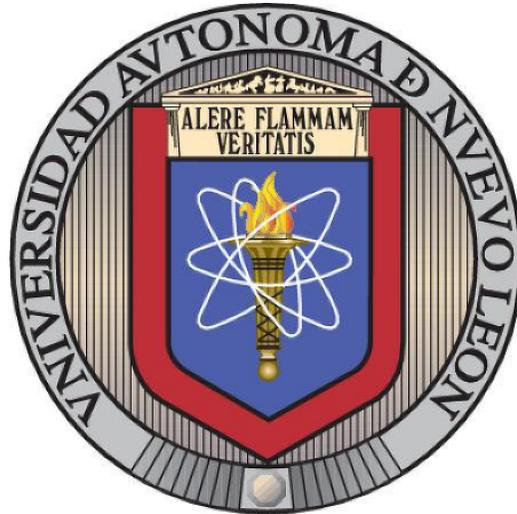


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



TESIS

**ESTUDIO DE CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE COMUNICACIONES
DEL NORESTE DE MÉXICO**

POR

JOSÉ ANTONIO PÁEZ DÍAZ

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

JUNIO, 2016



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



TESIS

ESTUDIO DE CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE COMUNICACIONES
DEL NORESTE DE MÉXICO

POR
JOSÉ ANTONIO PÁEZ DÍAZ

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR

DRA. AURORA MOYANO GONZALEZ

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO,

JUNIO 2016

HOJA DE FIRMAS

**“ESTUDIO DE CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE COMUNICACIONES
DEL NORESTE DE MEXICO**

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la vida por haberme permitido estar en el lugar exacto y el momento justo en que se me presento esta oportunidad.

A mi Madre por haberme enseñado el significado de un trabajo duro y bien hecho.

A mi Padre por enseñarme a mirar y vivir la vida de una manera diferente.

A Marco de la Garza al que tengo el orgullo de llamarlo mi amigo sin el cual nada de esto hubiera sido posible.

A la Dra. Aurora Moyano por guiarme y orientarme en este largo proceso y por su infinita paciencia.

A la Mtra. María Eugenia González y el Dr. Armando Peña por sus invaluable consejos y aprendizajes.

La gratitud es la memoria del corazón...

Lao-Tse

INDICE

Resumen.....	7
Capítulo 1 Introducción.....	8
1.1 Introducción al trabajo.....	8
1.2 Planteamiento de situación problema de investigación.....	10
1.3 Preguntas de investigación.....	11
1.4 Justificación de la investigación.....	12
1.5 Objetivo general.....	13
1.6 Objetivos específicos.....	14
1.7 Delimitaciones.....	15
Capítulo 2 Marco teórico.....	16
2.1 Antecedentes.....	16
2.1.1 Teoría del clima organizacional de Rensis Likert.....	15
2.1.2 Teoría X y Teoría Y de McGregor.....	17
2.2 ¿Qué es el clima laboral?	19
2.2.1 Objetivos del estudio del clima laboral	20
2.2.2 Efectos del clima laboral.....	20
2.3 Componentes fundamentales del clima laboral.....	21
2.3.1 Diseño y Estructura Organizacional.....	21
2.3.2 El medio ambiente.....	22
2.3.3 Los recursos humanos.....	22
2.3.4 Microclimas.....	22
2.3.5 Organización.....	23
2.3.6 Identidad-Pertenencia	23
2.3.7 Reconocimiento.....	23
2.3.8 Incentivos.....	23

2.3.9 Igualdad.....	24
2.3.10 Motivación.....	24
2.3.11 Relaciones Interpersonales.....	26
2.3.12 Compromiso.....	27
2.3.13 Liderazgo.....	30
Capítulo 3 Método.....	36
3.1 Escenario.....	36
3.2 Población o participantes.....	36
3.3 Instrumento.....	37
3.4 Procedimiento.....	40
3.5 Análisis de datos.....	40
Capítulo 4: Resultados y Discusión.....	42
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones.....	76
Anexos.....	78
Anexos I.....	78
Referencias.....	79

RESUMEN

En toda empresa siempre habrá un clima laboral que será el medio en el que interactúan sus trabajadores y desarrollen sus actividades (Bagner, 2005), este es de vital importancia para el buen funcionamiento de la organización ya que de él depende el nivel de satisfacción, comodidad y motivación que tienen los empleados. Dicho clima laboral se puede ver influenciado por muchos aspectos que van desde el liderazgo, compañerismo, motivaciones económicas y de desarrollo personal, etc.

El objetivo del presente trabajo es determinar el clima laboral que impera en una institución y las causas del mismo esto debido a que en los últimos meses se han estado suscitando problemas entre los trabajadores que han tenido como consecuencia un impacto negativo en la atención al cliente y la productividad.

Una vez que se investigue y se determinen las causas se procederá a efectuar una serie de recomendaciones con el objetivo de mejorarlo ya que de él podrá depender la buena relación entre las diferentes personas que laboran en la institución así como en el cumplimiento de metas y objetivos que tienen los trabajadores, ya que a un mayor nivel de satisfacción más productivos y eficientes serán (Moss, 1989) de lo contrario si hay un mal clima laboral y no están conformes con su trabajo sus resultados serán muy por debajo de lo esperado. Por esto es de suma importancia siempre contar con un buen clima laboral que se vea influenciado por un buen líder y su estilo de liderazgo y un balance entre vida personal y laboral del trabajador.

CAPITULO 1. INTRODUCCION

1.1 Introducción al trabajo

En la presente investigación abordaremos un problema que aqueja actualmente a una empresa de comunicación celular del noreste del país, dicho problema es el clima laboral que impera entre sus empleados, enfocándose en un centro de trabajo en particular ubicado en la parte poniente del estado de Nuevo León.

- Pero ¿Qué es el clima laboral? y ¿Por qué se está viendo afectado?

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. (Bagner, 2005). Está relacionado con el "saber hacer" del directivo (Arroyo Tovar, 2012), 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. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento (Calva & Hernandez, 2004). Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Como podemos evaluar un buen o mal clima laboral repercute directamente con los resultados en la organización ya que afecta a todo el personal involucrado en la institución que se esté viendo afectada tanto a sus trabajadores (Litwin y Stinger, 2009), supervisores, fejes, gerentes, etc.

El clima laboral se puede estar viendo afectado por distintas causas, según Govindarajan (2009) en su libro “El desorden sanitario tiene cura” algunas pueden ser que los trabajadores no estén de acuerdo o se sientan insatisfechos con sus labores o el trabajo que deben realizar, así como las relaciones con sus jefes, supervisores o sus mismos compañeros o su falta de motivación y esto pondría en peligro el éxito de cualquier iniciativa de mejora para lograr los objetivos de la organización. Para determinar cuál es la causa de que dicho clima se esté viendo afectado es necesario determinar las causas iniciales o detonantes que lo propiciaron para esto se usan escalas de medición como las encuestas de clima laboral en las cuales se le hacen una serie de preguntas a las personas involucradas y ellas responden en base a su opinión personal y experiencia lo que consideren que se encuentre propiciando el problema (Rensis Likert, 1986).

1.2 Problema de investigación

En los últimos meses en la sucursal que se pretende investigar han surgido una serie de problemas entre los empleados que ahí laboran, suscitando con esto distintos tipos de altercados en primer lugar entre los compañeros, siguiendo con problemas con sus supervisores y todo esto detona en una baja en la productividad de los mismos empleados, baja en las ventas de la sucursal donde laboran y la percepción del cliente de que no se le está dando una atención o servicio de calidad.

Pero el problema del mal clima laboral se vuelve complejo ya que no es simplemente detectarlo, sino que hay que identificar las causas que lo están originando y el por qué (Likert 1961, Katz Kahn 1966), después de ello analizar dichos detonantes y en base a ese análisis poder realizar planes de acción que ayuden a mejorar el clima laboral y dar las soluciones necesarias para la buena estabilidad de los trabajadores y del centro de trabajo en general. Todo este problema de clima laboral fue más evidente debido a que la productividad de los trabajadores y las ventas de la sucursal se han venido a la baja en los últimos meses así como se han acrecentado los problemas y conflictos entre el personal que ahí labora debido a favoritismos, diferencias entre compañeros, etc.

1.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál será el tipo de clima laboral que perciben los empleados en la empresa?
2. ¿Cuál será la variable que los empleados consideran una fortaleza en su organización?
3. ¿Cuál será la variable que los empleados consideran un área de oportunidad dentro de la organización?
4. ¿Qué acciones se pueden emprender después de terminado el estudio para mejorar el clima laboral?

1.4 Justificación de la investigación

Se decidió abordar el estudio del clima laboral a partir de una junta que se tuvo con la que en ese momento era la Jefa de la sucursal antes mencionada en la cual a raíz de un conflicto interno que se tuvo en el centro de trabajo se hizo evidente que el clima laboral que imperaba era un mal clima laboral y eso estaba afectando la productividad de la sucursal, ya que el modelo de negocio de la empresa que se está manejando se dedica al servicio al cliente y las ventas y debido al mal clima laboral que impera el servicio y la atención al cliente se estaban viendo seriamente afectados debido a los conflictos internos entre compañeros y todo eso desencadenaba también en bajas ventas para la sucursal.

En dicha junta con la jefa de la sucursal se habló directamente de los siguientes problemas en particular:

- Creciente número de conflictos entre los trabajadores de la sucursal
- Creciente número de quejas de los clientes debido a una mala atención
- Tendencia a la baja en las ventas en incumplimiento de las metas trazadas por el centro de trabajo.
- Inconformidad de los empleados con las nuevas reglas así como con el trato que recibían de sus superiores.

Por lo cual en base a esto se realizará una investigación para determinar las causas en específico que están originando esta serie de problemas que poco a poco se han ido acrecentando y desencadenando en consecuencias más graves como es la disminución de ventas y productividad.

1.5 Objetivo general

Identificar la o las causas principales que están detonando el actual mal clima laboral que impera en la sucursal objeto de estudio.

1.6 Objetivos específicos

Identificar las causas de las problemáticas planteadas con anterioridad:

- Creciente número de conflictos entre los trabajadores de la sucursal
- Creciente número de quejas de los clientes debido a una mala atención
- Tendencia a la baja en las ventas e incumplimiento de las metas trazadas por el centro de trabajo.
- Inconformidad de los empleados con las nuevas reglas así como con el trato que recibían de sus superiores.

Una vez identificadas elaborar un proceso de acción para solucionarlo e identificar si provienen de los trabajadores en sí o de un mal proceso dentro de la organización.

Elaborar capacitaciones o dinámicas de grupo que puedan ayudar a mejorar el mal clima laboral y con ello dar solución a las problemáticas antes mencionadas.

1.7 Delimitaciones

Se mantendrá completo anonimato respecto a la empresa donde se está aplicando el presente estudio, así como también con los empleados que se les aplique la herramienta de evaluación para conocer las causas del mal clima laboral, esto para que puedan contestar con completa honestidad y no teman después en repercusiones hacia su persona o su trabajo.

Esta investigación se enfoca principalmente a conocer las causas y las razones por las cuales los empleados han desencadenado el mal clima laboral y en base a eso se presentaran iniciativas para mejorarlo, pero la institución es la que tendrá la última palabra acerca de las posibles soluciones o acciones que se puedan implementar.

CAPITULO 2. MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes

Para poder hablar del clima laboral es necesario remontarnos a sus inicios y antecedentes los cuales están fuertemente influidos por Frederick Taylor y los principios que expone en su libro “Scientific Management” (1911). Frederick Taylor expone ideas innovadoras para su tiempo en las cuales desarrolla nuevos métodos de trabajo que se fundamentan en el análisis de las tareas así como la selección y formación de los empleados más aptos para realizarlas y el reconocimiento de que los objetivos deben ser claros y entendibles para que todo el personal pueda realizarlos. Además de esto él creía que la única motivación del trabajador era la económica.

2.1.1 Teoría del clima organizacional de Rensis Likert

Es en 1946 cuando Rensis Likert comienza a realizar diversas investigaciones con el objetivo de explicar y definir el liderazgo, dichas investigaciones comenzaron en una gran empresa aseguradora en la cual se pudo percibir que había distintos estilos de liderazgo y que cada estilo tenía un nivel diferente de productividad, siendo los departamentos más destacables los dirigidos de manera muy distinta a los departamentos con un rendimiento bajo lo que le hizo concluir que el liderazgo impactaba directamente en el clima organizacional y por lo tanto en los objetivos y metas de la empresa.

El tipo de liderazgo que predominaba en los departamentos con una mayor productividad era en el cual los supervisores delegaban la autoridad, además que

eran más flexibles y se interesaban por la vida personal, el bienestar y la integridad de sus empleados.

Después de varios estudios producto de distinguidas investigaciones en las cuales los resultados fueron semejantes, Likert concluyó que los supervisores que se interesaban más en sus subordinados por encima de la tarea, tenían una mayor productividad que los que lo hacían de manera contraria interesándose más en la tarea que en sus subordinados, además que estos últimos reflejaban insatisfacción laboral y baja moral que afectaba directamente el clima laboral de la organización.

A raíz de sus investigaciones Likert concluyó que el clima laboral de una empresa se ve determinado en mayor medida por la conducta y el trato de sus líderes de rangos superiores, siendo estas conductas las influencias más importantes.

Likert en su investigación propuso los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de Comunicación
- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

Una vez observado y analizado lo anterior podemos constatar que Likert (1946) se preocupó por la evaluación del comportamiento humano en la organización y como impactaba directamente en el clima laboral.

2.1.2 Teoría X y Teoría Y de McGregor

Douglas McGregor en su obra “El lado humano de las organizaciones” de 1960 nos expone las teorías X y Y, las cuales han sido usadas en el tiempo para el sistema de administración de recursos humanos, el comportamiento, la comunicación y el desarrollo organizacional. Dichas teorías describen dos modelos opuestos de motivación basada en los trabajadores, cada una representa una visión diferente del trabajo y de la forma de dirección.

Teoría X

Esta teoría, cabe mencionar, lleva implícito los supuestos que planteo Taylor con anterioridad en el cual concluye que el empleado es pesimista, estático, rígido y con repulsión al trabajo evitándolo de la mayor manera de ser esto posible. Además la única finalidad del trabajador es la económica sin comprometerse nunca con la empresa. (McGregor, 1960, “El lado humano de las organizaciones”).

Teoría Y

Esta teoría es totalmente contraria a la anterior debido a que considera al trabajador como el activo principal y más importante de la empresa. Esta teoría se basa en que si el supervisor al mando da las condiciones adecuadas para desempeñar sus labores, los trabajadores tendrán un buen desempeño, además

que su satisfacción por realizar un buen trabajo será una motivación extra para el trabajador.

Comparativa entre la Teoría X y la Teoría Y

McGregor nos menciona que las teorías antes mencionadas son totalmente distintas entre sí ya que la Teoría X asume que a los empleados no les gusta su trabajo y se debe tener una dura supervisión del personal, mientras que en la Teoría Y a los empleados si les gusta su trabajo e incluso toman ciertas responsabilidades dentro de la organización.

Supuestos de la teoría X	Supuestos de la teoría Y
1. Trabajan lo menos posible.	1. Consideran al trabajo natural como el juego.
2. Carecen de ambición.	2. Se auto dirigen hacia la consecución de los objetivos que se les confían.
3. Evitan responsabilidades.	3. En ciertas condiciones, buscan responsabilidades.
4. Prefieren que las manden.	4. Tienen imaginación y creatividad.
5. Se resisten a los cambios.	5. Sienten motivación y desean perfeccionarse.
6. Son crédulas y están mal informadas.	6. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensaciones por lograrlos.
7. Haría muy poco por la empresa si no fuera por la dirección.	7. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobre todo reconociendo los méritos.

Comparativa de Mc. Gregor entre Teoría X y Y

2.2 ¿Qué es el clima laboral?

Una vez que tenemos una noción acerca de los antecedentes de cómo surgió el clima laboral podemos empezar a definirlo. Diversos autores realizaron distintas definiciones acerca de lo que ellos definían como clima laboral, Hall (1972) menciona que el clima laboral es el ambiente surgido por las emociones de los empleados en la organización y está estrechamente vinculado con su motivación. Esta definición se refiere tanto a la parte emocional de los empleados como a la parte física donde estos laboran.

Glick (1985) también menciona que el medio ambiente laboral en el que se encuentra el individuo (tanto su espacio físico, como sus procesos) influyen sobre la experiencia laboral del mismo y las conductas que tendrá hacia su trabajo, afectando todo esto directamente su percepción y su estructuración perceptiva.

Rousseau (1988) menciona que mientras un buen clima laboral se enfoca hacia resultados positivos, un mal clima tiende a destruir el ambiente de trabajo que impera en la organización detonando en conflictos entre los trabajadores, un malestar general y como consecuencia un bajo rendimiento o una baja producción por parte de los empleados.

Betzhold (2006) hace una importante afirmación al mencionar que la calidad del clima laboral está estrechamente relacionada con el manejo de sus directivos. Favorecer un buen clima laboral debe ser tarea de la alta dirección la cual con sus métodos, procesos y cultura laboral deberán preparar y propiciar un entorno

idóneo para que el trabajador desarrolle sus labores diarias teniendo como resultado un buen clima laboral.

2.2.1 Objetivos del estudio del clima laboral

Según Maish (2004) los objetivos del estudio del clima laboral son los siguientes:

- Definir y observar el estado de la satisfacción laboral de los empleados para definir situaciones o problemáticas que puedan traer como consecuencia que no se cumplan los objetivos y resultados planteados con anterioridad.
- Reconocer y prever situaciones de conflicto que puedan generar malos resultados.
- Determinar el comportamiento en la toma de decisiones y las acciones que emplean los directivos.
- Implementar nuevas prácticas o consolidar las ya vigentes así como determinar medidas correctivas en caso que se detectara una situación que pudiera generar un resultado negativo.
- Coadyuvar a modificar el comportamiento de los directivos y jefes en general en dado caso que este sea determinante o factor clave para propiciar un mal ambiente laboral y como consecuencia malos resultados para la organización.

2.2.2 Efectos del clima laboral

Como podemos observar el clima laboral influye de manera positiva o negativa entre las relaciones e interacciones de todos los miembros de la

organización, además de influir directamente con su seguridad, respeto y la sana comunicación.

Según Gilamar (1999) en el análisis del clima laboral se toman en cuenta otros aspectos de la organización tales como:

- Ambiente físico: Esta comprendido por el espacio físico en el cual se desempeñan las labores diarias abarcando las instalaciones, equipos, herramientas, la temperatura del lugar, etc.
- Características estructurales: Aquí se comprende el tamaño de la organización, el estilo de liderazgo y dirección, etc.
- Ambiente social: Aquí se incluye el compañerismo, la comunicación, los conflictos, etc.
- Características personales: Aquí se abarcan las motivaciones, aptitudes, expectativas y actitudes de los trabajadores.
- Comportamiento organizacional: Está conformado por una serie de factores como la satisfacción laboral, el ausentismo, la productividad, la rotación, el nivel de tensión, etc.

2.3 Componentes fundamentales del clima laboral

Como se mencionó anteriormente el clima laboral es un fenómeno dinámico y completo que presenta diferentes variables a considerar, tales como:

2.3.1 Diseño y Estructura Organizacional

Litwin y Stringer (1968) lo definen como el tamaño total de la organización incluyendo su organigrama con el total de niveles jerárquicos, las prácticas

laborales así como su cooperación y especialización entre áreas y la delegación y toma de decisiones por parte de los niveles superiores.

2.3.2 El medio ambiente

Schneider y Hall (1982) lo define como el ambiente general el cual es percibido por el trabajador de manera directa o indirecta y que repercute en su comportamiento laboral convirtiéndose en un factor clave para su desenvolvimiento y la relación con otras áreas de la organización.

2.3.3 Los recursos humanos

Flores (2003) lo define como la condición psicológica de cada elemento o grupo en la organización que abarca las normas, valores, actitudes y que a la larga predominaran en el clima laboral.

Hodgetts y Altman (1985) mencionan que los recursos humanos están estrechamente relacionados con los procesos dentro de las organizaciones los cuales dan como resultado el clima laboral, dichos procesos pueden abarcar la comunicación, los conflictos que llegaran a surgir entre los trabajadores así como la manera en que la alta dirección da solución a los retos y conflictos internos.

2.3.4 Microclimas

El clima laboral dentro de los distintos departamentos de una organización puede ser visto de manera diferente dependiendo de quien lo observe, esto da como resultado los microclimas, los cuales pueden surgir de manera departamental, grupal o entre unidades de la organización ya que lo que perciben

los trabajadores de cierto departamento podría ser diferente a lo percibido por los trabajadores de otras áreas dentro de la misma organización.

2.3.5 Organización

Abarca los componentes que estructuran la organización tales como las políticas, los puestos, los procedimientos, etc.

2.3.6 Identidad-Pertenencia

Cuando un trabajador siente que pertenece a su grupo de trabajo dentro de la organización se genera un sentido de identidad el cual genera una mayor relación y cercanía con sus compañeros fomentando una mayor participación en la toma de decisiones, una menor resistencia a los cambios al sentirse respaldado y una mayor productividad.

2.3.7 Reconocimiento

Pritchard y Karasick (1973) comentan que cuando una persona está convencida que es buena al realizar su trabajo o alguna actividad, disfrutara su realización y por ende se esforzara cada vez más para lograr hacerlo mejor y con ello tendrá una mayor productividad y un mejor desempeño.

2.3.8 Incentivos

Litwin y Stringer (1968) sostienen que se debe fomentar en los empleados el deseo por esforzarse más en sus actividades diarias y esto se logra mediante incentivos. Las organizaciones deben optar por esquemas de compensación dinámica donde se recompense los esfuerzos extra de los empleados. También

afirman que las organizaciones que tienen esquemas de recompensas poco dinámicos o atractivos presentaran un mayor índice de rotación en su personal pues no se motivara al trabajador a realizar un mayor esfuerzo debido a que su remuneración económica siempre será igual.

2.3.9 Igualdad

Dentro de las organizaciones se debe fomentar el trato igualitario por parte de los jefes y directivos hacia sus subordinados evitando los favoritismos, otorgando mismas oportunidades a todo el personal además de reconocer y motivar el trabajo de sus empleados.

2.3.10 Motivación

Pritchard y Karasick (1973) nos dicen que la motivación es lo que mueve a los empleados para que realicen su labor, mientras tengan una mayor motivación habrá un mejor clima laboral y se darán mejores relaciones interpersonales en la organización. Pero cuando la motivación es nula o deficiente el clima laboral se verá afectado trayendo como consecuencia que los empleados se puedan sentir desinteresados en su trabajo con poco o nulo sentido de pertenencia lo que llevara a una baja productividad para la organización.

Idaberto Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos” (2007, Octava Edición) afirma que el clima laboral está vinculado directamente a la motivación o desmotivación de los trabajadores.

También toma la pirámide motivacional de Maslow para demostrar que el clima laboral depende del nivel de motivación de los trabajadores. Menciona que si el

empleado es incapaz de satisfacer sus necesidades superiores como lo son autoestima, pertenencia y autorrealización sufrirá una desmotivación y como consecuencia afectara el clima laboral de la organización. El clima laboral se ve afectado y depende también de la capacidad de adaptación o desadaptación de los empleados a las diferentes situaciones o problemáticas que se puedan presentar en su ámbito laboral.

Para que un empleado logre su proceso de adaptación se requiere salud mental y se manifiesta a través de tres características fundamentales:

1. Sentirse bien consigo mismos
2. Sentirse bien con respecto a los demás
3. Ser capaces de enfrentar por si mismos las exigencias de la vida.

De esto concluye que en las organizaciones donde impera una baja motivación en sus elementos esta se verá reflejada en sentimientos de apatía, frustración, desinterés, nulo compromiso con la organización, etc. En contraste las organizaciones donde impera una motivación alta las relaciones interpersonales se vuelven satisfactorias, además de que hay un mayor compromiso, interés y colaboración con la organización, los objetivos y las personas ya que el clima laboral lo consideran el óptimo para desempeñar sus labores diarias.

Chiavenato logra explicar las condicionantes del clima laboral mediante el modelo de Atkinson el cual estudia el comportamiento motivacional y toma en cuenta los determinantes ambientales que influyen en la motivación.

Dicho modelo parte de los siguientes supuestos:

1. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.

2. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo

3. Los componentes del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos.

4. Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.

5. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.

La definición de clima organizacional para Chiavenato: es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

a) Perciben o experimentan los miembros de la organización y que

b) Influye en su comportamiento

2.3.11 Relaciones Interpersonales

El tipo de relaciones que se crea entre los miembros y personal de una organización deben ser sanas y armoniosas ya que estas repercutirán directamente en el ánimo y la estabilidad de toda la organización. Además siempre será necesario supervisar las relaciones dentro del ámbito laboral ya que estas

pueden desencadenar en disgustos o malos entendidos entre el personal que deberán ser solucionados de manera inmediata para impedir que pasen a mayores y afecten el buen clima laboral de la organización.

El conocimiento de las relaciones interpersonales en la organización permitirá que a futuro se puedan hacer intervenciones específicas en los distintos niveles de la organización ya sea en la estructura, en la planeación estratégica, en la gestión de nuevos programas o tareas, en la implementación de nuevos sistemas de calidad, etc. Todo esto debido que al tener buenas relaciones interpersonales entre los empleados y los directivos habrá una menor resistencia al cambio y un mayor sentido de pertenencia y cooperación mismo que redundara en una mayor producción y mejores resultados no solo para la organización sino también para el empleado.

2.3.12 Compromiso

Partiendo de la afirmación de que son las personas las que hacen la diferencia en una organización podemos afirmar que existe un sinnúmero de razones para que una persona o un grupo de personas mantengan un compromiso con su organización pero un buen clima laboral siempre incrementara o motivara el compromiso por parte de los empleados. Y cuando un empleado tiene un mayor compromiso con su organización tendrá una mayor satisfacción laboral, lealtad hacia su organización y desarrollara sus habilidades potenciales lo que dará por resultado una mayor productividad, así como una mejor calidad, imagen e indicadores de la organización.

El compromiso organizacional es una de las formas que posee una organización para medir la lealtad de sus empleados, este se da cuando un empleado se siente identificado con su organización al igual que con sus objetivos institucionales.

De esta manera se puede deducir que si un trabajador tiene sus objetivos individuales acordes a los de la institución tendrá un mayor sentido de pertenencia y compromiso para poder llevar a cabo las metas planteadas y cumplir los objetivos además que esto desencadenara que la organización tenga un bajo índice de rotación de personal ya que la persona deseara permanecer en la institución y con el tiempo desarrollara habilidades y capacidades individuales y colectivas que harán equipos de trabajo más eficientes y guiaran a que la organización sea más productiva y eficaz. Si aparte de todo lo anterior la empresa tiene buenos incentivos, salarios, reputación y prestigio los empleados preferirán permanecer ahí laborando debido a las ventajas que esto les conlleva.

Existe una amplia gama de definiciones acerca del compromiso organizacional como lo son las siguientes:

Autor	Definición
Mowday, Porter y Steers (1982)	El compromiso organizacional es el deseo de ser miembro de una organización en concreto y la disposición que tiene el empleado por realizar sus labores y esfuerzos en

	beneficio de la misma para cumplir con los valores y metas de la organización.
Meyer y Allen (1997)	El compromiso organizacional se manifiesta por el anhelo de los trabajadores de ser parte y continuar en la empresa por una causa sentimental o por la preferencia al compararla con los beneficios otorgados en otras organizaciones.
Bayona, Goñi y Madorran (2000)	El compromiso organizacional se ve reflejado en la actitud del trabajador al reflejar la lealtad y preocupación del mismo a su organización, además de fomentar y asegurar el éxito y bienestar continuo de la misma.
Betanzos Díaz y Paz Rodríguez (2007)	El compromiso organizacional impacta directamente en la conducta y actitudes de los trabajadores tales como sus valores, cultura, cumplimiento de metas, un mejor ausentismo y una disminución en la rotación de personal.
Soberanes y De la Fuente (2009)	El compromiso organizacional se

orienta hacia el cumplimiento de la misión y visión de la empresa u organización, ya que si los trabajadores no se sienten comprometidos con la empresa habrá una disminución en el cumplimiento de los objetivos y menos eficacia organizacional.

2.3.13 Liderazgo

Como se vio anteriormente los propósitos de tener un buen clima organizacional son: aumentar la productividad, reducir el ausentismo al igual que los costos así como mejorar el desempeño y la eficiencia que conlleven al éxito de la organización.

Sin embargo el factor determinante para el clima laboral es el liderazgo. El estilo de liderazgo que predomine en la institución influye directamente en el clima de la organización ya que el líder es quien tiene la capacidad para motivar y generar el sentido de bienestar y satisfacción al empleado y al equipo de trabajo, además deberá contar con una serie de actitudes que lo ayuden a enfrentar las distintas circunstancias que pudieran suscitarse y lograr con ello un liderazgo flexible y adaptable.

Hay distintas teorías propuestas por distintos autores acerca del concepto de liderazgo, a continuación se plantean algunas:

Autor	Teoría
Likert (1946)	El tipo de mando que ejerza el líder tendrá como resultado el tipo de clima laboral que predominara en la organización. El deber ser del líder es motivar a sus empleados a que lo sigan e incitar a la acción.
Brunet (1987)	Considera al liderazgo como la variable más importante y determinante para la construcción de un buen clima laboral.
Stringer (2001)	El estilo de liderazgo genera motivación lo cual desencadenara en un mejor desempeño de los trabajadores en la organización, por ende el líder es el encargado de mejorar el clima para lograr una máxima eficiencia de sus trabajadores.
Fullan (2002)	El líder es quien logra que la organización alcance las metas planteadas mediante la influencia que ejerce en sus trabajadores.
Shriberg & Lloyd (2004)	La efectividad de un líder se evalúa por la habilidad que tiene para accionar y

	<p>dirigir a sus empleados con el propósito de lograr las metas y objetivos planteados.</p>
Austin (2008)	<p>El estilo de liderazgo ejercido debe influir positivamente en la organización de manera que favorezca el bienestar y la satisfacción de los colaboradores.</p>
Contreras (2008)	<p>El liderazgo es un concepto social, cultural y que se ha visto a lo largo de la historia y que gracias a él ha sido posible entender los distintos contextos de las organizaciones y crear nuevas herramientas de trabajo que influyan en los trabajadores.</p>
Juárez y Uribe (2010)	<p>El liderazgo debe enfocarse en el bienestar del talento humano fomentando los valores y el desarrollo de los trabajadores.</p>
Barroso & Salazar (2010)	<p>El líder debe lograr un equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos planteados y el bienestar de sus subordinados</p>
Omar (2011)	<p>El liderazgo es fundamental en la forma</p>

	en que los empleados tendrán su percepción acerca de su satisfacción laboral y su bienestar personal.
Curtis & O'Connell (2011)	La principal cualidad del líder consiste en crear el ambiente de trabajo para lograr la motivación de sus empleados además de motivarlos a crecer y desarrollarse en la organización.

Como se aprecia en la tabla anterior distintos autores proponen distintas teorías acerca de cómo conciben el liderazgo pero todas tienen un fundamento principal, todas se centran en que el liderazgo es pieza clave y la más importante para lograr un buen clima laboral además que resaltan el papel fundamental del líder para lograr la motivación en sus empleados y con ello la obtención de las metas planteadas y una organización eficiente. Todas estas características tienen un impacto directo en la conducta y la percepción de los trabajadores dentro de la organización.

Estilos de liderazgo

Hay distintos estilos de liderazgo que los directivos pueden ejercer en las organizaciones, algunos de ellos son los siguientes:

- Liderazgo autocrático

Es una forma extrema de liderazgo en la cual los líderes tienen el control absoluto sobre sus subordinados y equipos de trabajo. Likert (1946) menciona que en determinados casos el estilo autocrático puede ser efectivo debido a que las ventajas de control superan las desventajas pero como consecuencia puede desencadenar en altos niveles de ausentismo y rotación de personal.

- Liderazgo burocrático

Estos líderes hacen todo acorde al reglamento y normativa, siguen las reglas estrictamente y se aseguran que todo lo que realice su equipo de trabajo sea preciso y correcto.

- Liderazgo carismático

Este estilo de liderazgo inspira entusiasmo y energía a los subordinados. Max Weber (1919) menciona que según los empleados el éxito estará ligado al liderazgo del líder carismático

- Liderazgo participativo o democrático

En este estilo de liderazgo se incluye a los miembros del equipo (subordinados y directivos) para la toma de decisiones, lo cual deberá aumentar la satisfacción del trabajador y su sentido de pertenencia con la empresa.

Según Max Weber (1919) este tipo de liderazgo puede adaptarse cuando se debe realizar trabajo en equipo de manera eficiente y de calidad.

- Liderazgo situacional

En este estilo de liderazgo el líder adopta diferentes maneras para liderar dependiendo la situación y el nivel de desarrollo de sus empleados. Según el modelo de Kenneth Blanchard este modelo se enfoca en lograr un equilibrio entre los tipos de comportamiento que ejerce el líder con el propósito de adaptarse a sus trabajadores y los equipos de trabajo. El estilo de liderazgo que adopte dependerá principalmente de la madurez que reflejen sus empleados al demostrar sus habilidades, su compromiso con la organización, la experiencia y el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades.

Cualquier estilo de liderazgo puede ser o no efectivo dependiendo el entorno, el equipo de trabajo, la tarea o los objetivos planteados y dependerá del líder ejercerlo de la manera correcta para lograr la motivación de sus empleados y por ende un buen clima laboral

CAPITULO 3. METODO

El proyecto de investigación se realizó bajo un diseño metodológico de tipo descriptivo el cual tiene la finalidad de detectar la percepción del clima laboral en una organización. En dicha investigación se evaluarán las variables de Compromiso, Liderazgo y Motivación.

La variable independiente en dicha investigación sería la percepción del clima laboral y es el que se podrá manipular o controlar por parte del investigador de acuerdo a los resultados del estudio.

Las variables dependientes son el Compromiso, el Liderazgo y la Motivación las cuales se medirán dependiendo del estudio del experimento.

3.1 Escenario

Las pruebas de investigación se realizarán en una sucursal que se encuentra en la zona poniente del estado de Nuevo León, de manera individual y de forma anónima para cada uno de los participantes.

3.2 Población o participantes

Las entrevistas fueron realizadas a un total de 30 trabajadores de la empresa de comunicaciones de sexo indistinto y de distintos rangos desde ejecutivos hasta supervisores, jefes, ingenieros de servicio técnico, cajeros y administradores. Dichos trabajadores cuentan con una escolaridad promedio de licenciatura y las edades oscilan entre los 25 y 55 años.

Departamento	Número de participantes
Ingeniería	3
Almacén	3
Atención al Cliente	16
Cobranza	4
Promotoria	4

TABLA 1.1 PERSONAL SELECCIONADO

3.3 Instrumento

La evaluación se aplicara mediante la escala Likert la cual contiene un conjunto de afirmaciones sobre un tema determinado mediante las cuales los encuestados expresan el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas de acuerdo a su percepción, opinión y/o pensamiento en un contexto determinado sobre el tópico que se les cuestiona. La escala de medición se divide en cinco categorías que consisten en totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Según Malholtra (2008).

Dicho instrumento se realizó basado en una investigación realizada previamente en el área en donde se trató de identificar los principales factores que aquejan a los trabajadores. Dichos factores fueron tomados en cuenta para la realización de la escala, la cual también fue revisada y aprobada por un Consejo de Expertos y el personal de alto rango de la empresa de comunicación.

La escala Likert plantea un total de 20 cuestiones las cuales miden Compromiso, Liderazgo, Motivación y Relaciones Interpersonales/ Compañerismo de la siguiente manera:

-
- | | |
|-------------------|---|
| Compromiso | <ol style="list-style-type: none">1. Me siento comprometido con mi empresa y sus objetivos2. Cuento con una planificación y objetivos reales que guían mis actividades diarias y metas.3. Conozco los objetivos y metas que me requiere la empresa y estoy de acuerdo con ellos.4. Cuento con los recursos y herramientas necesarias para desarrollar mis actividades.5. Me siento respaldado por mi empresa para mi crecimiento laboral y personal y una mejora continua. |
| Liderazgo | <ol style="list-style-type: none">6. Mis superiores tienen una actitud abierta respecto a mis puntos de vista y escuchan mis opiniones de mejora7. Mis superiores mantienen un buen ambiente de trabajo evitando conflictos internos o favoritismos entre compañeros.8. Me siento respaldado por mis superiores en situaciones personales, familiares y de desarrollo personal y profesional.9. Mis superiores tienen la capacidad y autoridad para resolver los problemas y conflictos que puedan surgir.10. Mis superiores se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal y laboral. |
| Motivación | <ol style="list-style-type: none">11. Me reconocen en la empresa por mi desempeño y logros |
-

laborales.

12. Me siento motivado por la buena relación entre superiores y compañeros y la cooperación entre las diversas áreas laborales.

13. Se le da el mismo trato a todos los compañeros por igual,

14. para el desempeño de mis labores tengo un buen ambiente de trabajo.

15. Me siento satisfecho con los beneficios y recompensas que me otorga mi empresa

16. Mis compañeros están totalmente capacitados para realizar sus funciones.

17. Existe compañerismo, cordialidad y respeto entre todos los integrantes del centro de trabajo.

Relaciones

interpersonales/

Compañerismo

18. En mi trabajo prevalece la verdad y la honestidad entre los compañeros.

19. El trabajo que desempeñan mis compañeros es totalmente confiable y transparente.

20. Me siento respaldado y apoyado por mis compañeros

TABLA 1.2 PREGUNTAS DE ESCALA LIKERT

- Las cuestiones anteriores se medirán mediante la siguiente escala:

RESPUESTA
1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

TABLA 1.3. MEDICIÓN DE ESCALA ESTILO LIKERT

3.4 Procedimiento

Se aplicara de manera individual y recalcando el anonimato en todas y cada una de las pruebas y con cada participante para que puedan contestar de manera verídica y objetiva. El instrumento se aplicara a todos los trabajadores por igual y a toda la plantilla completa en sus momentos libres de modo que no se vena presionados o apresurados para contestar.

3.5 Análisis de datos

El proyecto de investigación es un estudio descriptivo, de acuerdo con Reguera (2008) tiene como objetivo describir fenómenos a través del razonamiento deductivo, se plantea interrogantes a priori y la forma de análisis de datos es cuantitativa. Se aplica describiendo todas sus dimensiones, en este caso se describe el órgano u objeto a estudiar. Los estudios descriptivos se centran en recolectar datos que describan la situación tal y como es

Se analizaron las respuestas de los cuestionarios aplicados. Para obtener los resultados de percepción del clima organizacional.

CAPITULO 4. RESULTADOS Y DISCUSION

Partiendo del propósito principal que era conocer el clima laboral de la institución investigada y las causas del mismo esto a solicitud de la Jefa de dicha institución debido a crecientes problemas que estaban afectando la productividad he podido implementar una encuesta con escala Likert la cual me arrojó los resultados presentados a continuación:

1. ME SIENTO COMPROMETIDO CON MI EMPRESA Y SUS OBJETIVOS.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE DE ACUERDO	9	30.0
2.DE ACUERDO	17	56.7
3.NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	4	13.3
4.EN DESACUERDO	0	0.0
5.TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0.0
TOTAL	30	100.0

TABLA 1.4. FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL PRIMER ITEM DE LA ENCUESTA



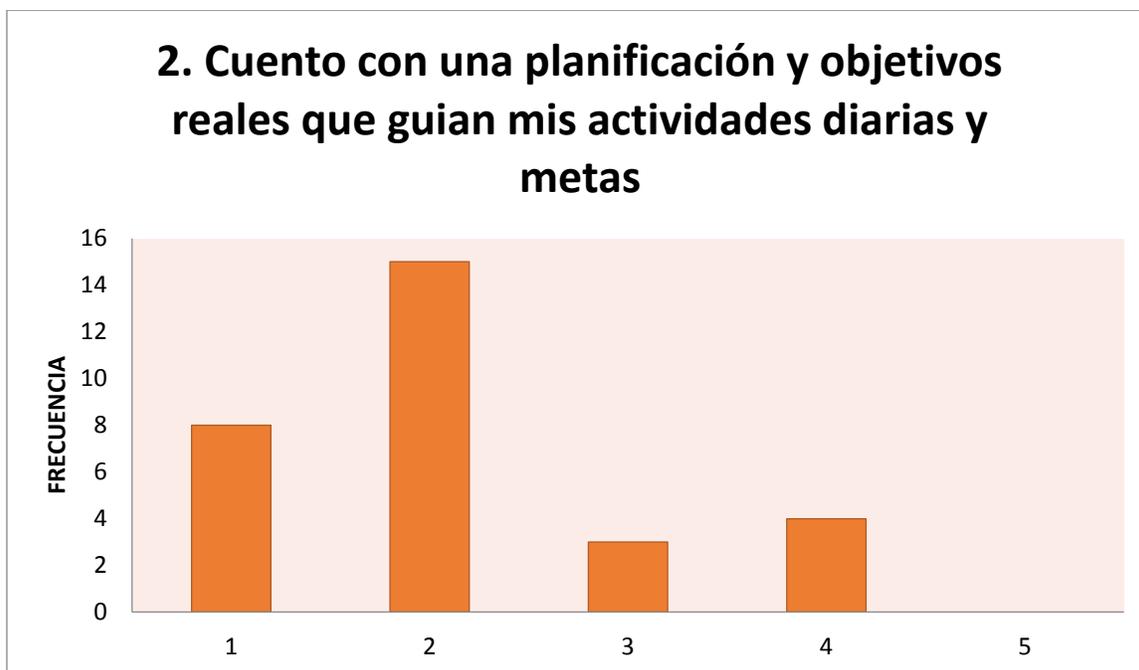
GRAFICA 1. HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL PRIMER ITEM DE LA ENCUESTA.

Como podemos observar en la Tabla 1.4 la mayoría de personas con un 56.7% se sienten comprometidos con la empresa y sus objetivos al contestar De Acuerdo, seguido de un 30% que afirman que están Totalmente De acuerdo y por último un 13.3% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**2. CUENTO CON UNA PLANIFICACION Y OBJETIVOS REALES QUE GUÍAN
MIS ACTIVIDADES DIARIAS Y METAS.**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE DEACUERDO	8	26.6
2.DE ACUERDO	15	50.0
3.NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	3	10.0
4.EN DESACUERDO	4	13.4
5.TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0.0
TOTAL	30	100.0

**TABLA 1.5. FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL SEGUNDO ITEM DE LA
ENCUESTA**



**GRAFICA 2. HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL SEGUNDO
ITEM DE LA ENCUESTA.**

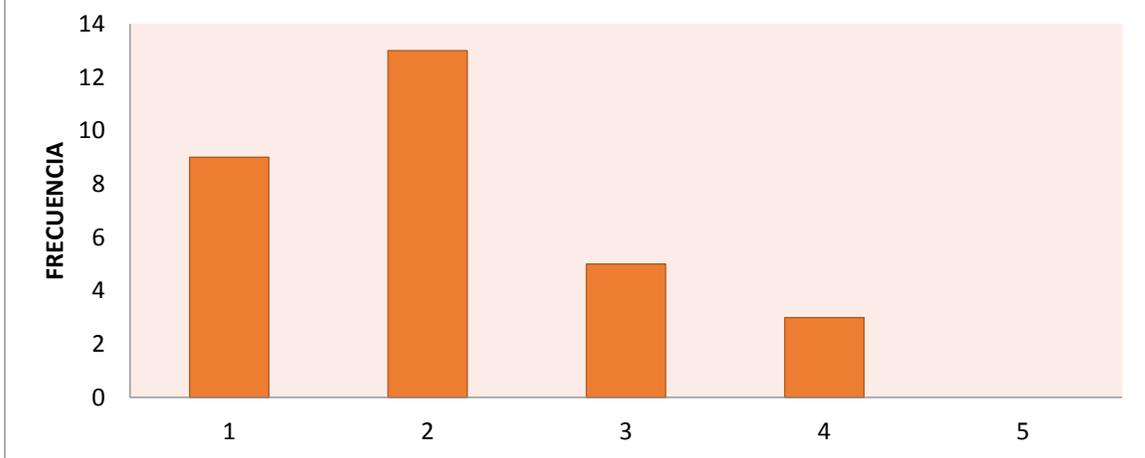
En la tabla 1.5 se muestra que un 50% de las personas responden de acuerdo cuando se les cuestiona si cuentan con una planificación y objetivos reales que guían sus actividades diarias y metas, seguido de un 26.6 por ciento que están totalmente de acuerdo. El 13.4% menciona que está en desacuerdo y por ultimo un 10% menciona que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

3. CONOZCO LOS OBJETIVOS Y METAS QUE ME REQUIERE LA EMPRESA Y ESTOY DE ACUERDO CON ELLOS.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE DEACUERDO	9	30.0
2.DE ACUERDO	13	43.3
3.NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	5	16.7
4.EN DESACUERDO	3	10.0
5.TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0.0
TOTAL	30	100.0

TABLA 1.6 FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL TERCER ITEM DE LA ENCUESTA

3. Conozco los objetivos y metas que me requiere la empresa y estoy de acuerdo con ellos.



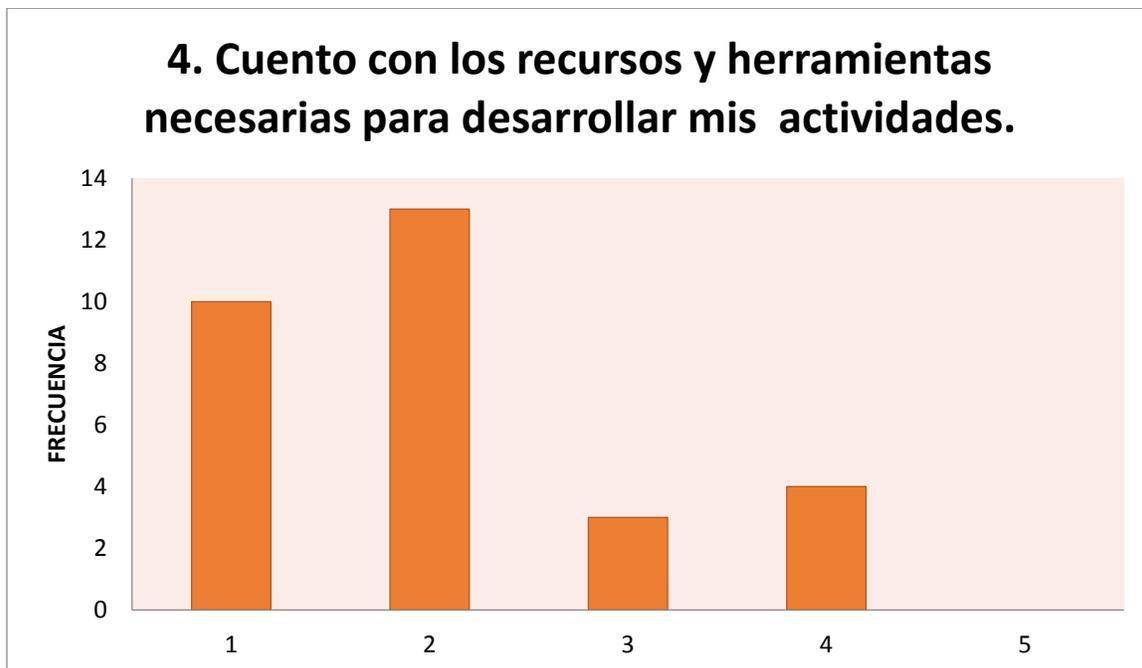
GRAFICA 3. HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL TERCER ÍTEM DE LA ENCUESTA.

En la tabla 1.6 un 43.3% de las personas menciona que está de acuerdo en cuanto a conocer los objetivos y metas que requiere la empresa y estar de acuerdo con ellos, un 30% dice estar totalmente de acuerdo para seguir con un 16.7% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y terminar con un 10% que comenta estar en desacuerdo con los objetivos y metas antes mencionados.

**4. CUENTO CON LOS RECURSOS Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA
DESARROLLAR MIS ACTIVIDADES.**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE DEACUERDO	10	33.3
2.DE ACUERDO	13	43.3
3.NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	3	10.0
4.EN DESACUERDO	4	13.4
5.TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0.0
TOTAL	30	100.0

**TABLA 1.7. FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL CUARTO ITEM DE LA
ENCUESTA**



**GRAFICA 4. HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS OBTENIDAD EN EL CUARTO
ITEM DE LA ENCUESTA.**

En la tabla 1.7 un 43.3% de la población comenta estar de acuerdo en que cuentan con los recursos y herramientas necesarias para desarrollar sus actividades, seguido de un 33.3% que comenta estar de acuerdo. Un 13.4% se contrapone al mencionar que no está de acuerdo y un 10% menciona no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

5. ME SIENTO RESPALDADO POR MI EMPRESA PARA MI CRECIMIENTO LABORAL, PERSONAL Y UNA MEJORA CONTINUA.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE DEACUERDO	3	10.0
2.DE ACUERDO	8	26.6
3.NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	9	30.0
4.EN DESACUERDO	6	20.0
5.TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	13.4
TOTAL	30	100.0

TABLA 1.8 FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL QUINTO ITEM DE LA ENCUESTA



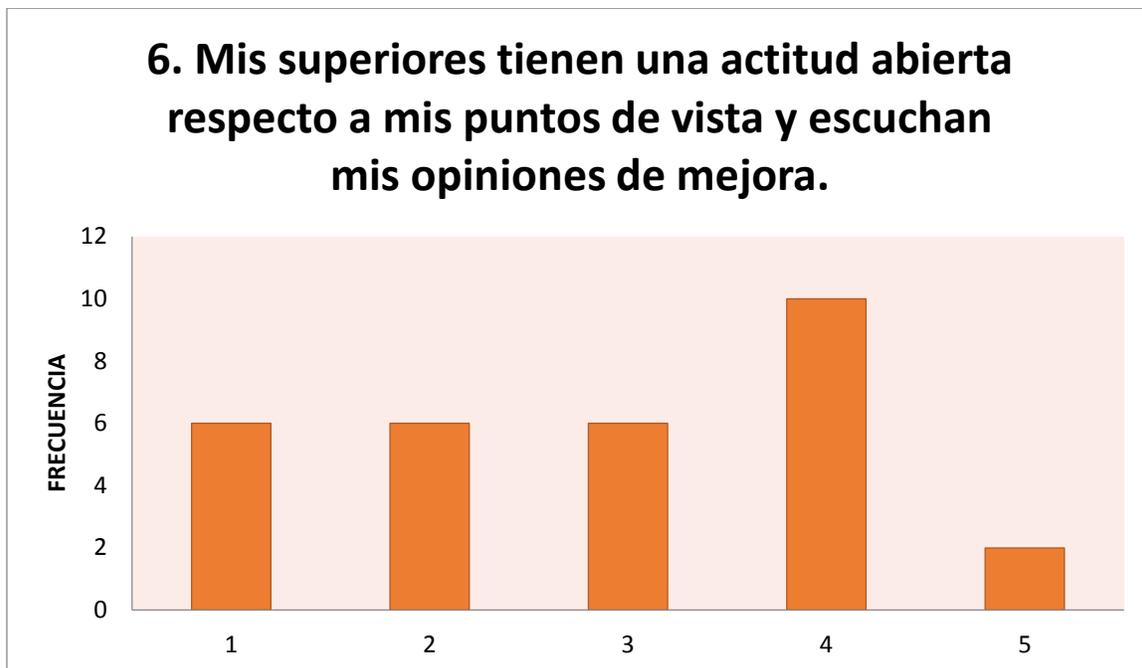
GRAFICA 5. HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL QUINTO ITEM DE LA ENCUESTA.

En la tabla 1.8 un 30% de las personas encuestadas menciona no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo al sentirse respaldados por su empresa para su crecimiento laboral, personal y una mejora continua seguido por un 26.6% que dice si estar de acuerdo con el respaldo que le brinda la empresa. Un 20% de la población se contrapone a lo anterior al mencionar que está en desacuerdo seguido por un 13.4% que menciona estar totalmente en desacuerdo con el respaldo que les otorga la empresa. Para finalizar un 10% de la población menciona estar totalmente de acuerdo con el respaldo que les ofrece su organización.

6. MIS SUPERIORES TIENEN UNA ACTITUD ABIERTA RESPECTO A MIS PUNTOS DE VISTA Y ESCUCHAN MIS OPINIONES DE MEJORA.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE DEACUERDO	6	20.0
2.DE ACUERDO	6	20.0
3.NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	6	20.0
4.EN DESACUERDO	10	33.3
5.TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	6.7
TOTAL	30	100.0

TABLA 1.9 FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL SEXTO ITEM DE LA ENCUESTA



GRAFICA 6. HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS OBTENIDAD EN EL SEXTO ITEM DE LA ENCUESTA.

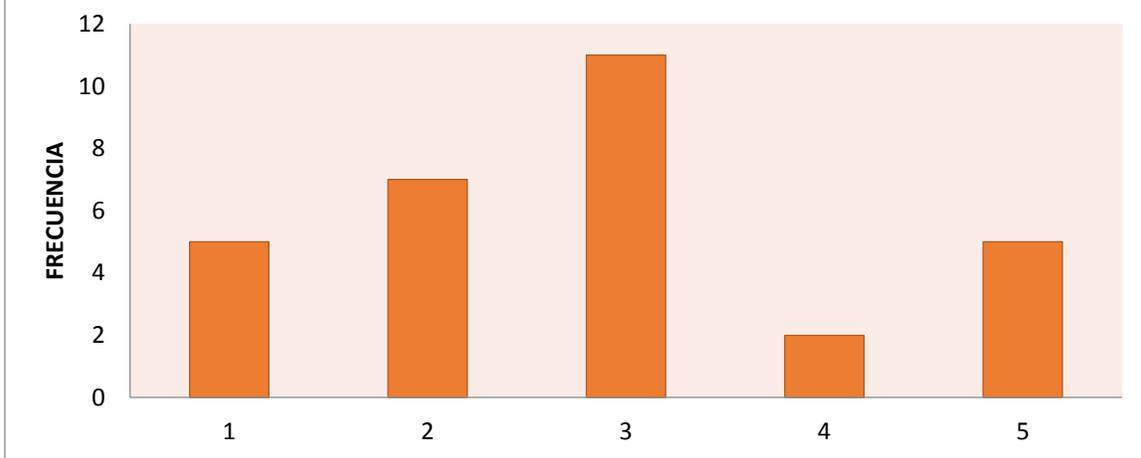
En la tabla 1.9 podemos observar cómo un 33.3% de la población entrevistada menciona estar en desacuerdo con que sus superiores tienen una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escuchan sus opiniones de mejora, seguido a esto tenemos un empate de un 20% con la población que dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo, como comentamos las tres anteriores con un mismo porcentaje. Finalizamos con un 6.7% de la población que menciona estar totalmente en desacuerdo con la cuestión planteada.

7. MIS SUPERIORES MANTIENEN UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO EVITANDO CONFLICTOS INTERNOS O FAVORITISMOS ENTRE COMPAÑEROS.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE DEACUERDO	5	16.7
2.DE ACUERDO	7	23.3
3.NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	11	36.6
4.EN DESACUERDO	2	6.7
5.TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	16.7
TOTAL	30	100.0

TABLA 1.10 FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL SEPTIMO ITEM DE LA ENCUESTA

7. Mis superiores mantienen un buen ambiente de trabajo evitando conflictos internos o favoritismos entre compañeros.



GRAFICA 7. HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL SEPTIMO ITEM DE LA ENCUESTA.

En la tabla 1.10 podemos apreciar cómo un 36.6% de la población encuestada no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que sus superiores mantienen un buen ambiente de trabajo evitando conflictos internos o favoritismos entre compañeros, seguido por un 23.3% que comenta que está de acuerdo. Un 16.7% de la población menciona que está totalmente de acuerdo y un mismo porcentaje de 16.7% menciona que está totalmente en desacuerdo. Finalizamos con un 6.7% que menciona estar en desacuerdo.

**8. ME SIENTO RESPALDADO POR MIS SUPERIORES EN SITUACIONES
PERSONALES, FAMILIARES Y DE DESARROLLO PERSONAL Y
PROFESIONAL.**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE DEACUERDO	7	23.3
2.DE ACUERDO	7	23.3
3.NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	4	13.3
4.EN DESACUERDO	8	26.8
5.TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	13.3
TOTAL	30	100.0

**TABLA 1.11 FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL OCTAVO ITEM DE LA
ENCUESTA.**



**GRAFICA 8. HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS OBTENIDAD EN EL OCTAVO
ITEM DE LA ENCUESTA.**

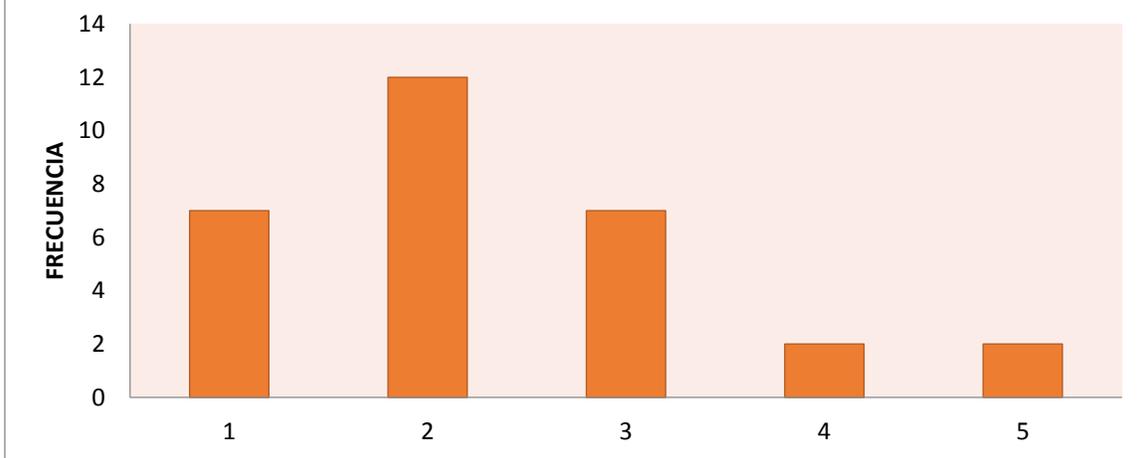
En la tabla 1.11 podemos apreciar cómo un 26.8% está en desacuerdo con sentirse respaldado por sus superiores en situaciones personales, familiares, de desarrollo personal y profesional. Un 23.3% comenta estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con la cuestión anterior. Para finalizar con un 13.3% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y totalmente desacuerdo con la cuestión realizada a la población.

9. MIS SUPERIORES TIENEN LA CAPACIDAD Y AUTORIDAD PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS Y CONFLICTOS QUE PUEDAN SURGIR

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE DEACUERDO	7	23.3
2.DE ACUERDO	12	40.0
3.NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	7	23.3
4.EN DESACUERDO	2	6.7
5.TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	6.7
TOTAL	30	100.0

TABLA 1.12. FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL NOVENO ITEM DE LA ENCUESTA.

9. Mis superiores tienen la capacidad y autoridad para resolver los problemas y conflictos que puedan surgir.



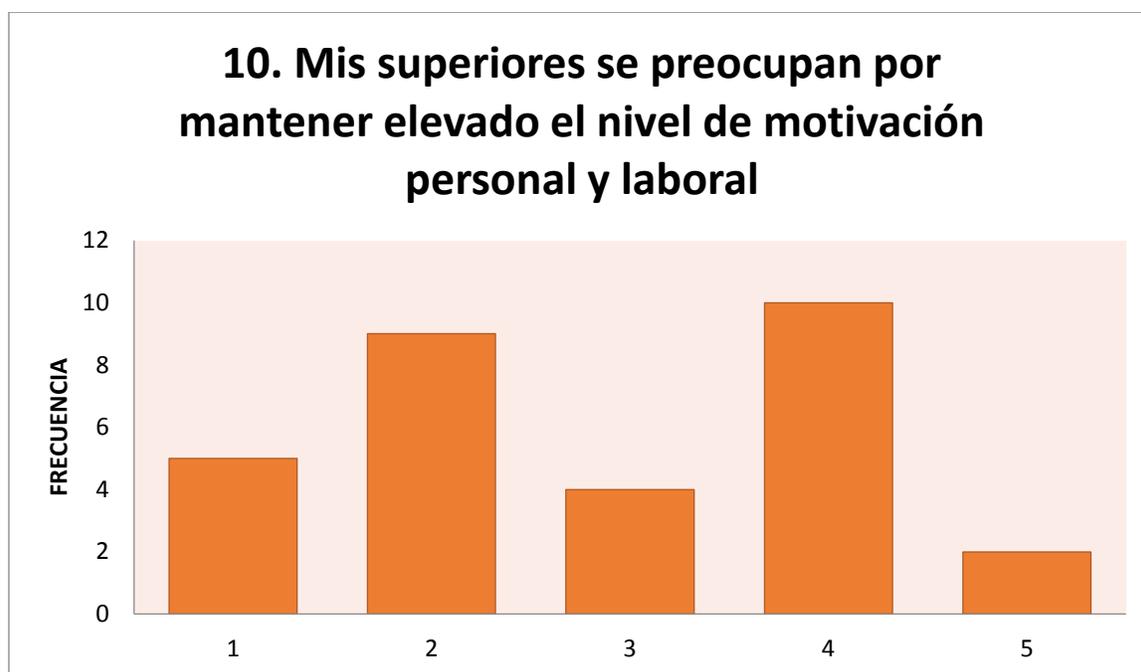
GRAFICA 9. HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL NOVENO ITEM DE LA ENCUESTA.

En la tabla 1.12 podemos apreciar cómo un 40% está de acuerdo con que sus superiores tienen la capacidad y autoridad para resolver los problemas y conflictos que puedan surgir. Un 23.3% comenta estar totalmente de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por último un 6.7% menciona estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la cuestión planteada.

10. MIS SUPERIORES SE PREOCUPAN POR MANTENER ELEVADO EL NIVEL DE MOTIVACIÓN PERSONAL Y LABORAL.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE DEACUERDO	5	16.7
2.DE ACUERDO	9	30.0
3.NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	4	13.3
4.EN DESACUERDO	10	33.3
5.TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	6.7
TOTAL	30	100.0

TABLA 1.13. FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL DECIMO ITEM DE LA ENCUESTA.



GRAFICA 10. HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL DECIMO ITEM DE LA ENCUESTA.

En la tabla 1.13 apreciamos como un 33.3% está en desacuerdo con que sus superiores se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal y laboral pero un 30% de la población menciona estar de acuerdo con dicha cuestión. Un 16.7% menciona estar totalmente de acuerdo, seguido de un 13.3% que comenta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo para finalizar con un 6.7% que menciona estar totalmente en desacuerdo con la cuestión planteada en la entrevista.

**11. ME RECONOCEN EN LA EMPRESA POR MI DESEMPEÑO Y LOGROS
LABORALES.**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE DEACUERDO	2	6.7
2.DE ACUERDO	3	10.0
3.NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	9	30.0
4.EN DESACUERDO	11	36.6
5.TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	16.7
TOTAL	30	100.0

**TABLA 1.14. FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL DECIMO PRIMER ITEM DE
LA ENCUESTA.**



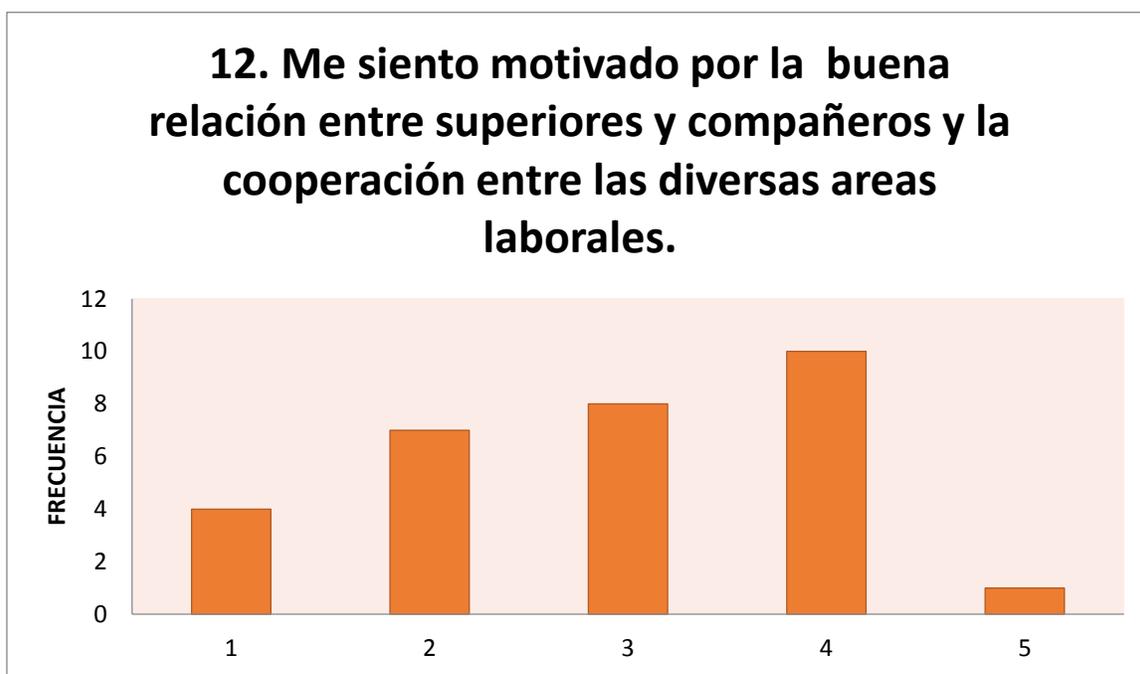
GRAFICA 11. HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL DECIMO PRIMER ITEM DE LA ENCUESTA.

En la tabla 1.14 podemos apreciar cómo un 36.6% menciona estar en desacuerdo con que se le reconoce en la empresa por su desempeño y logros laborales, seguido por un 30% que comenta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 16.7% menciona estar totalmente en desacuerdo con la misma cuestión. Un 10% menciona estar de acuerdo y un 6.7% totalmente de acuerdo con el reconocimiento de su empresa por su desempeño y logros laborales.

**12. ME SIENTO MOTIVADO POR LA BUENA RELACIÓN ENTRE SUPERIORES
Y COMPAÑEROS Y LA COOPERACIÓN ENTRE LAS DIVERSAS ÁREAS
LABORALES**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE DEACUERDO	4	13.3
2.DE ACUERDO	7	23.3
3.NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	8	26.8
4.EN DESACUERDO	10	33.3
5.TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	3.3
TOTAL	30	100.0

**TABLA 1.15. FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL DECIMO SEGUNDO ITEM DE
LA ENCUESTA.**



**GRAFICA 12. HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL DECIMO
SEGUNDO ITEM DE LA ENCUESTA.**

En la tabla 1.15 podemos observar cómo un 33.3% de la población encuestada menciona estar en desacuerdo con la cuestión de: Me siento motivado por la buena relación entre superiores y compañeros y la cooperación entre las diversas áreas laborales, seguidas por un 26.8% que menciona no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo mismo. Un 23.3% menciona estar de acuerdo con la cuestión anterior mientras que un 13.3% dice estar totalmente de acuerdo. Para finalizar un 3.3 por ciento dice estar totalmente en desacuerdo con la cuestión planteada en dicha entrevista.

13. SE LE DA EL MISMO TRATO A TODOS LOS COMPAÑEROS POR IGUAL.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE DEACUERDO	2	6.7
2.DE ACUERDO	6	20.0
3.NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	6	20.0
4.EN DESACUERDO	7	23.3
5.TOTALMENTE EN DESACUERDO	9	30.0
TOTAL	30	100.0

TABLA 1.16 FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL DECIMO TERCER ITEM DE LA ENCUESTA.



GRAFICA 13. HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL DECIMO TERCER ITEM DE LA ENCUESTA.

En la tabla 1.16 podemos ver cómo un 30% de la población entrevistada está totalmente en desacuerdo con que se le da el mismo trato a todos los compañeros por igual, seguido de un 23.3% que dice estar totalmente en desacuerdo con la misma cuestión. Un 20% menciona no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y de acuerdo con la cuestión planteada anteriormente. Finalizando con un 6.7% que dice estar totalmente de acuerdo con que se le da el mismo trato a todos los compañeros por igual.

14. PARA EL DESEMPEÑO DE MIS LABORES TENGO UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE DEACUERDO	5	16.7
2.DE ACUERDO	14	46.6
3.NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	7	23.3
4.EN DESACUERDO	2	6.7
5.TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	6.7
TOTAL	30	100.0

TABLA 1.17 FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL DECIMO CUARTO ITEM DE LA ENCUESTA.



GRAFICA 14. HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL DECIMO CUARTO ITEM DE LA ENCUESTA.

Podemos observar como en la tabla 1.17 un 46.6% de la población entrevistada menciona estar de acuerdo con la cuestión de: Para el desempeño de mis labores tengo un buen ambiente de trabajo, seguido de un 23.3% que menciona no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 16.7% que menciona estar totalmente de acuerdo con la misma cuestión. Para finalizar un 6.7% de la población menciona estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la cuestión planteada anteriormente.

15. ME SIENTO SATISFECHO CON LOS BENEFICIOS Y RECOMPENSAS QUE ME OTORGA MI EMPRESA

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE DEACUERDO	7	23.4
2.DE ACUERDO	15	50.0
3.NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	4	13.3
4.EN DESACUERDO	3	10.0
5.TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	3.3
TOTAL	30	100.0

TABLA 1.18 FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL DECIMO QUINTO ITEM DE LA ENCUESTA.



GRAFICA 15. HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL DECIMO QUINTO ITEM DE LA ENCUESTA.

En la tabla 1.18 podemos observar cómo un 50% de la población entrevistada menciona estar de acuerdo con sentirse satisfecho con los beneficios y recompensas que el otorga la empresa, un 23.4% menciona estar totalmente de acuerdo y un 13.3% dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con los mismos. Para finalizar un 10% dice estar en desacuerdo y un 3.3% totalmente en desacuerdo con la misma cuestión realizada.

**16. MIS COMPAÑEROS ESTAN TOTALMENTE CAPACITADOS PARA
REALIZAR SUS FUNCIONES.**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE DEACUERDO	4	13.3
2.DE ACUERDO	7	23.3
3.NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	8	26.7
4.EN DESACUERDO	11	36.7
5.TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0.0
TOTAL	30	100.0

**TABLA 1.19 FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL DECIMO SEXTO ITEM DE LA
ENCUESTA.**



**GRAFICA 16. HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL DECIMO
SEXTO ITEM DE LA ENCUESTA.**

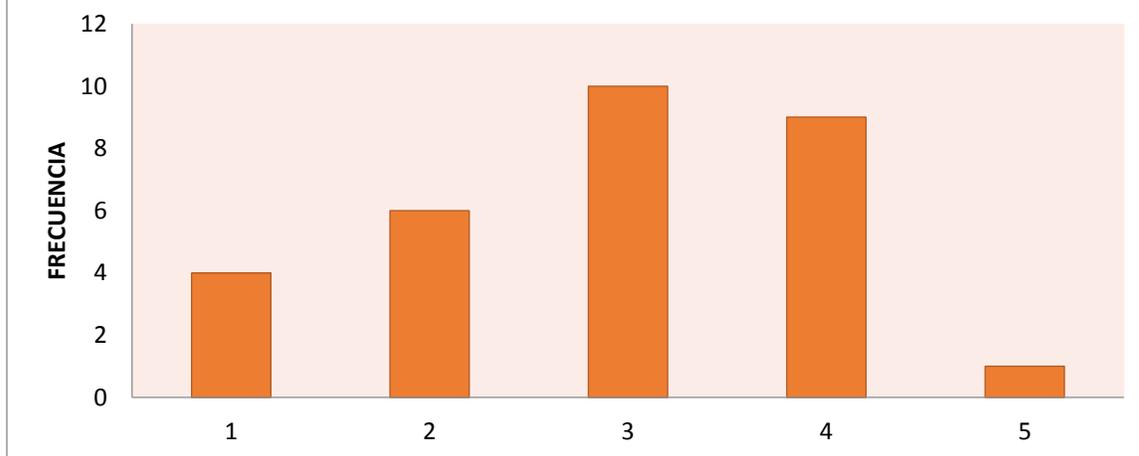
En la tabla 1.19 podemos observar cómo un 36.7% de la población dice estar en desacuerdo con que sus compañeros están totalmente capacitados para realizar sus funciones, mientras que un 26.7% dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por el contrario un 23.3% dice estar de acuerdo con que sus compañeros si están capacitados y un 13.3% dice estar totalmente de acuerdo con lo mismo.

17. EXISTE COMPAÑERISMO, CORDIALIDAD Y RESPETO ENTRE TODOS LOS INTEGRANTES DEL CENTRO DE TRABAJO.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE DEACUERDO	4	13.4
2.DE ACUERDO	6	20.0
3.NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	10	33.3
4.EN DESACUERDO	9	30.0
5.TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	3.3
TOTAL	30	100.0

TABLA 1.20 FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL DECIMO SEPTIMO ITEM DE LA ENCUESTA.

17. Existe compañerismo, cordialidad y respeto entre todos los integrantes del centro de trabajo.



GRAFICA 17. HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL DECIMO SEPTIMO ITEM DE LA ENCUESTA.

En la tabla 1.20 podemos observar cómo un 33.3% menciona no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo la cuestión: Existe compañerismo, cordialidad y respeto entre todos los integrantes del centro de trabajo, seguido de un 30% que dice estar en desacuerdo con la misma cuestión. Un 20% menciona estar de acuerdo y un 13.4% totalmente de acuerdo con lo mismo. Para finalizar un 3.3% dice estar totalmente en desacuerdo con la cuestión antes mencionada.

**18. EN MI TRABAJO PREVALECE LA VERDAD Y LA HONESTIDAD ENTRE
LOS COMPAÑEROS.**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE DEACUERDO	1	3.3
2.DE ACUERDO	7	23.3
3.NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	8	26.7
4.EN DESACUERDO	11	36.7
5.TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	10.0
TOTAL	30	100.0

**TABLA 1.21 FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL DECIMO OCTAVO ITEM DE
LA ENCUESTA.**



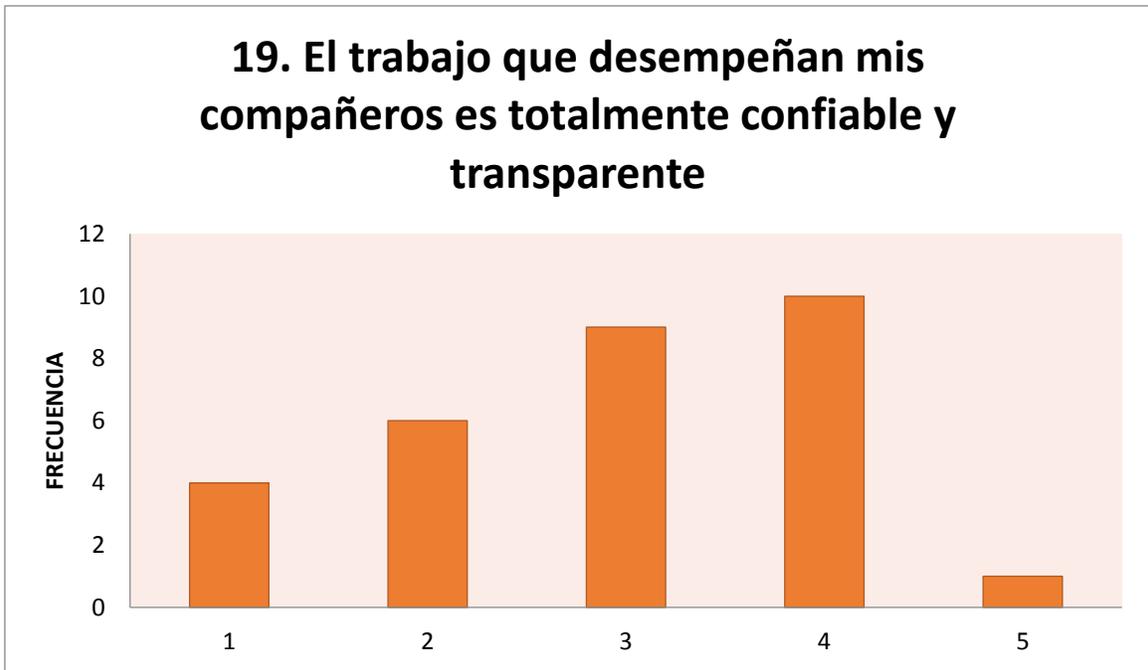
**GRAFICA 18. HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL DECIMO
OCTAVO ITEM DE LA ENCUESTA.**

En la tabla 1.21 podemos observar cómo un 36.7 de la población entrevistada menciona estar en desacuerdo con que en su trabajo prevalece la verdad y la honestidad entre los compañeros seguido de un 26.7% que menciona estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Un 23.3% menciona estar de acuerdo con lo mismo. Un 10% dice estar totalmente en desacuerdo para finalizar con un 3.3% que menciona estar totalmente de acuerdo.

19. EL TRABAJO QUE DESEMPEÑAN MIS COMPAÑEROS ES TOTALMENTE CONFIABLE Y TRANSPARENTE.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE DEACUERDO	4	13.3
2.DE ACUERDO	6	20.0
3.NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	9	30.0
4.EN DESACUERDO	10	33.3
5.TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	3.4
TOTAL	30	100.0

TABLA 1.22 FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL DECIMO NOVENO ITEM DE LA ENCUESTA.



GRAFICA 19. HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL DECIMO NOVENO ITEM DE LA ENCUESTA.

En la tabla 1.22 observamos cómo un 33.3% de la población entrevistada en desacuerdo con que el trabajo que desempeñan sus compañeros es totalmente confiable y transparente seguido de un 30% que dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Un 20% menciona estar de acuerdo con la misma cuestión y un 13.3% estar totalmente de acuerdo. Para finalizar un 3.4% menciona estar totalmente en desacuerdo con la cuestión dicha con anterioridad.

20. ME SIENTO RESPALDADO Y APOYADO POR MIS COMPAÑEROS

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. TOTALMENTE DEACUERDO	4	13.3
2.DE ACUERDO	5	16.7
3.NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	8	26.7
4.EN DESACUERDO	11	36.6
5.TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	6.7
TOTAL	30	100.0

TABLA 1.23 FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL VIGESIMO ITEM DE LA ENCUESTA.



GRAFICA 20. HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS OBTENIDAS EN EL VIGESIMO ITEM DE LA ENCUESTA.

En la tabla 1.23 podemos apreciar cómo un 36.6% de la población encuestada menciona estar en desacuerdo con sentirse respaldado y apoyado por sus compañeros, seguido de un 26.7% que dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Un 16.7% mencionan estar de acuerdo y un 13.3% estar totalmente de acuerdo con la misma cuestión. Para finalizar un 6.7% menciona estar totalmente en desacuerdo con sentirse respaldado y apoyado por sus compañeros.

En base a los resultados de la encuesta presentada con anterioridad podemos sacar los siguientes promedios de las respuestas para medir la satisfacción del Compromiso, Liderazgo, Motivación y Relaciones interpersonales/Compañerismo.

COMPROMISO

Respuesta	Porcentaje
Totalmente De Acuerdo	7.8
De Acuerdo	13.2
Ni De acuerdo ni en desacuerdo	4.8
En desacuerdo	3.4
Totalmente en desacuerdo	0.8

LIDERAZGO

Respuesta	Porcentaje
Totalmente De Acuerdo	6.0
De Acuerdo	8.2
Ni De acuerdo ni en desacuerdo	6.4
En desacuerdo	6.4
Totalmente en desacuerdo	3.0

MOTIVACION

Respuesta	Porcentaje
Totalmente De Acuerdo	4.0
De Acuerdo	9.0
Ni De acuerdo ni en desacuerdo	6.8
En desacuerdo	6.6
Totalmente en desacuerdo	3.6

RELACIONES INTERPERSONALES/ COMPAÑERISMO

Respuesta	Porcentaje
Totalmente De Acuerdo	3.4
De Acuerdo	6.2
Ni De acuerdo ni en desacuerdo	8.6
En desacuerdo	10.4
Totalmente en desacuerdo	1.4

Una vez que observamos dichos resultados hemos podido contestar las preguntas de investigación planteadas al principio, las cuales fueron las siguientes:

1. ¿Cuál será el tipo de clima laboral que perciben los empleados en la empresa?

De las cuatro variables que evaluamos tres de ellas salieron en un nivel favorable en el que los empleados están de acuerdo con el compromiso, el liderazgo y la motivación que tienen en su empresa. Pero los resultados en cuanto al compañerismo fueron los que salieron más bajos dando como resultado que en ocasiones se susciten altercados o problemas entre los compañeros como los que nos planteó la jefa de la sucursal en la entrevista para determinar el problema de investigación y esto por ende desembocó en un mal clima laboral

2. ¿Cuál será la variable que los empleados consideran una fortaleza en su organización?

El compromiso y por ende la motivación que les da la empresa debido a los beneficios económicos que se tienen, así mismo se destaca que los superiores si tienen la capacidad y conocimientos para resolver los problemas que se presentan

diariamente pero aunque tengan una gran capacidad los empleados también sienten que su estilo de liderazgo no es el adecuado.

3. ¿Cuál será la variable que los empleados consideran un área de oportunidad dentro de la organización?

El compañerismo ya que no sienten que tengan una buena relación entre ellos mismos ni se sienten respaldados como equipo de trabajo, así mismo consideran que el trabajo que hacen no es honesto o confiable. Aunado a esto se destaca que no se le da el mismo trato a todos los compañeros por igual habiendo favoritismo hacia algunos empleados debido a esto el liderazgo es el segundo ítem que salió más bajo (aunque este en un nivel aceptable de conformidad por parte de la población encuestada) siendo también un área de oportunidad dentro de la empresa, por lo cual el liderazgo debería ser la fortaleza principal de dicha institución por que como vimos anteriormente es un factor clave para un buen ambiente laboral así como el estilo de liderazgo que se esté implementando, la manera de llevar al grupo, las decisiones que se tomen y la forma de tratar a los subordinados, etc.

4. ¿Qué acciones se pueden emprender después de terminado el estudio para mejorar el clima laboral?

Nos debemos de enfocar en dos acciones:

- Las primeras para fortalecer las relaciones interpersonales entre los compañeros de dicha institución enfocándose en cursos de capacitación primeramente para realizar un buen trabajo y su labor diaria así como

recalcar los valores de la empresa, la honestidad y la rectitud con la que los empleados se deben dirigir y trabajar para después de esto ya que los empleados sientan que el trabajo de sus compañeros está bien realizado y es de fiar trabajar en fortalecer el trabajo en equipo y el compañerismo entre los mismos mediante actividades o tareas que se tengan que hacer en equipos, reuniones, etc.

- Las segundas serian para mejorar el liderazgo que se tiene en la institución para esto se podrían implementar cursos de liderazgo a los superiores y evaluaciones para determinar primero el estilo que tienen y ver si es el adecuado para esto podrían implementarse cuestionarios de estilo de liderazgo, etc. Ya que del trato que ellos den a sus subordinados desencadenara gran parte del clima laboral que impere en la institución.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como se constata en el capítulo anterior sí se le puede dar respuestas a las preguntas que nos planteamos al inicio de la investigación y podemos concluir en base a las mismas que la raíz de que este habiendo un mal clima laboral en la institución son las relaciones interpersonales que existen entre los compañeros de dicha institución y un estilo de liderazgo que no está siendo muy adecuado y efectivo ya que se mencionan favoritismos por parte de superiores a ciertos empleados, lo cual hace que si el clima laboral no está siendo muy beneficiado, si le sumamos aparte los favoritismos, esto hace que crezca en descontento de los empleados, aumenten las tensiones y perjudique aún más las relaciones interpersonales y el compañerismo entre todo el grupo de trabajo.

Se recomienda a la institución evaluar a sus superiores para determinar el estilo de liderazgo que ellos manejan y en base al mismo poder capacitarlos y fortalecerlos en sus áreas de oportunidad ya que el liderazgo influye directamente en cómo se relacionan todas las personas y el grupo que está a su cargo.

Una vez evaluado y bien enfocado el liderazgo de los superiores se recomienda implementar capacitaciones para el trabajo diario que se desempeña en la institución ya que se percibe que los empleados no están bien capacitados para el mismo y fortalecer también los valores de la empresa como la verdad y la honestidad para que los empleados se manejen siempre con rectitud y en favor de un buen y honesto servicio. Aunado a esto se puede implementar actividades en grupos o en equipos que fomenten más el compañerismo y el apoyo mutuo para que se sientan respaldados entre ellos mismo así como reuniones de integración o

incluso desayunos o comidas en un ambiente más informal para que los trabajadores se sientan cómodos con el entorno, en confianza y puedan poco a poco mejorar sus relaciones laborales con sus compañeros.

Este problema se debe tratar de solucionar de raíz debido a que como se comentó anteriormente está repercutiendo en la productividad de la institución al haber enfrentamientos y competencias no sanas entre los trabajadores. Es por ello que se recomienda aplicar las recomendaciones a la brevedad posible para sanear el ambiente laboral y que se vea reflejado en una buena atención al cliente y un incremento en la productividad del lugar.

ANEXOS

ANEXO I

		<h1 style="text-align: center;">Encuestas de clima laboral</h1>			
<p>I. La siguiente encuesta es totalmente anonima no es necesario proporcionar ningun dato, lo unico que se te pide es que contestes de manera objetiva y honesta las siguientes cuestiones que te plantearemos a continuación.</p>					
<p>II. INSTRUCCIONES</p> <p>Para cada una de las siguientes oraciones marca con una "X" la opcion que indique el grado en el que estas deacuerdo con la cuestion que plantea cada enunciado eligiendo entre las siguientes opciones para cada cuestión: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo. Por tu tiempo y atención ¡Gracias!</p>					
	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Me siento comprometido con mi empresa y sus objetivos.					
2. Cuento con una planificación y objetivos reales que guian mis actividades diarias y metas.					
3. Conozco los objetivos y metas que me requiere la empresa y estoy de acuerdo con ellos.					
4. Cuento con los recursos y herramientas necesarias para desarrollar mis actividades.					
5. Me siento respaldado por mi empresa para mi crecimiento laboral y personal y una mejora continua.					
6. Mis superiores tienen una actitud abierta respecto a mis puntos de vista y escuchan mis opiniones de mejora.					
7. Mis superiores mantienen un buen ambiente de trabajo evitando conflictos internos o favoritismos entre compañeros.					
8. Me siento respaldado por mis superiores en situaciones personales, familiares y de desarrollo personal y profesional.					
9. Mis superiores tienen la capacidad y autoridad para resolver los problemas y conflictos que puedan surgir.					
10. Mis superiores se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal y laboral.					
11. Me reconocen en la empresa por mi desempeño y logros laborales.					
12. Me siento motivado por la buena relación entre superiores y compañeros y la cooperacion entre las diversas areas laborales.					
13. Se le da el mismo trato a todos los compañeros por igual.					
14. Para el desempeño de mis labores tengo un buen ambiente de trabajo.					
15. Me siento satisfecho con los beneficios y recompensas que me otorga mi empresa.					
16. Mis compañeros estan totalmente capacitados para realizar sus funciones.					
17. Existe compañerismo, cordialidad y respeto entre todos los integrantes del centro de trabajo.					
18. En mi trabajo prevalece la verdad y la honestidad entre los compañeros.					
19. El trabajo que desempeñan mis compañeros es totalmente confiable y transparente.					
20. Me siento respaldado y apoyado por mis compañeros					

REFERENCIAS

- Adair J. (2002). Liderazgo y motivación. Barcelona: Nuevos emprendedores.
- Aiken L. (1996), Test Psicológicos y Evaluación. México D.F: Prentice Hall Hispanoamericana
- Aranda M. (2015). La empresa: Comunidad de vida y relaciones humanas. EU: Erasmus.
- Arroyo R. (2012). Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Avila R. (2004). Critica de la Comunicación Organizacional. México, D.F.: CONEICC.
- Ayoub J. L. (2011). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. EU: Lulu Enterprises.
- Bennis W. y B. Nanus (1995). Líderes, “las 4 claves para un liderazgo eficaz”.
- Blanchard K. (2007). Liderazgo al más alto nivel. Bogotá: Norma.
- Brunet L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. España: Trillas.
- Chiang M, Martín J., Núñez A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid, España: Comillas.
- Cruz E. (2009). Administración II. México: McGraw Hill.
- Cubeiro J. (2008). Liderazgo, Empresa y Deporte. Madrid: LID.

- Duncan W. (1989). Grandes ideas en la dirección de empresas. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Edel R. y García A. (2007). Clima y compromiso organizacional. Bogotá: Trillas.
- Fuster V. (2003). El círculo de la motivación. Madrid: Planeta.
- Goleman D. (2003). El Líder Resonante Crea Más. España: Random House Mondadori.
- Gomez E. (2002). Técnicas de comportamiento humano. México: Motiva.
- González L. (2001). Satisfacción y motivación en el trabajo. Madrid: Díaz de Santos.
- Govindarajan R. (2009). El desorden sanitario tiene cura. Barcelona, España: Marge.
- Hellriegel D. y Slocum J. (1992). Comportamiento Organizacional. EU: Thomson.
- Hernando C., Rodríguez J., Santos J. y Silva M. (2008). Las relaciones humanas en la empresa. Bogotá: Paraninfo.
- Lévy-Leboyer C. (2000). La motivación en la empresa. España: Gestión 2000
- Likert R. (1961). New patterns of management. EU: McGraw-Hill.
- McGregor D. (1994). El Lado Humano de las Organizaciones. Colombia: McGraw-Hill.
- Oraiza J. (2014). Relaciones Humanas. México: Trillas

- Payeras J. (2004). Coaching y Liderazgo. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Perez R. (1985). Como mejorar el clima laboral en las empresas. España.
- Pineda D. (2012). Clima organizacional y desempeño laboral. Madrid: Academia Española.
- Robbins S. y Judge T.(1996). Comportamiento Organizacional. Colombia: Prentice Hall.
- Rubio E. (2014) Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral, de El Mundo Sitio web: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- Salchez J., Aguirre M. y Martínez P. (2012). Clima Organizacional. México: Academia Española.
- Serrano, B. y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Ecuador: CIEN.
- Soberanes L. y De la Fuente H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. Revista internacional La nueva gestión organizacional
- Sun Tzu. (1998). El arte de la guerra. México: Anaya.
- Taylor F. (1911), The Principles of Scientific Management, New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers
- Toro F. (2009). Clima organizacional: Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. Madrid: Cincel.

Uribe J. (2015). Clima y ambiente organizacional. España: Manual moderno.

Uscanga T. y Garcia A. (2009). Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo. México: Santillán.

Vargas M. (2009). Liderazgo, políticas públicas y cambio organizacional. México: Quintana Roo.

Weinert A. (1985), 2ª Ed. Manual de Psicología de la Organización. Barcelona: Herder

Wendell L. (1983). Administración de personal: desarrollo de recursos humanos. Limusa.

Witinea J. (2009). Manual para determinar el clima laboral. México.

Zayas P. y Cabrera N. (2012). Liderazgo Empresarial. México: EAE.