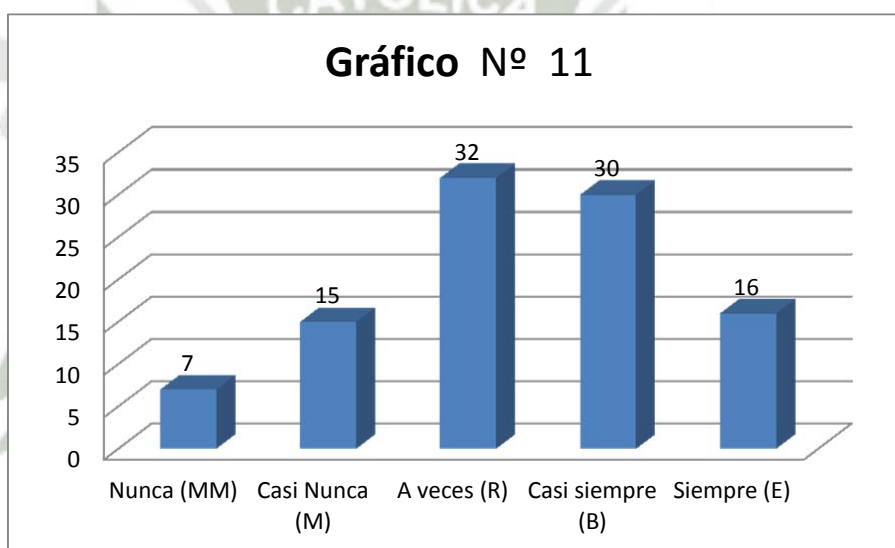
El resultado muestra que el 44% del grupo se siente comprometido con la finalidad de lograr el objetivo propuesto.

11. El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada

TABLA Nº 11

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	7	7
Casi Nunca (M)	12	15
A veces (R)	26	32
Casi siempre (B)	24	30
Siempre (E)	13	16
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



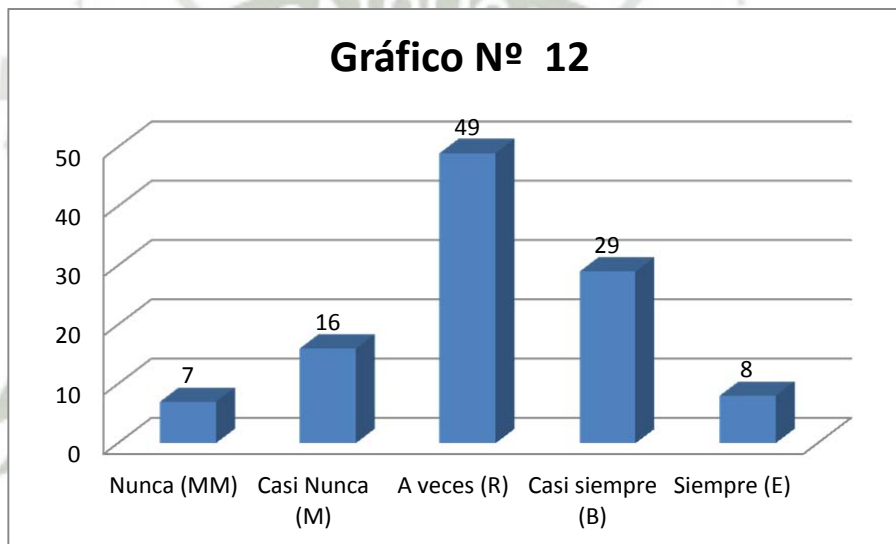
En la tabla, se puede observar que el 46% de los trabajadores consideran que el grupo se mantiene unido, en el logro de la meta que persigue la empresa.

12. Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo.

TABLA Nº 12

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	5	7
Casi Nunca (M)	13	16
A veces (R)	32	40
Casi siempre (B)	23	29
Siempre (E)	7	8
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



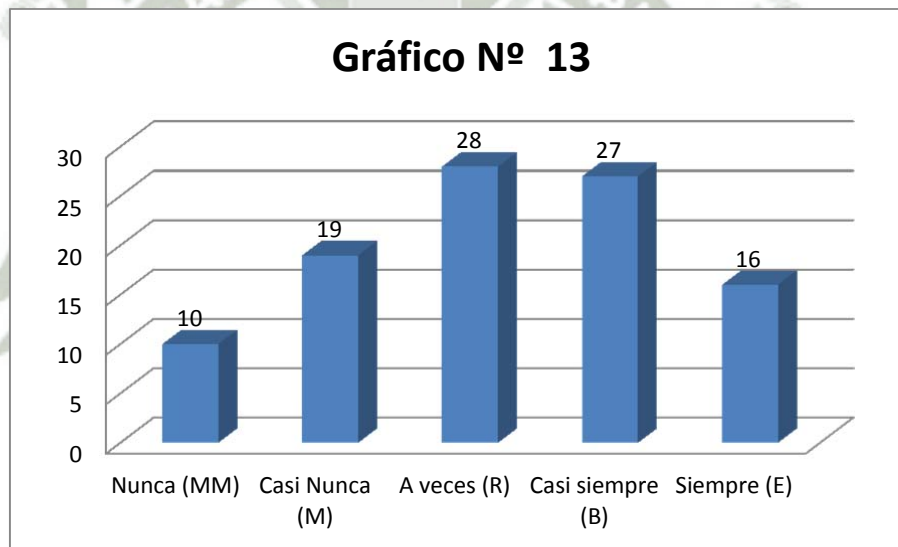
Si bien es cierto el cuadro muestra que el 37% de los integrantes se sienten apoyados con el grupo, se debe de trabajar en lograr que el 100% de los colaboradores se sientan comprometidos con sus compañeros también.

13. Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes

TABLA Nº 13

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	8	10
Casi Nunca (M)	15	19
A veces (R)	22	28
Casi siempre (B)	21	27
Siempre (E)	13	16
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



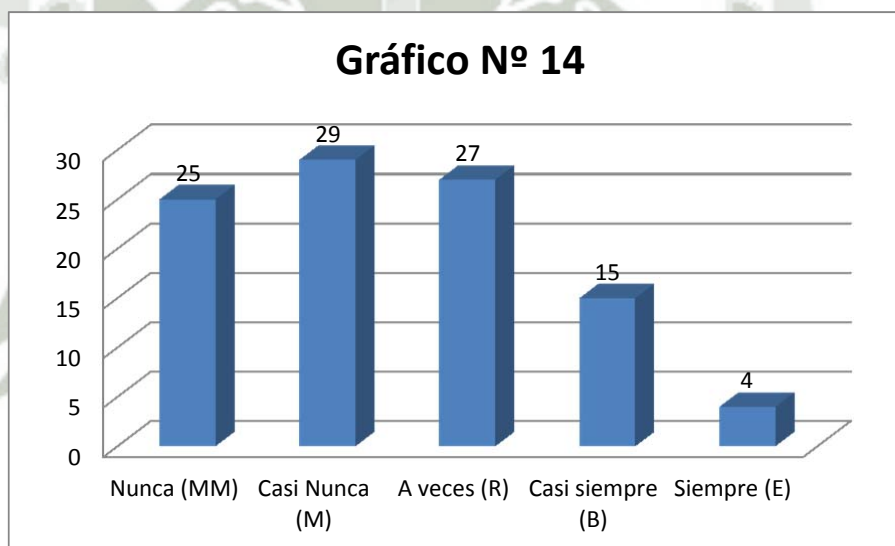
Podemos observar que en un acumulado el 43% de los trabajadores, están satisfechos con las relaciones humanas que existen actualmente entre los miembros del grupo y sus jefes. El porcentaje restante del 57% no está satisfecho, lo que nos indicaría que se necesita fortalecer esta área de las Relaciones Humanas, mediante la realización de talleres de integración.

14. Los ingresos que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales.

TABLA Nº 14

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	20	25
Casi Nunca (M)	23	29
A veces (R)	22	27
Casi siempre (B)	12	15
Siempre (E)	3	4
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



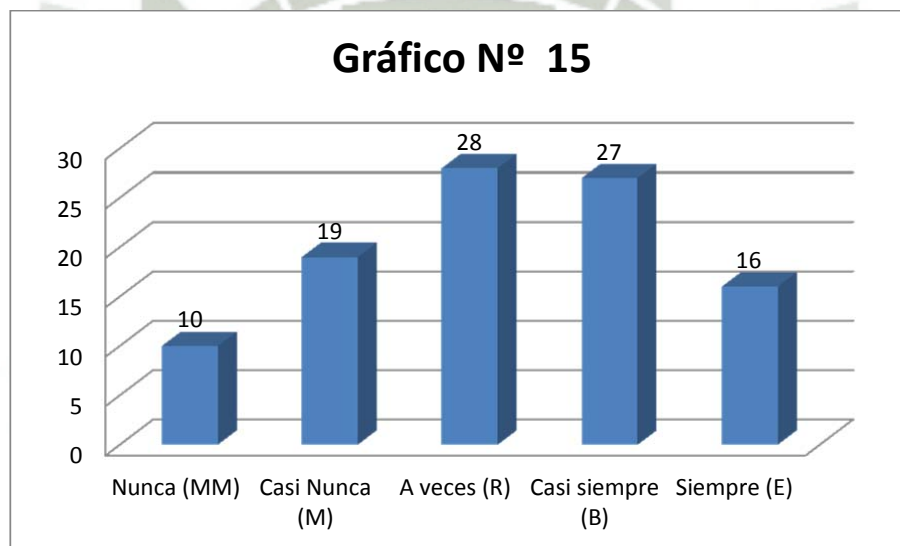
El 54% del personal siente que la remuneración recibida no es suficiente para cubrir sus necesidades.

15.El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza.

TABLA Nº 15

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	8	10
Casi Nunca (M)	15	19
A veces (R)	22	28
Casi siempre (B)	21	27
Siempre (E)	13	16
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



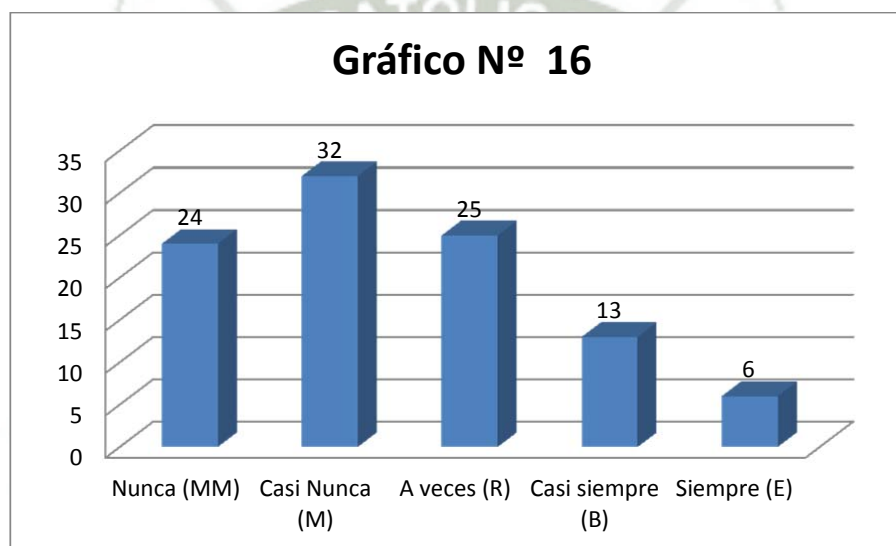
En la tabla se muestra que el 43% reconocen que la remuneración se encuentra al nivel de trabajo que realizan.

16. Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación.

TABLA Nº 16

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	19	24
Casi Nunca (M)	26	32
A veces (R)	20	25
Casi siempre (B)	10	13
Siempre (E)	5	6
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



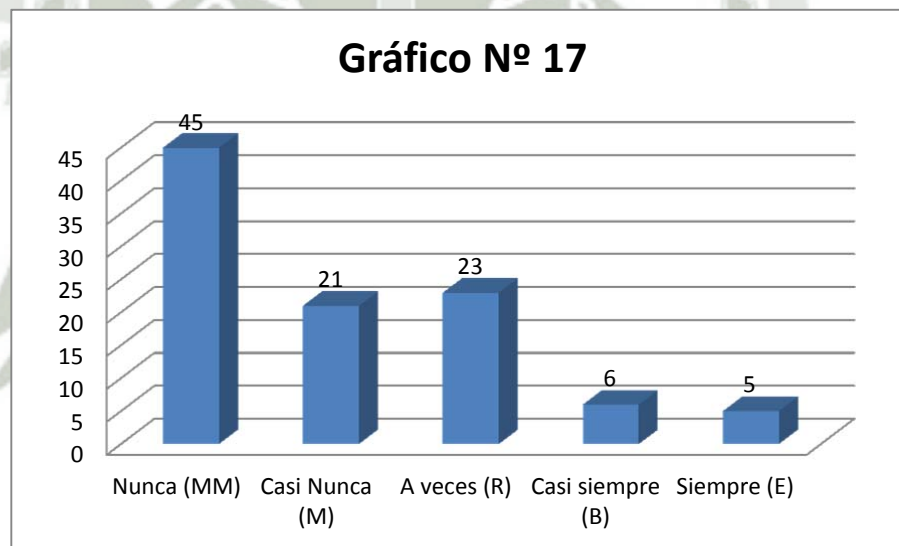
La tabla muestra que el 56% de los colaboradores tienen un nivel académico técnico superior que no está al nivel del trabajo asignado por lo cual se sienten insatisfechos con el salario.

17. Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados. (tanto morales como materiales).

TABLA Nº 17

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	36	45
Casi Nunca (M)	17	21
A veces (R)	18	23
Casi siempre (B)	5	6
Siempre (E)	4	5
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



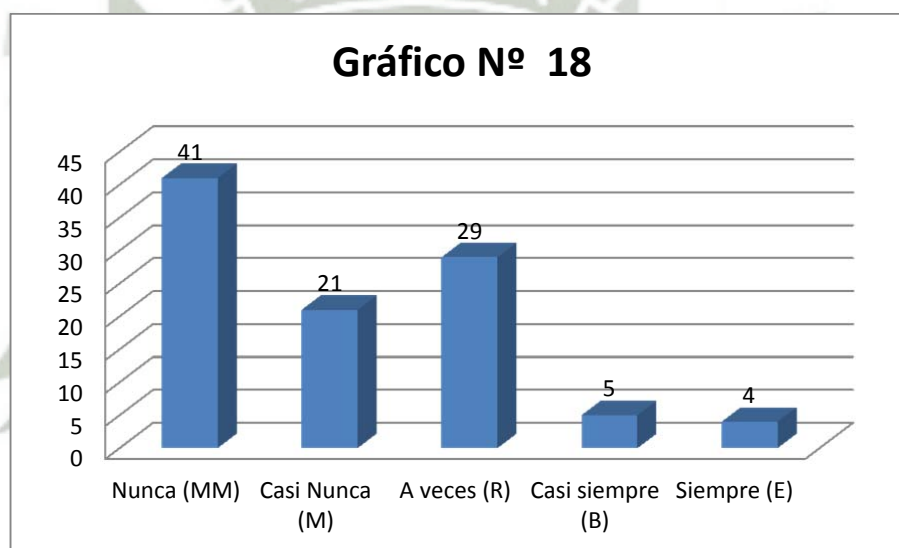
La tabla muestra que el Departamento de Relaciones Humanas no hace público las evaluaciones para las premiaciones del personal, lo que logra mostrar que el 66% no sienten que exista transparencia en las decisiones finales.

18. La estimulación moral y material establecida, ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados.

TABLA Nº 18

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	33	41
Casi Nunca (M)	21	21
A veces (R)	29	29
Casi siempre (B)	5	5
Siempre (E)	4	4
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



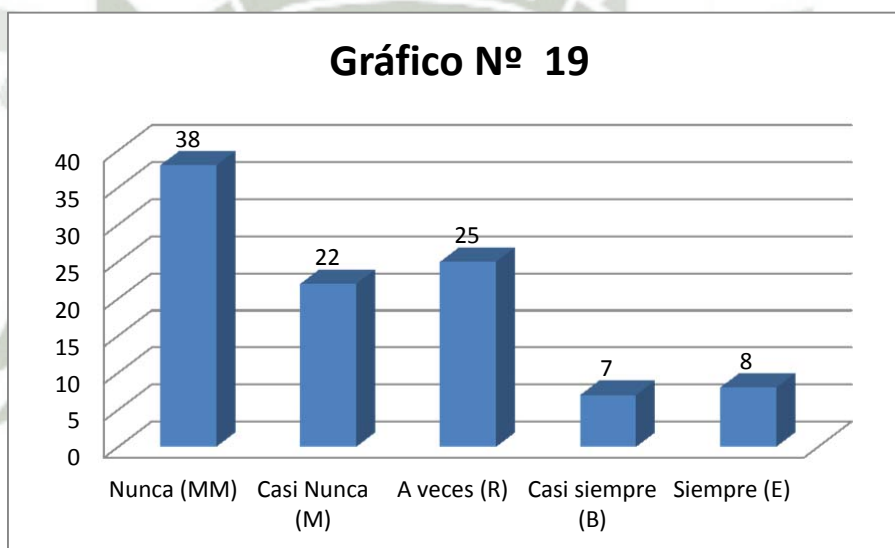
La tabla indica que el 62% del personal no siente que existe un sistema de estimulación de parte del Departamento de Relaciones Humanas, por lo cual no se presenta una mayor cantidad de méritos.

19. Los trabajadores mas destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales.

TABLA N° 19

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	30	38
Casi Nunca (M)	17	22
A veces (R)	20	25
Casi siempre (B)	6	7
Siempre (E)	7	8
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



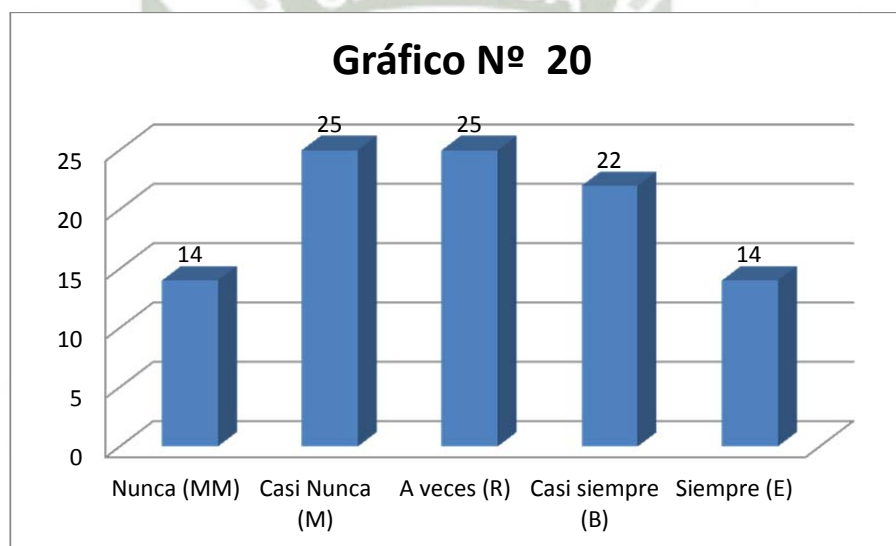
La tabla muestra claramente que el 60% de trabajadores percibe que la Empresa no reconoce su trabajo.

20.El ambiente de trabajo le ofrece seguridad. Las áreas están debidamente protegidas.

TABLA Nº 20

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	11	14
Casi Nunca (M)	20	25
A veces (R)	20	25
Casi siempre (B)	18	22
Siempre (E)	11	14
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



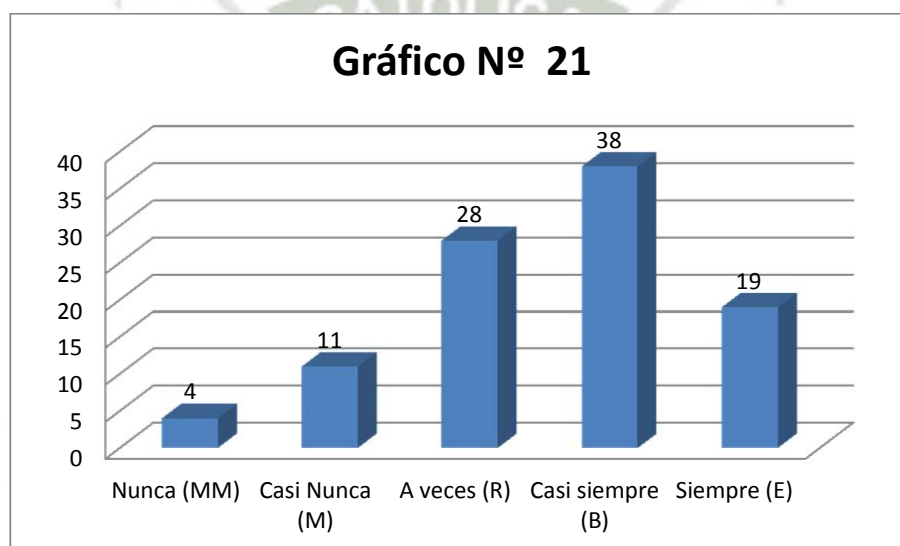
El cuadro muestra que el 39% percibe inseguridad física de parte de los colaboradores, este tema debe alertar a la Empresa a tomar las precauciones y revisar los ambientes que no den seguridad.

21. Las condiciones higiénicas de su ambiente, le son favorables.

TABLA Nº 21

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	3	4
Casi Nunca (M)	9	11
A veces (R)	22	28
Casi siempre (B)	30	38
Siempre (E)	16	19
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



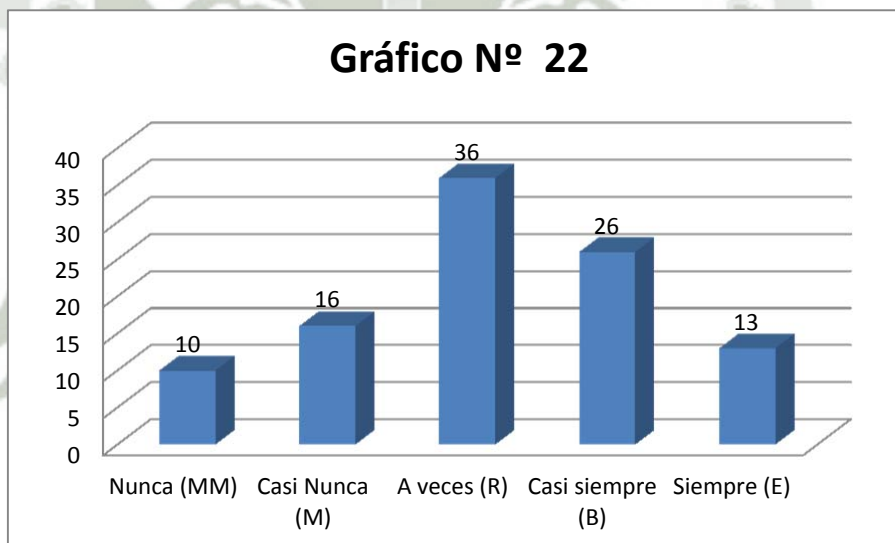
La tabla muestra que el 57% visualiza que el ambiente es adecuadamente aseado.

22. Existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente le resulta agradable

TABLA Nº 22

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	8	10
Casi Nunca (M)	13	16
A veces (R)	28	36
Casi siempre (B)	21	26
Siempre (E)	10	13
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



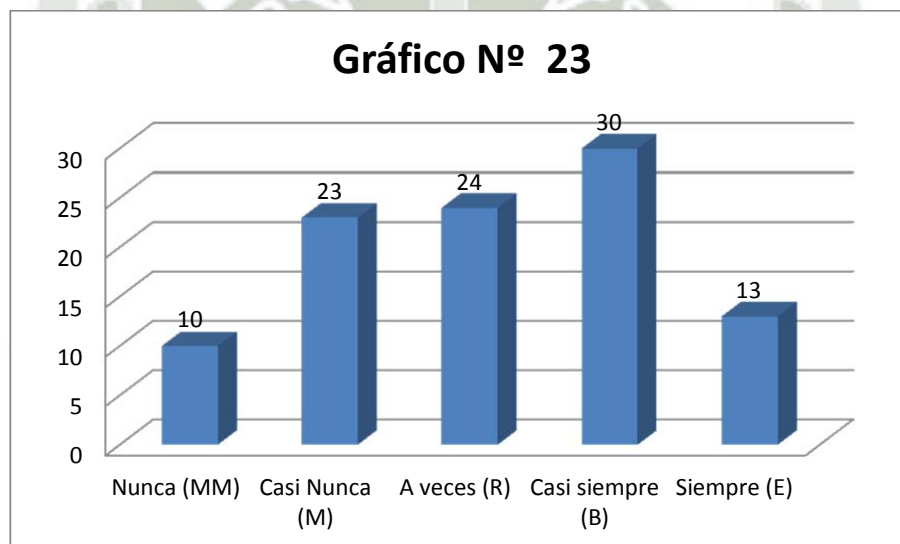
El 39% reconoce que los ambientes de la Empresa son óptimos para sus labores.

23. Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente.

TABLA Nº 23

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	9	10
Casi Nunca (M)	18	23
A veces (R)	19	24
Casi siempre (B)	24	30
Siempre (E)	10	13
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



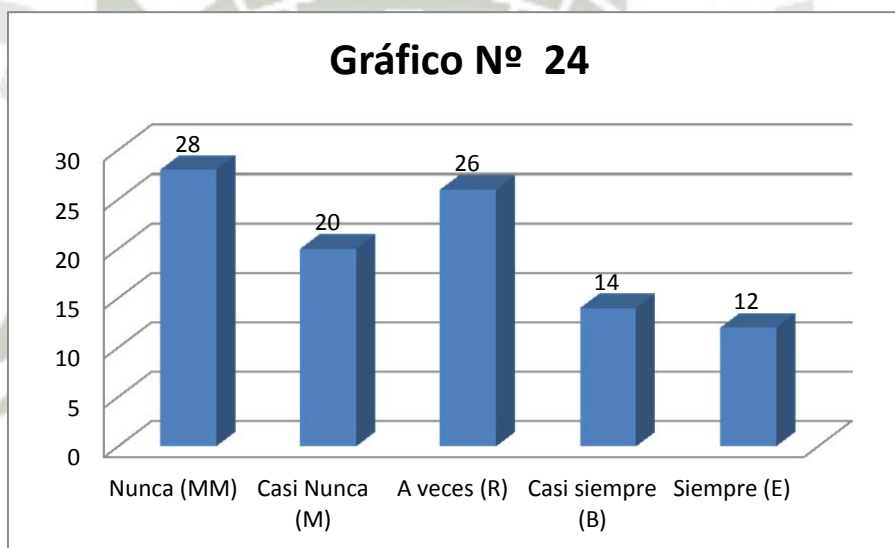
La tabla muestra un resultado dividido en satisfacción de los colaboradores para cumplir con su trabajo de manera óptima, debido a que el 43% opina favorablemente y el 33% que no es el adecuado.

24. Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad le satisfacen.

TABLA Nº 24

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	22	28
Casi Nunca (M)	16	20
A veces (R)	21	26
Casi siempre (B)	11	14
Siempre (E)	10	12
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



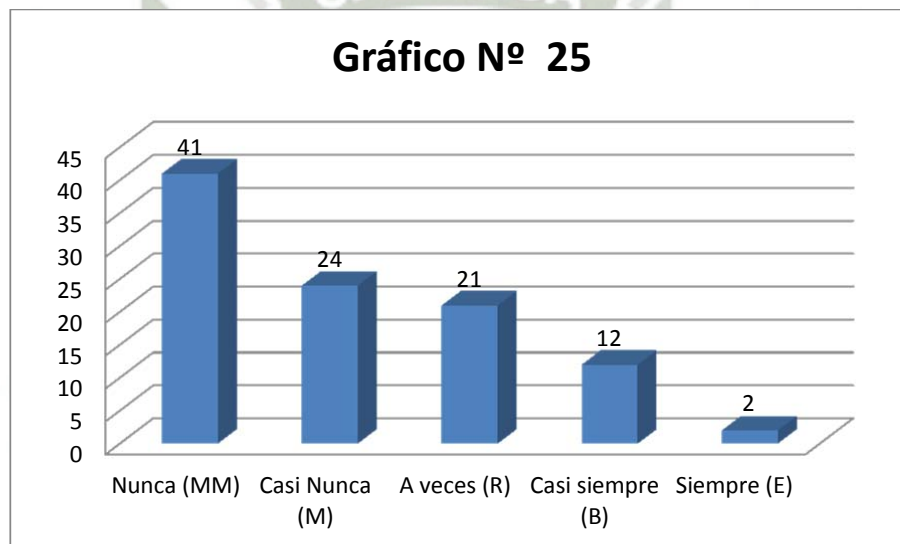
El 48% se encuentra insatisfecho con los horarios a cumplir porque muchos desarrollan horas de trabajo adicionales que no es remunerado.

25. Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, etc.

TABLA Nº 25

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	33	41
Casi Nunca (M)	19	24
A veces (R)	17	21
Casi siempre (B)	10	12
Siempre (E)	1	2
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



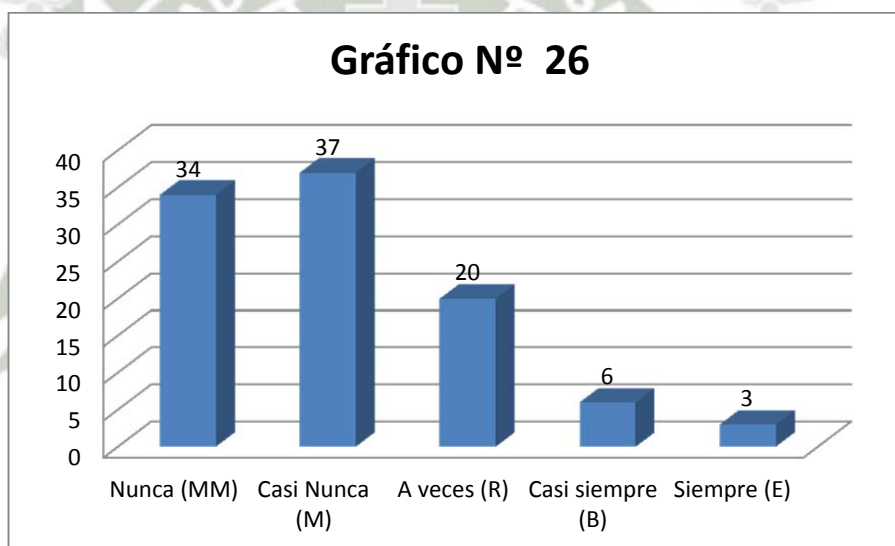
En esta tabla notamos que el 65% de colaboradores se sienten insatisfechos con la ubicación, planes de salud y ambientes para la hora de refrigerio ofrecidos por la Empresa.

26. Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen.

TABLA Nº 26

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	27	34
Casi Nunca (M)	30	37
A veces (R)	16	20
Casi siempre (B)	5	6
Siempre (E)	2	3
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



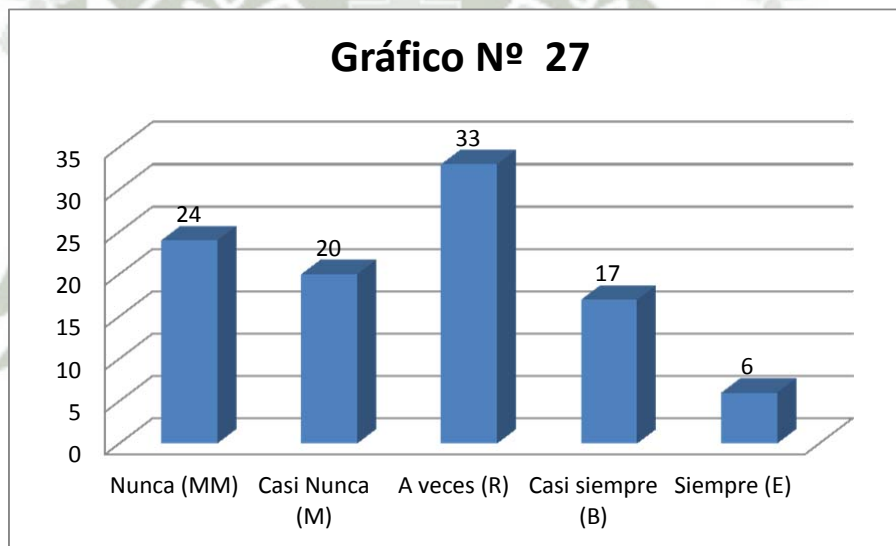
En un 71% reconocen que las condiciones de la Empresa no les permiten alcanzar mayores logros, por lo que la empresa debe de capacitar y mejorar el desarrollo profesional de sus colaboradores.

27. Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, ascenso etc.)

TABLA N° 27

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	19	24
Casi Nunca (M)	16	20
A veces (R)	26	33
Casi siempre (B)	14	17
Siempre (E)	6	6
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



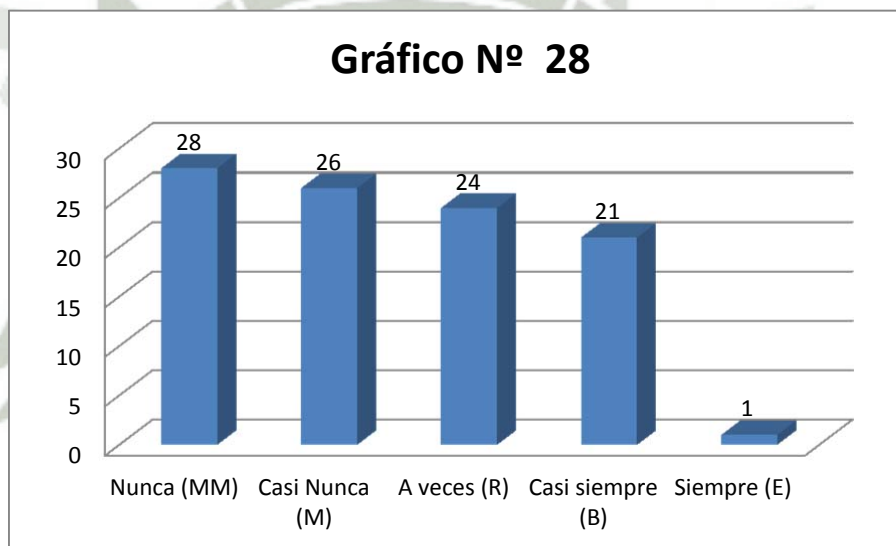
La tabla nos muestra que el 44% afirman que la empresa no se compromete con la parte personal del trabajador, lo que puede ocasionar en el colaborador la falta de compromiso para con la empresa.

28. Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales.

TABLA Nº 28

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	22	28
Casi Nunca (M)	21	26
A veces (R)	19	24
Casi siempre (B)	17	21
Siempre (E)	1	1
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



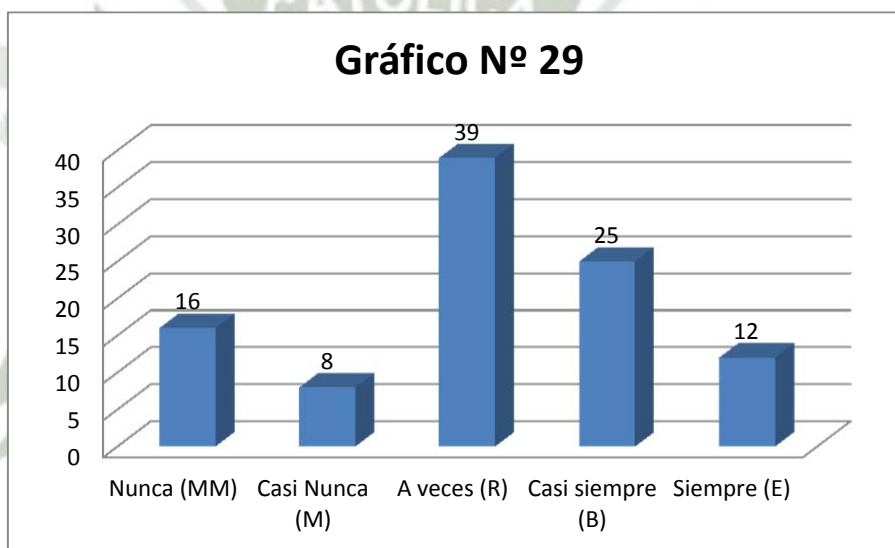
La tabla nos muestra que el 54% de los trabajadores consideran que la empresa no propicia la participación en actividades culturales, recreativas y sociales.

29. Valore integralmente su satisfacción en la empresa

TABLA Nº 29

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	13	16
Casi Nunca (M)	6	8
A veces (R)	31	39
Casi siempre (B)	20	25
Siempre (E)	10	12
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



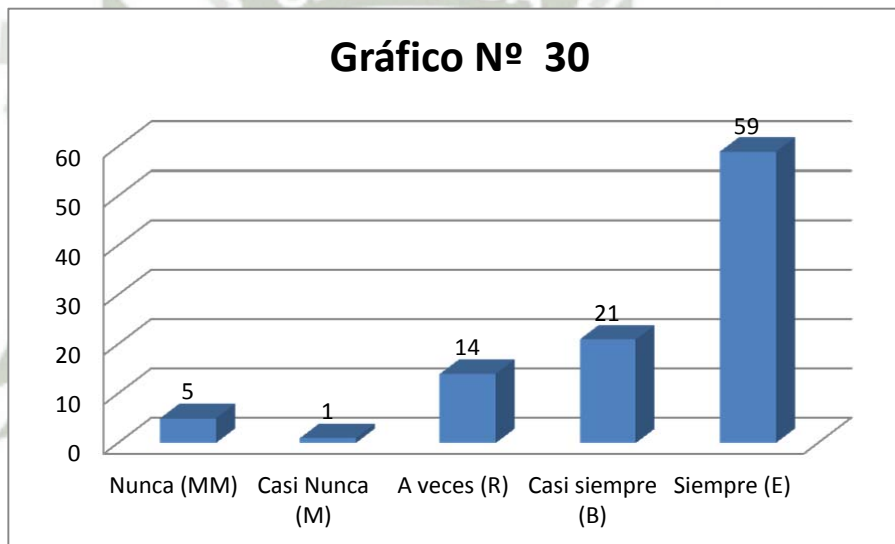
La tabla demuestra que a pesar de sentirse en algunas ocasiones insatisfechos el personal en la mayor parte se siente comprometido en un 37%.

30. Como se considera usted COMPROMETIDO con la empresa.

TABLA Nº 30

Alternativa	F	%
Nunca (MM)	4	5
Casi Nunca (M)	1	1
A veces (R)	11	14
Casi siempre (B)	17	21
Siempre (E)	47	59
Total	80	100

Fuente: Elaboración Propia



En un 80% el grupo trabaja teniendo confianza en que su labor logrará satisfacer a la Empresa.

DISCUSION

Con los antecedentes teóricos encontrados, puede observarse que el tema del presente estudio posiblemente no es del todo nuevo. Se encuentran variados estudios propios del tema del clima organizacional, pero pocos de ellos incluyen una propuesta o programa para mejorar el clima, como es el objetivo del presente estudio. Centeno (1999) estudia la relación de la variable comunicación con el clima laboral, al igual que Riera (2003) estudia la relación de la variable contrato psicológico y su incidencia en el clima organizacional. A diferencia de estos dos estudios, Aspuru (2004) realiza una comparación entre la medición de un clima anterior y un clima actual; que aunque no presenta cambios, es una herramienta importante de medición y control. Uno de los estudios que más se relacionó con esta investigación es el estudio de Chuy (2003), que aporta además de la medición del clima la sugerencia de un programa de mejora para el mismo.

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

En el área que respecta a logros y reconocimiento de objetivos, puede observarse que los empleados sí perciben un reconocimiento de logros tanto personales como de equipo, así como una estructura de objetivos empresariales que puede amarrarse con objetivos a nivel personal y profesional. De acuerdo a Chuy (2003) el ambiente de trabajo afecta el desempeño del empleado influenciado por el reconocimiento de logros individuales por parte de los superiores.

La evaluación del área de motivación muestra en forma general un nivel aceptable. Se observa cierta debilidad en el aspecto salarial. Esto se interpreta en que el empleado sí encuentra incentivos que motivan un buen desempeño, mientras que considera que el salario no necesariamente es un

motivante en su puesto de trabajo. Este dato puede relacionarse con el resultado obtenido en el reconocimiento de logros mencionado anteriormente. Schultz (1991) hace referencia al indicar en términos generales, que una vez que el sueldo rebasa ciertos límites, ya no es un factor significativo en este aspecto.

Respecto al tema del salario, se marcó la diferencia entre el porcentaje de empleados que consideran que es justo, versus aquellos que consideran lo contrario. Velásquez y Balam (2004) en su estudio mencionan como la inconformidad en la retribución económica afecta el ambiente de trabajo, al igual que el involucramiento y la identificación del empleado con la empresa. Sin embargo, Spector (2002) indica que una persona puede sentirse insatisfecha con el sueldo o las prestaciones y al mismo tiempo, estar a gusto con la naturaleza del trabajo y los supervisores.

La apertura por parte de los niveles jerárquicos a escuchar las opiniones, creatividad y sugerencias de los subordinados resulta importante para motivar al empleado, sin embargo existe evidentemente opinión dividida en los resultados.

En este aspecto, el empleado considera que su opinión si es escuchada, pero no tomada en cuenta en la toma de decisiones importantes en la empresa. Es importante reforzar y mantener la confianza del empleado de manifestar sus opiniones, al mismo tiempo que se considere su creatividad para la solución a problemas cotidianos que muchas veces son obviados.

Por el giro de la empresa sujeta a esta investigación, el trabajo en equipo tiene un rango de marcado interés. Los resultados muestran que existe un buen nivel de trabajo en equipo interno en los departamentos; es decir que la relación entre los departamentos es buena pero el trabajo en equipo entre los departamentos sufre cierto deterioro.

La importancia de lograr la integración de los equipos de trabajo es aplicable para cualquier tipo de organización. Es más evidente cuando la organización

es de producción masiva, como el caso de la empresa de este estudio, en donde las actividades de cada departamento dependen del éxito y colaboración de las demás unidades. Robbins en 1999 menciona como el trabajo cubre la necesidad de interacción social, y como del ambiente laboral se obtiene más que dinero o logros tangibles. De acuerdo a ello, puede considerarse organizar actividades entre los departamentos, adicionales a las tareas laborales, que ayuden con interacción social a las relaciones interpersonales, y al mismo tiempo que se crean grupos informales en la empresa, se fortalecen las relaciones entre los departamentos con cierto nivel de camaradería.

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

Otro aspecto evaluado refiere a la relación subordinado-jefe inmediato. En ésta área los empleados contemplan que no cuentan con suficiente libertad de acción o toma de decisiones.

Es positivo que en la evaluación de ésta área no se percibe desigualdad en el trato del jefe hacia sus subordinados, y de igual manera que se hace respetar la línea de mando. No obstante el empleado manifiesta que por la cantidad de trabajo del jefe inmediato se dificulta la interacción con todos los empleados del departamento.

Este aspecto resalta su importancia cuando Robbins en 1999 menciona como el comportamiento del jefe superior es uno de los principales determinantes en la satisfacción del empleado. No debe considerarse

necesario que la interacción del jefe con los empleados sea tan cercana que de lugar a perder la línea de mando, pero debe de ser lo suficientemente cordial que genere una relación armoniosa y agradable.

Al igual que la evaluación del ambiente físico, se marca un alto porcentaje de indiferencia, en donde pueden considerarse las mismas razones anteriormente expuestas considerando al personal de reciente ingreso y al personal que no labora directamente en las oficinas centrales de la organización.

Tomando los resultados estudio de forma integral, la evaluación del Clima Organizacional muestra que los colaboradores están de acuerdo con el ambiente actual. Esto indica que la situación encontrada no es desagradable, pero sí existen áreas que pueden ser mejor atendidas. De acuerdo a la evaluación, los aspectos que necesitan más atención son los planes de desarrollo de carrera, el área salarial, beneficios y prestaciones.

Los resultados presentados abarcan factores ambientales y personales, como variables independientes sobre el clima laboral. La correspondencia entre lo que las personas afirman desear de un empleo y lo que dicen tener, es decir, la diferencia entre tener y desear representa el nivel del clima laboral presente en la empresa.

CONCLUSIONES

- PRIMERA** : El clima organizacional a través del instrumento utilizado en esta investigación, revela que los empleados evalúan el clima de forma inadecuada. Las dimensiones más importantes que influyen son la motivación (incluyendo área salarial, beneficios y prestaciones), planes de desarrollo de carrera y riesgos. La dimensión del clima organizacional que necesita atención inmediata es la motivación, por lo que es necesario entender que el clima organizacional es un factor crítico.
- SEGUNDA** : El reconocimiento y logro de objetivos no son reconocidos por los superiores, y de acuerdo a los empleados, estos logros guardan relación con sus objetivos personales.
- TERCERA** : En opinión de los colaboradores, la empresa cuenta con incentivo para un buen desempeño, aunque el salario no necesariamente forma parte de estos incentivos. Para el empleado, se percibe que la empresa da más castigo que premio por desempeño y esto influye de forma directa en la evaluación obtenida de la motivación.
- CUARTA** : Los empleados de la organización están de acuerdo en que debe existir trabajo en equipo en los departamentos; sin embargo, se dificulta realizar tareas en equipo que impliquen la unión e interrelación entre dos o más departamentos, es necesario ponerle más énfasis al trabajo en equipo.
- QUINTA** : La evaluación de la dimensión de comunicación evidencia que los colaboradores perciben apertura en los canales de comunicación, aunque no consideran que sus impresiones sean tomadas en cuenta con regularidad.

- SEXTA** : La dimensión de las relaciones jefe – subordinado se evaluó con criterio favorable por parte de los empleados, es positivo que en la evaluación de ésta área no se percibe desigualdad en el trato del jefe hacia sus subordinados, y de igual manera que se hace respetar la línea de mando.
- SÉPTIMA** : Los colaboradores indicaron que no se visualiza un desarrollo de carrera estructurado, aunque si existe la oportunidad de desarrollo para aquellos que posean aptitudes.
- OCTAVA** : La evaluación del ambiente físico en la empresa de este estudio muestra que el empleado se siente cómodo dentro de las instalaciones. Las opiniones de los empleados coinciden considerando que la limpieza, iluminación, ventilación, accesibilidad, etc. son adecuadas.

RECOMENDACIONES

1. Implementar los cambios e intervenciones propuestas en el programa para mejorar el clima organizacional, especialmente mejorando la comunicación, para obtener un clima organizacional y satisfacción laboral.
2. Considerar la implementación de programas alternos al presente, (evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación) para los cuales será necesario un estudio específico al tema.
3. Considerar un programa de capacitación periódico para los empleados, en donde se les provea de los conocimientos de seguridad industrial que su puesto necesita, organizando programas de capacitación y motivación y de esta forma disminuir con conflictos y por ello necesitamos.
4. La Motivación debe de ser un punto muy importante a considerar ya que genera el bienestar del colaborador y esto influye directamente al logro de los objetivos de la Empresa.
5. Los castigos deben desaparecer por que influyen negativamente en el desempeño laboral.
6. La Empresa debe organizar eventos sociales y deportivos para mejorar la relación Líder – Colaborador.

BIBLIOGRAFÍA

1. BROW W y MOBERG D. (2004) Teoría de la organización y la Administración: Enfoque Integral. México: Editorial Limusa.
2. BRUNET, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones Definición Diagnóstica y Consecuencias. México: Trillas.
3. CHIAVENATO I. (2004) Administración de Recursos Humanos. McGraw - Hill. Interamericana, S. A. Bogotá. p. 10
4. CHIAVENATO IDALBERTO. (2000) Introducción a la teoría general de la Administración. Editorial Interamericana. Mc. Graw Hill. Buenos Aires.
5. Díaz de santos, (1996) Gestión de la Calidad Total. México: Amazon.
6. DÍAZ, F. y MONTALBÁN, M., (2004). El individuo como unidad de análisis. La influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral. Editorial UOC. España.
7. DUBRIN, Andrew (2003), —Breve historia del comportamiento organizacional||, en, Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Thomson, México.
8. EDEL NAVARRO y GARCÍA SANTILLAN. "Clima y compromiso organizacional". Edición electrónica, www.eumed.net/libros/2007c/340.
9. GARCÍA CANCLINI, (1995). Ideología, cultura y poder. Amazon. Argentina.
10. GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY, (1996) —Fonación de la Sensibilidad||, en Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos, Mc Graw Hill, México.

11. GONCALVES, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)
12. HELHIEGEL D, SOLCUM J. (2004) Comportamiento Organizacional. Ed. Thompson. 10s Edición.
13. HERNÁNDEZ S; FERNÁNDEZ C; BAPTISTA L. Metodología de la Investigación, 4ta Ed. México: McGraw Hill; 2006.
14. LUSSIER, Robert N., ACHUA, (2003) Christopher F., Coaching en “Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades”, Thomson y Learning. México.
15. LUSSIER, Robert. / F. ACHUA Christopher (2002) “Cómo dirigir equipos eficaces” en Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. Thomson Learning, México.
16. MARTÍN, M. (2000). Clima de Trabajo y organizaciones que aprenden. Universidad de Alcalá. España: Departamento de Educación Servicios de Publicaciones.
17. NAVARRO, E. y SANTILLÁN, G. (2007). Clima y compromiso organizacional.
18. NEVES Delawe (2006) T. Satisfacción en el Profesional. Edit. Nuevo Mundo. España. 2006.
19. PEIRÓ, J. (2001). Psicología de la Organización. España: Universidad de Educación a distancia.
20. PINEDA E.B. et al. Metodología de la Investigación: Unidad IV: Diseño Metodológico. 2da Ed. México: OMS; 2002.
21. ROBBINS Stephen P. (1999) —Variables que influyen en el Comportamiento Organizacional|| en Comportamiento Organizacional. Prentice Hall, México.

22. ROBBINS, Stephen P. (1999), —La Evolución histórica del Comportamiento Organizacional en Comportamiento organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones, Prentice Hall, México, 7ma edición.
23. MEJIA MEJIA E. (2011). Metodología de la Investigación Científica y Asesoramiento de Tesis. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. II Edición.

BIBLIOGRAFÍA DE INVESTIGACIÓN

24. BERNAL TC. (2000) Metodología de la investigación para Administración y Economía. Colombia: Pearson.
25. CANALES FH, Alvarado EL de, Pineda EB. (2001) Metodología de la investigación. OPS/OMS: Publ PASSCAP 16.
26. PAREDES NÚÑEZ Julio. Manual para la Investigación Científica. 9na Edición. Arequipa-Perú: Finishing S.A.C., 2010.
27. ROJAS CM, San Martin HF. (2003) Manual de redacción y comunicación científica. Lima: UPG, Fac Med Vet, Univ San Marcos.

HEMEROGRAFÍA

28. LLERENA, M. (2005). La Aplicación de Liderazgo Democrático por Parte de los Administradores permitirá una buena comunicación y motivación a los trabajadores de la Casa Musical Castro. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.
29. PAREDES, P. (2004). La Dirección Empresarial Eficiente incrementa la Producción de Carrocerías Serman de la Ciudad de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

MATERIAL INFORMÁTICO

30. Goncáles, A. (1997) Dimensiones del Clima Organizacional; disponible en: <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>
31. <http://www.managershelp.com/el-comportamiento-organizacional.htm>



ANEXOS

ENCUESTA

Marque con una **X** la casilla que de respuesta al siguiente cuestionario.

No	PREGUNTAS	1 NUNCA (MM)	2 CASI NUNCA (M)	3 A VECES (R)	4 CASI SIEMPRE (B)	5 SIEMPRE (E)
1	Tiene la libertad o posibilidad de decidir como y cuando debe realizar su trabajo?					
2	Se aprecia el resultado final de su trabajo?					
3	Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?					
4	Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?					
5	Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que está desarrollando su trabajo?					
6	Puede cada trabajador desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo?					
7	El grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final?					
8	Los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas?					
9	Los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad con que realizan sus tareas?					
10	Los miembros del grupo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo?					
11	El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?					
12	Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo?					
13	Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes?					
14	Los ingresos que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?					
15	El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza?					
16	Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?					

17	Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los mas destacados? (tanto morales como materiales).					
18	El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados?					
19	Los trabajadores mas destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales?					
20	El ambiente de trabajo le ofrece seguridad? Las áreas están debidamente protegidas?					
21	Las condiciones higiénicas de su ambiente, le son favorables?					
22	Existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente le resulta agradable?					
23	Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente.					
24	Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, etc.?					
	EVALUE LA INCIDENCIA DE CADA UNA, EN LA RESPUESTA ANTERIOR:					
	* ALIMENTACIÓN.					
	* SALUD.					
	* TRANSPORTE.					
25	Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen?					
26	Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, circulo infantil, ascenso etc.)?					
27	Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales?					
28	VALORE INTEGRALMENTE SU SATISFACCIÓN EN LA ENTIDAD					
29	Como se considera usted COMPROMETIDO con la entidad.					