

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS Y ADMINISTRACION DE
EMPRESAS**

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**“ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA CINCO DP S.A.C. EN EL
PERIODO 2013-2014”**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Presentado por el Bachiller:

Huaman Yarahuaman, Katherin Fiorella

LIMA – PERÚ

2015



DEDICATORIA

A Dios, Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación.

A los que creyeron en mi talento, por la motivación y, a mi automotivación para demostrarles que no estuvieron equivocados



AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que hicieron posible esta investigación, a Dios por darme la oportunidad de llegar a esta etapa; a mis padres, quienes me brindaron su apoyo; a mi asesor, por brindarme sus conocimientos para la mejora de este proyecto; a la empresa **CINCO DP S.A.C.** por permitirme desarrollar el tema en sus instalaciones y por el interés y la oportunidad de colaborar en el crecimiento de la empresa.



INDICE

INTRODUCCION 1

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....3

 1.1. Descripción de la realidad problemática 3

 1.2. Justificación del problema 4

 1.3. Delimitación de la investigación..... 5

 1.3.1. Espacial 5

 1.3.2. Temporal..... 5

 1.4. Formulación del problema 5

 1.5. Objetivos 6

 1.5.1. Objetivo gen

 1.5.2. eral..... 6

 1.5.3. Objetivo específico..... 6

CAPITULO II: MARCO TEORICO7

 2.1. Antecedentes 7

 2.2. Bases teóricas..... 13

 2.3. Marco conceptual 39

CAPITULO III: DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA.....48

 3.1. Análisis del modelo 48

 3.2. Construcción, diseño 51

 3.3. Revisión y consolidación de resultados 53

CONCLUSIONES 82

RECOMENDACIONES..... 83

BIBLIOGRAFÍA..... 84



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo lleva por título **“ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA CINCO DP S.A.C.”** para optar el título de: licenciado en Administración de Empresas, presentado por el bachiller HUAMAN YARAHUAMAN, KATHERIN FIORELLA.

Este trabajo de investigación se realizó en las oficinas de la empresa CINCO DP S.A.C. donde el autor labora, la información obtenida detalla el desarrollo del ambiente laboral.

La investigación se centra en el análisis del clima laboral de la empresa CINCO DP S.A.C., determinando las debilidades existentes y proponiendo mejoras para así optimizar el desarrollo del clima laboral.

El clima laboral de la empresa se desarrolla en un contexto inestable, porque se observa aspectos inadecuados que generan un malestar entre los colaboradores es así que estas debilidades se deben evaluar y de esta manera proponer recomendaciones y mejoras a la empresa para alcanzar un mejor ambiente laboral.

Se desarrolla el marco teórico y conceptual correspondiente a los antecedentes de las investigaciones nacionales e internacionales, que tienen objetivos similares a este trabajo y el marco conceptual donde se mencionan los conceptos básicos utilizados, con el fin del buen entendimiento del trabajo y poder alcanzar los



objetivos indicados.

La metodología sobre el análisis del clima laboral se basa en la aplicación de la encuesta realizada al personal de la empresa CINCO DP S.A.C. en el cual a través de 24 preguntas se conoce la percepción de todo el personal de la empresa; la técnica de procesamientos de datos se desarrolla con el programa de Excel lo cual nos emitirá los reportes de datos básicos y de los gráficos, que facilitarán el análisis e interpretación de los datos de nuestra investigación.

El Clima Laboral es la percepción que tienen los colaboradores respecto del conjunto de características, condiciones y propiedades del entorno laboral que son interpretados y analizados traduciéndose en determinados comportamientos que tienen consecuencias sobre la organización, condicionan los niveles de motivación y rendimiento productivo laboral y las relaciones interpersonales.

Hoy en día lo que diferencia e identifica a una organización de los demás es su clima laboral, es por ello que cada cierto tiempo se debe realizar un análisis al clima laboral de nuestra organización.

La estructura que hemos seguido en este proyecto se compone de 3 capítulos el primer capítulo comprende el planteamiento del problema, el segundo capítulo el desarrollo del marco teórico y el tercer capítulo corresponde al desarrollo del trabajo caso.



CAPITULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En el presente trabajo de estudio, se tiene como unidad de análisis a la empresa CINCO DP S.A.C. la cual está ubicada en el distrito de Surquillo dicha empresa se dedica a la elaboración de chocolates y panes y cuenta con dos áreas de trabajo las cuales son: el área de chocolatería y el área de panificación ;por el lado de chocolates abastece a supermercados peruanos y a clientes que requieren de pedidos para fechas especiales ,etc ,en lo que respecta al área de panificación abastece a Starbucks ofreciéndole una variedad de panes que satisface a dicho cliente.

El contexto del clima laboral de la empresa CINCO DP S.A.C. se desarrolla de manera inestable puesto que a veces se siente un clima tenso dentro de la organización, es así que esto afecta a los colaboradores puesto que influye en ellos y genera una desmotivación en el desarrollo de su trabajo, a la vez se refleja un inadecuado manejo de liderazgo por parte de la gerencia. Los colaboradores en la empresa tienen temor de tomar decisiones rápidas en su área de trabajo se detienen y no actúan puesto que no quieren hacer algo mal y arriesgarse a ser amonestados por el gerente, la cooperación del trabajo en equipo no está bien



organizado porque los jefes de área no establecen una adecuada delegación de funciones entre su personal y esto genera los cuellos de botella en la producción de los productos.

Ante esta problemática se hace imprescindible un trabajo de investigación que permita encontrar las causas que generan un malestar entre los colaboradores y así mejorar el clima laboral lo cual se estima será la clave para incrementar su compromiso ,productividad y motivación.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo se justifica porque está orientado a analizar el clima laboral de la empresa CINCO DP S.A.C. para poder visualizar cuales son los puntos críticos que se deben evaluar y de esta manera proponer recomendaciones y mejoras a la empresa para alcanzar un mejor ambiente laboral.

Se debe tener en cuenta que si una organización no cuenta con un favorable clima laboral estará en desventaja con otras organizaciones que si mantengan un adecuado clima ya que otorgaran una mejor calidad en sus servicios o productos y así obtendrán mayores clientes. Es por ello que esta investigación hará reflexionar a los miembros de la empresa, respecto a diferentes acontecimientos que se deberían desarrollar en la empresa tales como una mejor motivación hacia los colaboradores, un mejor manejo en el área gerencial y la satisfacción laboral que muestren los colaboradores para que así establezcan un clima laboral ventajoso.



Cabe destacar lo importante que es estudiar el clima laboral en diferentes ámbitos tales como : en el ámbito empresarial, puesto que esto permite a los propietarios reforzar de una manera eficiente la administración de su organización, en el ámbito académico permite fortalecer los conocimientos para una adecuada formación empresarial lo cual permitirá hacer recomendaciones en beneficios de mejorar el clima organizacional en toda la empresa y hacer comparaciones para promover cambios organizacionales en un futuro.

Cada empresa debe conocer su lugar de trabajo, debe saber qué perciben sus propios colaboradores y cómo se sienten con sus cargos que realizan en la empresa. Es indispensable que toda empresa debe mejorar continuamente en competitividad y para que se desarrolle de manera óptima se debe obtener que todos los que conforman la organización quieran cooperar al éxito común.

1.3. Delimitación de la investigación

1.3.1. Espacial

La Investigación se realizará en la empresa CINCO DP S.A.C. lo cual se encuentra en el distrito de Surquillo, Distrito Lima, Provincia Lima, Perú.

1.3.2. Temporal

El trabajo se desarrolla en el periodo 2013 - 2014.

1.4. Formulación del problema

¿De qué manera Influye la aplicación de un adecuado análisis del clima laboral en la empresa CINCO DP S.A.C.?



1.5. Objetivos

1.5.1 objetivo general

Analizar el clima laboral en la empresa CINCO DP S.A.C.

1.5.2 objetivos específicos

Evaluar cada área de la empresa CINCO DP S.A.C.

Describir el clima Laboral de la empresa CINCO DP S.A.C.

Determinar las debilidades en el clima laboral existentes en la empresa CINCO DP S.A.C.

Establecer mejoras para así optimizar el desarrollo del clima laboral en la empresa CINCO DP S.A.C.



CAPITULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Rosa María Ortiz Dávila.(2001) en su trabajo de investigación titulado como “DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO” detalla que la Investigación tiene por objetivo analizar el clima laboral de la empresa SANLUIS Rassini, con la finalidad de detectar las fuentes de conflicto sobre las que es necesario intervenir para generar un ambiente laboral que propicie la mejora y desarrollo de la persona y la organización.

Dentro del planteamiento del problema, el autor menciona lo siguiente:

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que



la percepción está determinada por la historia del sujeto y de sus anhelos y proyectos personales.

Considerando lo antes mencionado se infiere que el Clima Organizacional es una de las mayores fortalezas de la empresa, si este se diagnóstica positivamente, caso contrario, constituye una de las principales debilidades, porque de presentarse así, la empresa deberá definir programas de acción para combatir los factores de conflicto que impiden que el recurso humano logre identificarse con la organización y desarrollar un clima de trabajo motivante.

La investigación ha registrado las siguientes conclusiones:

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. Actualmente, es fundamental la participación de las empresas y empleadores, con el objeto de mejorar los ambientes laborales, propiciando la satisfacción de trabajadores, aumentando su productividad, los rendimientos y la calidad del trabajo. Para que las personas lleguen a manifestar claramente sus necesidades de autorealización y querer desarrollarlas en beneficio de la empresa a la cual prestan su servicio, deben estar no solo satisfechas, sino motivadas en y con su trabajo. Así, tanto el ambiente de trabajo como el trabajo en sí, son factores importantes y básicos para el desarrollo del potencial humano.

El ausentismo y rotación de personal excesivos son indicadores clave de un clima laboral negativo y que si se analizan pueden advertir con anticipación cambios desfavorables en la actitud del personal. Sin embargo, para realizar con



eficacia un diagnóstico de clima organizacional, se recomienda la aplicación de la encuesta de actitud, ya que refleja en diferentes dimensiones los factores que requieren de un cambio inmediato.

El cambio en el clima organizacional es siempre posible y necesario, pero que requiere de modificaciones en más de una variable para lograr un cambio duradero, es decir, para conseguir que el clima de la empresa se establezca en una nueva dimensión.¹

Oswaldo Clemente Pelaes León. (2010) en su trabajo de investigación titulado “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos” justifica su investigación mencionando en que no existen investigaciones en nuestro país que relacionen el clima organizacional con la satisfacción del cliente. En efecto, la mayor parte de estudios sobre clima organizacional se han orientado a relacionarla con variables tales como rendimiento laboral, motivación laboral, estilos de supervisión, etc. El presente estudio asume que el clima organizacional repercute sobre la satisfacción del cliente y, que éste último, se traduce en un buen servicio al cliente lo que generará finalmente una satisfacción en el mismo.

En esta investigación se resume que:

El propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Con este fin se aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un Cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes; La Hipótesis Principal señalaba que existía relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en el sentido que al mejorar el Clima Organizacional se incrementa la Satisfacción del Cliente. La principal conclusión comprobó que hay

¹ Rosa María. Ortiz Dávila. (2001). “Diagnóstico Del Clima Organizacional Para La Optimización Del Recurso Humano”. México. Disponible <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020146516/1020146516.PDF> capturado el 15 de enero de 2015.



relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente.²

Elsa Monserrat Alcalá Uribe (2011) En su trabajo de investigación titulado como el clima organizacional en una institución pública de educación superior (IPES) da a conocer que su objetivo de investigación es evaluar el clima organizacional de una institución pública de educación superior de la ciudad de Tuxtepec ,Oaxaca para detectar los factores prevalecientes en la organización; dicha investigación se realizó mediante la aplicación del cuestionario elaborado por Litwin Stringer ,este ha dado cuenta del alto grado de confiabilidad según estudios realizados por Echezuria y Rivas en 2001 (Marín ,2003)y por Venegas (2010).

El instrumento está formado por 53 reactivos distribuidos en nueve dimensiones:estructura,responsabilidad,recompensa,riesgo,relaciones,cooperación,estándares de desempeño ,conflictos e identidad que permiten recoger y describir hechos de la organización mediante la percepción del individuo. El instrumento se aplicó a los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos de la organización. Obteniendo como resultado que en general los trabajadores de la IPES tienen una buena percepción de la organización en siete de las nueve variables; estas son: estándares de desempeño, relaciones, identidad, estructura, riesgo, responsabilidad y cooperación. Sin embargo, los trabajadores perciben un clima organizacional regular en las variables conflictos y recompensa.

Esta investigación brinda a la IPES la oportunidad de conocer la percepción de los trabajadores acerca de su centro de trabajo. Esto permite que los altos

² Oswaldo Clemente .Pelaes León. (2010). "Diagnóstico Del Clima Organizacional Para La Optimización Del Recurso Humano". Perú. Disponible http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/pelaez_lo.pdf capturado el 15 de enero2015.



mandos dirijan su atención a los puntos débiles con el objeto de encaminar a la organización a la excelencia.³

Valentina Hernández García y María Fernanda Rojas (2011) Realizaron un trabajo de investigación titulado “PROPUESTA DE CREACION DE UN INSTRUMENTO DE MEDICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA INDUSTRIA FARMACEUTICA” el objetivo de la investigación se basa en Crear un instrumento de medición de clima organizacional para una empresa farmacéutica, que permita diagnosticar las percepciones y sentimientos que tienen los trabajadores sobre las estructuras, procesos y condiciones de su medio laboral. Entre sus recomendaciones mencionan que para futuras investigaciones y elaboración de todo tipo de encuestas se deben apuntar al presente, evitar dar demasiada información sobre los hechos, o aquellos que puedan ser interpretados como tales; no ser ambiguos, ser relevantes a la actitud que se quiere medir; deben representar opiniones favorables o desfavorables, no sirven ítems de posición neutra, y sobre todo estar formuladas en lenguaje claro y simple.

Se concluye en esta investigación que dicha herramienta le permitirá a la Empresa tener grandes ahorros, ya que anteriormente debían pagar a un tercero por realizar la medición del clima en la organización, arriesgándose a que el método utilizado no les brindara información suficiente y/o importante. Las autoras mencionan que la herramienta que entregan a la Empresa Farmacéutica será de gran importancia y podrá ser utilizada por todas las razones sociales de la

³ Elsa Monserrat .Alcalá Uribe. (2011). El clima organizacional en una institución pública de educación superior(IPES).México.Disponiblehttp://www.unpa.edu.mx/tesis_Tux/tesis_digitales/TESIS%20FINALMONSERRAT.pdf capturado el 15 de enero del 2015.



Organización durante el tiempo que deseen, hasta que ellos consideren importante incluir algún otro factor que en la actualidad no fue relevante.⁴

Mary Yuset Hernández Rodríguez (2010) realiza un trabajo de investigación que lleva por título “Estudio de clima organizacional en la empresa JMC COMUNICACIONES INTEGRADAS ,C.A.” detalla que al realizar el estudio del clima organizacional para la empresa le permitirá identificar las debilidades y fortalezas que presenta, a partir de las dimensiones que han sido seleccionadas como objeto de abordaje para este estudio ,determinando aquellas variables susceptibles a cambios para propiciar una percepción más favorable del clima organizacional, con las consecuentes ventajas que esto implica a nivel del desempeño. Es por ello que la investigación se asume como una herramienta que puede ayudar a la resolución de un problema práctico, que pudiese estar afectando a la empresa, en tanto los resultados del estudio del clima organizacional servirán de guía para el diseño y posterior aplicación de planes que repercuten en aquellas dimensiones del clima generadoras de percepciones negativas.

La evaluación del clima organizacional realizado permitió determinar el tipo de clima que se desarrolla en la empresa en estudio, revisada la teoría y en base a los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado se desarrolla un clima de tipo participativo – consultivo. El autor de esta investigación recomienda que la empresa debe realizar una evaluación de los aspectos que debe mejorar para lograr esa satisfacción que los empleados están buscando y que sino la logran busquen en otras organizaciones.⁵

⁴ Valentina. Hernández García. , María Fernanda Rojas. (2011)._“Propuesta De Creación De Un Instrumento De Medición De Clima Organizacional Para Una Industria Farmacéutica”. Colombia. Disponible https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66959/1/propuesta_creacion_instrumento.pdf capturado el 15 de enero del 2015.

⁵ Mary Yuset .Hernández Rodríguez. (2010)._“Estudio de clima organizacional en la empresa JMC COMUNICACIONES INTEGRADAS,C.A.”Venezuela.disponible<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS1954.pdf> capturado el 15 de enero.



2.2. BASES TEÓRICAS

CLIMA LABORAL

2.2.1 DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL.

Forehand y Gilmer (1964) “el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones”.

Tagiuri desarrollo poco después (1968) una definición que se fundamentaba en la visión de clima como una característica del ambiente total de la organización, una visión más clásica y utilizada. “el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente”.

Schneider (1970), en los años setenta, nos habla de climas en plural, dentro de una misma organización: “las percepciones del clima son descripciones psicológicamente molares en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema .se generan varios climas porque las percepciones molares funcionan como marco de referencia para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema”.

Poole define al clima como un “conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización.se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización”. Según Poole, cada persona en la organización percibe y describe el clima organizacional se mediría a partir de las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, ambiente apoyo o soporte, recompensa o remuneración, conflictividad, normas, identidad y riesgo.



Glick (1985) expresa el clima como “un atributo de la organización en el que se integran muchas variables organizacionales, además de las psicológicas, que describen el contexto organizacional de las acciones del individuo”. El clima, para Glick, es un resultado de procesos sociológicos y organizacionales sin negar el papel que los procesos de interacción tienen en su formación.

Manuel Silva (1996) considera el clima como una estructura y un proceso continuo de estructuración, pero también como una actitud colectiva, producida continuamente y reproducida por las interacciones de los miembros. Silva añade que en el centro de todos estos procesos de estructuración está la comunicación como práctica clave organizacional y fuerza constitutiva de todos los climas.⁶

Cornell (1950) viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización.

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

La postura operacionista o “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 socio cognitiva de las organizaciones”, (Peiro y Prieto, 1996:84).

⁶ Federico Gan.; Gaspar Berbel. (2007).Manual De Recursos Humanos. España.



Guillén y Guil, (1999:166) 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”.⁷

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

⁷ Edel, R. García, A. Casiano R. (2007). “Clima y Compromiso Organizacional. Vol. México.



Schein, (citado por Davis, 1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.⁸

Rodríguez (1999) considera: “el clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico que en este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”.⁹

⁸ María Guadalupe. García Ramírez., Luis Alberto Ibarra Velazquez. Diagnóstico De Clima Organizacional Del Departamento De Educación De La Universidad De Guanajuato.

⁹ Edgar Alan. Pintado Pasapera. (2014). Comportamiento Organizacional: gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano. Perú.



TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

Likert (1967) define cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo.

1. CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

1.1. SISTEMA I. AUTORITARIO EXPLOTADOR

La dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

1.2 SISTEMA II. AUTORITARISMO PATERNALISTA

Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. Desde fuera da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

2. CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO

2.1. SISTEMA III. CONSULTIVO

Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación.

La atmosfera está definida por el dinamismo y la administración funcional a partir de los objetivos a alcanzar.

2.2. SISTEMA IV. PARTICIPACION EN GRUPO

La dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma



vertical – horizontal y ascendente – descendente.

La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basan en las responsabilidades compartidas

El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los tipos I y II corresponden a un clima cerrado, en el que existe una estructura rígida, por lo que el clima es negativo; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, con una estructura flexible que crea un clima positivo dentro de la organización.¹⁰

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Silva, (1996) anota las siguientes características:

- Es externo al individuo
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organización
- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.

¹⁰ Federico Gan. Gaspar Berbel. (2007).Manual De Recursos Humanos. España.



- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.¹¹

DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

Para **Litwin y Stinger (1978)** el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamientos y reacciones.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan, según Litwin y Stinger, en una gran variedad de factores.

Propone la existencia de nueve dimensiones por medir que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

¹¹ María Guadalupe. García Ramírez., Luis Alberto Ibarra Velazquez. Diagnóstico De Clima Organizacional Del Departamento De Educación De La Universidad De Guanajuato.



1. ESTRUCTURA: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, control y estructura, o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado.

2. RESPONSABILIDAD (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, o vigilante, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Se puede resumir en la existencia de supervisión o intervención.

3. RECOMPENSA

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.

4. DESAFIO

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, O bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.



5. RELACIONES

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.

6. COOPERACIÓN

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, o ir cada uno a lo suyo.

7. ESTANDARES

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo, nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento).

8. CONFLICTOS

Es el sentimiento de que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un



cuestionario una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.¹²

MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para **Gibson y Colbs., (1987)** medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización. Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados.

Brunet (2004), se puede identificar tres posturas: medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación a las medida múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

¹² Federico Gan. Gaspar Berbel. (2007).Manual De Recursos Humanos. España.



Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Considerado al clima de esta forma se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas y grupo focal.

Con respecto a las medidas perceptivas de los atributos organizacionales se tienen que: a) son percibidas a propósito de una organización y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

De acuerdo con Martín y cols., (2002:331-348) el analizar y diagnosticar el clima organizacional posibilita:

- “Evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico.”

De acuerdo con el modelo o definición del clima por parte de Gairín (1996:294) se pueden tomar las siguientes acciones para mejorar las organizaciones:

“a) Pueden ser la estructura, los recursos y condiciones materiales o el estilo de funcionamiento de la organización.

b) Puede ser las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre los diversos aspectos de la misma tanto si la tomamos en consideración título



individual o como visión compartida entre el conjunto de los miembros de la organización.”

De acuerdo con Jorde-Bloom, (citado por Gairín, 1996:416) sintetiza los aspectos positivos que conlleva a un buen clima:

- “Colegialidad, entendida como el grado en que los profesores se muestran amistosos, se apoyan y confían unos en otros y mantienen un alto grado de cohesión y espíritu.
- Desarrollo personal y profesional.
- Apoyo a la dirección, que a su vez, apoya y mantiene expectativas.
- Claridad en la definición y comunicación de estrategia, procedimientos y responsabilidad.
- Sistemas de recompensas, referido al grado de equidad en la distribución de beneficios y oportunidades para el desarrollo.
- Toma de decisiones, desde una autonomía personal reconocida y asumida.
- Consensos sobre los objetivos de la organización.
- Orientación a la tarea, reflejada en la planificación, procesos y resultados.
- Contexto físico acorde con las necesidades personales.
- Apertura a la innovación que traiga consigo una constante actualización y mejora de la organización.”

Es pertinente mencionar que para evaluar el clima organizacional, no es necesario interrogar a todos los elementos de una institución. La encuesta puede ser válida si se toma una muestra representativa del grupo, por lo que el clima de



cada departamento o unidad que compone la organización sería equivalente al clima total (Brunet, 2004).¹³

Montalbán (2003) indica que aunque en condiciones de normalidad suele ser suficiente con una evaluación más o menos intuitiva e informal del clima organizacional, cuando se evidencian problemas importantes es conveniente hacer un estudio profesional del mismo. Para hacerlo, es recomendable recurrir a especialistas que diseñen el mejor procedimiento para atender las necesidades con los recursos económicos disponibles. Las dos técnicas principales que se suelen utilizar son los “Focus Groups” (grupos de conversación focalizada) y las encuestas de clima. Ambas técnicas deben ser aplicadas por expertos.

Previamente es conveniente realizar los siguientes procedimientos:

Realizar una evaluación preliminar del clima organizacional (identificación, motivación, integración, etc.) recurriendo a su propio criterio y consultando al equipo de gerentes y a personal clave de la empresa.

Si la evaluación preliminar del clima organizacional identifica que sus características son adecuadas o que los problemas que no son críticos, seguramente no necesita realizar un estudio profesional del mismo. Sin embargo, debe mantenerse vigilante.

Si la evaluación preliminar del clima organizacional identifica problemas críticos, considere la conveniencia de realizar un estudio del mismo para conocerlo con mayor precisión. Para esto es conveniente recurrir a especialistas.

Una vez realizado el estudio de clima organizacional, identifique las áreas que deben ser mejoradas y diseñe un plan integral.¹⁴

¹³ Rubén Edel Navarro., Arturo García Santillán. Clima Y Compromiso Organizacional. (2007).

¹⁴ Jorge .Montalbán. (2003).México.



RELACIÓN DE CLIMA LABORAL CON OTRAS VARIABLES

MOTIVACIÓN

Kossen, (1995: 345) define motivación como: “los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, qué estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto”. Todos tenemos necesidades y aunque todos podríamos ser capaces de sobrevivir sin la tecnología, no podríamos subsistir sin comida, agua, sueño, respiración y condiciones atmosféricas apropiadas. Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia, de algo que le falta, al menos momentáneamente. Un conocimiento del concepto de necesidades es importante por varias razones; es esencial para un mayor entendimiento de nuestro comportamiento y el comportamiento de los demás. Las necesidades también pueden interpretarse como motivos, es decir lo que nos mueve a actuar de determinada manera o hacer algo.

Víktor Frankl (1991) la persona es capaz de escoger la actitud personal con la que enfrenta su realidad, es una decisión interna, por ello, la motivación viene del interior del individuo.

Muchas organizaciones en nuestro país intentan implementar mecanismos diferentes para mantener motivados a sus empleados y trabajadores. El mejor método para mantener motivados a sus trabajadores es analizar juntos, en forma individual, cuales son los elementos que más valoran en un momento dado y que les permiten sentirse motivados, indagar qué es lo que busca en ese momento de su vida, o sea qué es lo que los anima o los hace sentir mejor consigo mismos. Ayudarlos a encontrar el vínculo de sus expectativas con las de la organización,



(Zepeda, 1999).

De acuerdo a **Peiró y Prieto (1996)**, se debe tomar en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia aquellas tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que de algún modo influyen en la conducta de las personas dentro del trabajo. Por ello, se hace necesario identificar los aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral, estos recursos pueden ser utilizados por las empresas para motivar a sus trabajadores. De ahí que los autores proponen algunos para ser considerados dentro de las instituciones.

a) Dinero

Las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo. El dinero es algo que se desea, puesto que, puede proporcionar otros bienes materiales, además sirve como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social.

b) Estabilidad en el empleo

La estabilidad laboral también resulta muy valorado por las personas, el contar con unos ingresos de por vida resulta muy satisfactorio para la persona; además de que se siente segura y con la sensación de ser competente, porque sus esfuerzos contribuyen en algún modo a la sociedad, y en general puede planificar su vida fuera del trabajo.



c) Oportunidades de ascenso y promoción

La importancia concedida a los ascensos y promociones lleva consigo la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos tareas y habilidades por parte de la institución ; mayores ingresos económicos, el deseo de un desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas; sin embargo en este punto es importante resaltar que algunos trabajadores no desean ser promovidos o ascendidos porque implica mayor responsabilidad.

d) Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo, entre las que cabe mencionar, la disposición de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios, etc.) y el horario regular del trabajador.

e) Posibilidades de participación en el trabajo.

Ofrece a sus empleados la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo. Con ello se permite a los trabajadores satisfacer la necesidad de autorrealización, se promueve el sentimiento de competencia, facilita la identificación con los objetivos de la empresa y una mayor implicación en su logro.

f) Ambiente social de trabajo

El grupo social resulta ser un motivador importante, cada vez es más frecuente que las personas trabajen en grupos, desarrollando en los trabajadores una conducta social. Cuando se trabaja en grupo se va consolidando la cohesión, la



participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes como resultados motivaciones en sus integrantes.

g) Características de la tarea

Para describir este elemento se considerará los siguientes aspectos: Interés, variedad, importancia, identificación y autonomía de la tarea.

- Interés. El trabajo interesante es frecuentemente valorado. Un trabajo interesante es aquella actividad que le gusta hacer al trabajador.
- Variedad. La actividad laboral, si es variada, puede resultar motivante y estimuladora, por el contrario, la repetición continua de unas pocas tareas puede reducir a la monotonía y al aburrimiento.
- Importancia. Este aspecto tiene que ver con la medida en que una tarea produce un impacto substancial en la vida de otras personas, bien sea dentro del trabajo o fuera de él. Las tareas que realizan las personas pueden ser importantes por varios motivos (porque producen ingresos, o aporta un servicio a la sociedad, entre otras).
- Identificación. Este aspecto se refiere a hacer un trabajo desde que se empieza hasta que se termina con un resultado visible.
- Autonomía. Es cuando el trabajador se siente libre e independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas.

h) Oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas

Es el equilibrio entre los conocimientos, habilidades, competencias y destrezas de la persona y las que requiere el puesto; es decir que no sea una tarea demasiado retadora que el trabajador no pueda realizarla, ni tampoco que sea una demasiado fácil que le sea aburrida y tediosa.



Zepeda (1999), afirma que los empleados que trabajan en una atmósfera de temor, son únicamente productivos en un corto plazo y posiblemente a largo plazo su moral se afecte en una forma adversa y vaya en detrimento de la calidad y cantidad de sus resultados. A menudo, los subordinados que trabajan bajo la dirección de líderes negativos dedican más tiempo a protegerse del jefe, llevando registros innecesarios en el caso de que tengan que probar posteriormente, algún error, no necesariamente de ellos; los que sufren los efectos de la motivación negativa pueden parecer cooperativos, pero realmente lo que buscan es ganarle una a los jefes. Los índices de rotación de personal son considerablemente más altos en las organizaciones donde el clima de trabajo es de tensión y miedo, incrementando los costos de operación sustancialmente al igual que la capacitación al trabajo.

LIDERAZGO

(Koontz y Wehrich, 1990:496). Consideran el liderazgo como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales”.

El liderazgo es la cualidad o capacidad de influir y dirigir para lograr objetivos, se hace necesario, para la supervivencia de cualquier institución u organización. Pues, cualquier empresa puede tener una planeación, organización y control adecuados, y no sobrevivir debido a una falta de liderazgo adecuado. Muchas empresas que utilizan técnicas de planeación, organización y control ineficaces han sobrevivido debido a una dirección dinámica.

Una variable importante que determina e influye en el clima general de una empresa es el liderazgo. El clima depende en gran medida de las relaciones



establecidas entre el líder y sus subordinados. Las relaciones formales e informales que tiene un director con sus trabajadores influirán significativamente en la forma en que los empleados consideren el clima organizacional. **(Sikula, 1991).**

Aun cuando, la organización adapte su propio liderazgo, la efectividad del mismo ocurrirá solamente en un clima laboral apropiado. Así pues el desempeño del líder formal es efectivo si es reforzado por un clima laboral donde exista considerable libertad para manejar su propio trabajo, recompensas y reconocimiento al buen trabajo, aliento para un riesgo razonable, calor y apoyo, estándares de desempeño, apertura para expresar problemas y opiniones diversas, caminos efectivos de comunicación. Entre otras, **(French, 1986).**

Pueden existir muchos climas organizacionales dentro de la misma empresa. Las relaciones superior subordinado varían de un trabajo a otro, de un área a otra, de un departamento a otro. Entre más alto sea el nivel jerárquico de un ejecutivo, más fuerte será su influencia en el clima general de empresa, **(Sikula, Op cit).**

COMUNICACIÓN

Chester I. Barnard, citado por Koontz y Wehrich (1990), consideró la comunicación como el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común. Esta sigue siendo la función fundamental de la comunicación. Sin la comunicación en la actividad de un grupo, no se puede lograr la coordinación ni el cambio.

Arturo Zúñiga Bernal (2003) Conceptualizó a la Comunicación Organizacional, “como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la



definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo”.

Las comunicaciones internas en una institución promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco del clima organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales, **(Sayazo, 2004)**.

Hellriegel y colbs (1999), la gente aumenta su propio sentido de bienestar y se vuelve más productiva cuando entabla una comunicación interpersonal eficaz, propiciando un clima laboral agradable. Lo que permite generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro.

En la mayoría de empresas se presentan situaciones de conflictos, debido a la deficiente comunicación de los individuos y la interferencia de las actitudes personales en la relación laboral. Desconocer esta realidad, lleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y /o bloquean todo intento de comunicación, **(Sayazo, 2004)**.

Sayazo menciona que la carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.



SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es de gran interés "en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales" **(Palma, citado por Hernández 2003)**.

Guillen y Guil (2000), agrupan las conceptualizaciones de satisfacción laboral de la siguiente manera:

a) "Como estado emocional. **(Locke, 1976)** la define como estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.

b) Como actitud generalizada ante el trabajo. **(Peiró, 1984)** teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental.

c) Como actitud afectiva. **(Newstrom y Davis, 1993)** distinguen dos modelos:

Modelo unidimensional. Actitud hacia el trabajo en general. Modelo

Multidimensional. Contempla distintos aspectos o dimensiones concretos del trabajo".

Fernández y Sánchez, (1996:176). Señalan que "la vinculación del clima organizacional y la satisfacción laboral. En tanto, esta última arranca en gran medida de la valoración que la persona realiza del conjunto de características que describen los estímulos que configuran su contexto de trabajo, la primera se refiere a la descripción del conjunto de características que percibe el individuo de su organización".



Salinas y cols (1994), indican que la satisfacción laboral guarda una estrecha relación con determinados aspectos del desempeño, y se reconoce una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y las actitudes favorables y desfavorables del trabajador.

Sayazo (2004) expresa que cuando el directivo empresarial se asume cómo un líder comprometido con el logro de sus intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección.¹⁵

Keith y Mewstrom (1999), sostiene al respecto “la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables experimentadas por los empleados en relación con el trabajo”. Y es que las actitudes se componen de sensaciones, ideas e intenciones de actuar por parte de todos y cada uno de los agentes que conforman la institución.¹⁶

FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según **García (1995)**, hay diversos factores o variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones. Tales variables son:

- Las características individuales son: los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.

¹⁵ Edel, R. García, A. Casiano R. (2007). “Clima y Compromiso Organizacional. Vol. México.

¹⁶ Edgar Alan. Pintado Pasapera. (2014). Comportamiento Organizacional: gerencia y liderazgo conductivo del talento humano. Perú.



- Las características del trabajo: son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar o desempeñarse el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.
- Las características de la situación de trabajo: son los factores del ambiente laboral del individuo, factores estos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.¹⁷

TEORÍAS SOBRE EL CLIMA LABORAL

TEORÍA SOBRE EL CLIMA LABORAL DE MCGREGOR

En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

Teoría x

El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

¹⁷ Edgar Alan. Pintado Pasapera. (2014).Comportamiento Organizacional: gerenciaci3n y liderazgo conductivo del talento humano. Perú.



Teoría Y

El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla.

Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

TEORÍA SOBRE CLIMA LABORAL DE RENSIS LIKERT (1965)

La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

Variables Causales.- definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

Variables Intermedias.- este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

Variables Finales.- estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a



establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los

elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

ELEMENTOS DEL CLIMA LABORAL

Moss (1989) describe que el Clima Laboral está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;



- Los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones

PROCESOS QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA LABORAL

Brunet (1999) todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Así tenemos dos tipos de agentes:

Agentes Internos: debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.

Agentes Externos: debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras – familia, amigos, etc. -, quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar.¹⁸

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml>



IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Un empleado no opera en el vacío, lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo tales como, el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, y la opción de su grupo de trabajo, para determinar cómo ve su empleo y su gente en otras palabras el desempeño del empleado se gobierna no solo por su análisis objetivo de la situación sino también por sus impresiones subjetivas del clima en el que trabaja. **(Dessler, 1998)**.

Para Márquez (2001) la importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el pleno manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.¹⁹

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- **CLIMA LABORAL:** Es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.²⁰
- **MOTIVACIÓN:** Definición de motivación (en general): La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y

¹⁹ <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS1954.pdf>

²⁰ <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>



persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. La motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

- **MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA:** La habilidad de la empresa para crear un entorno en el cual los empleados puedan y estén dispuestos a manifestar estas repuestas que se desean y a trabajar para conseguir el ampliamiento de las metas de la empresa. Es importante o esencial que las metas de la empresa se consideren idénticas o semejantes con las necesidades humanas.²¹
- **LIDERAZGO:** es la iniciación de actos cuyo resultado es un modelo consistente en la interacción en un grupo a la solución de un problema mutuo”. (Hempfill).²²
- **COMPORTAMIENTO:** El comportamiento es la manera en la cual se porta o actúa un individuo. Es decir, el comportamiento es la forma de proceder que tienen las personas u organismos ante los diferentes estímulos que reciben y en relación al entorno en el cual se desenvuelven. Con tal solo observar a diferentes personas confirmamos que existen diferentes tipos de comportamientos ante por ejemplo una misma situación, porque en el comportamiento de alguien ante un determinado estímulo incidirá la experiencia, pero también podrán hacerlo las diversas convenciones sociales existentes, que

²¹ <http://motivacionempresa.galeon.com/productos2280384.html>

²² <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>



de alguna manera, nos anticipan como la sociedad espera que actuemos frente a determinadas situaciones.²³

- **ANÁLISIS.** Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios, elementos, etc. Estudio minucioso de una obra, de un escrito o de cualquier otro objeto de estudio intelectual.²⁴
- **CUELLO DE BOTELLA:** una fase de la cadena de producción más lenta que otras, que ralentiza el proceso de producción global.
El cuello de botella determina la cantidad de piezas posibles después de un determinado periodo de tiempo. Es importante identificar los cuellos de botella en los procesos de producción y sobre todo efectuar un análisis profundo en cómo aumentar la eficiencia en esta operación.²⁵
- **PRODUCTIVIDAD:** La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.²⁶

²³ <http://www.definicionabc.com/social/comportamiento.php>

²⁴ <http://www.wordreference.com/definicion/an%C3%A1lisis>

²⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Cuello_de_botella

²⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>



- **OPTIMIZAR:** Un proceso que conduce a la solución óptima de un problema. Con solución óptima queremos decir mejor —en algún sentido— que cualquier otra solución. En el contexto de la gestión de carteras, la optimización se refiere a un algoritmo que identifica las carteras que tienen el tipo de rentabilidad más alto para cualquier nivel de riesgo dado. Proceso a través del cual se adopta y lleva a cabo la decisión más adecuada al objetivo previamente establecido.²⁷
- **SATISFACCIÓN LABORAL:** es la conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece.²⁸
- **PREPONDERANTE:** se utiliza para calificar a lo que predomina o sobresale entre aquello con lo que se realiza la comparación en cuestión. El verbo preponderar, por su parte, refiere a tener más fuerza, impacto, peso o influencia en un cierto contexto.²⁹
- **COMPETITIVIDAD:** La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.³⁰

²⁷ <http://www.economia48.com/spa/d/optimizacion/optimizacion.htm>

²⁸ <http://definicion.de/satisfaccion-laboral/>

²⁹ <http://definicion.de/preponderante/>

³⁰ <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>



- **MOLARES:** Gustar, resultar agradable o estupendo.³¹
- **PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL:** se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y de las formas como los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.³²
- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.³³
- **ACTITUD:** es un procedimiento que conduce a un comportamiento en particular. es la realización de una intención o propósito. Según la psicología, la actitud es el comportamiento habitual que se produce en diferentes circunstancias. Las actitudes determinan la vida anímica de cada individuo. Las actitudes están patentadas por las reacciones repetidas de una persona. Este término tiene una aplicación particular en el estudio del carácter, como indicación innata o adquirida, relativamente estable, para sentir y actuar de una manera determinada.³⁴
- **AUSENTISMO:** Es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización. Chiavenato (2003)³⁵

³¹ <http://lema.rae.es/drae/?val=experienciada>

³² <http://es.slideshare.net/candyli/psicologia-organizacional-10493374>

³³ http://--sx--.bligoo.es/que-es-cultura-organizacional#.VNi7U_mG9qU

³⁴ <http://www.significados.com/actitud/>

³⁵ <http://agendah4.blogspot.com/>



- **GRUPO FOCAL:** Es una técnica de “levantamiento” de información en estudios sociales. Su justificación y validación teórica se funda sobre un postulado básico, en el sentido de ser una representación colectiva a nivel micro de lo que sucede a nivel macro social, toda vez que en el discurso de los participantes, se generan imágenes, conceptos, lugares comunes, etc., de una comunidad o colectivo social.³⁶
- **CONFLICTO:** es una situación que implica un problema, una dificultad y puede suscitar posteriores enfrentamientos, generalmente, entre dos partes o pueden ser más también, cuyos intereses, valores y pensamientos observan posiciones absolutamente disimiles y contrapuestas.³⁷
- **ESTRÉS:** es una respuesta no específica del organismo ante cualquier demanda que se le imponga. (Hans Selye).³⁸
- **TOMA DE DECISIONES:** define la toma de decisiones como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”. Stoner, (2003). La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema,

³⁶ <https://avdiaz.files.wordpress.com/2009/08/que20es20grupo20focal.pdf>

³⁷ <http://www.definicionabc.com/social/conflicto.php>

³⁸ <http://www.saludmed.com/Bienestar/Cap4/Estres-D.html>



deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.³⁹

- **PLANIFICACIÓN:** Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (Terry, 1987).⁴⁰
- **ENCUESTA:** Una encuesta es un procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptivos (no experimentales) en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado o una entrevista a alguien, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, ideas, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.⁴¹
- **INTEGRACIÓN:** Los procesos por los cuáles las naciones anteponen el deseo y la capacidad para conducir políticas exteriores e internas clave de forma independiente entre sí, buscando por el contrario tomar decisiones

³⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones

⁴⁰ <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml#ixzz3RFRBbsKt>

⁴¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>



conjuntas o delegar su proceso de toma de decisiones a nuevos órganos centrales". (León Lindberg).⁴²

- **ASCENSO:** Idalberto Chiavenato (2007) Se refiere a los ascensos como el "movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional".⁴³
- **APTITUD:** Capacidad y buena disposición para ejercer o desempeñar una determinada tarea, función, empleo, etc.⁴⁴
- **CONDICIONES DE TRABAJO:** Es la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador.⁴⁵
- **LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:** Es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de

⁴² <http://www.monografias.com/trabajos11/funpro/funpro.shtml#ixzz3RFTZ9UMV>

⁴³ <http://www.monografias.com/trabajos87/flujo-personal-organizacion/flujo-personal-organizacion.shtml#ixzz3RFWNNMRe>

⁴⁴ <http://www.wordreference.com/definicion/aptitud>

⁴⁵ <http://definicion.de/condicion-de-trabajo/>



los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo. La principal finalidad de la comunicación organizacional es primordial para alcanzar los objetivos institucionales; elementos que en conjunto dan paso al desarrollo organizacional y de los colaboradores que se van preparando para alcanzar su mejor desempeño en los mercados.⁴⁶

- **POLÍTICAS:** Es la conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece.⁴⁷
- **DESEMPEÑO:** Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad.⁴⁸

⁴⁶ <https://icvalda.wordpress.com/2012/04/11/comunicacion-organizacional-tipos-y-formas/>

⁴⁷ <http://www.salonhogar.com/materias/administracion/tiposdeplanes.htm>

⁴⁸ http://www.mp.peru-v.com/desempeno/ed_principal.htm



CAPITULO III:

DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

3.1. ANALISIS DEL MODELO

3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN APLICADA

En este trabajo se utiliza el tipo de investigación Aplicada porque se investiga parte de los fenómenos del mundo para conocerlo y poderlo controlar⁴⁹; en este caso particular, la Investigación busca conocer el análisis del clima laboral en la empresa CINCO DP S.A.C., en el periodo 2013- 2014 y a través de esta investigación encontrar soluciones a los problemas o puntos débiles que se puedan estar desarrollando en dicha empresa.

La problemática a la que se enfrenta la investigación aplicada está relacionada con dificultades, obstáculos, conflictos, carencias o necesidades prácticas, es decir obliga al investigador a atender las necesidades de la sociedad, sus instituciones, empresas e individuos.⁴⁹

⁴⁹ Bunge, Mario; Curso Internacional: *Vigencia de la Filosofía, Ciencia y Técnica, Investigación Universidad*; Lima; Junio de 1996.



3.1.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVO

Reúne los resultados de la observación en una exposición relacionada de los rasgos del fenómeno que estudia.

Convierte los hechos verificados en datos susceptibles de medida y comparación clasificando los hechos que se investigan, determinándolos en su dinámica interna y haciendo de tal fenómeno ese y no otro.

Presentar los hechos tal como ocurren, agrupan y convierten información, hechos y eventos que caracterizan la realidad observada.

Convierte los hechos verificados en datos susceptibles de medida y comparación clasificando los hechos que se investigan, determinándolos en su dinámica interna y haciendo de tal fenómeno ese y no otro.

Presentar los hechos tal como ocurren, agrupan y convierten información, hechos y eventos que caracterizan la realidad observada.

3.1.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.

Fuentes Primarias:

Las técnicas utilizadas serán:

- Observación.
- Entrevista.
- Encuesta por cuestionarios.

Instrumento:

Cuestionario aplicado a todo el personal de la empresa CINCO DP S.A.C.



Fuentes Secundarias:

Los libros relacionados al tema a investigar.

TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Técnicas de Procesamiento de Datos:

- Se organizará la Base de datos de las percepciones mostradas por el personal de la empresa a través de las 24 preguntas de la encuesta, haciendo uso de la estadística descriptiva.
- Se aplicará el procesamiento de datos con el apoyo del programa EXCEL 2010.
- Se emitirán los reportes de datos básicos y de los gráficos, que facilitarán el análisis e interpretación de los datos.

Técnicas de Análisis e Interpretación de Resultados

- Se presentarán los hallazgos, en tablas y cuadros, aplicando el modelo simbólico.
- Se presentarán los resultados consolidados aplicando el modelo gráfico.
- Se presentarán los hallazgos de manera descriptiva, aplicando el modelo narrativo.
- Se realizará el análisis de las preguntas basándose en los porcentajes de las respuestas de cada una de ellas, a partir de lo cual se podrá deducir las conclusiones y formular las recomendaciones correspondientes.



3.2. CONSTRUCCIÓN, DISEÑO O SIMULACIÓN DE LA HERRAMIENTA /MODELO/SISTEMA

Según lo especificado en el planteamiento del problema analizaremos el clima laboral en la empresa CINCO DP S.A.C. para ello hemos utilizado como técnica de investigación la encuesta y como herramienta el cuestionario lo cual está basada en 24 preguntas, la aplicación de esta herramienta se realizó desde el interior de la empresa; con lo cual se podrá recolectar la información necesaria y suficiente para conocer la realidad de la empresa para el análisis y mejoramiento del clima laboral.

Secuencia del desarrollo de la aplicación de la encuesta:

	PASOS	PRODUCTO
1	Adaptación de encuesta de Clima Laboral según la evaluación a la empresa CINCO DP S.A.C.	Encuesta de clima laboral perfeccionada para la evaluación al personal de la empresa.
2	Aplicación de Encuestas.	Encuestas aplicadas a todo el personal de la empresa.
3	Resultados	Tabulación y resultados de la encuesta.
4	Priorización de aspectos para buscar recomendaciones a la empresa y mejorar su clima laboral.	Aspectos priorizados y elaboración de mejoras.

**Población:**

La población está constituida por 27 personas miembros de la empresa CINCO DP S.A.C. porque están directamente involucrados en las actividades funcionales de la empresa.

PERSONAL	CANTIDAD
GERENTE	1
JEFE DEL AREA DE PANIFICACION	1
JEFE DEL AREA DE CHOCOLATES	1
JEFE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	1
CONTADORA	1
JEFE DEL AREA DE VENTAS	1
JEFE ADMINISTRATIVO	1
COLABORADORES	20
TOTAL	27

MUESTRA:

Debido a que la población es pequeña, no es necesario calcular la muestra, por lo que trabajaremos con toda la población.



3.3. REVISIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS

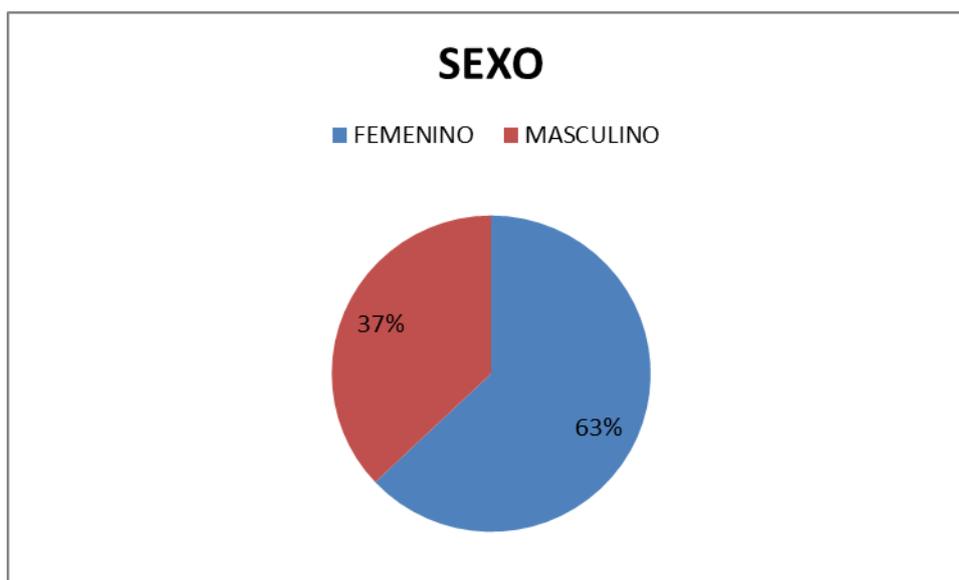
ENCUESTA PARA ANALIZAR EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA CINCO DP S.A.C.

Sexo del personal de la empresa

CUADRO N°1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
VALIDOS	FEMENINO	17	63	63	63
	MASCULINO	10	37	37	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°1



Según grafico se observa, que la mayoría de los encuestados son del sexo femenino, puesto que la población total en su gran mayoría es del sexo femenino.



1. ¿Siente que la empresa recompensa el trabajo que Usted realiza?

CUADRO N°2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje
					Acumulado
VALIDOS	SI	9	33	33	33
	NO	18	67	67	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°2



Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 67% no siente que la empresa recompensa el trabajo que realiza, es decir 18 personas de los 27 encuestados; el 33% si siente que la empresa recompensa el trabajo que realiza, es decir 9 personas de los 27 encuestados.

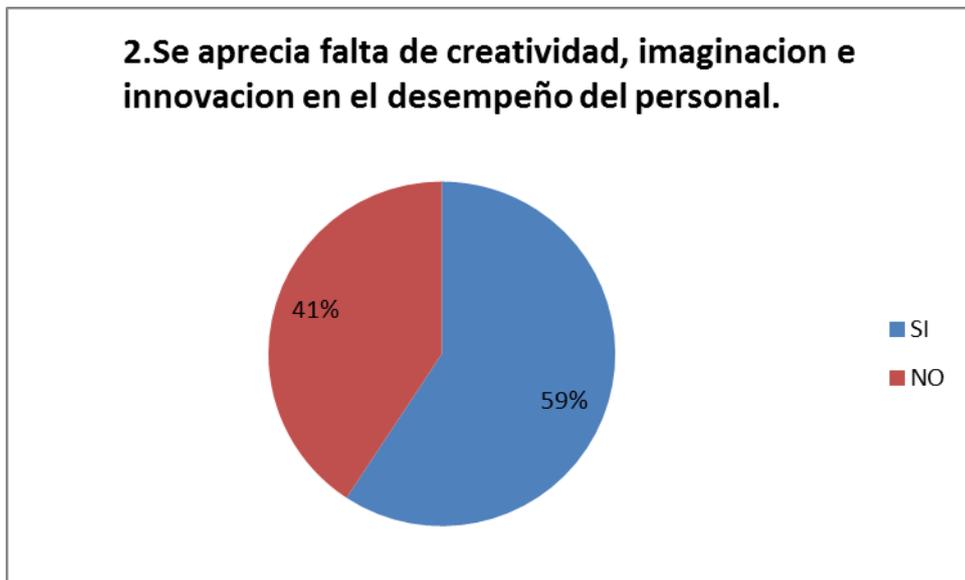


2. Se aprecia falta de creatividad, imaginación e innovación en el desempeño del personal.

CUADRO N°3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	16	59	59	59
	NO	11	41	41	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°3





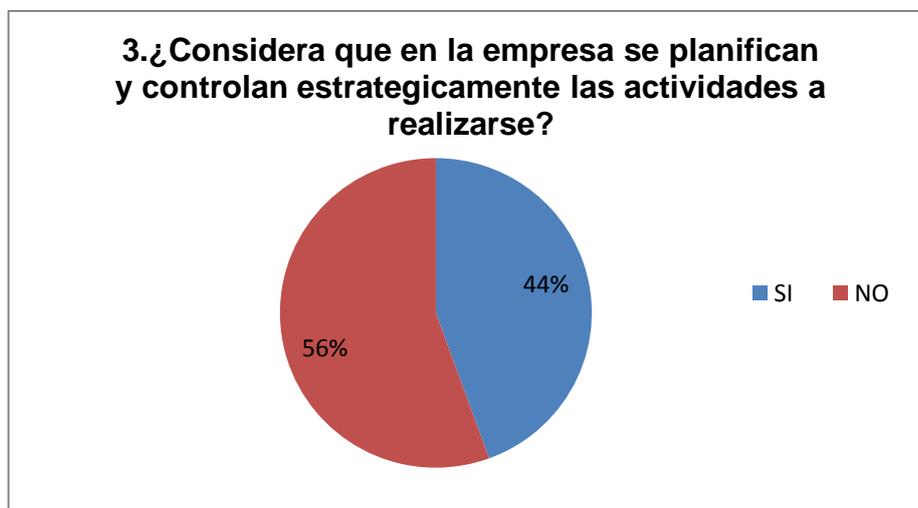
Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 59% si aprecia falta de creatividad, imaginación e innovación en el desempeño del personal, es decir 16 personas de los 27 encuestados; el 41% respondió que no aprecia falta de creatividad, imaginación e innovación en el desempeño del personal, es decir 11 personas de los 27 encuestados.

3. ¿Considera que en la empresa se planifican y controlan estratégicamente las actividades a realizarse?

CUADRO N°4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	12	44	44	44
	NO	15	56	56	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°4





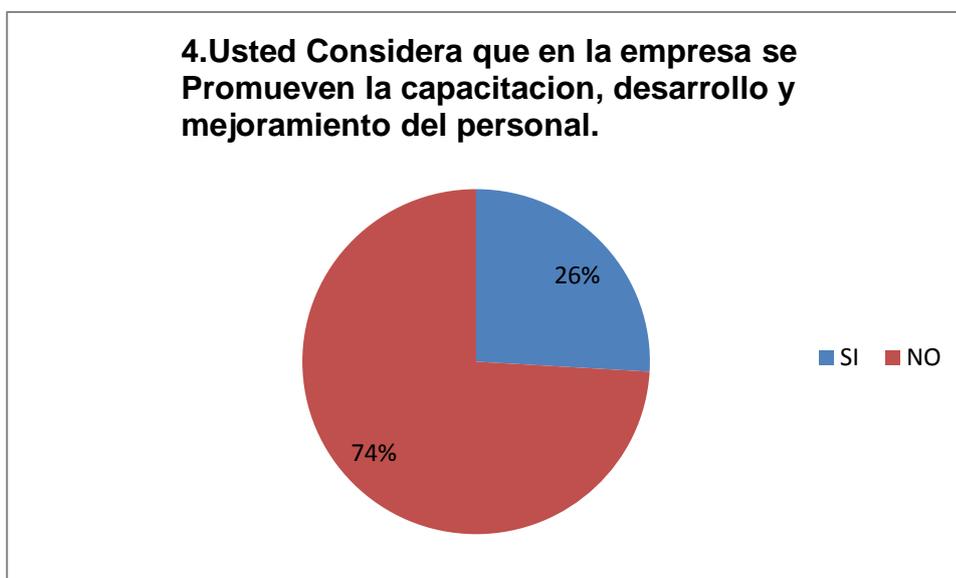
Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 56% no considera que en la empresa se planifican y controlan estratégicamente las actividades a realizarse, es decir 15 personas de los 27 encuestados; el 44% respondió que si considera que en la empresa se planifican y controlan estratégicamente las actividades a realizarse ,es decir 12 personas de los 27 encuestados.

4. Usted Considera que en la empresa se Promueve la capacitacion, desarrollo y mejoramiento del personal.

CUADRO N°5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	7	26	26	26
	NO	20	74	74	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°5





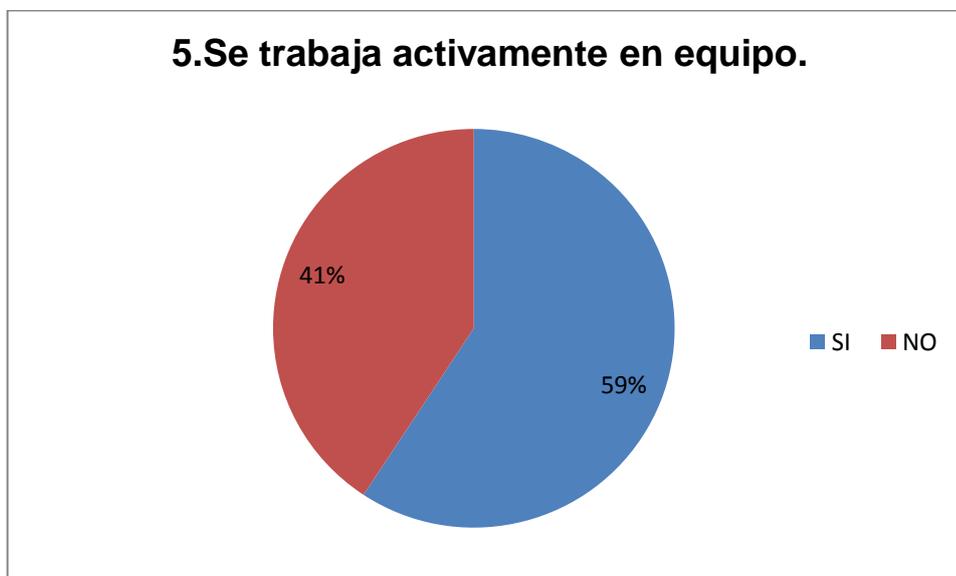
Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 74% no considera que en la empresa se Promueven la capacitación, desarrollo y mejoramiento del personal, es decir 20 personas de los 27 encuestados; el 26% respondió que si se Considera que en la empresa se Promueven la capacitación, desarrollo y mejoramiento del personal, es decir 7 personas de los 27 encuestados.

5. Se trabaja activamente en equipo.

CUADRO N°6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	16	59	59	59
	NO	11	41	41	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°6





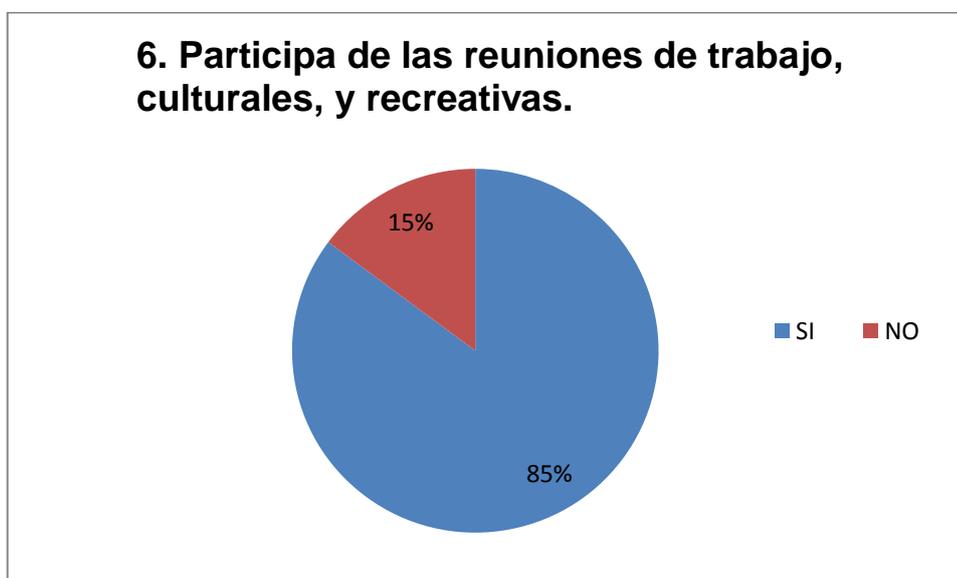
Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 59 % respondió que si se trabaja activamente en equipo, es decir 16 personas de los 27 encuestados; el 41% respondió que no se trabaja activamente en equipo, es decir 11 personas de los 27 encuestados.

6. Participa de las reuniones de trabajo, culturales, y recreativas.

CUADRO N°7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	23	85	85	85
	NO	4	15	15	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°7





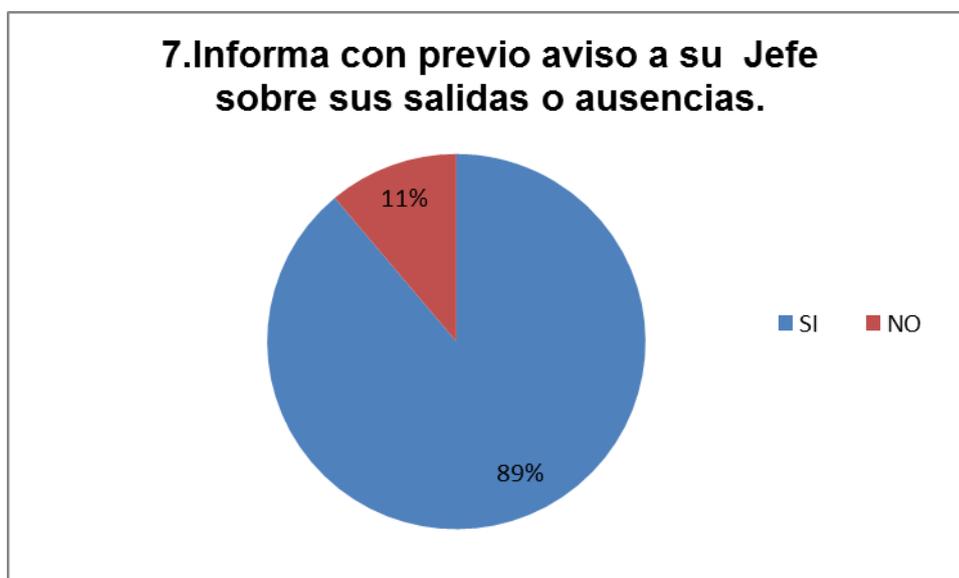
Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 85 % Si Participa de las reuniones de trabajo, culturales, y recreativas, es decir 23 personas de los 27 encuestados; el 15% no Participa de las reuniones de trabajo, culturales, y recreativas, es decir 4 personas de los 27 encuestados.

7. Informa con previo aviso a su Jefe sobre sus salidas o ausencias.

CUADRO N°8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	24	89	89	89
	NO	3	11	11	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°8





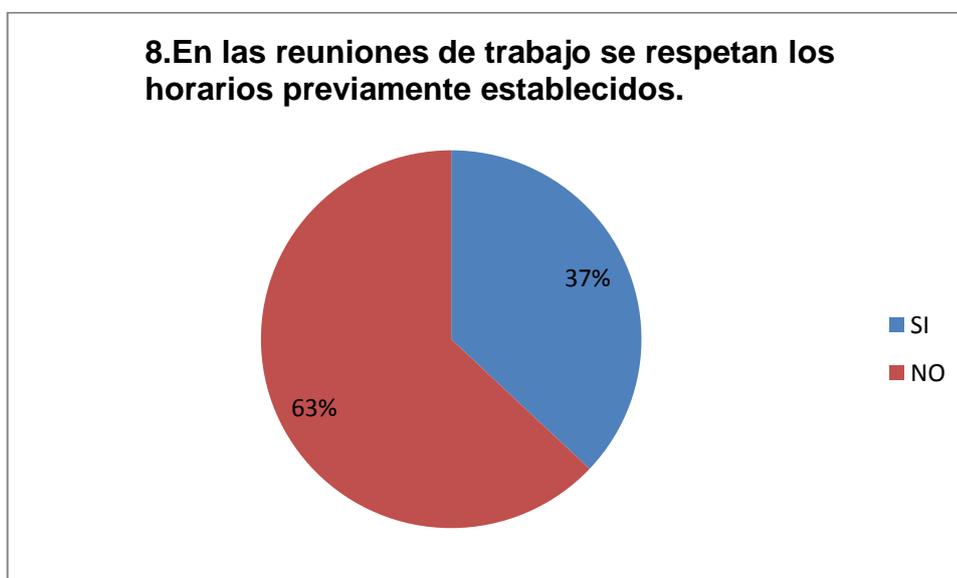
Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 89 % si informa con previo aviso a su Jefe sobre sus salidas o ausencias, es decir 24 personas de los 27 encuestados; el 11% no Participa de las reuniones de trabajo, culturales, y recreativas, es decir 4 personas de los 27 encuestados.

8. En las reuniones de trabajo se respetan los horarios previamente establecidos.

CUADRO N°9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	10	37	37	37
	NO	17	63	63	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°9





Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 63 % respondió que En las reuniones de trabajo no se respetan los horarios previamente establecidos; es decir 17 personas de los 27 encuestados; el 37% respondió que En las reuniones de trabajo si se respetan los horarios previamente establecidos, es decir 10 personas de los 27 encuestados.

9. El personal responde con eficiencia en su desempeño.

CUADRO N°10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	14	52	52	52
	NO	13	48	48	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°10





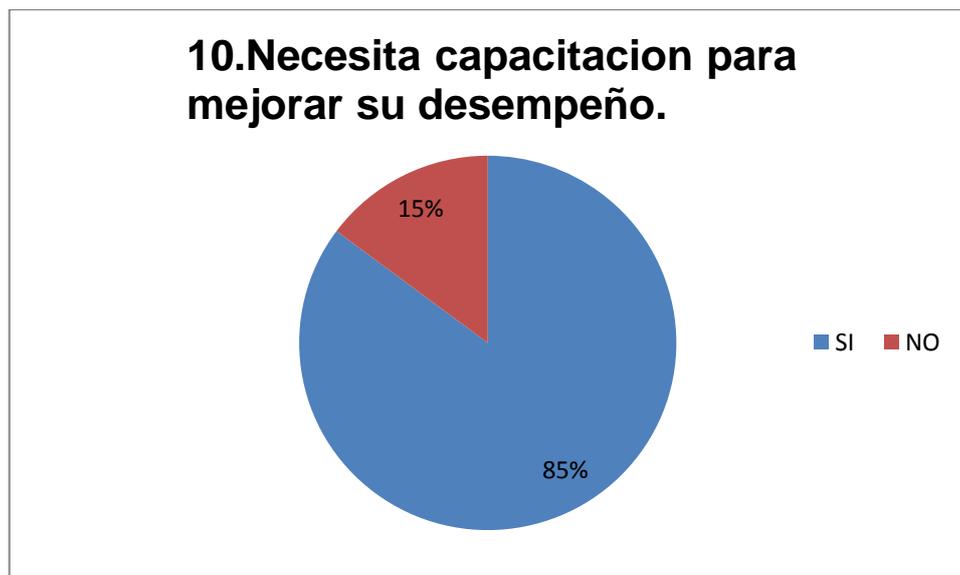
Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 52 % respondió que el personal si responde con eficiencia en su desempeño; es decir 14 personas de los 27 encuestados; el 48% respondió que el personal no responde con eficiencia en su desempeño, es decir 13 personas de los 27 encuestados.

10. Necesita capacitación para mejorar su desempeño.

CUADRO N°11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	23	85	85	85
	NO	4	15	15	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°11





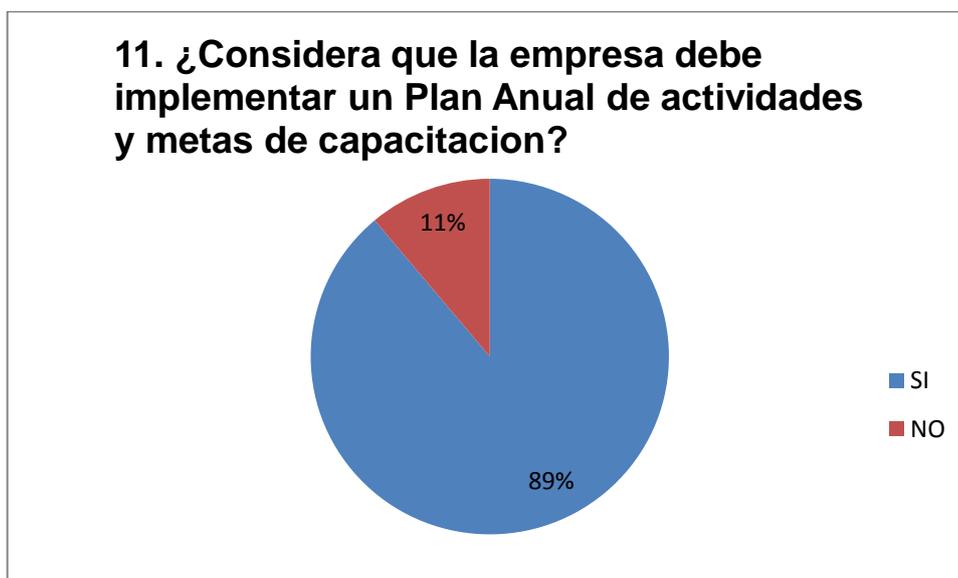
Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 85 % si Necesita capacitacion para mejorar su desempeño, es decir 23 personas de los 27 encuestados; el 15% no necesita capacitacion para mejorar su desempeño, es decir 4 personas de los 27 encuestados.

11. ¿Considera que la empresa debe implementar un Plan Anual de actividades y metas de capacitacion?

CUADRO N°12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	24	89	89	89
	NO	3	11	11	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°12





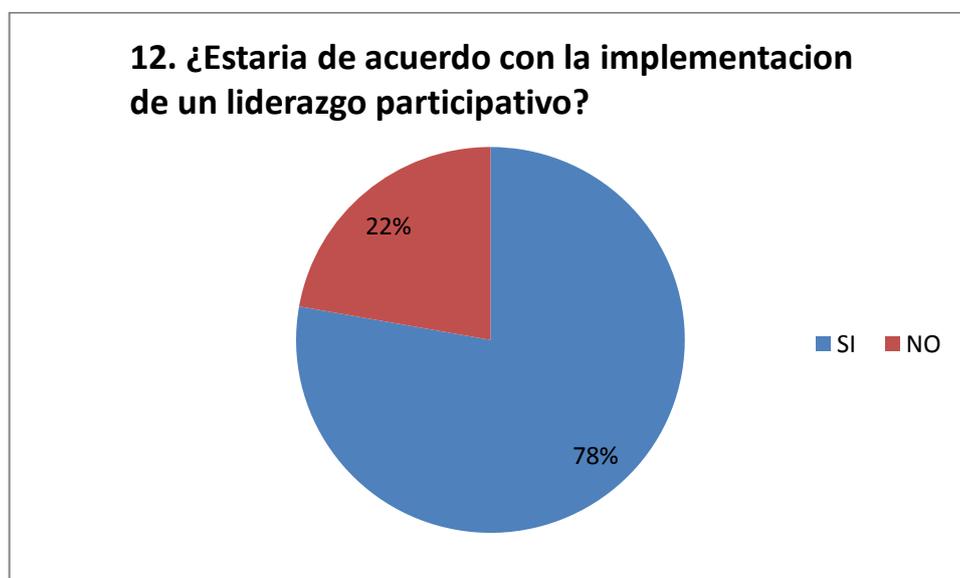
Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 89 % si Considera que la empresa debe implementar un Plan Anual de actividades y metas de capacitacion, es decir 24 personas de los 27 encuestados; el 11% no Considera que la empresa debe implementar un Plan Anual de actividades y metas de capacitacion, es decir 3 personas de los 27 encuestados.

12. ¿Estaria de acuerdo con la implementacion de un liderazgo participativo?

CUADRO N°13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	21	78	78	78
	NO	6	22	22	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°13





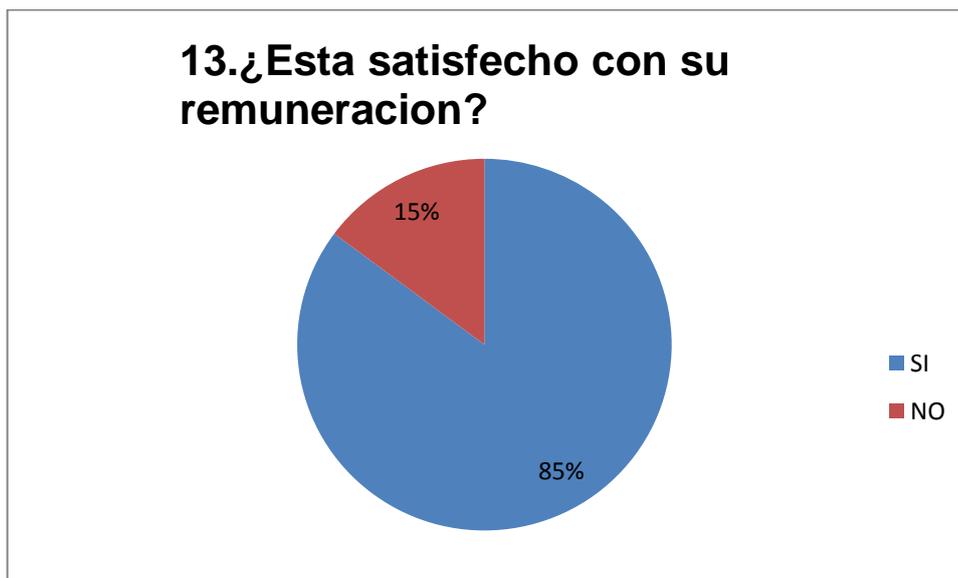
Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 78 % si esta de acuerdo con la implementacion de un liderazgo participativo, es decir 21 personas de los 27 encuestados; el 22% no estaria de acuerdo con la implementacion de un liderazgo participativo, es decir 6 personas de los 27 encuestados.

13.¿Esta satisfecho con su remuneracion?

CUADRO N°14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	23	85	85	85
	NO	4	15	15	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°14





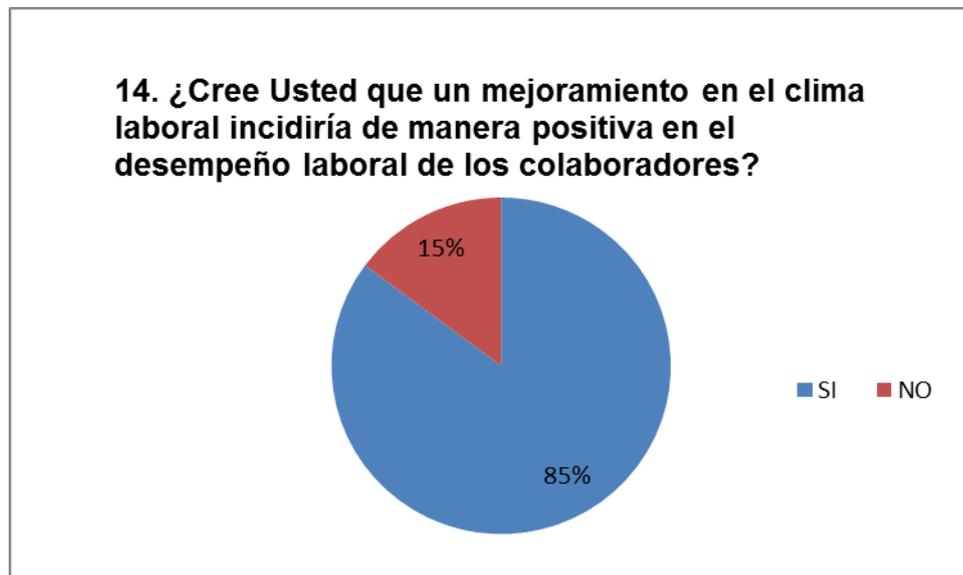
Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 85 % si esta satisfecho con su remuneracion, es decir 23 personas de los 27 encuestados; el 15% no esta satisfecho con su remuneracion, es decir 4 personas de los 27 encuestados.

14. ¿Cree Usted que un mejoramiento en el clima laboral incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores?

CUADRO N°15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	23	85	85	85
	NO	4	15	15	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°15





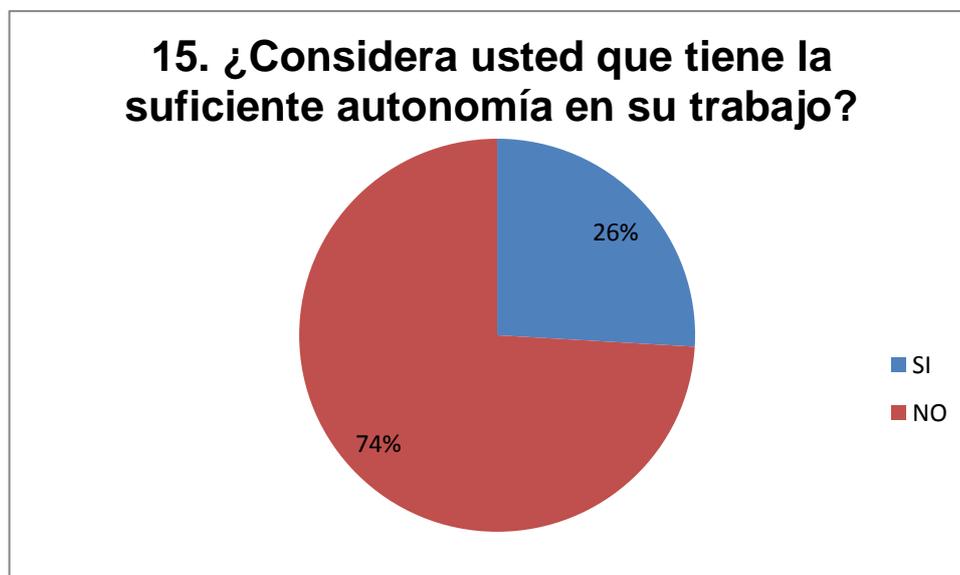
Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 85% si cree que un mejoramiento en el clima laboral incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores, es decir 23 personas de los 27 encuestados; el 15% no cree que un mejoramiento en el clima laboral incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores, es decir 4 personas de los 27 encuestados.

15. ¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?

CUADRO N°16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	7	26	26	26
	NO	20	74	74	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°16





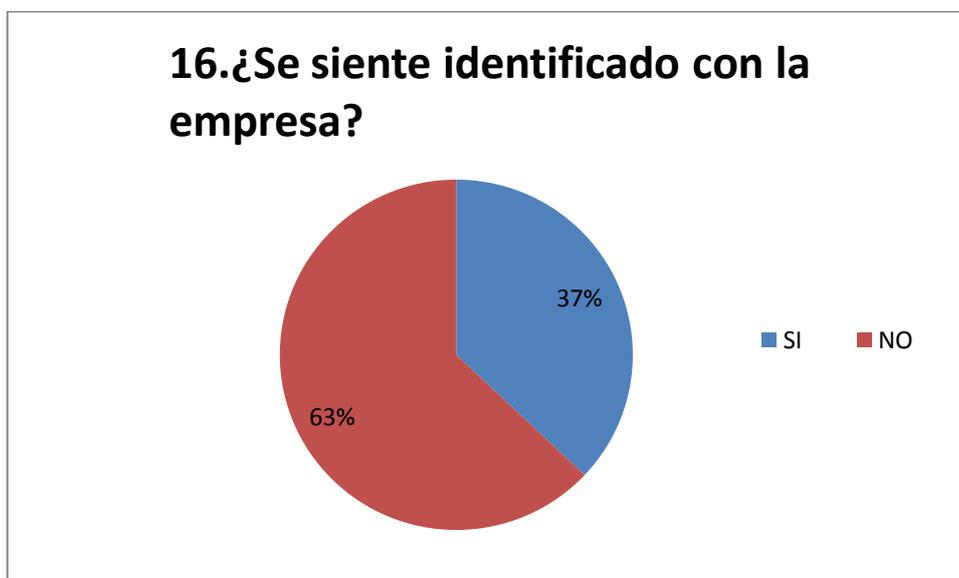
Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 74% no considera que tiene la suficiente autonomía en su trabajo, es decir 20 personas de los 27 encuestados; el 26% si Considera que tiene la suficiente autonomía en su trabajo, es decir 7 personas de los 27 encuestados.

16.¿Se siente identificado con la empresa?

CUADRO N°17

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	10	37	37	37
	NO	17	63	63	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°17





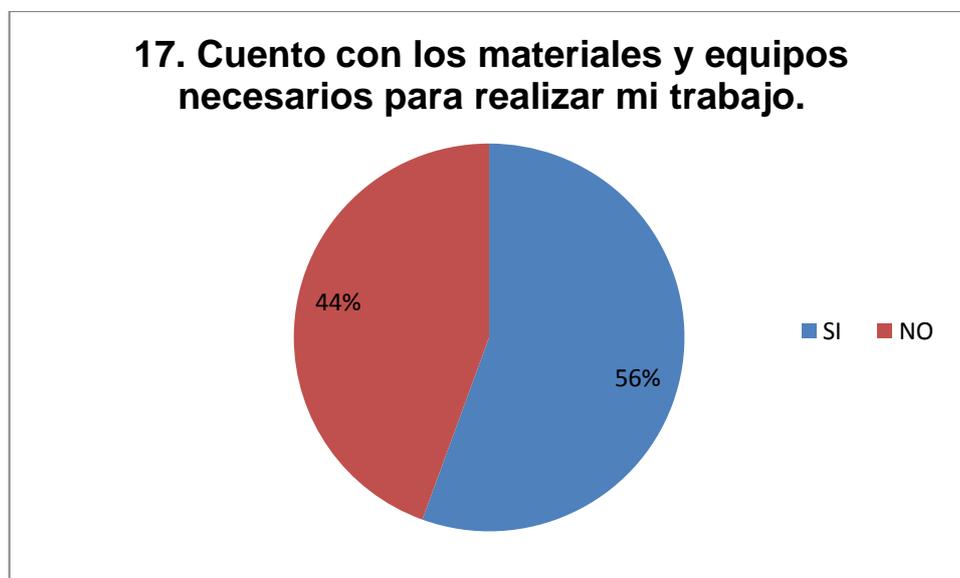
Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 63% no se siente identificado con la empresa, es decir 17 personas de los 27 encuestados; el 37% si se siente identificado con la empresa, es decir 10 personas de los 27 encuestados.

17. Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.

CUADRO N°18

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	15	56	56	56
	NO	12	44	44	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°18





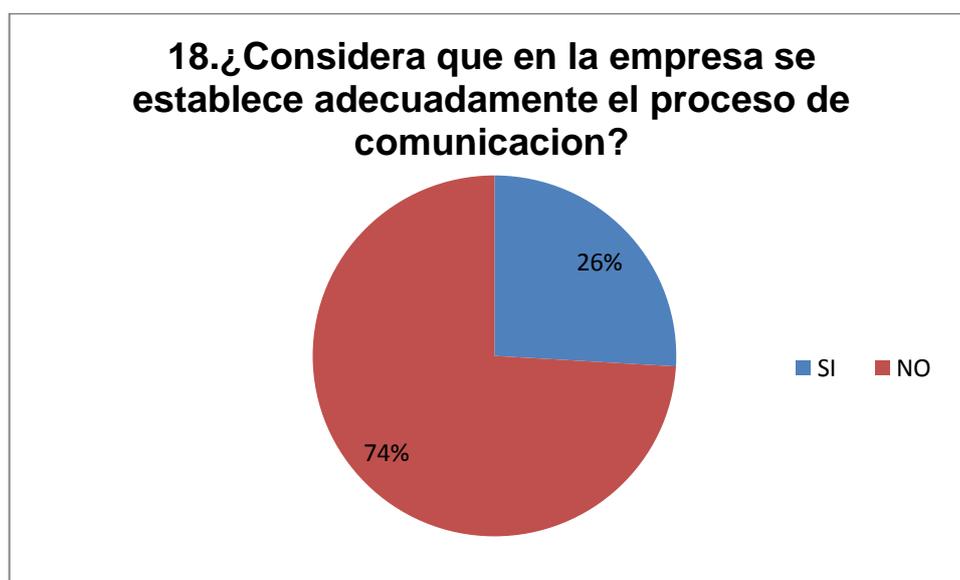
Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 56% si cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo, es decir 15 personas de los 27 encuestados; el 44% si cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo, es decir 12 personas de los 27 encuestados.

18.¿Considera que en la empresa se establece adecuadamente el proceso de comunicacion?

CUADRO N°19

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	7	26	26	26
	NO	20	74	74	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°19





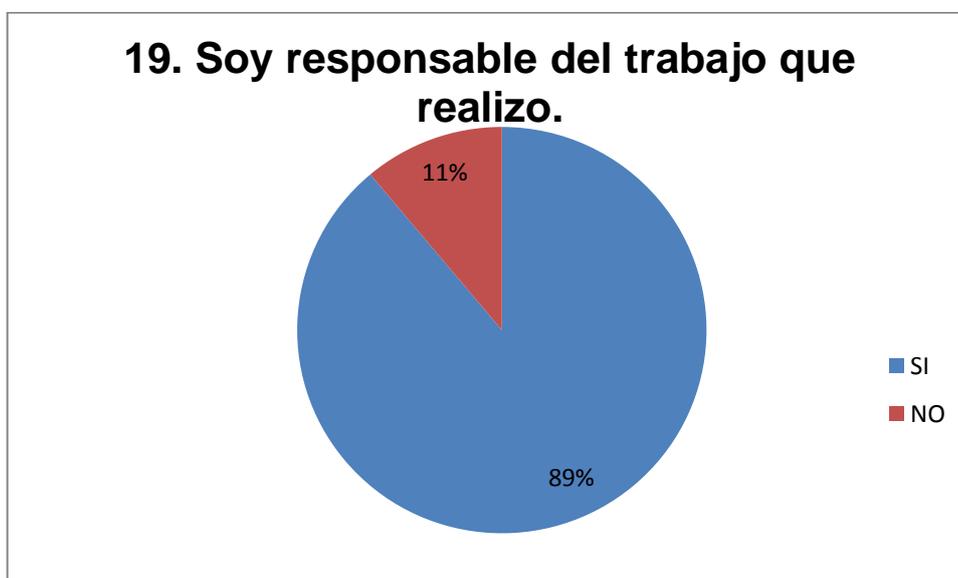
Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 74% respondió que en la empresa no se establece adecuadamente el proceso de comunicación, es decir 20 personas de los 27 encuestados; el 26% respondió que en la empresa si se establece adecuadamente el proceso de comunicación, es decir 7 personas de los 27 encuestados.

19. Soy responsable del trabajo que realizo.

CUADRO N°20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	24	89	89	89
	NO	3	11	11	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°20





Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 89% respondió que si es responsable con el trabajo que realiza, es decir 24 personas de los 27 encuestados; el 11% respondió que no es responsable con el trabajo que realiza, es decir 10 personas de los 27 encuestados.

20. En la empresa evalúan nuestro desempeño.

CUADRO N°21

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	8	30	30	30
	NO	19	70	70	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°21





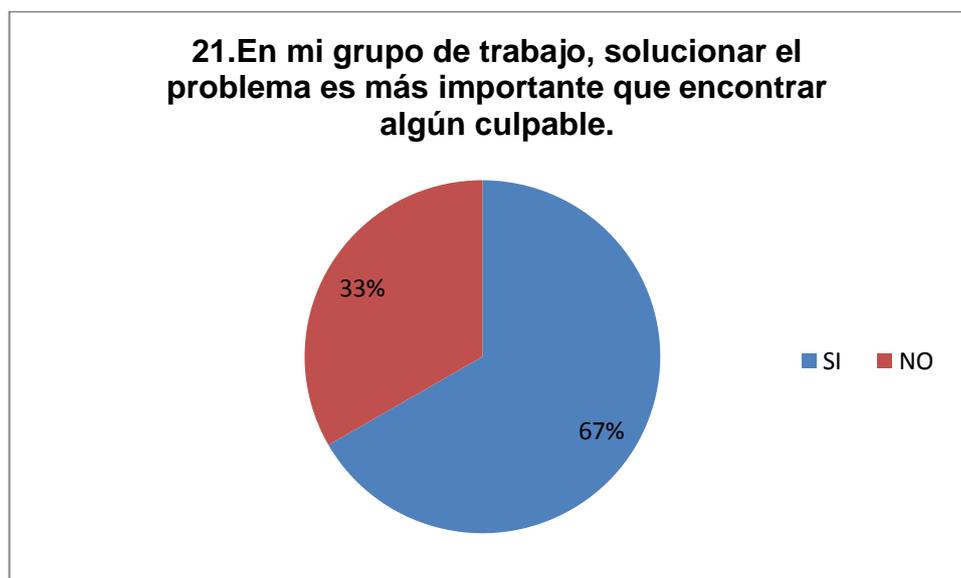
Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 70% respondió que en la empresa no evalúan el desempeño, es decir 19 personas de los 27 encuestados; el 30% respondió que en la empresa si evalúan el desempeño, es decir 10 personas de los 27 encuestados.

21. En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.

CUADRO N°22

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	18	67	67	67
	NO	9	33	33	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°22





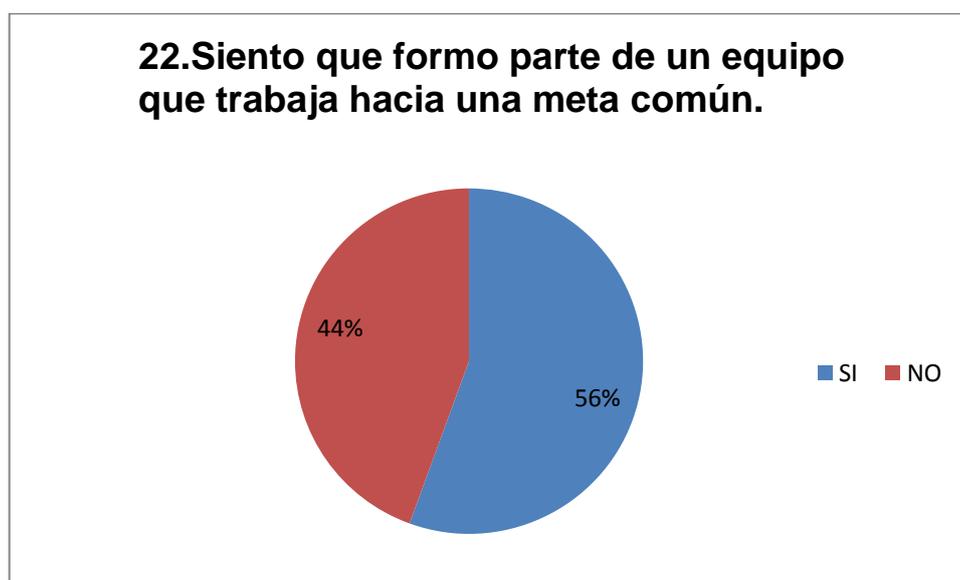
Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 67% respondió que, En su grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable, es decir 18 personas de los 27 encuestados; el 33% respondió que En su grupo de trabajo es más importante encontrar algún culpable que solucionar el problema, es decir 9 personas de los 27 encuestados.

22. Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.

CUADRO N°23

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	15	56	56	56
	NO	12	44	44	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°23





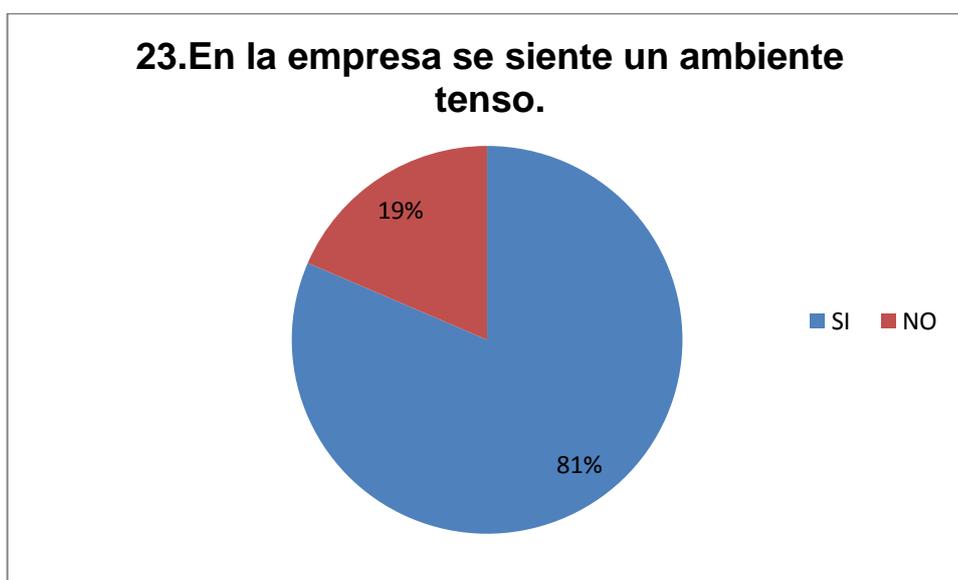
Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 56%, si siente que forma parte de un equipo que trabaja hacia una meta común, es decir 15 personas de los 27 encuestados; el 44% no siente que forma parte de un equipo que trabaja hacia una meta común, es decir 12 personas de los 27 encuestados.

23. En la empresa se siente un ambiente tenso.

CUADRO N°24

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	22	81	81	81
	NO	5	19	19	100
	TOTAL	27	100	100	

GRAFICO N°24





Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 81%, si siente un ambiente tenso en la empresa, es decir 22 personas de los 27 encuestados; el 19% no siente un ambiente tenso en la empresa, es decir 5 personas de los 27 encuestados.

24. ¿Considera Usted que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?

CUADRO N°25

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				Válido	Acumulado
VALIDOS	SI	26	96	96	96
	NO	1	4	4	100
	TOTAL	27	100%	100%	

GRAFICO N°25





Según el gráfico nos muestra que del total de encuestados, el 96%, considera que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo, es decir 26 personas de los 27 encuestados; el 4% no considera que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo, es decir 1 persona de los 27 encuestados.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En los resultados de encuesta que tienen como objetivo analizar el clima laboral en la empresa CINCO DP S.A.C. en el periodo 2013-2014, se obtuvo los siguientes resultados:

- El **63% de las personas** encuestadas es **del sexo femenino**, y el 37% del sexo masculino, esto representa que en su mayoría el personal que labora en la empresa CINCO DP S.A.C. Son del sexo femenino.
- El 67% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, no siente que la empresa recompensa el trabajo que realiza.
- El 59% de los encuestados si aprecia que existe falta de creatividad, imaginación e innovación en el desempeño del personal.
- El 56% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, no considera que en la empresa se planifican y controlan estratégicamente las actividades a realizarse.
- El 74% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100% , no considera que en la empresa se Promueve la capacitación, desarrollo y



mejoramiento del personal.

- El 59 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, responde que si se trabaja activamente en equipo.
- El 85 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, Si Participa de las reuniones de trabajo, culturales, y recreativas.
- El 89 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, si informa con previo aviso a su Jefe sobre sus salidas o ausencias.
- El 63 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, respondió que en las reuniones de trabajo no se respetan los horarios previamente establecidos.
- El 52 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, respondió que el personal si responde con eficiencia en su desempeño.
- El 85 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, si Necesita capacitacion para mejorar su desempeño.
- El 89 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, si Considera que la empresa debe implementar un Plan Anual de actividades y metas de capacitacion.
- El 78 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, si esta de acuerdo con la implementacion de un liderazgo participativo
- El 85 % de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, si esta satisfecho con su remuneracion.



- el 85% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, si cree que un mejoramiento en el clima laboral incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores.
- El 74% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, no considera que tiene la suficiente autonomía en su trabajo.
- El 63% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, no se siente identificado con la empresa.
- El 56% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, si cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo.
- El 74% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, respondió que en la empresa no se establece adecuadamente el proceso de comunicación.
- El 89% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, respondió que sí es responsable con el trabajo que realiza, es decir 24 personas de los 27 encuestados.
- El 70% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, respondió que en la empresa no evalúan el desempeño.
- El 67% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, En su grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.



- El 56% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, si siente que forma parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.
- El 81% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, si siente un ambiente tenso en la empresa.
- el 96% de los encuestados que representa al mayor porcentaje del 100%, considera que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo



CONCLUSIONES

- En la empresa CINCO DP S.A.C. se observa que no existe un adecuado clima laboral es por ello que existe inconformidad por parte de los colaboradores.
- Los colaboradores se sienten desmotivados por falta de un adecuado reconocimiento a la labor que realizan en la empresa, es decir los colaboradores no sienten que la empresa los recompensa en el trabajo que ellos realizan.
- El proceso de comunicación que se transmite actualmente en la empresa es Inadecuada es así que esto genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas, no se planifican y controlan estratégicamente las actividades a realizarse.
- El personal no tiene suficiente autonomía en su trabajo, es decir que no se maneja un adecuado liderazgo en la empresa.
- El desempeño del personal no es evaluado.
- La empresa no Promueve la capacitación, desarrollo y mejoramiento del personal y esto produce actitudes negativas en los colaboradores, una de esas actitudes es que ellos no se sienten identificados con la empresa.
- Es necesario analizar y establecer alternativas que permitan mejorar el clima laboral actual porque incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa CINCO DP S.A.C.



RECOMENDACIONES

- La empresa debe crear un clima laboral favorable para que los miembros se sientan a gusto de pertenecer y laborar en ella, tomando en cuenta la importancia de conocer las necesidades y expectativas que presenta cada uno de sus colaboradores.
- Incentivar continuamente a los colaboradores para mejorar su desempeño laboral manifestándoles que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados.
- Aplicar el tipo de comunicación multidireccional en la empresa con la finalidad de que los mensajes lleguen a su interlocutor de forma directa y clara, esto les dará a los colaboradores la confianza necesaria para aportar nuevas ideas en mejora de la empresa.
- Aplicar el estilo de liderazgo participativo para fomentar la mayor colaboración de los colaboradores y así afianzar las relaciones interpersonales en toda la empresa.
- Realizar un formato de evaluación de desempeño con indicadores de competencias que detallen la actividad y funciones del área.
- Evaluar permanentemente el desempeño laboral para que ayude a mantener un control de las actividades de los colaboradores en lo que respecta a su comportamiento dentro de la empresa.
- Elaborar un plan de capacitaciones de acuerdo a las funciones de cada colaborador.



BIBLIOGRAFIA:

- Rosa María. Ortiz Dávila. (2001). “Diagnóstico Del Clima Organizacional Para La Optimización Del Recurso Humano”. México.
- Oswaldo Clemente .Pelaes León. (2010). “Diagnóstico Del Clima Organizacional Para La Optimización Del Recurso Humano”. Perú.
- Elsa Monserrat .Alcalá Uribe. (2011). El clima organizacional en una institución pública de educación superior (IPES).México.
- Valentina. Hernández García. , María Fernanda Rojas. (2011). “Propuesta De Creacion De Un Instrumento De Medición De Clima Organizacional Para Una Industria Farmaceutica”.Colombia.
- Mary Yuset .Hernandez Rodriguez .(2010). “Estudio de clima organizacional en la empresa JMC COMUNICACIONES INTEGRADAS ,C.A.”Venezuela.
- Federico Gan.;Gaspar Berbel.(2007).España.
- Edel, R. García, A. Casiano R.(2007). “Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I.Mexico.
- María Guadalupe. Garcia Ramirez., Luis Alberto Ibarra Velazquez.Diagnóstico De Clima Organizacional Del Departamento De Educación De La Universidad De Guanajuato.
- Edgar Alan. Pintado Pasapera.(2014).Comportamiento Organizacional:gerenciacion y liderazgo conductivo del talento humano. Perú.
- Rubén Edel Navarro., Arturo García Santillán. Clima Y Compromiso Organizacional.(2007).
- Jorge .Montalbán.(2003).México.
- <http://www.monografias.com/trabajos66/factores-contra-clima-organizacional/factores-contra-clima-organizacional2.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral->



- [organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml](#)
- <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS1954.pdf>
 - <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>
 - <http://motivacionempresa.galeon.com/productos2280384.html>
 - <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>
 - <http://www.definicionabc.com/social/comportamiento.php>
 - <http://www.wordreference.com/definicion/an%C3%A1lisis>
 - http://es.wikipedia.org/wiki/Cuello_de_botella
 - <http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>
 - <http://www.economia48.com/spa/d/optimizacion/optimizacion.htm>
 - <http://definicion.de/satisfaccion-laboral/>
 - <http://definicion.de/preponderante/>
 - <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
 - <http://lema.rae.es/drae/?val=experienciada>
 - <http://es.slideshare.net/candyli/psicologia-organizacional-10493374>
 - http://--sx--.bligoo.es/que-es-cultura-organizacional#.VNi7U_mG9qU
 - <http://www.significados.com/actitud/>
 - <http://agendah4.blogspot.com/>
 - <https://avdiaz.files.wordpress.com/2009/08/que20es20grupo20focal.pdf>
 - <http://www.definicionabc.com/social/conflicto.php>
 - <http://www.saludmed.com/Bienestar/Cap4/Estres-D.html>
 - http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones
 - <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml#ixzz3RFRBbsKt>
 - <http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>
 - <http://www.monografias.com/trabajos11/funpro/funpro.shtml#ixzz3RFTZ9U>
- [MV](#)



- <http://www.monografias.com/trabajos87/flujo-personal-organizacion/flujo-personal-organizacion.shtml#ixzz3RFWNNMRe>
- <http://www.wordreference.com/definicion/aptitud>
- <http://definicion.de/condicion-de-trabajo/>
- <https://jcvalda.wordpress.com/2012/04/11/comunicacion-organizacional-tipos-y-formas/>
- <http://www.salonhogar.com/materias/administracion/tiposdeplanes.htm>
- http://www.mp.peru-v.com/desempeno/ed_principal.htm
- Bunge, Mario; Curso Internacional: **Vigencia de la Filosofía, Ciencia y Técnica, Investigación Universidad**; Lima; Junio de 1996.



ANEXOS:

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre nuestro Clima Laboral. Los resultados nos van a ayudar en la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal.

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una **X** en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco. Esta encuesta es anónima.

PREGUNTA	SI	No
1. ¿Siente que la empresa recompensa el trabajo que Usted realiza?		
2. Se aprecia falta de creatividad, imaginación e innovación en el desempeño del personal.		
3. ¿Considera que en la empresa se planifican y controlan estratégicamente las actividades a realizarse?		
4. Usted Considera que en la empresa se Promueven la capacitación, desarrollo y mejoramiento del personal.		
5. Se trabaja activamente en equipo.		
6. Participa de las reuniones de trabajo, culturales, y recreativas.		
7. Informa con previo aviso a su Jefe sobre sus salidas o ausencias.		
8. En las reuniones de trabajo se respetan los horarios previamente establecidos.		



9. El personal responde con eficiencia en su desempeño.		
10. Necesita capacitación para mejorar su desempeño.		
11. ¿Considera que la empresa debe implementar un plan anual de actividades y metas de capacitación?		
12. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un liderazgo participativo?		
13. ¿Esta satisfecho con su remuneración?		
14. ¿Cree Usted que un mejoramiento en el clima laboral incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores?		
15. ¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?		
16. ¿Se siente identificado con la empresa?		
17. Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.		
18. ¿Considera que en la empresa se establece adecuadamente el proceso de comunicación?		
19. Soy responsable del trabajo que realizo.		
20. En la empresa evalúan nuestro desempeño.		
21. En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.		
22. Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.		
23. En la empresa se siente un ambiente tenso.		



24. ¿Considera Usted que la Motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?		
---------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--



ORGANIGRAMA CINCO DP S.A.C.

