

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD MEDIANTE EL DESARROLLO DE UNA ENCUESTA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL”

Liliana Ivette Méndez Cárdenas

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y EMPRESAS DE SERVICIOS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DEL 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN LABORATORIO DE  
CONTROL DE CALIDAD MEDIANTE EL DESARROLLO DE UNA  
ENCUESTA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL”

Trabajo de Graduación  
Presentado por

Liliana Ivette Méndez Cárdenas

Para optar al grado de

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y EMPRESAS DE SERVICIOS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DEL 2010

JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D	DECANO
LIC. PABLO ERNESTO OLIVA SOTO, M.A.	SECRETARIO
LICDA. LILLIAN RAQUEL IRVING ANTILLÓN	VOCAL I
LICDA. LILIANA VIDES DE URIZAR	VOCAL II
LIC. LUIS ANTONIO GÁVEZ SANCHINELLI	VOCAL III
BR. MARIA ESTUARDO GUERRA VALLE	VOCAL IV
BR. BERTA ALEJANDRA MORALES MÉRIDA	VOCAL V

CONSEJO ACADÉMICO  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D.  
LICDA. ANNE MARIE LIERE DE GODOY, MSc.  
DR. JORGE LUIS DE LEÓN ARANA  
DR. JORGE ERWIN LÓPEZ GUTIÉRREZ  
LIC. FÉLIX RICARDO VÉLIZ FUENTES, MSc.

## **ACTO QUE DEDICO**

- A Dios: Por darme la vida, sabiduría, salud y guiado mis pasos por el buen camino, por ser mi luz y estar a mi lado protegiéndome siempre para poder llegar al final.
- A mi Padre: Filiberto Méndez, quien en vida siempre supo darme su apoyo en todos los momentos de mi vida, por ser un ejemplo a seguir y por sus sabios consejos en mi vida.
- A mi Madre: Isabel Cárdenas, con su ejemplo y apoyo me motivó a alcanzar este triunfo.
- A mi abuelito Pablo Cárdenas, quien me legó parte de su espíritu, de su corazón y del gusto por la lectura y el saber.
- A mis hermanos: Pablo, Leo y Eva, le doy gracias a Dios por tenerles como hermanos y por poder compartir esta alegría con ustedes.
- A mis tías Quienes me han alentado desde la cercanía y la distancia. Gracias por su orgullo hacia mí, su constante apoyo y sabios consejos.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala Por darme nuevamente la oportunidad de formarme en sus aulas y cumplir un deseo personal.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi asesora: Licda. Raquel Pérez Obregón MA, por su tiempo y dedicación en la elaboración de este documento.

A mi revisora: Licda. Ely Ocaña MSc. por su tiempo y dedicación en la elaboración de este documento.

A mis compañeros y todas aquellas personas que de una u otra forma me ayudaron a cumplir esta meta.  
Siempre los llevaré en mi corazón

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación, consistió en medir el clima organizacional en todo el personal de un Laboratorio de Control de Calidad.

Esta medición fue realizada por medio de la aplicación de un cuestionario, instrumento que fue desarrollado a partir de una encuesta elaborada especialmente para medir la cultura organizacional en establecimientos públicos, la cual fue adaptada a los requerimientos de la dirección del laboratorio.

El análisis de los datos obtenidos se realizó por medio de la escala de Likert asignando a cada respuesta un valor.

A través del análisis de los resultados obtenidos se concluyó que: "Para alcanzar un clima organizacional favorable es necesario mejorar en aspectos tales como involucramiento del personal, sistemas de remuneración, mejorar la comunicación y motivación de los empleados ya que son las características que influyen negativamente en el personal y que provocan insatisfacción entre los empleados".

Los resultados que se obtiene a partir de esta encuesta ofrecen información para realizar un diagnóstico "exploratorio", desarrollando una estrategia para la administración del recurso humano, en el cual se reconozca a las personas como expertos responsables en su puesto de trabajo.



## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Pag.</b>
1. Introducción.....	1
2. Planteamiento del problema.....	2
2.2 Definición del problema.....	2
2.3 Descripción del problema .....	2
2.4 Delimitación del problema.....	2
3. Marco Teórico.....	3
3.1 Clima Organizacional.....	3
3.2 Motivación.....	5
3.3 Ciclo Motivacional.....	8
3.4 Actitud.....	8
3.5 Liderazgo.....	9
3.6 Satisfacción Laboral.....	10
3.7 Estrés.....	11
3.8 Los Valores.....	11
3.9 Tipos de clima organizacional.....	11
3.10 Escalas del clima organizacional.....	13
3.11 Diferencia entre cultura y clima .....	14
3.12 El cambio organizacional.....	15
4. Marco Histórico.....	16
6. Justificación.....	18
5. Objetivos.....	19
7. Métodos e instrumentos a utilizar.....	20
8. Resultados y discusión de resultados.....	22
9. Conclusiones.....	33
10. Recomendaciones.....	34
11. Bibliografía.....	35
12. Anexos.....	36

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

		<b>Pag.</b>
Gráfica 1	Evaluación de las características de la cultura organizacional....	22
Gráfica 2	Estructura.....	23
Gráfica 3	Responsabilidad.....	24
Gráfica 4	Recompensa.....	25
Gráfica 5	Desafío.....	26
Gráfica 6	Relaciones.....	27
Gráfica 7	Cooperación.....	28
Gráfica 8	Conflicto.....	29
Gráfica 9	Liderazgo.....	30
Gráfica 10	Comunicación.....	31
Gráfica 11	Motivación.....	32

## ÍNDICE DE TABLAS

		<b>Pag.</b>
Tabla No.1	Evaluación de las características de la cultura organizacional.....	22
Tabla No.2	Estructura.....	23
Tabla No.3	Responsabilidad.....	24
Tabla No.4	Recompensa.....	25
Tabla No.5	Desafío.....	26
Tabla No.6	Relaciones.....	27
Tabla No.7	Cooperación.....	28
Tabla No.8	Conflicto.....	29
Tabla No.9	Liderazgo.....	30
Tabla No.10	Comunicación.....	31

## INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de cultura en las organizaciones, tenemos que remitirnos a toda una serie de elementos, que se encuentran presentes en dicho entorno y que construyen las relaciones humanas y laborales dentro de una empresa, lo cual finalmente va a determinar el clima y desarrollo organizacional.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional, el cual es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organizacionales (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organizacionales (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso flujo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa.

Debido a que constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación, adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Por ello el presente estudio pretende determinar el clima organizacional, para crear estrategias en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución.

Tan importante como la satisfacción con el entorno físico y la infraestructura en el lugar de trabajo es que los empleados sientan que en la empresa se les reconoce oportunamente. Si las personas perciben que en la empresa hay reconocimiento por el trabajo bien realizado y se les recompensa por esto, en lugar de destacar sólo cuando algo sale mal, si ellos piensan que la organización les incentiva, que proporciona beneficios adecuados al trabajo realizado y da oportunidad de ascenso a quienes se desempeñan mejor y valora las capacidades individuales de cada funcionario, ellos trabajan mejor.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Definición del problema**

Siguiendo el proceso evolutivo que ha tenido desde sus inicios, el Laboratorio ha brindando sus servicios a empresas de prestigio internacional y nacionales; desde el año 2002 inicia sus primeros pasos hacia la certificación ISO 9001:2000, pero uno de los aspectos más importantes en cuanto a su desarrollo en la acreditación es la falta de compromiso del personal técnico hacia la empresa.

El personal técnico del laboratorio se considera clave en el funcionamiento de la misma, dicha importancia radica en que son la imagen proyectada del Laboratorio al cliente, en el recaen las funciones de enseñanza, asesoría e investigación.

El hecho de que la empresa tenga mayor demanda y mayor oferta; además de requerimientos más exigentes por parte de las entidades regulatorias como lo es el Ministerio Público y Asistencia Social y al entrar a la nueva faceta arriba mencionada ha sido el reto principal de la dirección, una nueva definición de su cultura organizacional, tomando en cuenta la motivación, satisfacción, involucramiento, actitudes, valores, cultura organizacional, estrés y conflictos.

### **1.2 Descripción del problema**

Por lo anterior se establece el problema de investigación al plantearse la necesidad de conocer el clima organizacional del personal técnico del Laboratorio que influye en el nivel de rendimiento y bienestar laboral del mismo.

### **1.3 Delimitación del problema**

Se pretende evaluar el clima organizacional mediante el desarrollo de una encuesta de la cultura organizacional. Debido a la población de esta investigación es pequeña es factible tomar en cuenta a la totalidad de los trabajadores. El resultado de la investigación se llevará hasta la propuesta de estrategias que mejore el clima organizacional.

## MARCO TEÓRICO

“Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (Chiavenato I, 1994, p. 36).

Basándonos en la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las instituciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma; actuando de manera armónica con las normas, valores, dirección, integración, comunicación y liderazgo.

Son muy variadas las consideraciones respecto al clima laboral. Ante ello se mencionan algunas:

- Goncalves (2000) define clima organizacional como "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc." (p.123)
- Gibson y colaboradores (1994), conceptualizan clima organizacional como las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos. (p.109)
- Según Hall (1996) clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo. (p. 78)
- Según Chrudden y Sherman (1982) toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras. Dichos autores sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de la organización con lleva al logro de los objetivos establecidos. (p. 114)
- El clima en organizaciones educativas, para autores como Fernández y Asensio (1991) es "el conjunto de características psico-sociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que contienen un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de sus productos educativos". (p.69)

### 3.1 Clima Organizacional

Es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a este. El clima organizacional se define en si, “como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (Hall, 1996, p25).

¿Qué influye sobre el clima organizacional?

- Pueden hacer cambios positivos o negativos.
- Alteración de las condiciones económicas.
- Competencia.
- Cambio de líderes.
- Reestructuración, reducción y capacitación.
- Días de pago, problemas con algún empleado.

Muchas veces se tiende a confundir el significado correspondiente a los términos cultura y clima organizacional, es por ello que se presenta a continuación una serie de enfoques que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones. Según Ferreira y Cruz (2003) se clasifican de la siguiente manera:

- a. Enfoque estructuralista: define al clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.
- b. Enfoque subjetivo: define el clima como el concepto que el empleado se forma de la organización.
- c. Enfoque de síntesis: este se caracteriza por ser el más reciente y visualiza el clima desde el punto de vista estructural y subjetivo a la vez. Para este el clima es el efecto subjetivo percibido en el sistema y en otros factores importantes como las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización determinada.

En este orden de ideas y conceptos es importante señalar que el clima solo puede ser percibido, no se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede en esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima.

Los gerentes o mandos medios deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención, siempre tratando de buscar la forma de lograr la mayor motivación posible por parte de sus empleados.

Dentro de la organización el clima esta integrado por una serie de elementos y factores que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados, estos son:

- a. 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,
- b. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, sinergia, normas y responsabilidades,
- c. La motivación, necesidades, esfuerzo y empeño,
- d. Liderazgo, poder, políticas, influencia, desenvolvimiento,

- e. La estructura con sus macro y micro dimensiones,
- f. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización. Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona el clima de los mismos trabajadores.

En otro orden de ideas, los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, serán los siguientes:

### 3.2 La Motivación

De acuerdo con Robbins (1999) "Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual". Las personas tienden a desarrollar ciertos impulsos que afectan la manera en que consideran su trabajo y enfrenta la vida.

**Importancia y Topología de la Motivación:** Se establece que la motivación esta constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. A continuación se nombran cuatro de los impulsos más fuertes en los trabajadores.

Davis y Newstrom (1999) señalan que existen cuatro niveles de motivación:

- "Motivación hacia el logro: Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas. Un sujeto con este impulso desea lograr objetivos y ascender en la escalera del éxito. Los logros parecen tener importancia principalmente por sí mismos, no sólo por las recompensas que los acompañan.
- Motivación afiliativa: Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
- Motivación hacia la competencia: Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.
- Motivación por el poder: Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones". Quienes actúan con este tipo de motivación desean influir en la organización y están dispuestas a asumir riesgos para ello."

El conocimiento de las diferencias entre los tipos de impulsos motivacionales requiere que los gerentes entiendan las actitudes de cada empleado en el trabajo. Así pueden tratar de manera diferente con cada uno, según el impulso motivacional más intenso que hayan identificado en él. De esta manera, el supervisor se comunica con cada subordinado conforme a sus necesidades.

### 3.2.1 Necesidades Humanas:

La teoría de la motivación desarrollada por Maslow, afirma que las necesidades humanas, se organizan en una jerarquía de necesidades que forman una especie de pirámide.

Estas necesidades tienen que ver con la supervivencia del individuo y de la especie y constituyen presiones fisiológicas que llevan al individuo a buscar cíclicamente la satisfacción de ellas.



- a. Necesidades fisiológicas: Necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc.
- b. Necesidades de seguridad: Llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo.
- c. Necesidades sociales: Relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o no a lo social. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupo están relacionadas con este tipo de necesidades.
- d. Necesidades de estima: relacionada con la auto evaluación y la autoestima de los individuos. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de confianza en si mismo, auto aprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio,

estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede generar sentimiento de inferioridad, debilidad y desamparo.

- e. Necesidades de autorrealización: relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia se expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento.

### 3.2.2 FACTORES HIGIÉNICOS Y FACTORES DE MOTIVACIÓN

La teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg busca explicar el comportamiento laboral de los individuos. Según esta teoría, existen dos factores:

**a. Factores higiénicos o factores extrínsecos:** Se localiza en el ambiente que rodea al individuo y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. Los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa. Los principales factores higiénicos son los salarios, los beneficios sociales, el tipo de jefatura o supervisión que el individuo experimenta, las condiciones físicas de trabajo, la política de la empresa, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto que se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo. Tradicionalmente, estos factores higiénicos eran los únicos que se destacaban en las prácticas de motivación de los empleados, es decir, en las condiciones que los rodean y lo que reciben externamente a cambio de su trabajo. Además, el trabajo se consideraba una actividad desagradable, pero imprescindible. De ahí el hecho de que la administración motivara a las personas a trabajar mediante premios e incentivos salariales o mediante castigos o coacciones, o incluso ambos: recompensas y castigos. En la actualidad muchas empresas basan sus políticas de personal en los factores higiénicos esto en salarios, beneficios sociales, políticas de supervisión, oportunidades, condiciones ambientales físicas de trabajo, etc

**b. Factores motivacionales o factores intrínsecos:** están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas. Tradicionalmente, las tareas se han definido y distribuido con

la única preocupación de atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad y la significación psicológica del individuo que las ejecuta. Con este enfoque mecanicista, las tareas pasaron a crear un efecto de "desmotivación" y, como resultado la apatía y el desinterés del individuo ya que no solo le ofrecen un lugar decente para trabajar. El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios, sólo evitan la insatisfacción.

### 3.3 El ciclo motivacional

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.



- Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior". (p.

Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente "se rinden". La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

### 3.4 La Actitud

Davis y Newstrom (1999) señalan que "las actitudes son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia su comportamiento" (p.275). Dentro de los efectos de las actitudes se puede recalcar un efecto negativo de las actitudes es la inadaptación laboral. Esta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de la productividad e aquí la importancia de ver que si te sientes satisfecho en con tu trabajo lo mas seguro es que tu labor sea estimulante.

Martínez (2001) propone la siguiente sugerencia:

"El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un censo de opiniones porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes. Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa. El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas y aun si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás".

Las encuestas de actitud tienen al menos tres funciones útiles en las organizaciones:

- Son un medio de descubrir desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados.
- La mera posibilidad de expresar opiniones y resentimientos sirve de válvula de escape; incluso en las fábricas de ambiente insatisfactorio se consigue desahogar muchos resentimientos.

- Las opiniones reveladas por el estudio de actitudes son útiles para planear la organización y las modificaciones, y para la capacitación de los supervisores. (En red).

### 3.5 Liderazgo:

A continuación se describirán los cinco modelos de liderazgo.

- 3.5.1 Modelo autocrático:** la orientación administrativa es de autoridad oficial y formal. Esa autoridad redelega mediante la cadena de mando a las personas a las que se aplica. Los administradores creen saber qué es lo mejor y consideran que es obligación de los trabajadores acatar órdenes. Su debilidad principal reside en su alto costo humano.
- 3.5.2 Modelo de custodia:** depende de los recursos económicos. La orientación administrativa resultante es hacia el dinero, para pagar sueldos y prestaciones. Si una empresa no tiene la riqueza para brindar pensiones y pagar otras prestaciones, no puede usar el modelo de custodia. No produce un estado de ánimo con una motivación intensa, sino únicamente cooperación pasiva.
- 3.5.3 Modelo de apoyo:** Mediante el liderazgo, los administradores crean un ambiente e ayuda que favorece el crecimiento de los empleados y permite que alcancen los intereses de la organización al mismo tiempo que los logros de los que son capaces. El comportamiento de apoyo no requiere dinero. En vez de ello, es una parte del estilo de vida administrativo en el trabajo, el cual se refleja en la manera de tratar a otras personas. La función del administrador es ayudar a que los empleados resuelvan sus problemas y realicen su trabajo.
- 3.5.4 Modelo colegiado:** depende de que los administradores generen una sensación de sociedad con los empleados. El resultado es que éstos se sienten necesarios y útiles. La administración se orienta hacia el trabajo de equipo.
- 3.5.5 Modelo sistémico:** Los trabajadores quieren un contexto laboral que sea ético, esté infundido de integridad y confianza y brinde la oportunidad de experiencia una sensación creciente de comunidad con los compañeros de trabajo.

### 3.6 Satisfacción laboral:

Davis y Newstrom (1999) definen a la satisfacción laboral como:

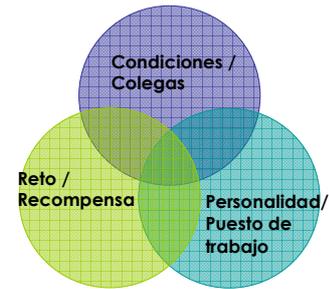
"el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo" . Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario: "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos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

me pagan, hago que trabajo". Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad" (p.42)

### 3.6.1 Factores determinantes en la satisfacción.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.



### 3.7 El Estrés:

Es definido por Robbins (1992) como "una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que el o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante". (p.653)

**Topología:** Robbins y Ramos (1999) agrupan a los agentes del estrés de la siguiente manera:

- Ambientales: Luz, ruido, temperatura, vibración, movimiento, contaminación, de la misma manera las incertidumbres políticas, económicas y las tecnológicas influyen en la proyección elevada del estrés.
- Individuales: la sobrecarga del trabajo, el conflicto de roles, discrepancia entre carrera-ocupación, responsabilidad, los problemas familiares, los problemas económicos y la misma personalidad del individuo influyen para disparar la carga emocional del trabajador.
- Grupales: se refiere a la falta de cohesión, conflicto internacional o intragrupal, incongruencia de estatus, insatisfacción, liderazgo inefectivo.
- Organizacionales: clima organizacional, tecnología, estilos gerenciales, control de sistemas, estructura organizacional, características del puesto, nepotismo, compadrazgo y favoritismo entre otros.
- Sociales: Dinámica familiar, estatus socioeconómico (p.43).

Puede haber básicamente dos efectos de estrés según Davis y Newstrom (1999):

"El estrés puede ser benéfico o dañino para el desempeño laboral, dependiendo de su nivel. Cuando no hay presión, tampoco hay retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo. A medida de que el estrés se incrementa, el desempeño tiende a elevar, debido a que este ayuda a una persona a ocupar

sus recursos para cubrir sus requerimientos de trabajo. El estrés constructivo es un sano estímulo que alienta a los empleados a responder a desafíos.

Finalmente la presión alcanza un nivel que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de desempeño diario de una persona. En este punto, el estrés adicional no tiende a producir nuevas mejoras, por último, si el estrés es excesivo, se convierte en una fuerza destructiva. Un empleado bajo estas condiciones pierde la capacidad de manejo del estrés y se vuelve incapaz de tomar decisiones y exhibirá una conducta errática e inclusive, de continuar bajo este esquema de estrés, el empleado sufriría una descompensación, se enfermaría a punto de no poder presentarse a trabajar, con las consecuencias sobre su vida laboral y personal". (p.471)

### **3.8 Los Valores:**

Adquieren una especial importancia, pues son fruto de la evolución del espíritu e intelecto del hombre ya que a través del tiempo han permitido que el ser humano desarrolle sus potencialidades para "ser" y no simplemente existir, diferenciándose así de los animales. Los valores "son los principios de conducta que orientan a la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo

Alvarado (1998) comenta lo siguiente: "Establecer o modificar cualquier política o estrategia de una empresa no es solo tomar la decisión y acatarla, sino que debe estar respaldada tanto por sus valores como por sus objetivos". (p.13)

Olivares (1999) sostiene que la piedra angular, necesaria para construir una base sólida que permita orientar a la organización al nuevo milenio en forma planeada, la constituye la declaración de visión, misión y valores.

Menciona que "la misión y la visión requieren de estar firmemente apoyadas por valores, ya que estos son la base para formar la cultura de trabajo, a la cual a su vez constituye la disciplina esencial necesaria para guiar al éxito en cualquier organización" (p.47).

### **3.9 Tipos de Clima Organizacional:**

El clima autoritario explotador y paternalista corresponde a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los climas participativos consultivos y de participación en grupo corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

### 3.9.1 Características Del Clima Organizacional:

El sistema organizacional genera un determinado clima que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización.

Existen nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización:

- Estructura: representa la percepción que tienen 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.
- Responsabilidad (empowerment): es el sentimiento de los miembros e la organización acerca de si autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- Recompensas: corresponde a la percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafío: corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- 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 relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- 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. El énfasis esta puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- Conflictos: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### **3.10 Escalas Del Clima Organizacional:**

El clima organizacional presenta diversas escalas, dentro de las cuales podemos mencionar:

- Desvinculación: lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no esta vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
- Obstaculización: lograr eliminar el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideren inútiles
- Espíritu: es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- Consideración: este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos,
- Estructura: las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos hay.
- Responsabilidad: el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- Recompensa: el sentimiento de que se les recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo mas bien que en sanciones.
- Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- Normas: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- Conflicto: el sentimiento de que los jefes y colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- Identidad: es sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se le atribuye a ese espíritu.
- Adecuación de la plantación: el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos de trabajo.
- Selección basada en capacidad y desempeño: el grado en que los criterios de selección se basa en la capacidad y desempeño, mas bien que en la política, personalidad, o grados académicos.
- Tolerancia a los errores: el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, mas bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

### **3.11 Diferencia entre cultura y clima**

Para comprender el tema propuesto en este trabajo, se deben aclarar los conceptos referidos a cultura y clima organizacional.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

La cultura organizacional es aprendida por los miembros de la organización, se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

En si la cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento. Por lo tanto la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura es más constante, el clima es más variable. Los factores internos o externos que actúan sobre él lo pueden hacer variar en cualquier momento.

Según James Stoner (2001): "La cultura organizacional es la forma de hacer las cosas en la organización. Comprende los valores que las personas usan para guiar sus acciones y decisiones, organizacional es la base del funcionamiento organizacional: define límites, genera un sentido de identidad para los miembros, facilita el compromiso, permite mantener la estabilidad y unidad de la organización, define pautas y normas, controla y guía los comportamientos de las personas que participan en ella". (p.200)

Los fundadores de una organización son los principales generadores de su cultura. Una vez en marcha la organización, la propia dinámica de sus miembros genera una cultura, se transmite por medio de un proceso de socialización que comienza desde la selección. La socialización permite que la persona pueda internalizar hábitos, rituales, símbolos materiales y lenguaje propio de la organización.

La Cultura Organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario, constituye una de las principales debilidades; es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá decidir, iniciar programas y acciones que cambien los elementos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la institución y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador.

### **3.12 El cambio organizacional**

De acuerdo a Robbins (1999), el cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes

transformaciones que sufre el medio ambiente interno y externo, mediante el aprendizaje. También podría decirse que es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este mas alerta, más flexible y para eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. Es preciso señalar que los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, mucho menos a la improvisación, estos deben planificarse adecuadamente como una forma de asegurarse de que los resultados del mismo serán en beneficio de la organización.

#### 4. MARCO HISTORICO

El laboratorio según su organigrama esta conformado por la Dirección y dos gerencias (administrativa y técnica), teniendo cada una, un área específica en la que regula y controlan las actividades del laboratorio, según el organigrama (Ver anexo No.1)

En el laboratorio la actividad de selección y motivación la realiza la dirección, ya que no se cuenta con un departamento de recursos humanos, cualquier actividad que se requiera del personal administrativo o técnico es consultado con la dirección.

En el año 2004 se realizó un estudio de mejora del nivel de satisfacción del cliente, en el cual la parte más crítica fue la falta de comunicación con el cliente, falta de compromiso ante los reclamos o sugerencias realizadas al laboratorio, así como la falta de respuesta técnica por parte del personal a cargo, entre las recomendaciones dadas, se propone la creación de las descripciones de puestos de trabajo, capacitaciones continuas tanto técnica como de atención al cliente e implementación de procedimiento para un manejo de reclamos o sugerencias que sean efectivas tanto para el cliente como para el laboratorio.

Como parte de sus estrategias internas para mejorar el servicio técnico brindado a las empresas, se realizan las descripciones de puestos basadas en competencias laborales las mismas fueron creadas y evaluadas con el personal técnico antiguo y de reciente ingreso, verificando con esto que el personal tiene la aptitud y capacidad suficiente, para realizar su trabajo de acuerdo a su perfil de trabajo.

Posterior a esto se realizan una planificación de educación continua hacia el personal de antiguo y de reciente ingreso, para mantenerlos actualizados sobre los temas de importancia y por ultimo se crea un procedimiento para el manejo de reclamos o sugerencias para ser competitivos.

A raíz de las estrategias mencionadas anteriormente se observa, que la productividad del personal disminuye, se observa poca comunicación, mayor cantidad de errores en los informes o reportes, se observa además que el personal que labora se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficacia, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo de los gerentes, el deficiente empleo de la comunicación, la alta rotación del personal sin previo aviso, el choque entre los valores de la institución y los valores individuales; todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando un clima laboral ambiguo, tenso y autoritario que merman la eficacia del personal en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento de éste, que en el común de los casos se tornan retantes o apáticos ante lo que sucede en la institución, afectando directamente la calidad de servicios que se brinda.

Además, el diferente nivel educativo de unos trabajadores produce que varias costumbres adoptadas por estos sean muy difíciles de cambiar, como por

ejemplo la difusión de rumores y chismes, la falta de respeto por las fechas de entrega de trabajos, el individualismo, etc.

El incipiente desarrollo de la cultura organizacional, dio pie a que entre los mismos trabajadores se originara una brecha entre el área administrativa y el área técnica, debido a que la mitad de estos forman parte del personal nombrado que a pesar de gozar de todos los beneficios dados por la ley (vacaciones, bolsa de víveres, horas extras, etc) no se encuentran totalmente identificados con su institución, interiorizan una actitud de malestar que no se manifiesta abiertamente, lo que definitivamente hace que este personal no se identifique con la organización para la cual trabaja.

Un verdadero desarrollo de la cultura organizacional, permitiría crear un punto de equilibrio entre ambos grupos de referencia, por lo que la brecha entre ellos quedaría cerrada y se desarrollarían climas de trabajos agradables que permitirían enlazar las necesidades de la organización con las necesidades del trabajador, por lo que el desempeño de estos sería satisfactorio y en donde los mayores beneficiarios serían los clientes.

Considerando el planteamiento anterior, surge la necesidad de considerar la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal que labora en la institución; a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia de este último, propiciando además climas de trabajos motivantes y retadores que permitan a los trabajadores nombrados y contratados, asistenciales y administrativos desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

En base a lo anterior, se expone ante la dirección la necesidad de evaluar el clima organizacional, a fin de proporcionar retro información acerca de los procesos que determinan el comportamiento organizacional, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura. 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.

## **5. JUSTIFICACION**

Cada día es necesario que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos, si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuenten, ya que el personal de trabajo estará más comprometido con la empresa y brindará una mayor calidad en sus servicios.

Ante una nueva etapa en el desarrollo del servicio, han surgido diversas necesidades tales como la de una mejor calidad analítica en el personal técnico, una interacción más cercana con el cliente, y una mayor calidad y eficiencia del personal administrativo.

Debido a la necesidad, de una definición de clima organizacional esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la institución objeto de estudio y debido a la importancia del personal técnico dentro del funcionamiento del laboratorio, en esta investigación se verá la relación existente con las demás partes que configuran en ella, la percepción de éste, así como una propuesta para reforzar los factores positivos y sustituir los factores negativos en propuestas que beneficien a la institución, logrando de esta manera un mayor compromiso y excelencia del personal técnico y administrativo.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. Objetivos Generales**

- 6.1.1. Establecer estrategias para fortalecer una adecuada cultura organizacional.

### **6.2. Objetivos específicos**

- 6.2.1. Elaborar una herramienta que ayude en la toma de decisiones en relación al clima organizacional dentro del Laboratorio.
- 6.2.2. Determinar los factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados.
- 6.2.3. Determinar el tipo de liderazgo que existe dentro del Laboratorio.
- 6.2.4. Identificar el tipo de motivación que existe entre el personal.
- 6.2.5. Establecer recomendaciones para mejorar el clima organizacional

## 7. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A EMPLEAR

Esta investigación pretende describir y crear una herramienta para evaluar el clima organizacional que prevalece entre el personal del laboratorio en investigación.

A continuación se detallarán los elementos de la encuesta diseñada para evaluar la cultura organizacional:

### 7.1. Diseño de instrumento

El instrumento que se aplicará será una encuesta dirigida con una combinación de diferentes tipos de preguntas validadas y confiables, según los requerimientos de la Dirección

#### 7.1.1. Validez

Para la validez de la prueba se reunió la dirección y gerencia, para llegar a un consenso sobre los temas o preguntas a realizar y así permitir unificar los criterios que serán evaluados en la encuesta.

Además, se realizó una comprobación del instrumento, se realizó una prueba piloto, previa a la aplicación definitiva del instrumento de medición, lo cual nos permitió validar estadísticamente los ítems que han sido aceptados y cuales rechazados.

#### 7.1.2. Confiabilidad

La confiabilidad implica que el instrumento esté tan bien elaborado que podamos confiar en sus resultados. Para probar la confiabilidad, después de validar la técnica se realizaron dos aplicaciones del instrumento elaborado con cierta intermediación de tiempo entre ambas y los resultados fueron estadísticamente cercanos.

La encuesta constara de 46 ítems divididos en diez secciones de acuerdo a los elementos del clima organizacional, según se describen a continuación (Ver encuesta en Anexo No.2)

- a. **Estructura**. (Pregunta No. 1-5)
- b. **Responsabilidad** (Pregunta No 6-10)
- c. **Recompensa** (Pregunta No. 11-15)
- d. **Desafío** (Pregunta No. 16-20)
- e. **Relaciones** (Pregunta No. 21-25)
- f. **Cooperación** (Pregunta No. 26-30)
- g. **Conflicto** (Pregunta No. 31-35)

- h. **Identidad** (Pregunta No. 36-40)
- i. **Comunicación** (Pregunta No. 41-45)
- j. **motivación** (Pregunta No. 46)

La técnica utilizada fue por medio de un Cuestionario individual, en el cual se solicitó a todo el personal técnico y administrativo que realicen la encuesta en horario normal de trabajo, bajo la supervisión de personal externo, en ausencia de la gerencia y/o dirección para evitar desviaciones en las respuestas, la encuesta no llevara ninguna trazabilidad hacia el personal de trabajo y no serán entregadas a la Gerencia para respetar el anonimato del personal y garantizar el éxito de la misma.

Se les dará una copia de la encuesta y en ella registrarán las respuestas, para que los datos recolectados tengan algún significado dentro de la presente investigación, se hizo necesario introducir un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación de los resultados, con el propósito de organizarlos e interpretarlos en base a los objetivos planteados en el presente estudio.

En esta etapa de análisis e interpretación de los resultados, se introdujo los criterios- que orientaron a los procesos de codificación y tabulación de los datos, se basaron en la escala de Likert, asignando a cada posición un valor, el cual se realizó de la siguiente forma

<b>Valor asignados</b>	
Siempre	4
Casi siempre	3
A veces	2
Nunca	1

El cálculo de porcentaje se realizó a partir del valor asignado en el cuestionario según la tabla anterior, dividiendo este dato dentro del valor teórico máximo del mismo.

Los resultados fueron evaluados por medio de la siguiente tabla de rangos de aceptación

<b>Rangos de Aceptación</b>	
Muy Buenos	100%
Buenos	>80
Regulares	80 – 60 %
Malos	<60%

Poniendo principal interés en aquellas características que se encuentren en los rangos regulares y malos.

## 8. Resultados y discusión de resultados

Como puede observarse en la Gráfica 1 se detectaron los factores que representan las fortalezas y debilidades de la cultura organizacional del laboratorio.

**Gráfico 1**



**Tabla de Resultados 1**

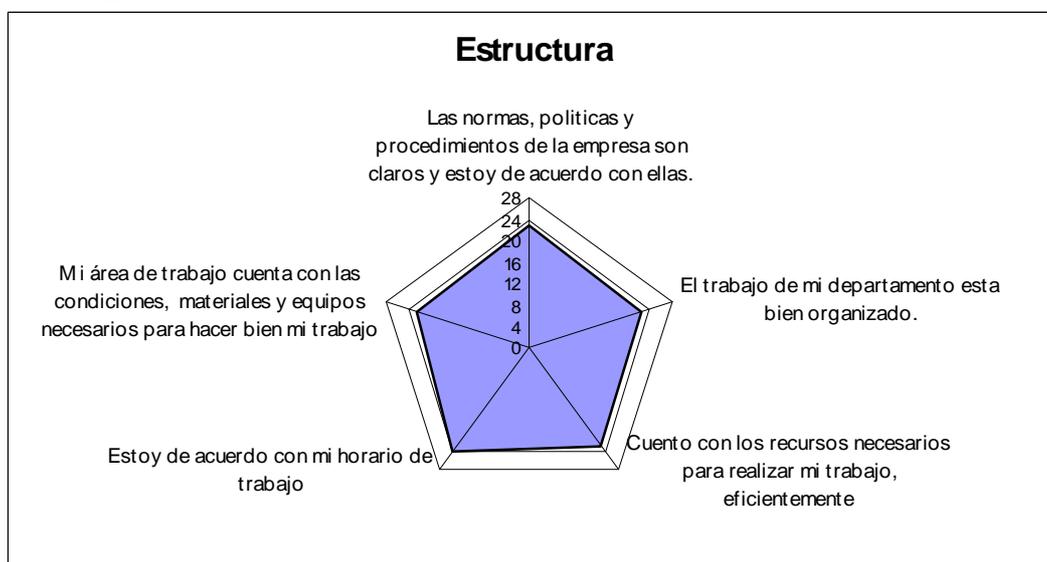
Característica	% Resultado	Rango de Aceptación
Estructura	81.43 %	Bueno
Responsabilidad	80.71 %	Bueno
Identidad	75.00 %	Regular
Cooperación	72.14 %	Regular
Relaciones	60.71 %	Regular
Conflicto	58.57 %	Malo
Desafío	57.14 %	Malo
Comunicación	55.71 %	Malo
Recompensa	50.00 %	Malo
<b>Clima Organizacional</b>	<b>65.71%</b>	<b>Regular</b>

Las características mejor evaluadas fueron la estructura y responsabilidad, las características donde deberán reforzarse al personal son la identidad, cooperación y las relaciones internas entre los trabajadores. Por el contrario entre las debilidades encontradas según la encuesta, se tiene las características de recompensa, desafío, conflicto y comunicación, los cuales serán los puntos críticos en los cuales deberá basarse una estrategia para el cambio de la cultura organizacional, estas características serán evaluadas con más detalle a continuación.

Como podemos observar en la Gráfica 2, una de las características evaluadas como buenas y que constituyen una de las fortalezas en la cultura organizacional es la percepción que los empleados poseen sobre el sistema de administración, el conocimiento y entendimiento acerca de la estructura de la empresa, manuales de política y procedimientos, el cual refleja un 81.4% de satisfacción lo cual garantiza que el personal está bien organizado, cuenta con los recursos necesarios, para realizar bien su trabajo.

Esta característica define la relación formal y las funciones del personal en la organización, todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente.

**Gráfico 2**

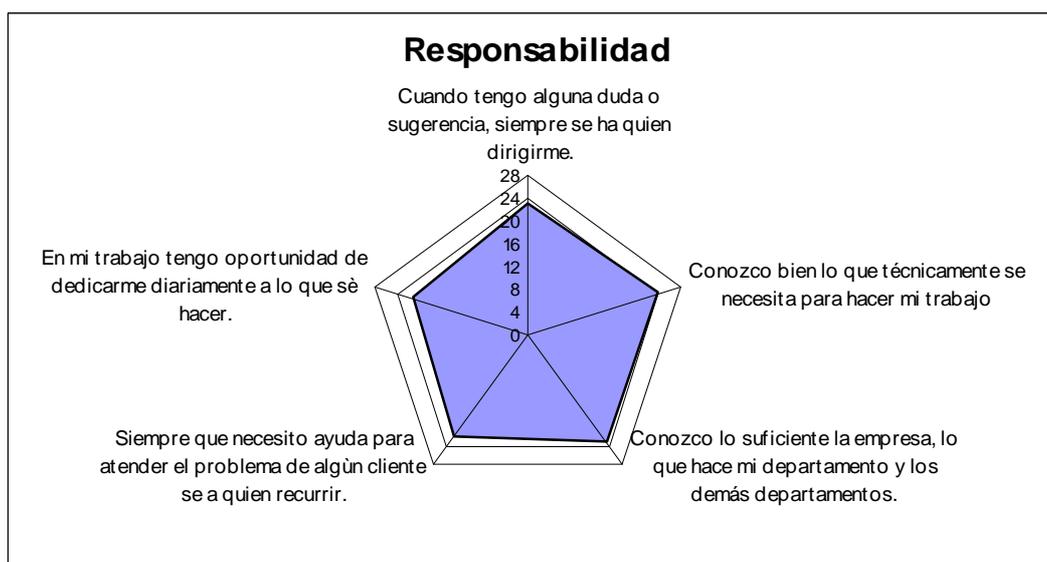


**Tabla de Resultados 2**

No.	Característica Evaluada					
		S	CS	AV	N	
1	Las normas, políticas y procedimientos de la empresa son claros y estoy de acuerdo con ellas.	42.9%	32.1%	7.1%	0.0%	82.1%
2	El trabajo de mi departamento está bien organizado.	28.6%	42.9%	7.1%	0.0%	78.6%
3	Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo, eficientemente.	28.6%	53.6%	0.0%	0.0%	82.1%
4	Estoy de acuerdo con mi horario de trabajo.	42.9%	42.9%	0.0%	0.0%	85.7%
5	Mi área de trabajo cuenta con las condiciones, materiales y equipos necesarios para hacer bien mi trabajo.	28.6%	42.9%	7.1%	0.0%	78.6%
<b>Promedio</b>		<b>34.3%</b>	<b>42.9%</b>	<b>4.3%</b>	<b>0.0%</b>	<b>81.4%</b>

Otro factor de la cultura organizacional que fue calificado como bueno es el nivel de responsabilidad que los trabajadores demuestran en relación con su trabajo, ya que saben con certeza cual es su trabajo y su función dentro de la organización, esto se refleja como puede verse en la Gráfica 3 con un 80.7% de satisfacción, lo cual asegura que el personal tiene la aptitud para realizar las actividades de su puesto de trabajo.

**Gráfico 3**



**Tabla de Resultados 3**

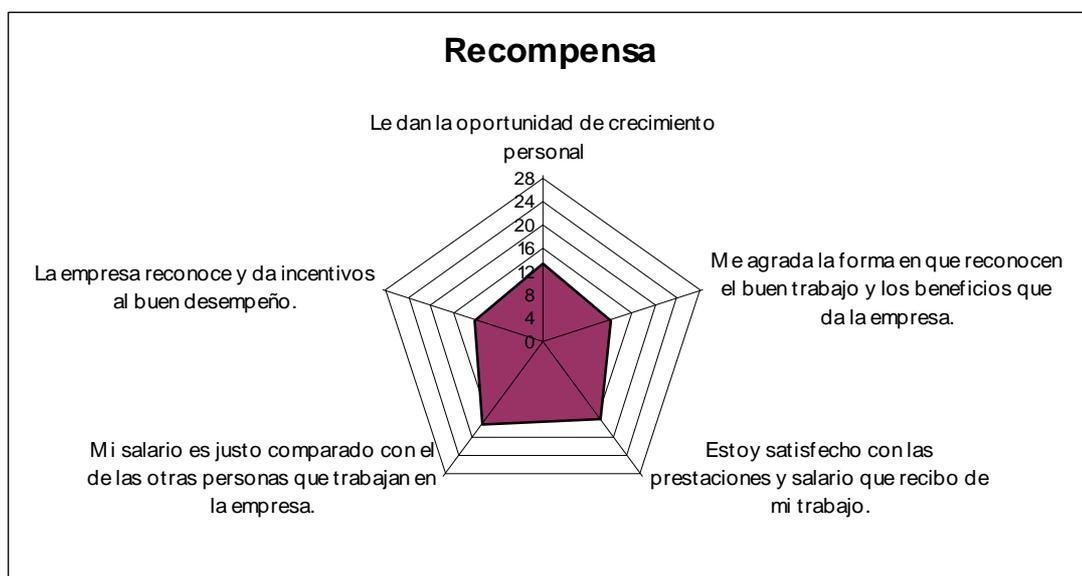
No.	Característica Evaluada					
		S	CS	AV	N	
6	Cuando tengo alguna duda o sugerencia, siempre se ha quien dirigirme.	42.9%	32.1%	7.1%	0.0%	82.1%
7	Conozco bien lo que técnicamente se necesita para hacer mi trabajo	42.9%	42.9%	0.0%	0.0%	85.7%
8	Conozco lo suficiente la empresa, lo que hace mi departamento y los demás departamentos.	42.9%	32.1%	7.1%	0.0%	82.1%
9	Siempre que necesito ayuda para atender el problema de algún cliente se a quien recurrir.	28.6%	42.9%	7.1%	0.0%	78.6%
10	En mi trabajo tengo oportunidad de dedicarme diariamente a lo que sé hacer.	14.3%	53.6%	7.1%	0.0%	75.0%
<b>Promedio</b>		<b>34.3%</b>	<b>40.7%</b>	<b>5.7%</b>	<b>0.0%</b>	<b>80.7%</b>

La compensación es la razón principal que motiva a las personas a permanecer en una empresa y las dispone para invertir en ella, a medida que sus inversiones le brinden retornos y resultados atractivos, convirtiéndose en necesidad vital. Este factor representa un área de oportunidad para fortalecer el clima organizacional, como se puede observar en la Tabla de Resultados 4, el personal muestra un 50% de insatisfacción, debido a que considera que tiene poca oportunidad de crecimiento,

que la empresa no reconoce el buen desempeño, consideran que la retribución salarial que reciben por los esfuerzos que realizan no son justos, estas acciones bloquean la expectativa de crecimiento y superación dentro de la empresa, creando un clima de insatisfacción general.

Puede deberse a esto que los trabajadores, reduzcan la cantidad o calidad de su producción, que aumenten el valor percibido de las recompensas que se les dan o que intente negociar más recompensas.

**Gráfico 4**



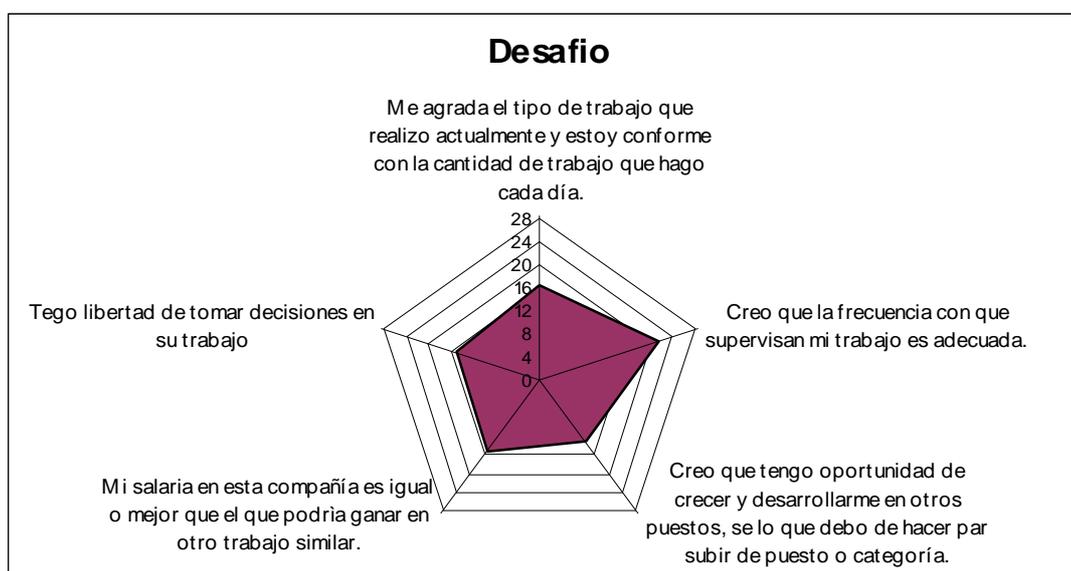
**Tabla de Resultados 4**

No.	Característica Evaluada					
		S	CS	AV	N	
11	Le dan la oportunidad de crecimiento personal	0.0%	10.7%	28.6%	7.1%	46.4%
12	Me agrada la forma en que reconocen el buen trabajo y los beneficios que da la empresa.	0.0%	10.7%	21.4%	10.7%	42.9%
13	Estoy satisfecho con las prestaciones y salario que recibo de mi trabajo.	0.0%	32.1%	21.4%	3.6%	57.1%
14	Mi salario es justo comparado con el de las otras personas que trabajan en la empresa.	0.0%	42.9%	14.3%	3.6%	60.7%
15	La empresa reconoce y da incentivos al buen desempeño.	0.0%	10.7%	21.4%	10.7%	42.9%
<b>Promedio</b>		<b>0.0%</b>	<b>21.4%</b>	<b>21.4%</b>	<b>7.1%</b>	<b>50.0%</b>

Además si ha esto sumamos que el personal no esta conforme con la cantidad de trabajo que tiene, como se puede observar en la Gráfica 5, en donde existe un 43% de insatisfacción, debido a que el salario no es el adecuado para su trabajo y que no tiene la libertad de tomar ningún tipo de decisión en su trabajo.

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones, sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal (como flexibilidad en horarios de trabajo, mejora de herramientas, etc). Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

**Gráfico 5**

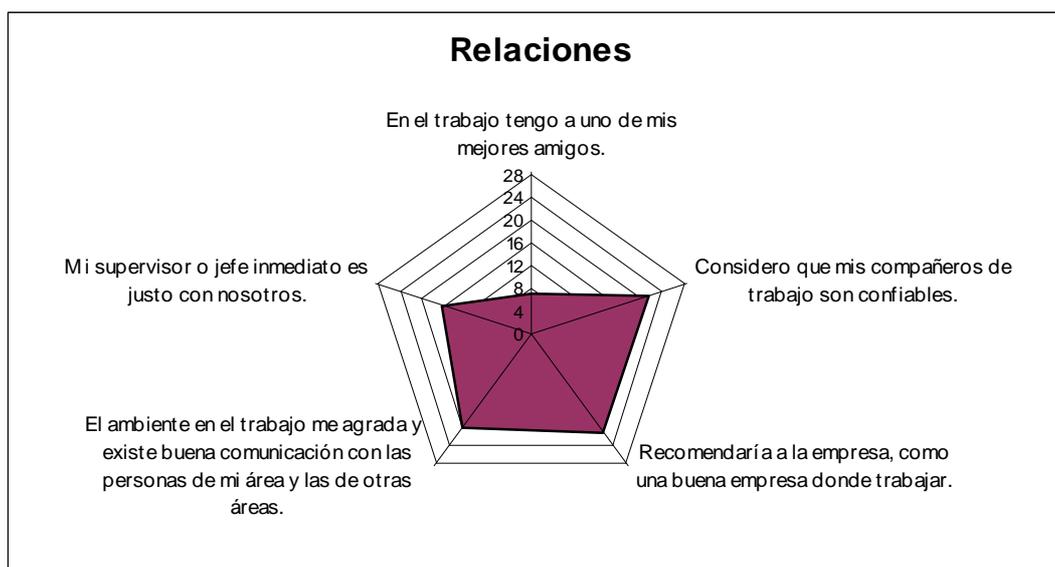


**Tabla de Resultados 5**

No.	Característica Evaluada					
		S	CS	AV	N	
16	Me agrada el tipo de trabajo que realizo actualmente y estoy conforme con la cantidad de trabajo que hago cada día.	0.0%	21.4%	35.7%	0.0%	57.1%
17	Creo que la frecuencia con que supervisan mi trabajo es adecuada.	0.0%	75.0%	0.0%	0.0%	75.0%
18	Creo que tengo oportunidad de crecer y desarrollarme en otros puestos, se lo que debo de hacer par subir de puesto o categoría.	0.0%	10.7%	28.6%	7.1%	46.4%
19	Mi salario en esta compañía es igual o mejor que el que podría ganar en otro trabajo similar.	0.0%	10.7%	42.9%	0.0%	53.6%
20	Tengo libertad de tomar decisiones en su trabajo	0.0%	10.7%	42.9%	0.0%	53.6%
<b>Promedio</b>		<b>0.0%</b>	<b>25.7%</b>	<b>30.0%</b>	<b>1.4%</b>	<b>57.1%</b>

Se ha demostrado que el ser humano por su naturaleza es social, la frecuencia de la interacción social permite alcanzar los objetivos, por lo que este factor representa un área de oportunidad para la empresa debido a que existe un 60.7% de satisfacción como puede verse en la Gráfica 6. En lo referente a las relaciones entre el personal, se puede observar cierto grado de insatisfacción, por lo cual se deben mejorar el apoyo, estímulo y guía por parte de los jefes, de lo contrario esta debilidad podría convertirse en un impedimento para alcanzar los objetivos empresariales.

**Gráfico 6**



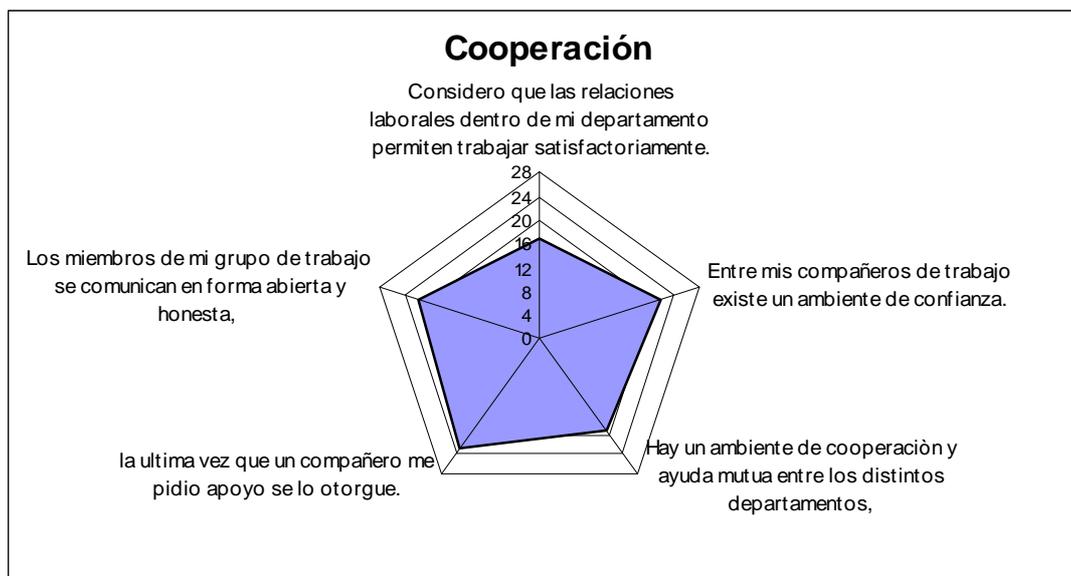
**Tabla de Resultados 6**

No.	Característica Evaluada					
		S	CS	AV	N	
21	En el trabajo tengo a uno de mis mejores amigos.	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	25.0%
22	Considero que mis compañeros de trabajo son confiables.	0.0%	75.0%	0.0%	0.0%	75.0%
23	Recomendaría a la empresa, como una buena empresa donde trabajar.	0.0%	75.0%	0.0%	0.0%	75.0%
24	El ambiente en el trabajo me agrada y existe buena comunicación con las personas de mi área y las de otras áreas.	0.0%	64.3%	7.1%	0.0%	71.4%
25	Mi supervisor o jefe inmediato es justo con nosotros.	0.0%	21.4%	35.7%	0.0%	57.1%
<b>Promedio</b>		<b>0.0%</b>	<b>47.1%</b>	<b>8.6%</b>	<b>5.0%</b>	<b>60.7%</b>

El valor de un empleado aumenta gracias a sus capacidades como integrante o como líder de un equipo: potencia las habilidades individuales e incrementa la productividad, busca soluciones a problemas complejos y mejora los niveles de calidad. Como puede observarse en la Gráfica 7, este es otro punto en el cual los

trabajadores muestran cierto grado de insatisfacción, sin embargo, la práctica del trabajo en equipo requiere capacitación y entrenamiento.

**Gráfico 7**



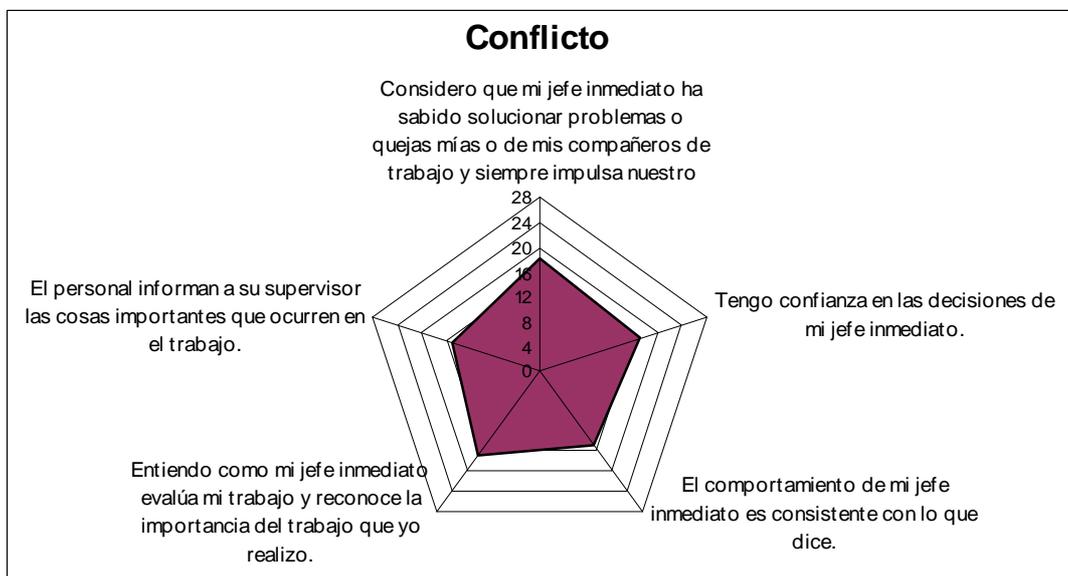
**Tabla de Resultados 7**

No.	Característica Evaluada					
		S	CS	AV	N	
26	Considero que las relaciones laborales dentro de mi departamento permiten trabajar satisfactoriamente.	0.0%	32.1%	28.6%	0.0%	60.7%
27	Entre mis compañeros de trabajo existe un ambiente de confianza.	14.3%	53.6%	7.1%	0.0%	75.0%
28	Hay un ambiente de cooperación y ayuda mutua entre los distintos departamentos,	0.0%	53.6%	14.3%	0.0%	67.9%
29	La última vez que un compañero me pidió apoyo se lo otorgue.	28.6%	53.6%	0.0%	0.0%	82.1%
30	Los miembros de mi grupo de trabajo se comunican en forma abierta y honesta.	0.0%	75.0%	0.0%	0.0%	75.0%
<b>Promedio</b>		<b>8.6%</b>	<b>53.6%</b>	<b>10.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>72.1%</b>

Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

Como se puede observar en la Gráfica 8, el personal tiene conflicto en el tipo de liderazgo de la empresa, ya que no se tiene confianza e las decisiones que se toman, no se saben como se evalúa el trabajo, el comportamiento de sus superiores no es consistente con lo que dicen, consideran que no valoran el trabajo que realiza, esto puede causar sentimientos de inseguridad, apatía y descontento.

**Gráfico 8**

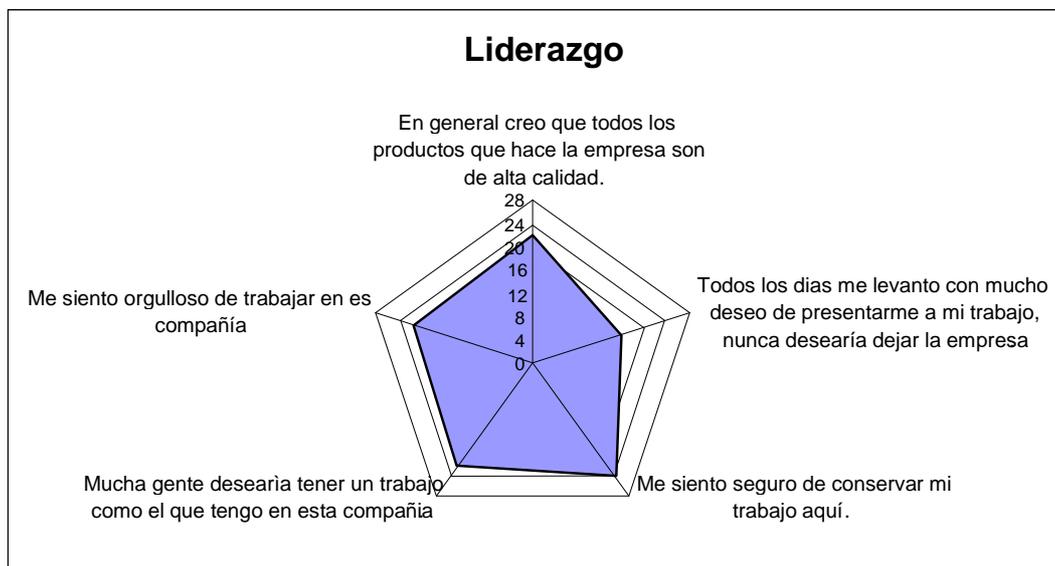


**Tabla de Resultados 8**

No.	Característica Evaluada	S	CS	AV	N	
31	Considero que mi jefe inmediato ha sabido solucionar problemas o quejas mías o de mis compañeros de trabajo y siempre impulsa nuestro desarrollo.	0.0%	42.9%	21.4%	0.0%	64.3%
32	Tengo confianza en las decisiones de mi jefe inmediato.	0.0%	32.1%	28.6%	0.0%	60.7%
33	El comportamiento de mi jefe inmediato es consistente con lo que dice.	0.0%	32.1%	21.4%	0.0%	53.6%
34	Entiendo como mi jefe inmediato evalúa mi trabajo y reconoce la importancia del trabajo que yo realizo.	0.0%	32.1%	28.6%	0.0%	60.7%
35	El personal informa a su supervisor las cosas importantes que ocurren en el trabajo.	0.0%	10.7%	42.9%	0.0%	53.6%
<b>Promedio</b>		<b>0.0%</b>	<b>30.0%</b>	<b>28.6%</b>	<b>0.0%</b>	<b>58.6%</b>

Un punto de vista favorable es que el personal se siente involucrado con la empresa, como puede observarse en el Tabla de Resultados 9, el nivel de satisfacción es del 75 %, pero las condiciones mencionadas anteriormente hace que el personal tenga una apatía por el trabajo que se realiza diariamente, siendo algo que se ven obligados a realizar por la recompensa salarial, esto puede generar que los trabajadores se acomoden a un estilo de vida en donde no tenga un desafío que les genere nuevas expectativas.

**Gráfico 9**

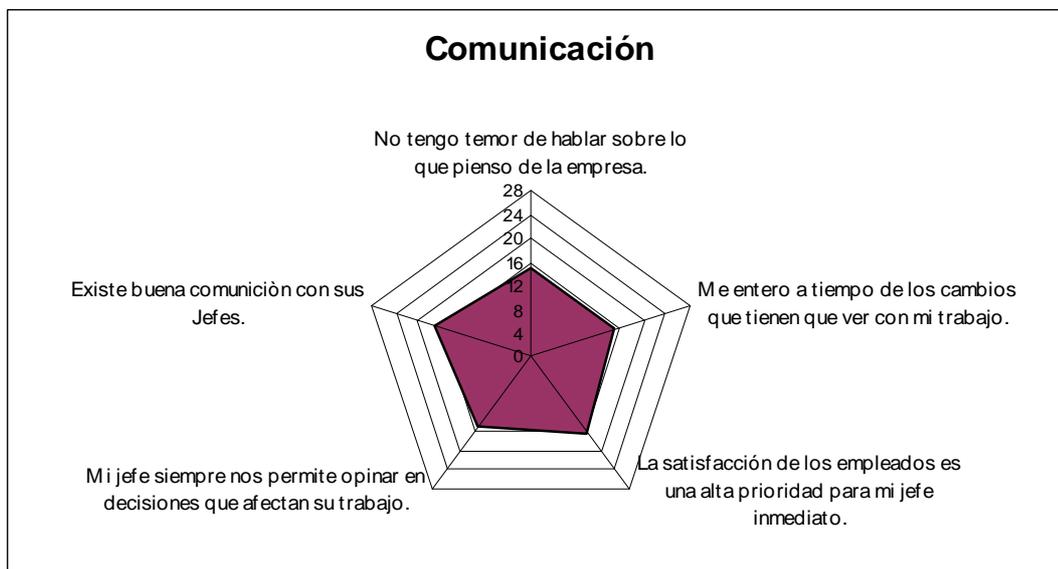


**Tabla de Resultados 9**

No.	Característica Evaluada					
		S	CS	AV	N	
36	En general creo que todos los productos que hace la empresa son de alta calidad.	14.3%	64.3%	0.0%	0.0%	78.6%
37	Todos los días me levanto con mucho deseo de presentarme a mi trabajo, nunca desearía dejar la empresa.	14.3%	0.0%	42.9%	0.0%	57.1%
38	Me siento seguro de conservar mi trabajo aquí.	42.9%	42.9%	0.0%	0.0%	85.7%
39	Mucha gente desearía tener un trabajo como el que tengo en esta compañía.	14.3%	64.3%	0.0%	0.0%	78.6%
40	Me siento orgulloso de trabajar en es compañía	14.3%	53.6%	7.1%	0.0%	75.0%
<b>Promedio</b>		<b>20.0%</b>	<b>45.0%</b>	<b>10.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>75.0%</b>

Otro aspecto que puede ser objeto de mejora es la comunicación, ya que según la Gráfica 10, aproximadamente un 55.7% del personal tiene temor hablar de lo que piensa de la empresa, no existe una comunicación abierta de los objetivos, mejoras o proyectos, generalmente no se permite opinar en las decisiones que afectan la forma de trabajo. Con lo que podemos concluir que el modelo de liderazgo es autocrático, en el cual los administradores creen saber qué es lo mejor y consideran que es obligación de los trabajadores acatar órdenes.

**Gráfico 10**



**Tabla de Resultados 10**

No.	Característica Evaluada					
		S	CS	AV	N	
41	No tengo temor de hablar sobre lo que pienso de la empresa.	0.0%	10.7%	42.9%	0.0%	53.6%
42	Me entero a tiempo de los cambios que tienen que ver con mi trabajo.	0.0%	10.7%	42.9%	0.0%	53.6%
43	La satisfacción de los empleados es una alta prioridad para mi jefe inmediato.	0.0%	21.4%	35.7%	0.0%	57.1%
44	Mi jefe siempre nos permite opinar en decisiones que afectan su trabajo.	0.0%	10.7%	42.9%	0.0%	53.6%
45	Existe buena comunicación con sus Jefes.	0.0%	32.1%	28.6%	0.0%	60.7%
<b>Promedio</b>		<b>0.0%</b>	<b>17.1%</b>	<b>38.6%</b>	<b>0.0%</b>	<b>55.7%</b>

La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento, debido a que el personal debe saber como esta realizando su trabajo, si cumple con las expectativas o necesita mejorar en algunas áreas de su trabajo.

En un organización, uno puede comprar el tiempo de empleado, puede comprar su presencia material en un lugar determinado, hasta se puede comprar cierto número de movimientos musculares por hora. Pero su entusiasmo ni su lealtad y la devolución de su corazón no se pueden comprar. Estas cosas hay que ganárselas. La persona en la organización viene a convertirse en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento no como una máquina, sino, como un ser humano con necesidades, interés, vivencias únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias que nos llevará al logro de los objetivos.

Como puede verse en la Gráfica 11, la motivación que tienen los trabajadores es la necesidad hacia el pago efectuado por el trabajo.

**Gráfico 11**



Según se pudo observar en los resultados del estudio, la insatisfacción laboral atrae consecuencias negativas para la empresa. Uno de los principales problemas suscitados por la insatisfacción laboral es el de conflictos laborales entre jefe-subordinado, por eso periódicamente se presentan conflictos entre ambas partes, debido a inconformidades por parte de los subordinados, lo que provoca un atraso en las actividades de cada persona, aumenta la presión y estrés para cada empleado de la organización.

Debido a la falta de satisfacción en el trabajo por parte de los empleados, ha habido una baja en la productividad de los mismos. La falta de interés en el trabajo ha propiciado que la calidad en el servicio ofrecido a los clientes disminuyera, los clientes se quejan de la baja en calidad y el no cumplimiento de las cláusulas pactadas en los contratos.

Los empleados pueden expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa, convirtiendo el clima laboral en un área de riñas y conflictos.

En general se observa que el porcentaje de satisfacción del clima organizacional es de 65.71%, lo cual no está del todo mal pero pueden realizarse diversas actividades para mejorar.

## 9. Conclusiones

- 9.1. La encuesta realizada nos permite tener una herramienta, que evalúa el clima organizacional en un determinado tiempo y espacio.
- 9.2. El resultado global del clima organizacional refleja un 65.71% de satisfacción laboral, esto nos indica que existen algunos aspectos que requieren ser mejorados, tales como la comunicación, confianza, oportunidades de crecimiento e incentivos laborales.
- 9.3. El tipo de liderazgo en la institución detectado es autoritario-paternalista, la mayor parte de las decisiones se toman en la gerencia, delegando sólo aquellas medidas de menor importancia a escalones inferiores lo cual genera una rigidez ante cambios y necesidades imprevistas.
- 9.4. El tipo de motivación que entre el personal es la recompensa económica.
- 9.5. Para alcanzar un clima organizacional favorable es necesario mejorar en aspectos tales como: Involucramiento del personal, Sistemas de remuneración, Comunicación y Motivación, estas características influyen negativamente en el personal y provocan insatisfacción entre los empleados
- 9.6. Paralelamente se pudieron identificar algunas características positivas como la relación entre compañeros, el ambiente de trabajo y en general toda la estructura física de la empresa.
- 9.7. Estas particularidades, sugieren la presencia de bases adecuadas para implementar cambios de fondo en aquellas áreas consideradas como adversas para la conformación de un clima favorable.

## 10. RECOMENDACIONES

Derivadas de las conclusiones anteriormente relatadas se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

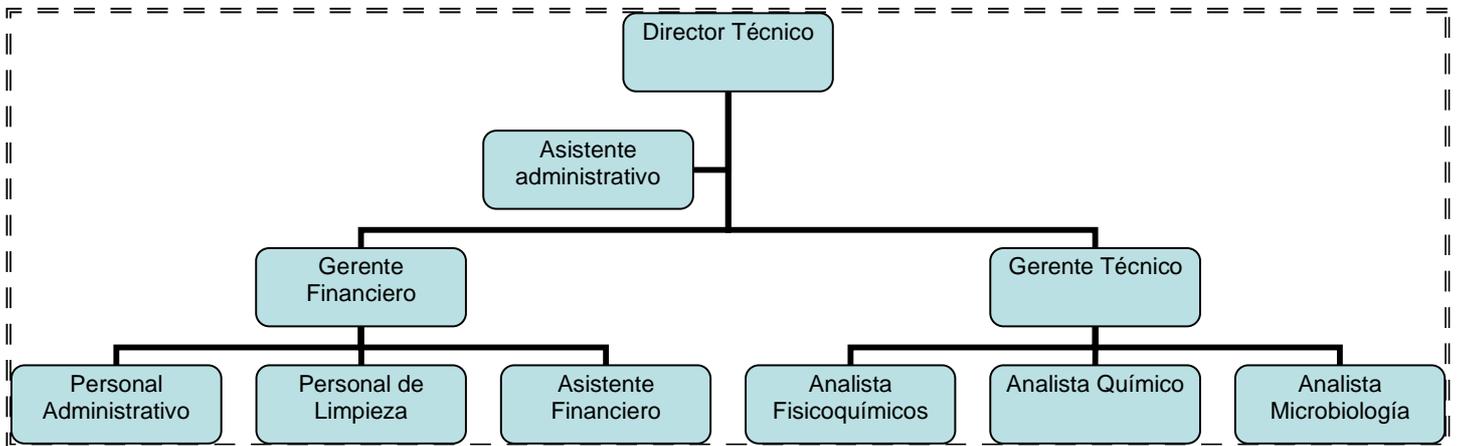
- 10.1. Crear programas de concientización y motivación, su propósito es inducir al personal en el conocimiento de la institución, reforzar su compromiso e identificarlo con su trabajo y la institución.
- 10.2. Realizar un estudio de escala salarial; basado en la valuación de los puestos y en la comparación salarial de otras empresas que poseen el mismo giro comercial y crear una política de planes de carrera en cada puesto de trabajo a mediano y a largo plazo que promueva el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas
- 10.3. Fomentar las relaciones interpersonales mediante la creación de grupos de desarrollos que estimulen el pensamiento creativo, un ambiente de entusiasmo y compañerismo a través de actividades deportivas, celebración de eventos especiales, campañas recreativas.
- 10.4. Reemplazar las tradicionales estructuras controladas y de escaso involucramiento de los empleados, a un ambiente organizacional de compromiso y participación que provoque la autonomía laboral además ampliar los canales de comunicación mediante la realización de reuniones periódicas y creación de medios escritos como boletines, carteleras e intranet.
- 10.5. Crear programas de sensibilización, dirigidos a los niveles gerenciales, de asesoría y de dirección, para hacer conciencia de los aspectos que inciden negativamente en el clima de la organización y contar con su apoyo y compromiso para desarrollar una estrategia de acción en forma de cascada, de los niveles superiores a los niveles inferiores.
- 10.6. Ejecutar un plan periódico de diagnóstico e clima organizacional, que permita la planeación, mantenimiento evaluación del mismo.

## 11. BIBLIOGRAFIA

- 11.1. Alvarado Gudiño, L. 1998. "Los valores en la misión de la empresa". En: *Adminístrate Hoy* 47.
- 11.2. Asensio Muñoz, I.; Fernández Díaz, M.J. (1991). El clima de las instituciones de educación superior. *Revista complutense de educación*. s.l.
- 11.3. Chiavenato, Adalberto. 1994. *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill interamericana
- 11.4. Chrunden, Hebert J., Arthur Sherman Jr. 1982. *Administración de personal*. México: C.E.C.S.A
- 11.5. Davis, Keith y Newtron, Jhon. 1999. *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial Mc. Graw-Hill Interamericana.
- 11.6. Gibson, J. 1994 *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Proceso*. Chile: Editorial Mc. Graw-Hill Interamericana.
- 11.7. Goncalves, Alexis. 2000. *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). Colombia: Editorial Mc. Graw Hill. Interamericana.
- 11.8. Hall Richard H. 1996. *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- 11.9. Keith Davis. 1994. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc. Graw-Hill Interamericana.
- 11.10. Martínez, L. 2001. *Medición de clima organizacional*. Recuperado enero,2003 de: <http://www.Monografias.com/trabajos6/medicli/medicli/shtml>
- 11.11. *Motivación Humana* (n.d.) Instituto Técnico De Córdoba.-Montería. <http://www.monografias.com/trabajos13/motiva/motiva.shtml>
- 11.12. Oficina Internacional del Trabajo (O.I.T.) 1986. *Factores Psicosociales en el Trabajo*. Ginebra. (s.n)
- 11.13. Olivares Ramírez, B. 1999. "Misión, visión y valores en las organizaciones de hoy". En: *Adminístrate Hoy* 63 47-50
- 11.14. Pérez Toledo, Miguel Angel. 1998. *Estrés, Vida o Muerte*. México: Instituto Politécnico Nacional. s.n.
- 11.15. Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la cultura de su empresa*, México: Panorama Editorial, S.A
- 11.16. Robbins Sthephen P. 1992. *Administración, Teoría y Práctica*. México : Prentice Hall.
- 11.17. Robbins S. 1999 .*Liderazgo*" en "Comportamiento Organizacional". México, Prentice Hall
- 11.18. Stoner, James. 2001. *Administración*. México: Mc Graw Hill

## 12. ANEXOS

### 12.1. Organigrama



### ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con su trabajo, lea cada una detenidamente, escoja una de las respuestas posibles, la que mejor exprese su opinión y márkela con una "x". No es necesario escribir su nombre ni su departamento. Gracias por su colaboración.

Siempre = S  
 Casi siempre = CS  
 A veces = AV  
 Nunca = N

No.	Pregunta	S	CS	AV	N
1	Las normas, políticas y procedimientos de la empresa son claros y estoy de acuerdo con ellas.				
2	El trabajo de mi departamento esta bien organizado.				
3	Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo, eficientemente.				
4	Estoy de acuerdo con mi horario de trabajo.				
5	Mi área de trabajo cuenta con las condiciones, materiales y equipos necesarios para hacer bien mi trabajo				
6	Cuando tengo alguna duda o sugerencia, siempre se ha quien dirigirme.				
7	Conozco bien lo que se necesita para hacer mi trabajo.				
8	Conozco lo suficiente la empresa, lo que hace mi departamento y los demás departamentos.				
9	Siempre que necesito ayuda para atender el problema de algún cliente se a quien recurrir.				
10	En mi trabajo tengo oportunidad de dedicarme diariamente a lo que sé hacer.				
11	Me dan la oportunidad de crecimiento personal				
12	Me agrada la forma en que reconocen el buen trabajo y los beneficios que da la empresa.				
13	Estoy satisfecho con las prestaciones y salario que recibo de mi trabajo.				
14	Mi salario es justo comparado con el de las otras personas que trabajan en la empresa.				
15	La empresa reconoce y da incentivos al buen desempeño.				
16	Me agrada el tipo de trabajo que realizo actualmente y estoy conforme con la cantidad de trabajo que hago cada día.				
17	Creo que la frecuencia con que supervisan mi trabajo es adecuada.				
18	Creo que tengo oportunidad de crecer y desarrollarme en otros puestos, se lo que debo de hacer par subir de puesto o categoría.				
19	Mi salario en esta compañía es igual o mejor que el que podría ganar en otro trabajo similar.				
20	Tengo libertad de tomar decisiones en su trabajo				
21	En el trabajo tengo a uno de mis mejores amigos.				

No.	Pregunta	S	U	S	A	V	N
22	Considero que mis compañeros de trabajo son confiables.						
23	Recomendaría a la empresa, como una buena empresa donde trabajar.						
24	El ambiente en el trabajo me agrada y existe buena comunicación con las personas de mi área y las de otras áreas.						
25	Mi supervisor o jefe inmediato es justo con nosotros.						
26	Considero que las relaciones laborales dentro de mi departamento permiten trabajar satisfactoriamente.						
27	Entre mis compañeros de trabajo existe un ambiente de confianza.						
28	Hay un ambiente de cooperación y ayuda mutua entre los distintos departamentos.						
29	La última vez que un compañero me pidió apoyo, se lo otorgue.						
30	Los miembros de mi grupo de trabajo se comunican en forma abierta y honesta.						
31	Considero que mi jefe inmediato ha sabido solucionar problemas o quejas mías o de mis compañeros de trabajo y siempre impulsa nuestro desarrollo.						
32	Tengo confianza en las decisiones de mi jefe inmediato.						
33	El comportamiento de mi jefe inmediato es consistente con lo que dice.						
34	Entiendo como mi jefe inmediato evalúa mi trabajo y reconoce la importancia del trabajo que yo realizo.						
35	El personal informa a su supervisor las cosas importantes que ocurren en el trabajo.						
36	En general creo que todos los productos que hace la empresa son de alta calidad.						
37	Todos los días me levanto con mucho deseo de presentarme a mi trabajo, nunca desearía dejar la empresa.						
38	Me siento seguro de conservar mi trabajo aquí.						
39	Mucha gente desearía tener un trabajo como el que tengo en esta compañía.						
40	Me siento orgulloso de trabajar en es compañía						
41	No tengo temor de hablar sobre lo que pienso de la empresa.						
42	Me entero a tiempo de los cambios que tienen que ver con mi trabajo.						
43	La satisfacción de los empleados es una alta prioridad para mi jefe inmediato.						
44	Mi jefe siempre nos permite opinar en decisiones que afectan su trabajo.						
45	Existe buena comunicación con sus Jefes.						
46	Por qué realiza las actividades de su puesto de trabajo:						
	Le gusta hacerlo						
	Le pagan por hacerlo						
	Es un desafío realizarlo						