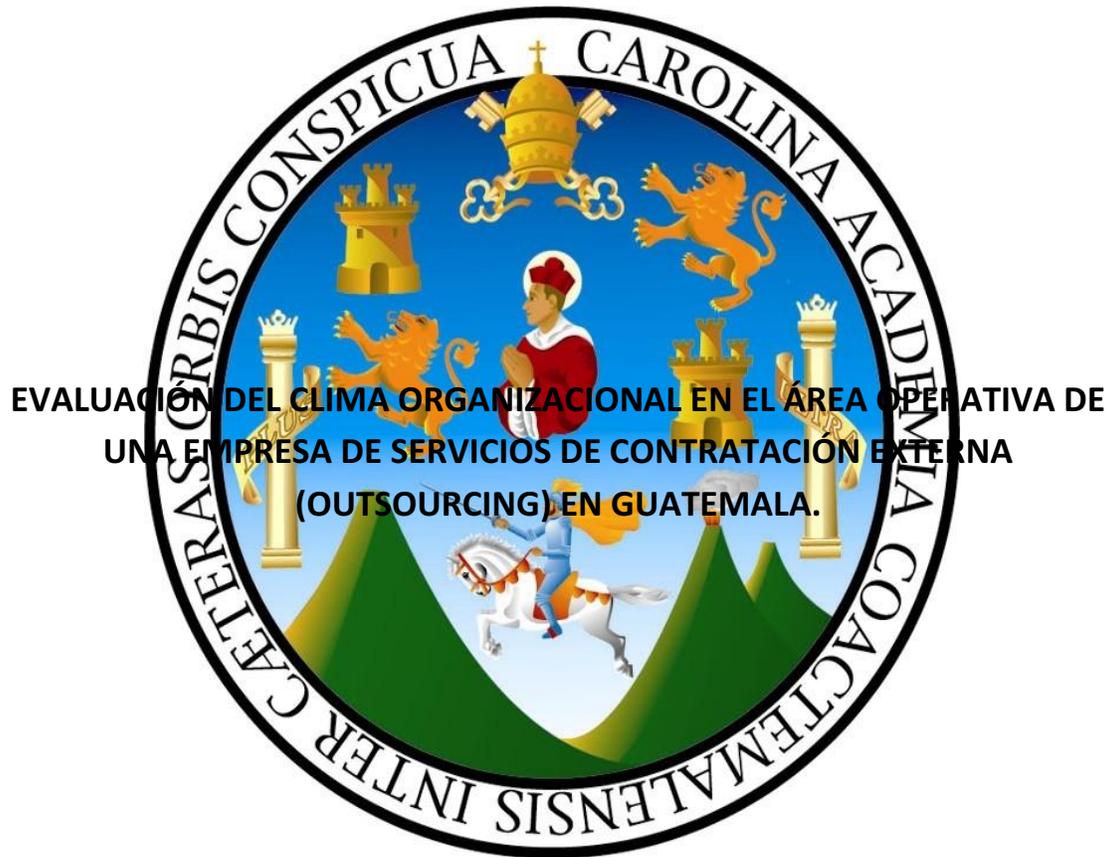


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



María José Cruz Marroquín

Maestría de Administración Industrial y Empresas de Servicio

Guatemala, mayo de 2012

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



María José Cruz Marroquín

Para optar al grado de

Maestro de Artes

Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicio

Guatemala, mayo de 2012

JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

| | |
|---------------------------------------|------------|
| ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D | DECANO |
| LIC. PABLO ERNESTO OLIVA SOTO, M.A. | SECRETARIO |
| LICDA. LILIANA VIDES DE URIZAR | VOCAL I |
| DR SERGIO ALEJANDRO MELGAR VALLADARES | VOCAL II |
| LIC. LUIS ANTONIO GALVEZ SANCHINELLI | VOCAL III |
| BR. FAUSTO RENE BEBER GARCIA | VOCAL IV |
| BR. CARLOS FRANCISCO PORRAS LOPEZ | VOCAL V |

CONSEJO ACADEMICO
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D.
MSc VIVIAN MATTA DE GARCIA
DR. ROBERTO FLORES ARZÙ
DR. JORGE ERWIN LÓPEZ GUTIÉRREZ
LIC. FÉLIX RICARDO VÉLIZ FUENTES, MSc.

ÍNDICE

| | |
|---------------------------------------------------------|----|
| RESUMEN..... | 1 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 2 |
| 2. DELIMITACIÓN DEL TEMA | 3 |
| 2.1 Delimitación del Tema | 3 |
| 3. MARCO TEÓRICO | 4 |
| 3.1 Outsourcing..... | 4 |
| 3.2 Clima Organizacional..... | 7 |
| 3.3 Comportamiento Humano en las Organizaciones..... | 8 |
| 3.4 Liderazgo y Clima Organizacional..... | 8 |
| 3.5 Motivación..... | 8 |
| 3.5.1 Teorías de Contenido Motivacional..... | 8 |
| 3.5.2 Teorías del Proceso Motivacional..... | 9 |
| 3.5.3 El clima organizacional y la motivación..... | 9 |
| 3.6 Cultura Organizacional | 9 |
| 3.6.1 Cultura y Clima Organizacional..... | 10 |
| 3.7 Elementos conceptuales del servicio | 10 |
| 3.7.1 Definiciones de Servicio | 10 |
| 3.8 Factores que influyen en el desempeño laboral. | 11 |
| 3.9 Satisfacción del trabajo | 11 |
| 3.10 Autoestima. | 11 |
| 3.11 Trabajo en equipo | 11 |
| 3.12 Componentes del clima organizacional. | 12 |
| 4. PROBLEMA A RESOLVER | 13 |
| 4.1. Planteamiento del problema. | 13 |
| 4.1.1. Identificación del problema. | 13 |
| 5. OBJETIVOS..... | 14 |
| 5.1. Objetivo general. | 14 |
| 5.2. Objetivos específicos. | 14 |
| 6. JUSTIFICACIÓN. | 15 |
| 7. METODOLOGIA..... | 16 |
| 7.1. Tipo de investigación. | 16 |
| 7.2. Nivel de investigación. | 16 |
| 7.3. Diseño de la investigación. | 16 |
| 7.4. Modelo de la investigación. | 16 |
| 7.5. Método de la investigación. | 16 |
| 7.6. Muestra. | 16 |
| 8. RESULTADOS..... | 17 |
| 9. DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... | 61 |
| 10. CONCLUSIONES..... | 62 |
| 11. RECOMENDACIONES..... | 63 |
| 12. BIBLIOGRAFÍAS..... | 64 |
| 13. ANEXOS..... | 66 |

DEDICATORIA

- A: Dios y la Virgen, concebidos como mis Seres Supremos, por estar presente a lo largo de mi vida, luz que iluminan mi entendimiento.
- A mis Abuelos: José María Marroquín (QEPD) y María Luz de Marroquín, Francisco Cruz (QEPD), Carlos Humberto Marckword (QEPD) , Everilda Marckword (QEPD) y Carmen de Moran, Dios los bendiga, gracias por ser fuente de sabiduría e inspiración, siempre los llevare en mi corazón.
- A mis Padres: Williams Santiago Cruz Velásquez y Ana Mercedes Marroquín Dueñas de Cruz, por su apoyo, amor, sabios consejos y ayuda en mi formación profesional.
- A mis hermanos: Erick, Alejandra, Guillermo, Maggie, Helmuth y Lissette, por brindarme apoyo, sabiendo que puedo contar con ellos siempre.
- A: Mis tíos y primos especialmente a Celeste Marroquín por su amor y apoyo haciendo más fácil mi diario vivir.
- A mis sobrinos: Andrea María, Iván Alexander, Helmuth Alejandro, Alejandra Stephania, María Isabel, Fátima Sofía y Jose Guillermo, motivándome a enfrentar los obstáculos con alegría.
- A mis amigos: Promoción MAIES 2010 – 2011, Sonia Méndez, Gaby Orellana, Ehilen Rosales, Flor Miranda, Luis Choc por haberme apoyado en todo momento y por compartir conmigo este triunfo.
- A: Todos los que sin hacer mención (JCH) saben de mi agradecimiento y respeto.

AGRADECIMIENTOS

- A: Dios, Ser todo poderoso que me permitió alcanzar esta meta.
- A: Mi asesora, Verónica Roxana Vides, quien tuvo el tiempo disponible y compartió los conocimientos necesarios para llevar a término el presente trabajo de tesis.
- A: A la Escuela de Postgrado de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia.
- A: Todos los docentes por compartir sus conocimientos y experiencias para mi formación profesional.

RESUMEN

El clima organizacional es uno de los factores que han demostrado hacer una importante diferencia en cuanto al desempeño positivo de una empresa. Hoy en día las organizaciones buscan un continuo mejoramiento de su ambiente para así elevar su desempeño y productividad.

Es por este motivo que se plantea este trabajo de investigación, con el que por medio de una encuesta se recolectaron y evaluaron datos sobre los diversos factores o dimensiones del clima organizacional en el área operativa de una empresa de servicios, esto con el fin de dar soluciones las cuales mejoraran e incrementaran el rendimiento de los trabajadores así como la productividad y rentabilidad de la empresa.

La encuesta, la cual se dividió en 5 aspectos específicos como lo son: El ambiente físico; el ambiente laboral y a las relaciones interpersonales que existen en la empresa; las expectativas, aptitudes y actitudes personales; el comportamiento organizacional y la relación al trabajo que se realiza en la empresa; con un total de 45 preguntas. Se les pasó la encuesta a 25 personas del área operativa de una empresa de servicios. Los resultados fueron tabulados y analizadas las respuestas de preguntas claves en cada aspecto del cuestionario.

Con relación al ambiente físico, los resultados de la presente investigación indican que según la percepción de los trabajadores, la infraestructura de la empresa es adecuada para realizar el trabajo, pero hay ciertas áreas que requieren de algunas mejoras para que el trabajador tenga un agradable ambiente de trabajo, tal es el caso del espacio físico, ruido y la poca ventilación; factores que son ajenos a la empresa de servicios, por estar ubicados en las instalaciones de uno de sus clientes.

Los resultados también revelan que hay deficiencia en la comunicación entre la línea jerárquica de jefes y subordinados y viceversa. Además un grupo de trabajadores se sienten infravalorados con relación a la remuneración que reciben.

En base a los resultados, se recomienda a la empresa establecer programas para evaluar el desempeño de los empleados de acuerdo a ciertos criterios como habilidades, comportamiento, metas y resultados (cantidad y calidad de trabajo), dándoles seguimiento y proporcionando la retroalimentación a cada uno de los colaboradores de sus fortalezas y debilidades en los diferentes puntos evaluados.

También establecer programas de reconocimiento, algo que la empresa actualmente no tiene, en el que se premia al empleado o equipo de trabajo que proporcione contribuciones extraordinarias a la empresa, ya que actividades como esta incrementan la motivación de los colaboradores dentro de la empresa.

Al igual, la empresa debe encargarse de la capacitación, evaluación y proyección del personal para garantizar el conocimiento de las metas.

De la misma forma, se recomienda a la empresa establecer incentivos monetarios y no monetarios así como desarrollar actividades que coadyuven al mantenimiento del buen clima organizacional.

1. INTRODUCCIÓN

Para las empresas resulta importante conocer y medir el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente en la productividad laboral e impactar en la rentabilidad de la empresa. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de alto desempeño y otra de bajo desempeño.

El clima organizacional junto con la cultura de la empresa, constituye la personalidad de una organización y condiciona el comportamiento de un individuo, este se refiere al conjunto de propiedades medibles en un ambiente de trabajo, según son percibidas por los empleados, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. Podemos decir entonces que un buen clima laboral es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y hacia el éxito.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ésta que se quiera medir. Las mediciones son de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización son la flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

En la presente investigación se recolectó y evaluó datos sobre los diversos factores o dimensiones del clima organizacional actual en el área operativa de una empresa de servicios. Con el fin de diagnosticar problemas internos y dar soluciones las cuales ayudarían a mejorar su rendimiento e incrementar la productividad y rentabilidad de la empresa.

2. DELIMITACIÓN DEL TEMA

2.1 Delimitación del Tema

El presente trabajo tiene como propósito identificar cuál es el clima organizacional de los empleados a nivel operativo de una empresa de servicios y qué estímulos organizacionales se pueden aplicar para mejorar el clima organizacional de la empresa.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Subcontratación

La subcontratación o tercerización (del inglés outsourcing) es un tema de actualidad en el que el objetivo principal de la empresa es la reducción de gastos directos, basados en la subcontratación de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa. Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia. (Grondona, 2011)

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima. (Fernández, 2002)

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

“Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control”.

“Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas”.

“Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión”

“Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía”.

“Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia”. (Fernández, 2002)

El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

Es preciso aclarar que Outsourcing es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en éstas últimas el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de Outsourcing el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea

sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos. (Fernández, 2002)

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

Las cinco razones para adoptar outsourcing

1. Reducir o controlar el gasto de operación. En un estudio realizado por el Outsourcing Institute se encontró que las compañías redujeron costos en un 90%.
2. Disponer de los fondos de capital. El Outsourcing reduce la necesidad de tener que incluir fondos de capital de funciones que no tienen que ver con la razón de ser de la compañía.
3. Tener acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
4. Manejar más fácilmente las funciones difíciles o que están fuera de control.
5. El Outsourcing es definitivamente una excelente herramienta para tratar esta clase de problema. (Chiavenato, 2004)

Un estudio de Gartner señaló que el outsourcing continua siendo la principal fuente de crecimiento en servicios dentro de la industria de **tecnología de la información (TI)**. El outsourcing se ha vuelto una práctica de negocio de primera línea para compañías de todos los tamaños y de acuerdo con Gartner en el 2004 representaron 53% del mercado total de **servicios de TI a nivel mundial** y tuvo el *56% de participación para el 2007*. (Grondona, 2011)

“El outsourcing se está volviendo la forma dominante en que las empresas adquieren servicios de TI”, señaló Allie Young, vicepresidente de investigación para el grupo de sourcing de Gartner.

“La industria de outsourcing continúa evolucionando, pero las necesidades para las empresas que están considerando adoptar servicios de outsourcing son constantes – enfoque en su negocio principal, tener acceso a conocimientos técnicos críticos y optimizar sus operaciones de TI”.

Hay mayor atención en los procesos de negocio a medida que el BPO (**outsourcing de procesos de negocio**) se vuelve una nueva área de crecimiento que añade más valor. (Grondona, 2011)

Proyectos altamente complicados, con varios años de duración, todavía son parte de los contratos importantes; sin embargo, para la empresa promedio, el crecimiento de **outsourcing “selectivo” de corto plazo** dará paso a un nuevo enfoque de “mejor en su tipo” a medida que las unidades de negocio influyan más sobre las decisiones en torno al outsourcing. (Grondona, 2011)

La necesidad de *outsourcing de TI* (ITO, por sus siglas en inglés) que sea el mejor en su tipo y BPO para el impacto del negocio, está impulsando este cambio.

También el **mercado de servicios de TI** está en medio de un cambio sin precedentes, a medida que las compañías se apresuran para aplicar un modelo de entrega de servicios global (GDM, por sus siglas en inglés), primordialmente en un intento por reducir costos. (Grondona, 2011)

Muchas empresas consideran la palabra **offshore** o proveniente del extranjero, como sinónimo de *ahorro de costos*. La industria está cambiando a un modelo de sourcing global que implica una propuesta de valor más amplia y variada, un cambio más a fondo sobre *cómo* las empresas compran y licitan servicios de TI y *cómo* los *outsourcers* crean y entregan servicios empresariales de TI.

“Un modelo de entrega global significa que las empresas pueden utilizar recursos de TI provenientes de cualquier parte del mundo para asegurarse que tienen las habilidades correctas, al *precio* correcto, en el tiempo correcto y con riesgo controlado“, destacó Young. (Grondona, 2011)

“Solamente las grandes corporaciones globales usarán centros cautivos para traer a un conjunto de *trabajadores internacionales* a sus departamentos de sistemas; la mayoría de las empresas lo harán vía **outsourcing**, o sea apoyándose en el GDM de la empresa de outsourcing”. (Grondona, 2011)

Que busca un servicio de outsourcing?

El servicio de outsourcing busca resolver problemas funcionales y/o financieros a través de un enfoque que combina infraestructura, tecnológica y física, recursos humanos y estructura financiera en un contrato definido a largo plazo. Y por sobre todo esto se le suma e a sus equipos el seguro, los componentes serán cambiados en el caso de que por su vida útil hayan dejado de funcionar sin ningún costo

Objeto del servicio

El servicio de outsourcing atenderá al sistema informático instalado en las dependencias de su empresa descrito en el correspondiente anexo preparado a tal efecto y asesorará al cliente en temas relacionados con las tecnología de la información que puedan tener una repercusión en su empresa o ámbito de negocio.

Descripción del servicio

1. Como se ha apuntado antes, el servicio consta de cuatro partes claramente diferenciadas y complementarias:
2. La parte preventiva
3. Las intervenciones puntuales
4. El seguro de componentes
5. Y la asesoría

3.2 Clima Organizacional

El concepto clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. "El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- b. Influye en su comportamiento.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. (Chiavenato,2004)

En los albores de los años sesenta del pasado siglo, personalidades como Likert y Mc Gregor proponen el concepto de "clima organizacional" (conocido igualmente como clima laboral), debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. En este sentido, es posible notar que ya desde esa época era posible avizorar la profunda relación que se daba entre liderazgo y clima, afectando, incluso, al desempeño de la organización en su totalidad. (Cuadra, Veloso, 2007)

Ahora bien, se tiene que el concepto de "clima laboral" alude a "los factores ambientales percibidos de manera consiente por las personas que trabajan en las organizaciones, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y pautas de comportamiento" . A su vez, Reichers y Schneider (1990) define clima como: "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella". (Cuadra, Veloso, 2007)

Por otra parte, se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores, entre otros: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva. (Cuadra, Veloso, 2007)

El concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de Clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas de seguridad sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y autorrealización. (Chiavenato, 2004)

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota "Salud mental". Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas.

Esas características básicas son:

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

3.3 Comportamiento Humano en las Organizaciones

Conviene destacar algunas características genéricas de las personas como personas, ya que esto mejorará la comprensión que tengamos acerca de los comportamientos humanos en las organizaciones.

El comportamiento de las personas presenta algunas características

1. El hombre es proactivo.
2. El hombre es social
3. El hombre tiene necesidades diversas
4. El hombre percibe y evalúa
5. El hombre piensa y elige
6. El hombre posee capacidad limitada de respuesta

3.4 Liderazgo y Clima Organizacional

En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima. En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad. Por ejemplo, los líderes transformacionales fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, de manera de ofrecer desafíos y recompensas motivantes. Estas relaciones son sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura y cuidado mutuo y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y miembros. Además, los líderes transformacionales comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de éstos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La apertura y la cercanía, serían un resultado de éstas y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido.

3.5 Motivación

Los conceptos de motivación surgen a partir de la década de los 50, a partir de cuya época han habido numerosos esfuerzos por sistematizarlas. Actualmente estas teorías pueden clasificarse en Teorías de Contenido Motivacional y Teorías del Proceso Motivacional. (Palma, 2000)

3.5.1 Teorías de Contenido Motivacional

3.5.1.1 Maslow : Fisiológica, Seguridad, Sociales, Estima y Autorrealización.

3.5.1.2 Alderfer : Crecimiento, Relacionales y Existenciales

3.5.1.3 Herzberg : Higiénicos y Motivacionales

3.5.1.4 McClelland : Logro, Afiliación y Poder

3.5.2 Teorías del Proceso Motivacional

3.5.2.1 Vroom : Espectativas

3.5.2.2 Festinger : Equidad

Del planteamiento de dichas teorías se reconoce de la motivación las siguientes premisas:

- Se origina de estímulos internos o externos y es de naturaleza innata y/o adquirida.
- El comportamiento motivado se orienta hacia un objetivo.
- Todo comportamiento involucra un impulso, una tendencia o necesidad; las personas
- difieren en su impulso motivacional básico.
- Asociado a un sistema de cognición: pensamientos, conocimientos, etc.

Entre las teorías del contenido motivacional, se destaca la planteada por Maslow con el concepto de necesidades y la importancia de la satisfacción de las mismas en un sentido jerárquico. Pese a la escasa verificación empírica, los ambientes laborales han buscado satisfacer las necesidades de sus trabajadores a través de programas y políticas de atención en recursos humanos. (Palma, 2000)

3.5.3 El clima organizacional y la motivación

Son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas. Se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo, constituyéndose en elementos mediatizadores de la relación con el cliente y por lo tanto viabilizan la expresión de la calidad de servicio que se aspira como ideal de funcionamiento. (Palma, 2000)

3.6 Cultura Organizacional

Se entiende como Cultura Organizacional la forma característica de pensar y hacer las cosas en una organización, producto de las interacciones del pasado y presente para adaptarse a circunstancias del entorno y a tensiones internas. Intervienen una acción colectiva, un lapso de tiempo en el que se han desarrollado acciones, políticas o decisiones; así como un gradual establecimiento de procedimientos formales e informales. Esto implica reconocer mecanismos de desarrollo y presente para adaptarse a circunstancias del entorno y a tensiones internas. Intervienen una acción colectiva, un lapso de tiempo en el que se han desarrollado acciones, políticas o decisiones; así como un gradual establecimiento de procedimientos formales e informales.

Esto implica reconocer mecanismos de desarrollo y consolidación de una cultura organizacional como son rituales, símbolos, lenguajes propios, transmisión oral de leyendas y mitos; sistemas de recompensas económicas y no económicas. (Palma, 2000)

La cultura se expresa en un **nivel observable** a través de la imagen externa y los procedimientos de la empresa y en un **nivel implícito** a nivel de las creencias y valores empresariales. La expresión de la cultura se da fundamentalmente en el comportamiento de las personas, a través de lo que se ha denominado Clima Organizacional, definida entonces como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influyen sobre su conducta. Es el patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado.

3.6.1 Cultura y Clima Organizacional

La íntima relación entre Cultura y Clima Organizacional se liga a aspectos psicológicos básicos. El análisis del clima laboral de acuerdo a Litwing debe explorar las siguientes dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Riesgo, Recompensa, Calidez-Apoyo y Conflicto. (Palma, 2000)

El interés por la optimización del desempeño y la salud laboral ha incidido en investigaciones que reportan la relevancia de variables como liderazgo, motivación y clima laboral; dichos trabajos señalan lo siguiente:

- Una relación directa entre liderazgo y clima laboral.
- Una asociación entre un tipo de clima laboral y una motivación particular hacia el trabajo.
- El clima laboral se asocia a cambios o de rasgos de personalidad aparentemente estables.

Estos alcances han permitido sugerir modelos de intervención que optimicen los procesos psicológicos involucrados en el comportamiento organizacional, particularmente el diagnóstico del clima laboral y motivación propicia intervención a nivel del funcionamiento de las instituciones, en aspectos preventivos y correctivos en la organización y en el establecimiento de los parámetros para la optimización del servicio. (Palma, 2000)

3.7 Elementos conceptuales del servicio

El concepto de lo que es un servicio es aparentemente sencillo, sin embargo, no existe una sola definición universalmente aceptada del término. Hay una gran controversia acerca de lo que son los servicios, existen complejidades difíciles de resolver y los avances tecnológicos que se están produciendo derivan en dificultades adicionales para establecer la línea demarcatoria entre bienes y servicios. (Quintero, Africano, Faria, 2008)

3.7.1 Definiciones de Servicio

De acuerdo con “Un servicio puede ser definido como un cambio en la condición de una persona o de un bien que pertenece a una unidad económica que es producido como resultado de la actividad de otra unidad económica, con el previo consentimiento de la persona o unidad económica primera.” Esta definición resalta el cambio que se produce en la persona o en los bienes que ella posee. Otra definición es la de “Un

servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo. Su producción pueden o no estar ligadas a un producto físico". Esta definición énfasis en la naturaleza esencialmente intangible de un servicio y en su falta de propiedad, por lo que se concentra en las características distintivas de los servicios. Quintero, Africano, Faría. (2008)

3.8 Factores que influyen en el desempeño laboral.

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. (Quintero, Africano, Faría, 2008)

3.9 Satisfacción del trabajo

Con respecto a la satisfacción del trabajo, "es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales." La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro. (Davis y Newstrom, 1999)

3.10 Autoestima.

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso. (Davis y Newstrom, 1999)

3.11 Trabajo en equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque

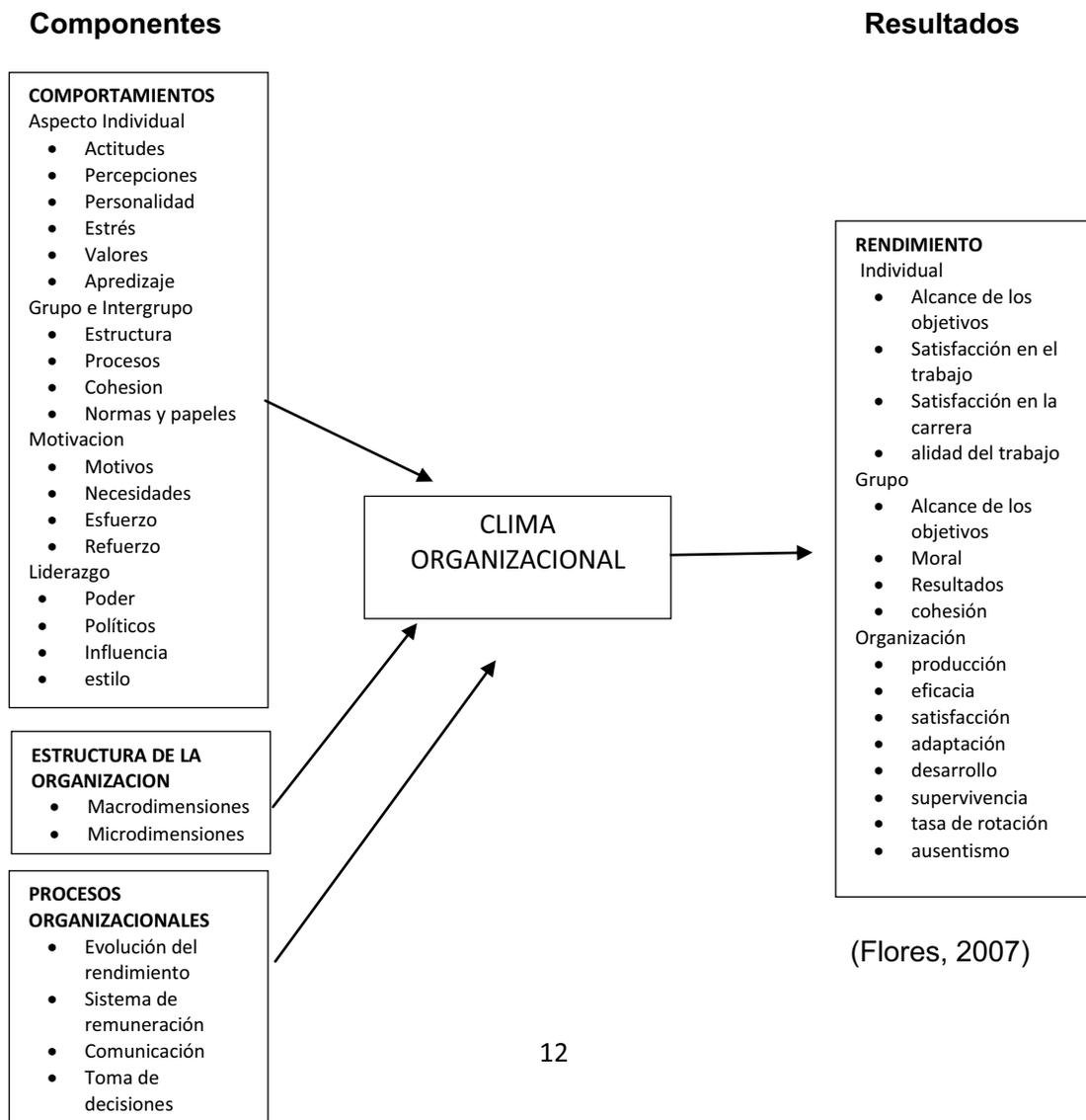
las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo. (Davis y Newstrom, 1999)

3.12 Componentes del clima organizacional.

Después de evaluar las principales variables implicadas en la composición de un clima organizacional se analiza la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

En el siguiente cuadro se puede ver la forma en que interactúan componentes tales como el *comportamiento* de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos son realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados. (Cuadro No. 1)

Cuadro No.1



4. PROBLEMA A RESOLVER

4.1. Planteamiento del problema.

4.1.1. Identificación del problema.

Algunos de los aspectos sintomáticos que identifican a la empresa en estudio son: Baja productividad y calidad, ausencia de cooperación entre el personal de la empresa, insatisfacción de los trabajadores, conflictos entre el personal operario.

Por tales problemas, se considera importante mejorar el clima de la organización ya que éste influye en el comportamiento de los miembros, a través de ideas consolidadas que mejoren la realidad empresarial y condicionen los niveles de motivación y rendimiento profesional.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general.

- Realizar una evaluación del clima organizacional de una empresa de servicios en el área operativa, para apoyar un mejor desempeño de la misma.

5.2. Objetivos específicos.

- Identificar cuáles son las percepciones de los trabajadores en relación con el clima organizacional y el ambiente físico de la empresa.
- Establecer como es el ambiente laboral y las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados en la empresa.
- Determinar el comportamiento organizacional que presenta la empresa.
- Identificar, establecer y proporcionar las recomendaciones y los estímulos organizacionales que permitan un mejoramiento del clima organizacional y por ende incrementar el rendimiento laboral y los niveles de productividad y calidad en una empresa de servicios.

6. JUSTIFICACIÓN

Si el clima organizacional de una empresa no es favorable para sus colaboradores se produce el deterioro en el entorno laboral, que lleva no solo a mayores niveles de desganado sino también a la indiferencia que produce como consecuencia que el personal se desmotive y se retire psicológicamente de sus labores y por lo mismo predomine la actitud de cumplir solamente con el tiempo de la jornada laboral, sin mayor esfuerzo.

Conocer las insatisfacciones de los colaboradores dentro de una empresa, permite lograr a largo plazo mejorar el entorno laboral, manteniendo un ambiente agradable entre los empleados y por consiguiente obtener progresos significativos en la productividad y calidad.

Por este motivo la presente investigación busca mediante la aplicación de una encuesta, identificar el clima organizacional de una empresa de servicios y proporcionar recomendaciones de estímulos organizacionales adecuados para que sus colaboradores tengan una oportunidad de mejorar en sus puestos y en su contribución a la empresa en un ambiente de mayor confianza y respeto,

7. METODOLOGIA

7.1 Tipo de investigación.

La presente investigación es de carácter descriptivo porque se evaluó y se recolectaron datos sobre los diversos aspectos o dimensiones del clima organizacional de una empresa de servicios.

7.2 Definición del Área

Se pasó una encuesta al personal del área operativa de una empresa de servicios, con el fin de identificar el clima organizacional en el que actualmente se encuentra.

7.3 Definición de la muestra

La muestra se determinó teniendo en cuenta el 100% de los miembros del área operativa de la empresa. n=25

7.4 Procedimiento

7.4.1 Se elaboró la encuesta, la cual se dividió en 5 aspectos específicos con un total de 45 preguntas. (Anexo No. 1)

7.4.2 Se les pasó la encuesta a las 25 personas del área operativa.

7.4.3 Se tabularon los datos y se analizaron.

7.5. Análisis y Conclusiones

Una vez tabulados los resultados, se analizaron las respuestas de preguntas claves en cada aspecto del cuestionario y se elaboraron conclusiones y recomendaciones.

Los resultados se analizaron dividiendo las preguntas en 5 aspectos específicos como lo son:

1. El ambiente físico.
2. El ambiente laboral y a las relaciones interpersonales que existen en la empresa.
3. Las expectativas, aptitudes y actitudes personales.
4. El comportamiento organizacional.
5. La relación al trabajo que se realiza en la empresa.

8. RESULTADOS

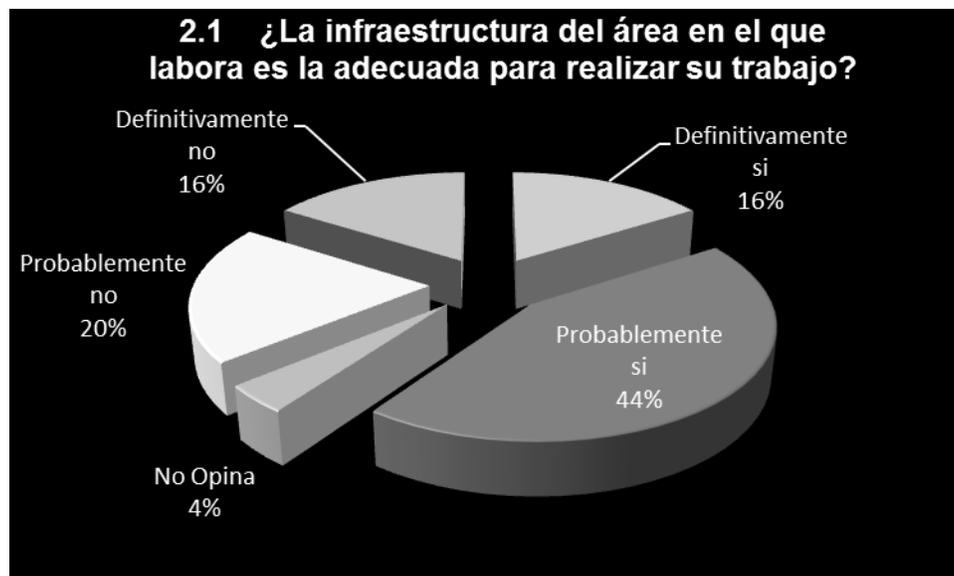
1. Datos Personales

La población encuestada fue el 100% de los colaboradores del área operativa (25) con edades comprendidas desde los 18 a los 32 años. De los cuales el 80% son de sexo masculino y el 20% femenino; de estos el 16% posee un nivel de estudios académicos de primaria, el 52% de secundaria y el 32% diversificado; el 44% de los operarios ha mantenido una relación laboral con la empresa menor de 1 año, el 52% entre 1 y 3 años y únicamente el 4% mantiene una relación mayor a 3 años.

2. Ambiente físico

2.1 ¿La infraestructura del área en el que labora es la adecuada para realizar su trabajo?

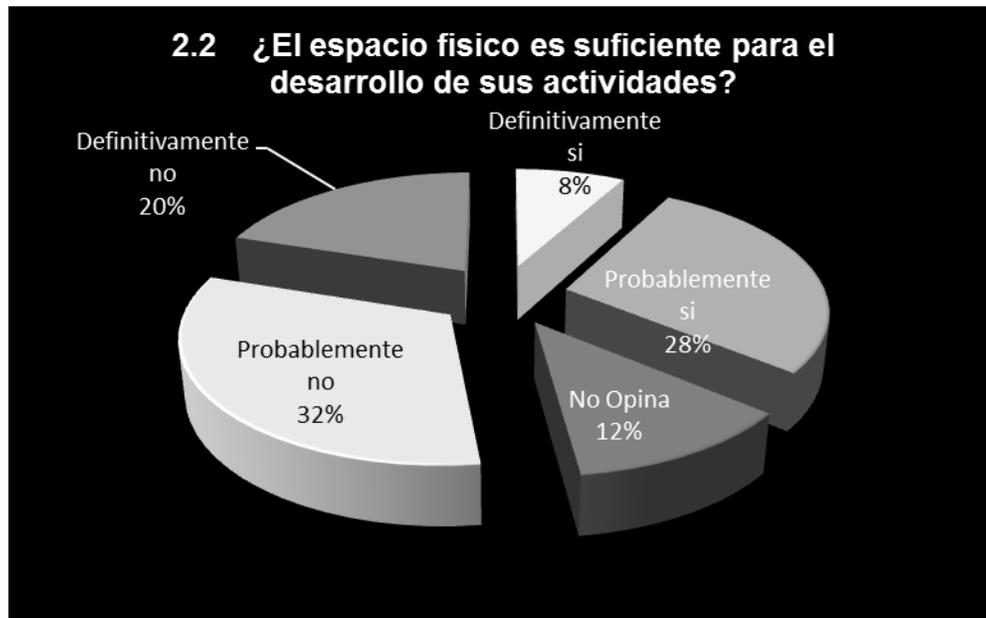
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 4 | 16 |
| Probablemente si | 11 | 44 |
| No Opina | 1 | 4 |
| Probablemente no | 5 | 20 |
| Definitivamente no | 4 | 16 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

2.2 ¿El espacio físico es suficiente para el desarrollo de sus actividades?

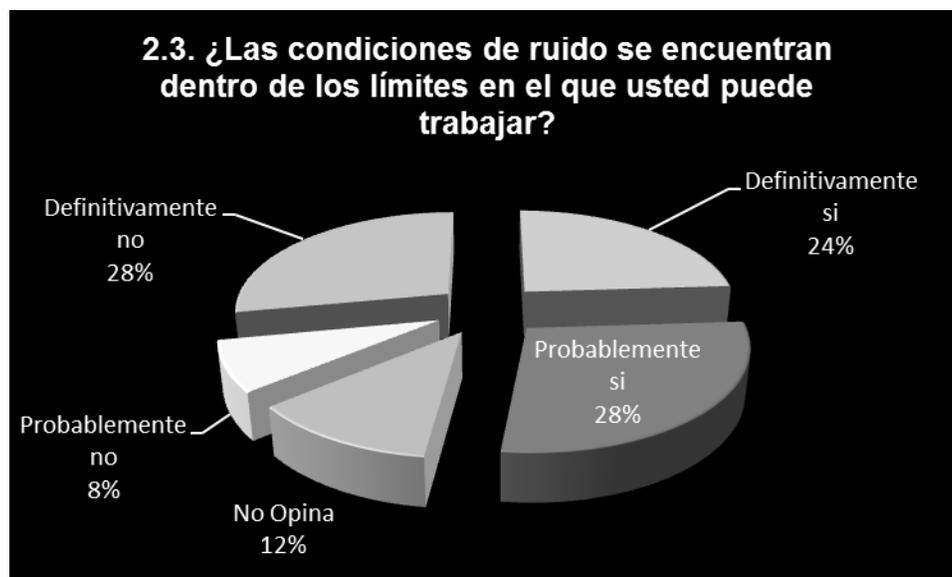
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 2 | 8 |
| Probablemente si | 7 | 28 |
| No Opina | 3 | 12 |
| Probablemente no | 8 | 32 |
| Definitivamente no | 5 | 20 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

2.3. ¿Las condiciones de ruido se encuentran dentro de los límites en el que usted puede trabajar?

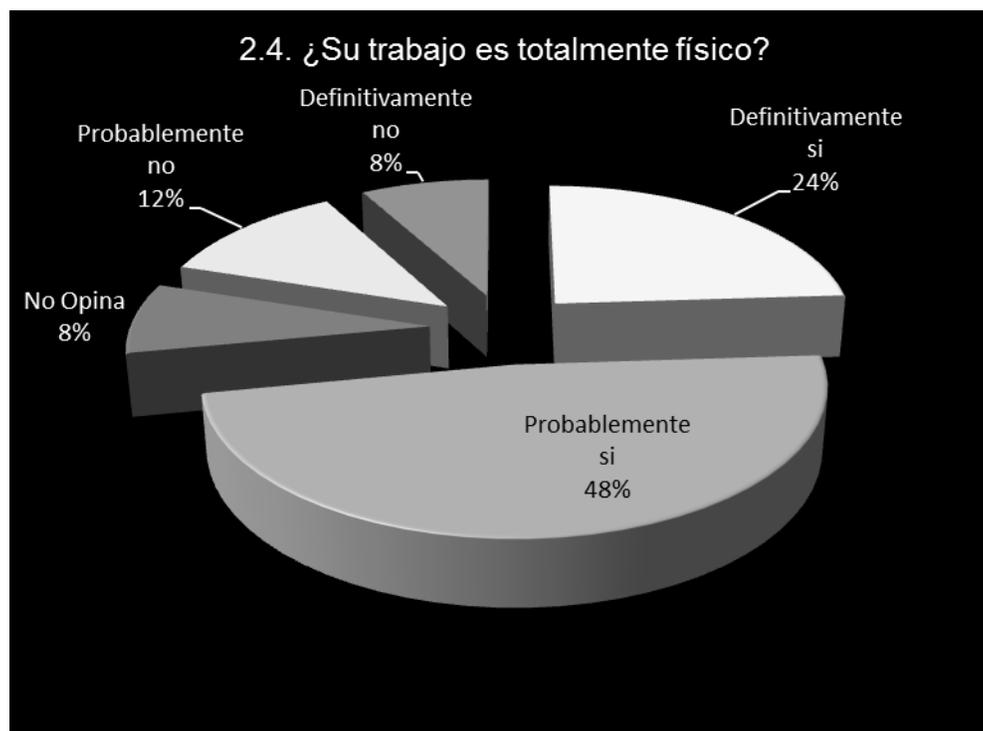
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 6 | 24 |
| Probablemente si | 7 | 28 |
| No Opina | 3 | 12 |
| Probablemente no | 2 | 8 |
| Definitivamente no | 7 | 28 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

2.4. ¿Su trabajo es totalmente físico?

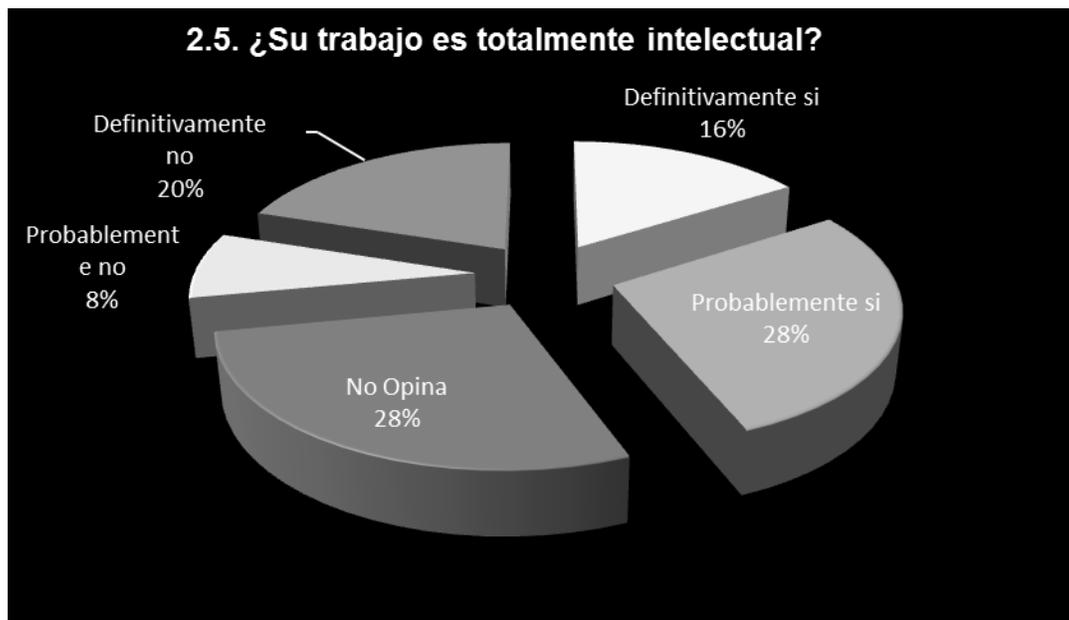
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 6 | 24 |
| Probablemente si | 12 | 48 |
| No Opina | 2 | 8 |
| Probablemente no | 3 | 12 |
| Definitivamente no | 2 | 8 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

2.5. ¿Su trabajo es totalmente intelectual?

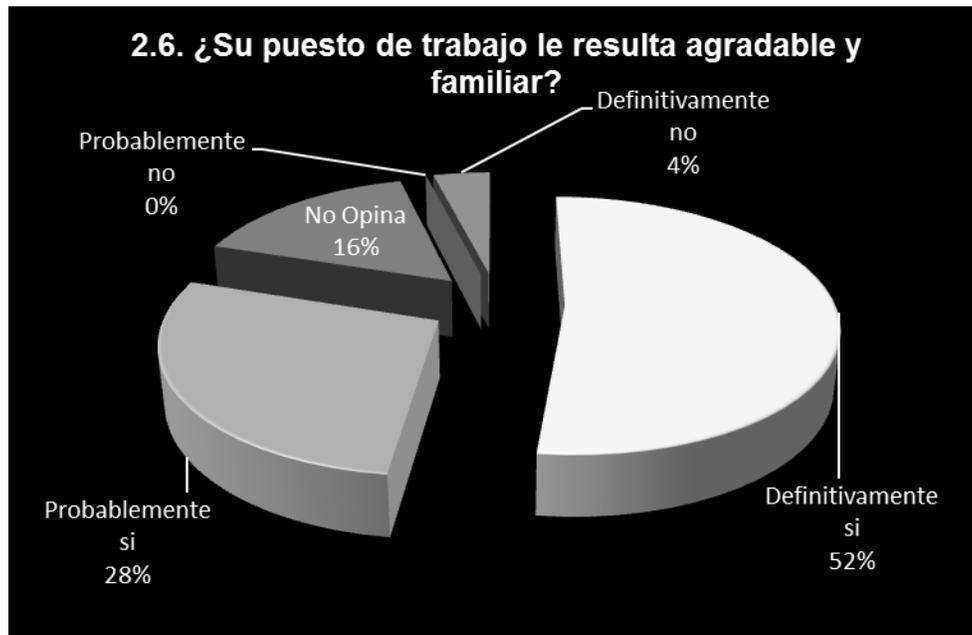
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 4 | 16 |
| Probablemente si | 7 | 28 |
| No Opina | 7 | 28 |
| Probablemente no | 2 | 8 |
| Definitivamente no | 5 | 20 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

2.6. ¿Su puesto de trabajo le resulta agradable y familiar?

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 13 | 52 |
| Probablemente si | 7 | 28 |
| No Opina | 4 | 16 |
| Probablemente no | 0 | 0 |
| Definitivamente no | 1 | 4 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

2.7. Su puesto de trabajo le resulta cómodo?

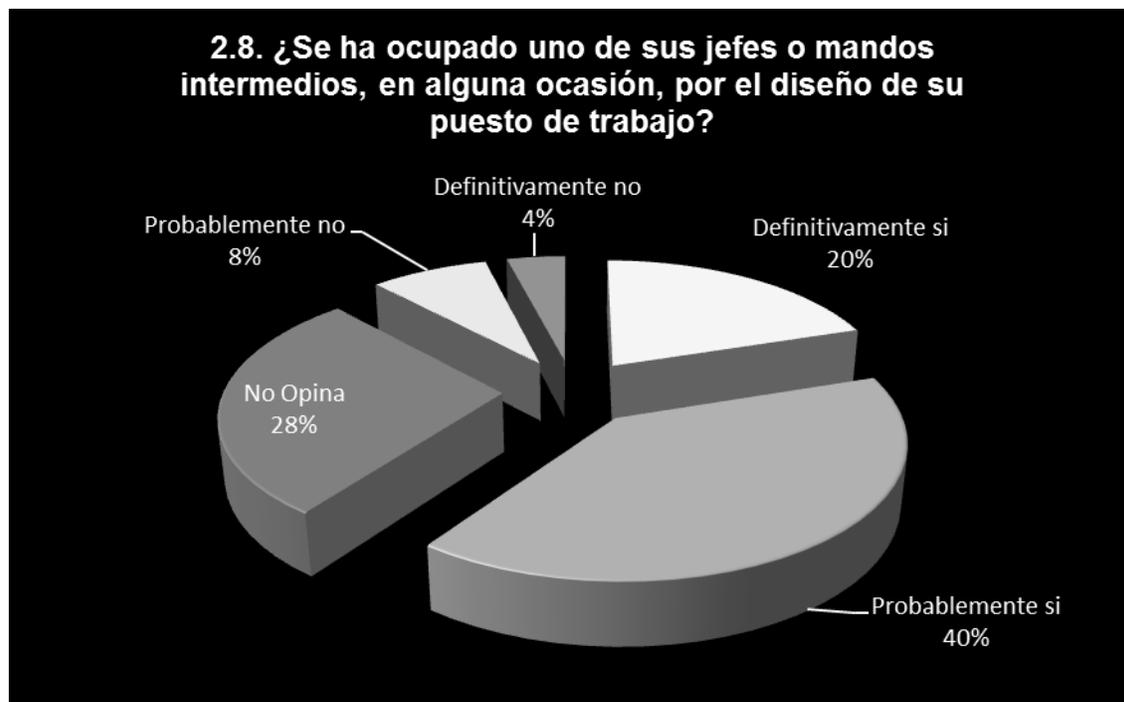
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 10 | 40 |
| Probablemente si | 13 | 52 |
| No Opina | 1 | 4 |
| Probablemente no | 0 | 0 |
| Definitivamente no | 1 | 4 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

2.8. ¿Se ha ocupado uno de sus jefes o mandos intermedios, en alguna ocasión, por el diseño de su puesto de trabajo?

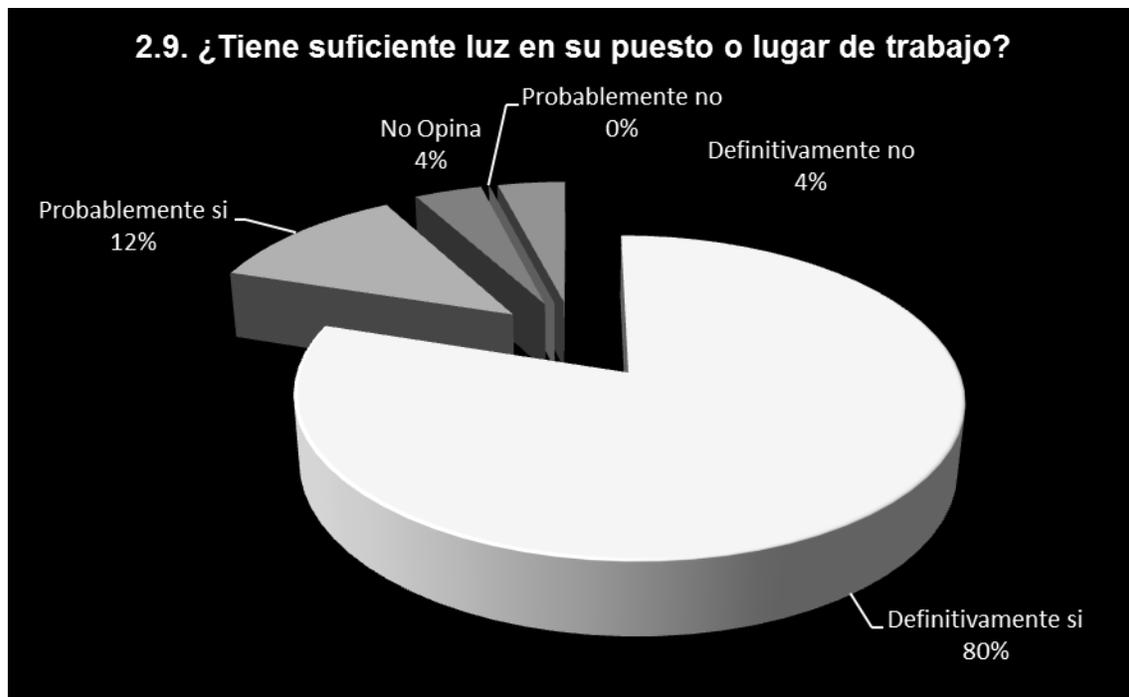
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 5 | 20 |
| Probablemente si | 10 | 40 |
| No Opina | 7 | 28 |
| Probablemente no | 2 | 8 |
| Definitivamente no | 1 | 4 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

2.9. ¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo?

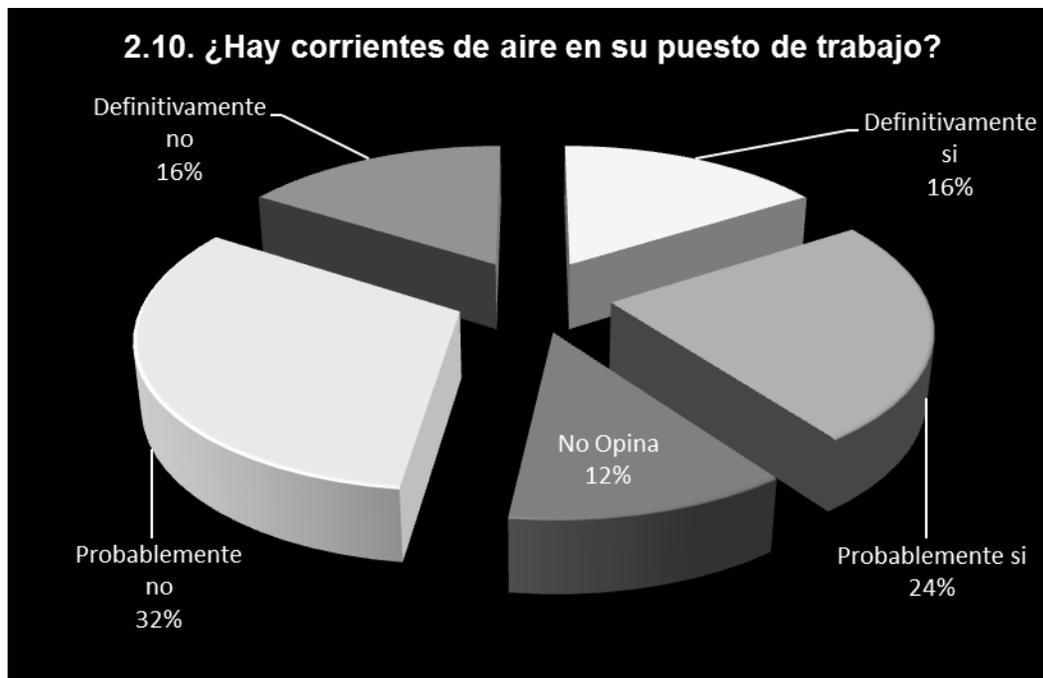
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 20 | 80 |
| Probablemente si | 3 | 12 |
| No Opina | 1 | 4 |
| Probablemente no | 0 | 0 |
| Definitivamente no | 1 | 4 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

2.10. ¿Hay corrientes de aire en su puesto de trabajo?

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 4 | 16 |
| Probablemente si | 6 | 24 |
| No Opina | 3 | 12 |
| Probablemente no | 8 | 32 |
| Definitivamente no | 4 | 16 |
| TOTAL | 25 | 100 |

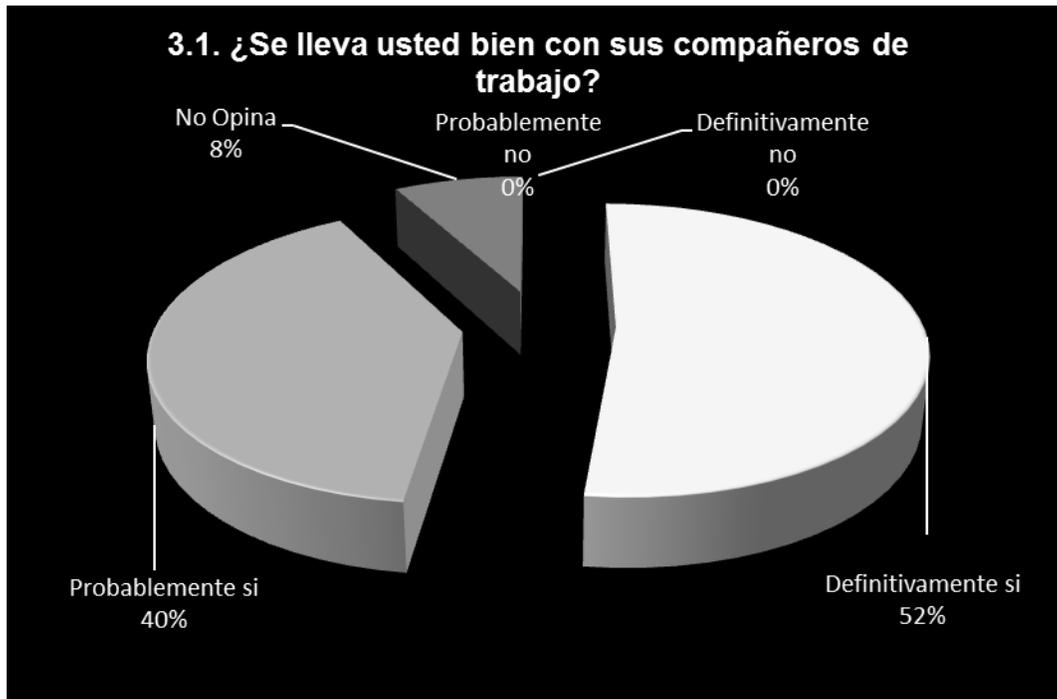


Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

3. Ambiente social y a las relaciones que existen en la EMPRESA

3.1. ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 13 | 52 |
| Probablemente si | 10 | 40 |
| No Opina | 2 | 8 |
| Probablemente no | 0 | 0 |
| Definitivamente no | 0 | 0 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

3.2. ¿Tiene problemas con alguno o algunos de ellos?

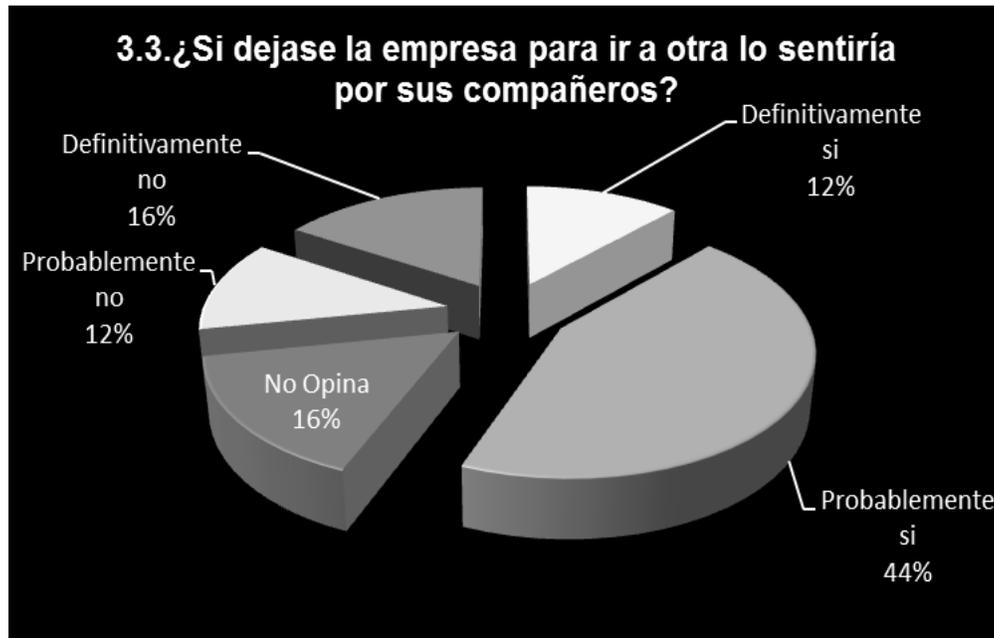
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 3 | 12 |
| Probablemente si | 5 | 20 |
| No Opina | 3 | 12 |
| Probablemente no | 3 | 12 |
| Definitivamente no | 11 | 44 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

3.3.¿Si dejase la empresa para ir a otra lo sentiría por sus compañeros?

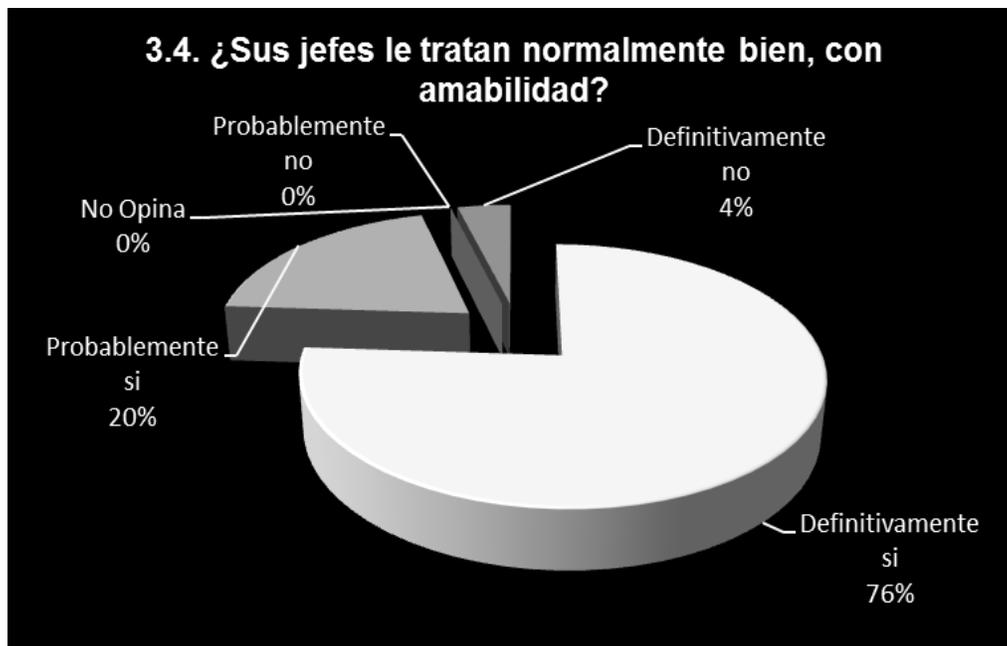
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 3 | 12 |
| Probablemente si | 11 | 44 |
| No Opina | 4 | 16 |
| Probablemente no | 3 | 12 |
| Definitivamente no | 4 | 16 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

3.4. ¿Sus jefes le tratan normalmente bien, con amabilidad?

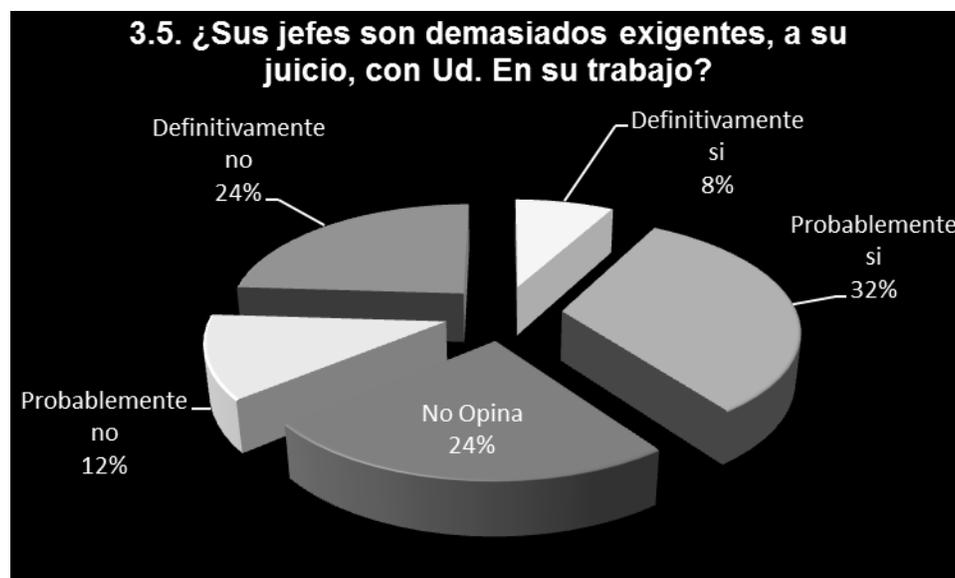
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 19 | 76 |
| Probablemente si | 5 | 20 |
| No Opina | 0 | 0 |
| Probablemente no | 0 | 0 |
| Definitivamente no | 1 | 4 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

3.5. ¿Sus jefes son demasiados exigentes, a su juicio, con Ud. En su trabajo?

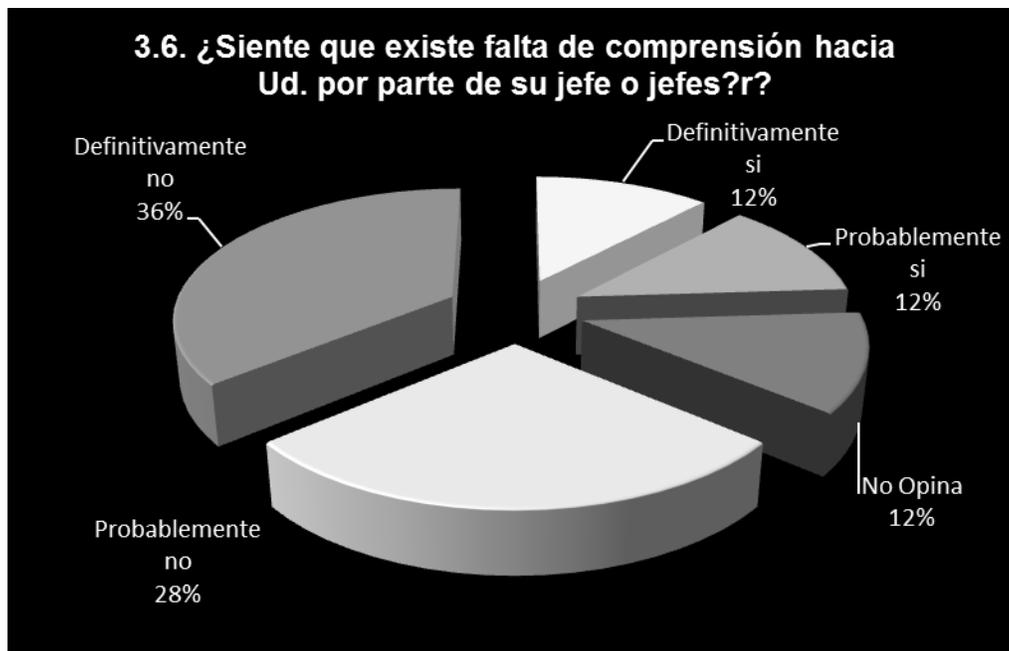
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 2 | 8 |
| Probablemente si | 8 | 32 |
| No Opina | 6 | 24 |
| Probablemente no | 3 | 12 |
| Definitivamente no | 6 | 24 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

3.6. ¿Siente que existe falta de comprensión hacia Ud. por parte de su jefe o jefes?r?

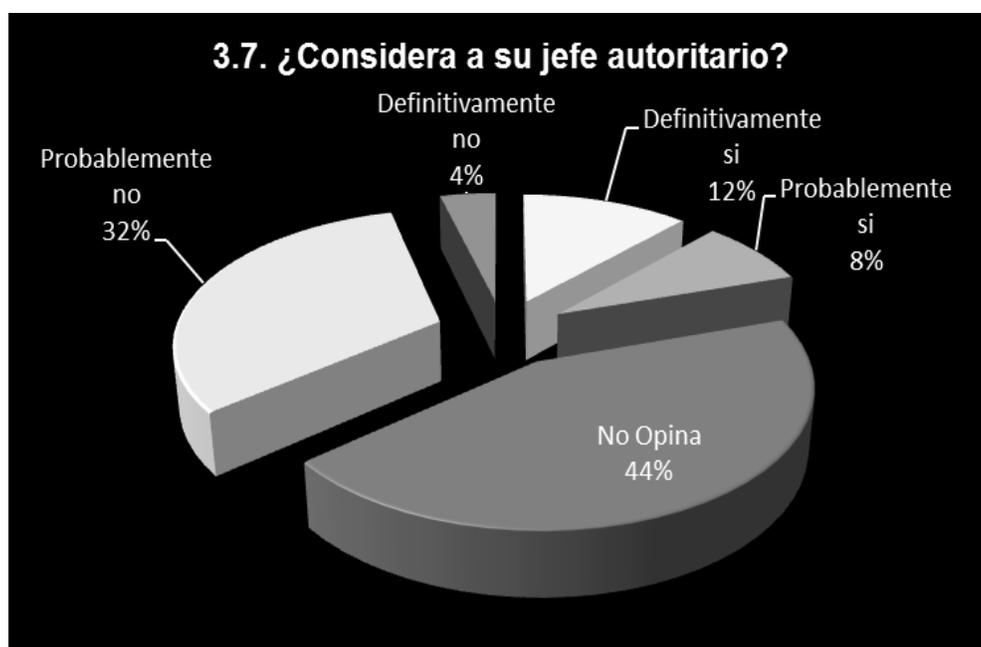
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 3 | 12 |
| Probablemente si | 3 | 12 |
| No Opina | 3 | 12 |
| Probablemente no | 7 | 28 |
| Definitivamente no | 9 | 36 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

3.7. ¿Considera a su jefe autoritario?

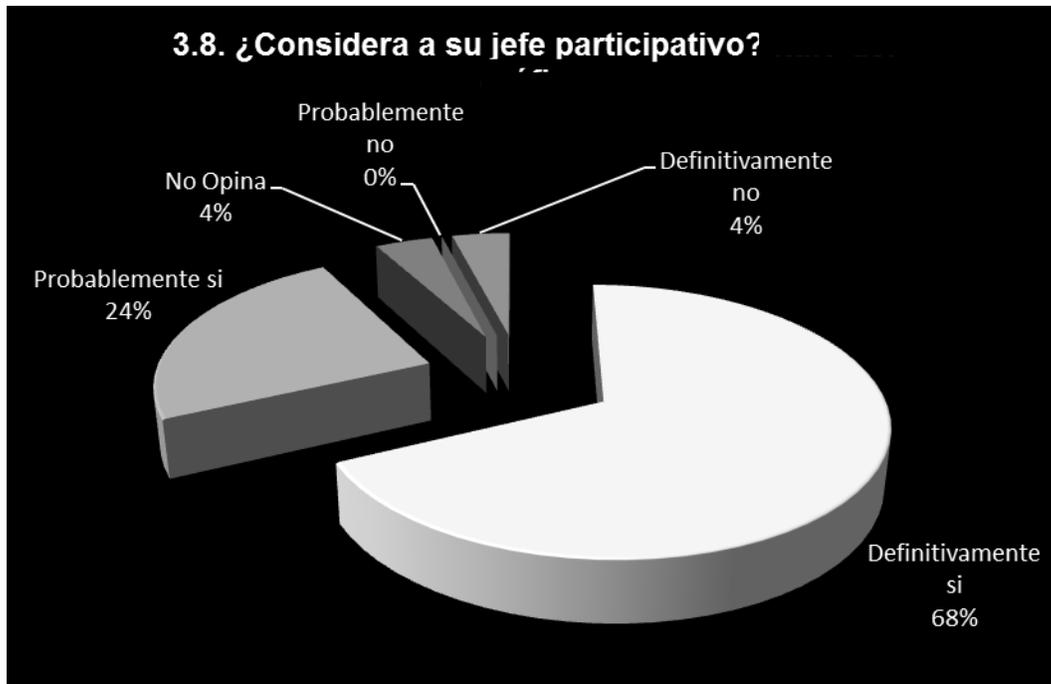
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 3 | 12 |
| Probablemente si | 2 | 8 |
| No Opina | 11 | 44 |
| Probablemente no | 8 | 32 |
| Definitivamente no | 1 | 4 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

3.8. ¿Considera a su jefe participativo?

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 17 | 68 |
| Probablemente si | 6 | 24 |
| No Opina | 1 | 4 |
| Probablemente no | 0 | 0 |
| Definitivamente no | 1 | 4 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

3.9. ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en autentico equipo?

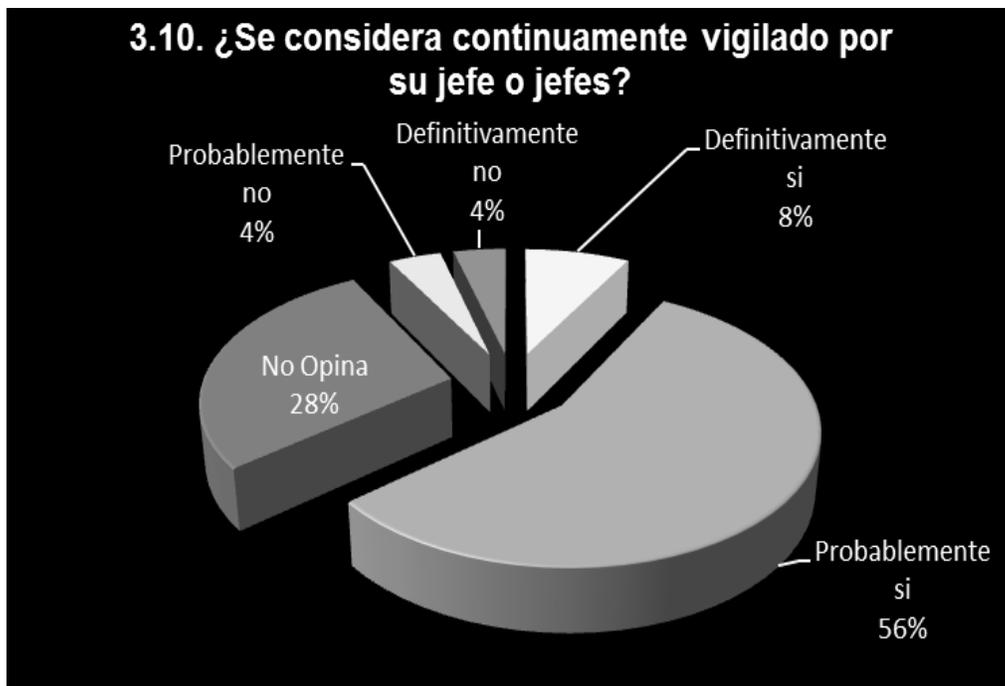
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 14 | 56 |
| Probablemente si | 8 | 32 |
| No Opina | 3 | 12 |
| Probablemente no | 0 | 0 |
| Definitivamente no | 0 | 0 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

3.10. ¿Se considera continuamente vigilado por su jefe o jefes?

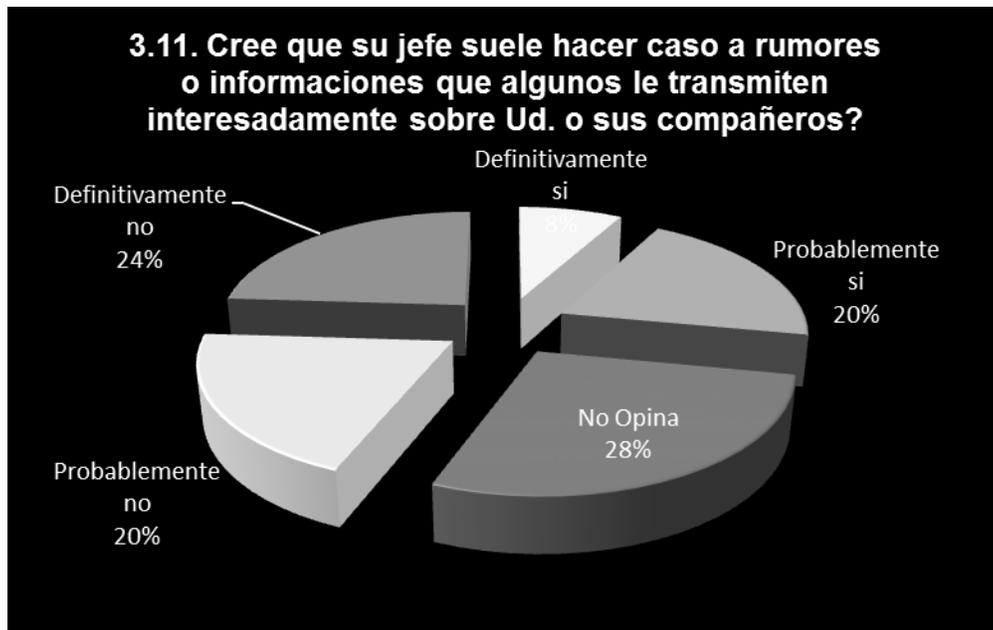
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 2 | 8 |
| Probablemente si | 14 | 56 |
| No Opina | 7 | 28 |
| Probablemente no | 1 | 4 |
| Definitivamente no | 1 | 4 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

3.11. Cree que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre Ud. o sus compañeros?

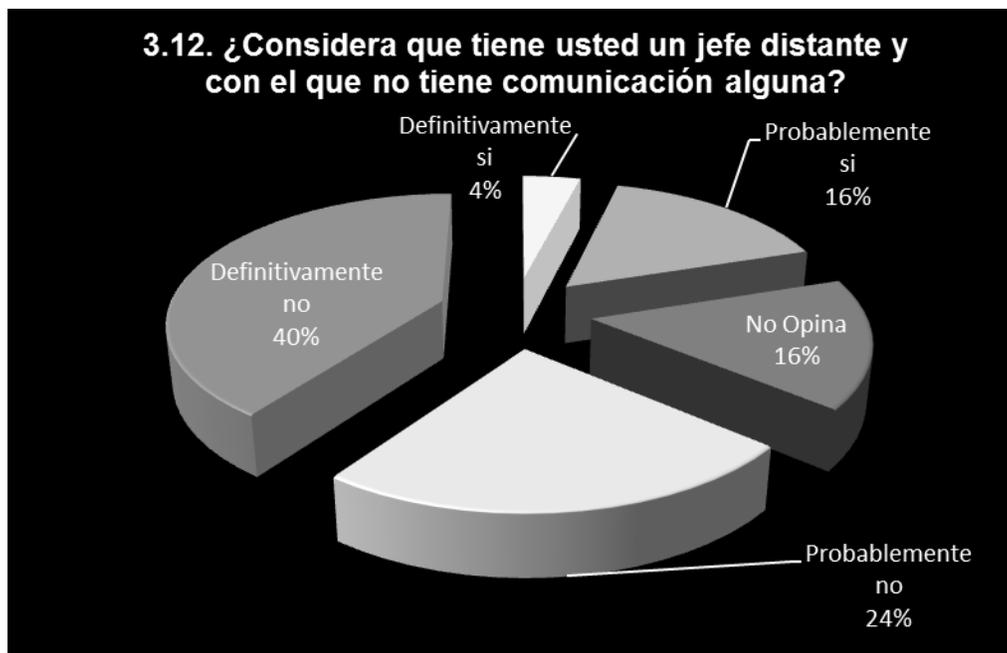
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 2 | 8 |
| Probablemente si | 5 | 20 |
| No Opina | 7 | 28 |
| Probablemente no | 5 | 20 |
| Definitivamente no | 6 | 24 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

3.12. ¿Considera que tiene usted un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna?

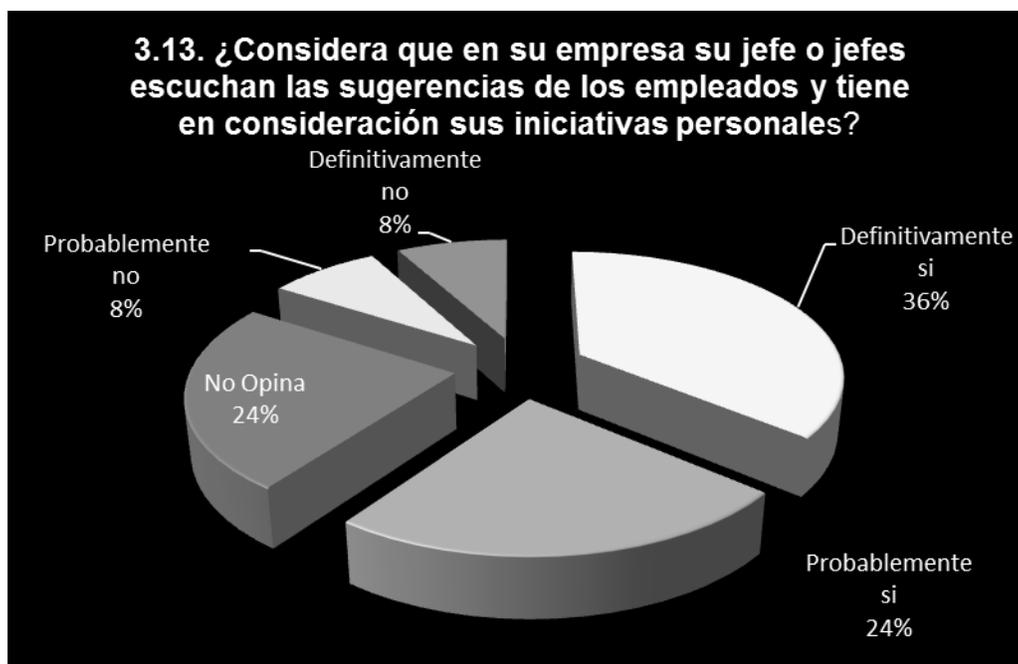
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 1 | 4 |
| Probablemente si | 4 | 16 |
| No Opina | 4 | 16 |
| Probablemente no | 6 | 24 |
| Definitivamente no | 10 | 40 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

3.13. ¿Considera que en su empresa su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tiene en consideración sus iniciativas personales?

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 9 | 36 |
| Probablemente si | 6 | 24 |
| No Opina | 6 | 24 |
| Probablemente no | 2 | 8 |
| Definitivamente no | 2 | 8 |
| TOTAL | 25 | 100 |

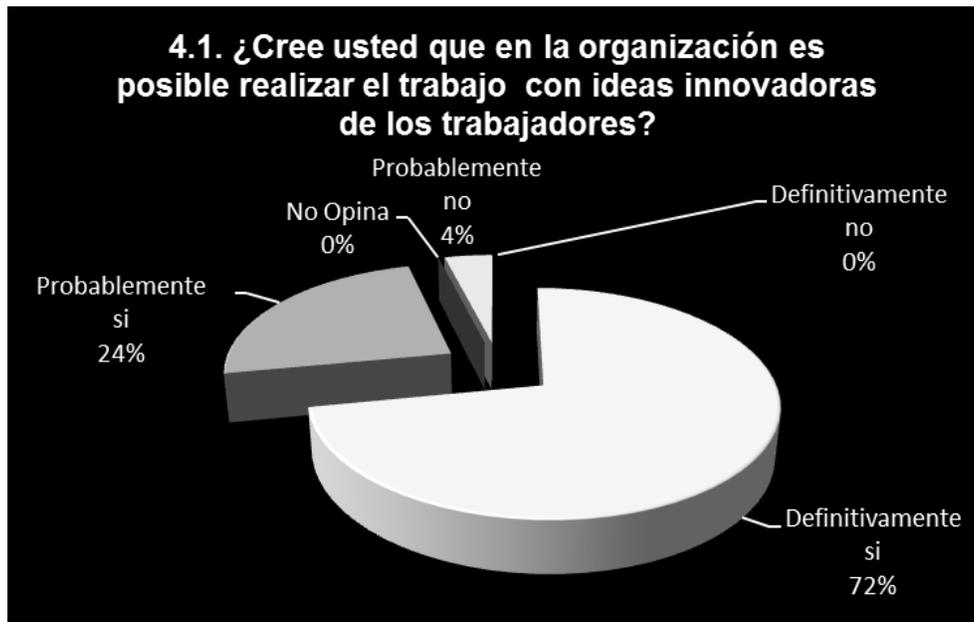


Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

4. Expectativas, aptitudes y actitudes personales

4.1. ¿Cree usted que en la organización es posible realizar el trabajo con ideas innovadoras de los trabajadores?

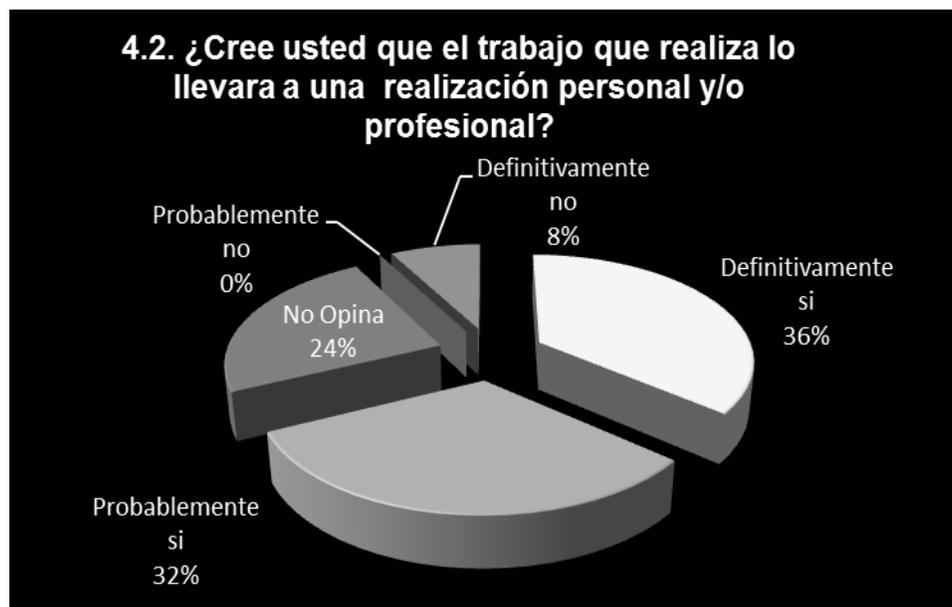
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 18 | 72 |
| Probablemente si | 6 | 24 |
| No Opina | 0 | 0 |
| Probablemente no | 1 | 4 |
| Definitivamente no | 0 | 0 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

4.2. ¿Cree usted que el trabajo que realiza lo llevara a una realización personal y/o profesional?

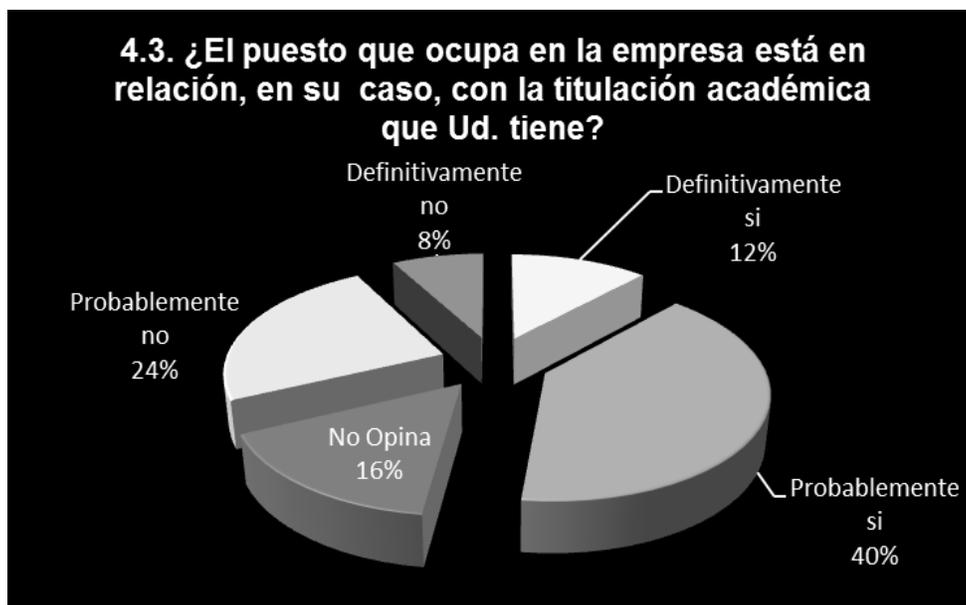
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 9 | 36 |
| Probablemente si | 8 | 32 |
| No Opina | 6 | 24 |
| Probablemente no | 0 | 0 |
| Definitivamente no | 2 | 8 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

4.3. ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la titulación académica que Ud. tiene?

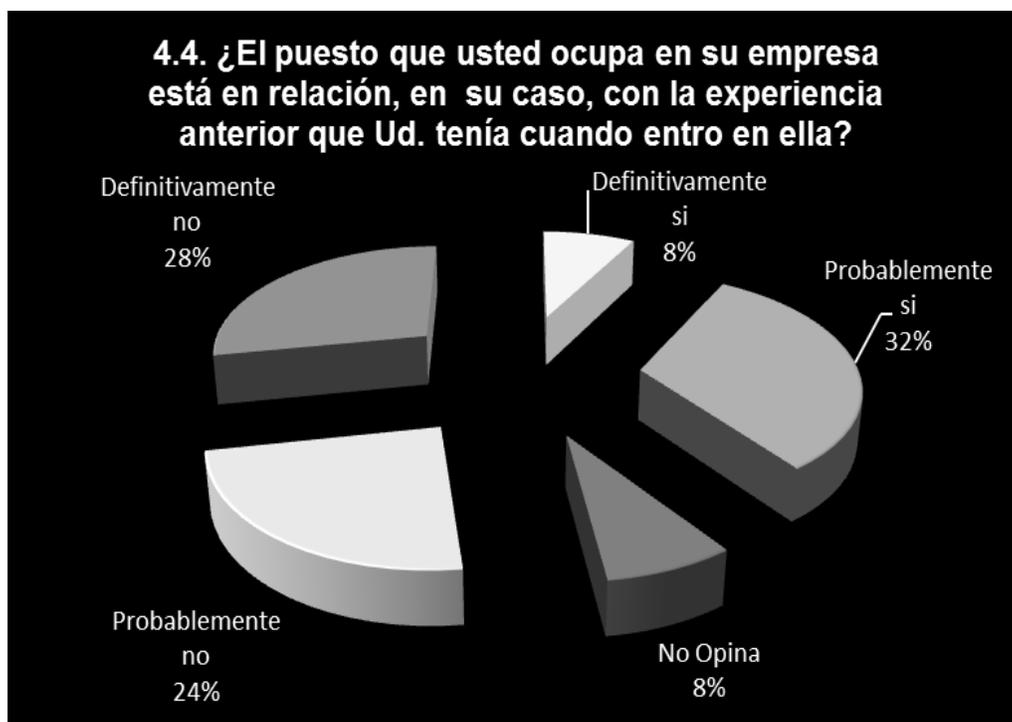
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 3 | 12 |
| Probablemente si | 10 | 40 |
| No Opina | 4 | 16 |
| Probablemente no | 6 | 24 |
| Definitivamente no | 2 | 8 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

4.4. ¿El puesto que usted ocupa en su empresa está en relación, en su caso, con la experiencia anterior que Ud. tenía cuando entro en ella?

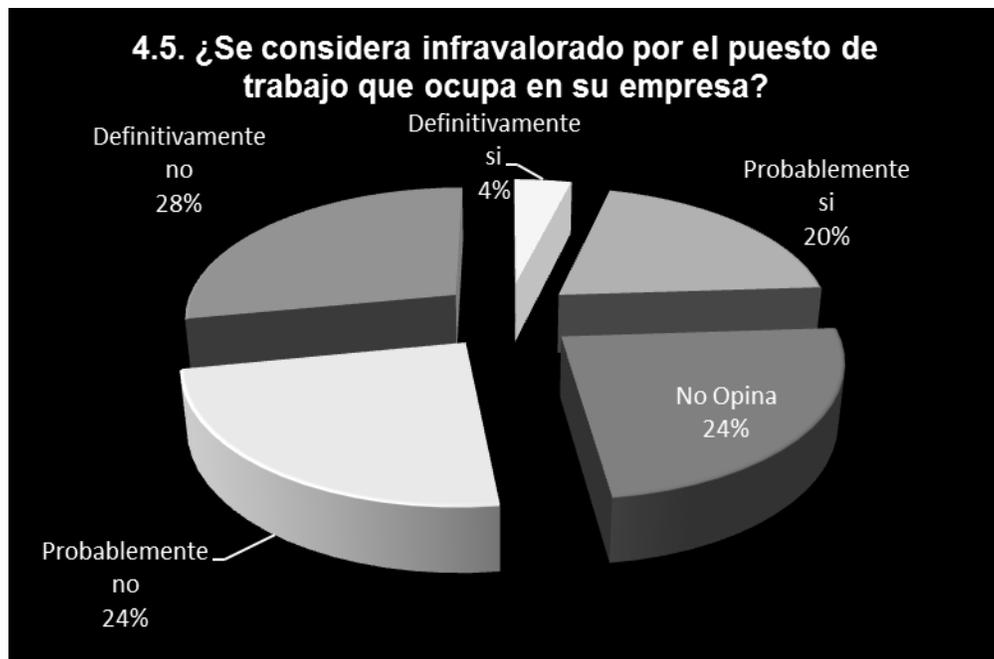
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 2 | 8 |
| Probablemente si | 8 | 32 |
| No Opina | 2 | 8 |
| Probablemente no | 6 | 24 |
| Definitivamente no | 7 | 28 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

4.5. ¿Se considera infravalorado por el puesto de trabajo que ocupa en su empresa?

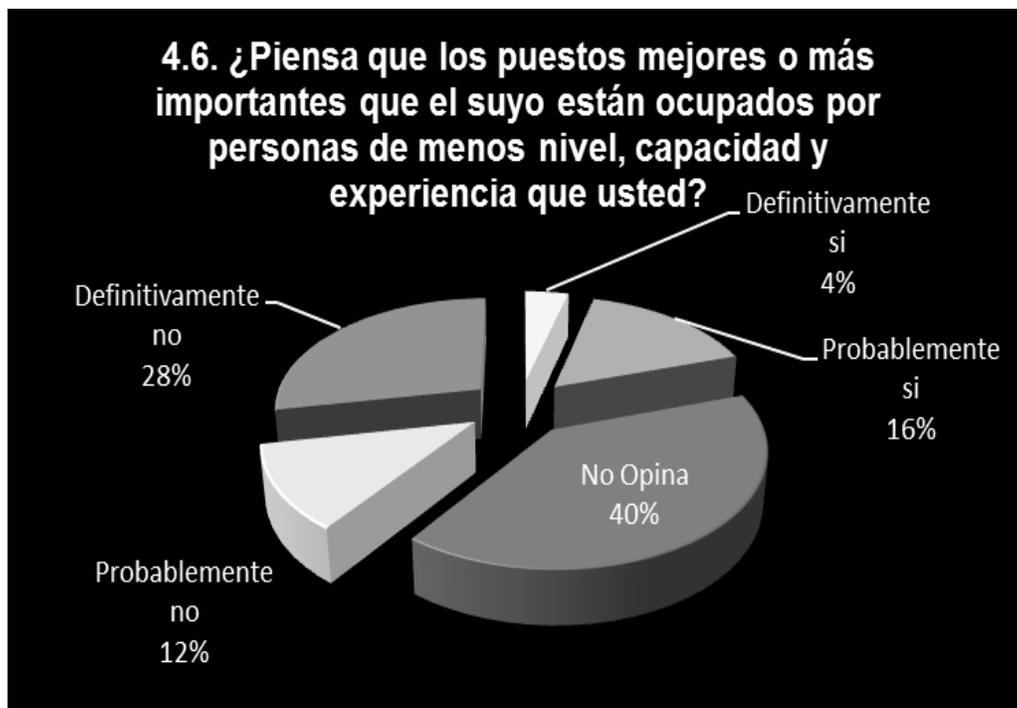
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 1 | 4 |
| Probablemente si | 5 | 20 |
| No Opina | 6 | 24 |
| Probablemente no | 6 | 24 |
| Definitivamente no | 7 | 28 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

4.6. ¿Piensa que los puestos mejores o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menos nivel, capacidad y experiencia que usted?

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 1 | 4 |
| Probablemente si | 4 | 16 |
| No Opina | 10 | 40 |
| Probablemente no | 3 | 12 |
| Definitivamente no | 7 | 28 |
| TOTAL | 25 | 100 |

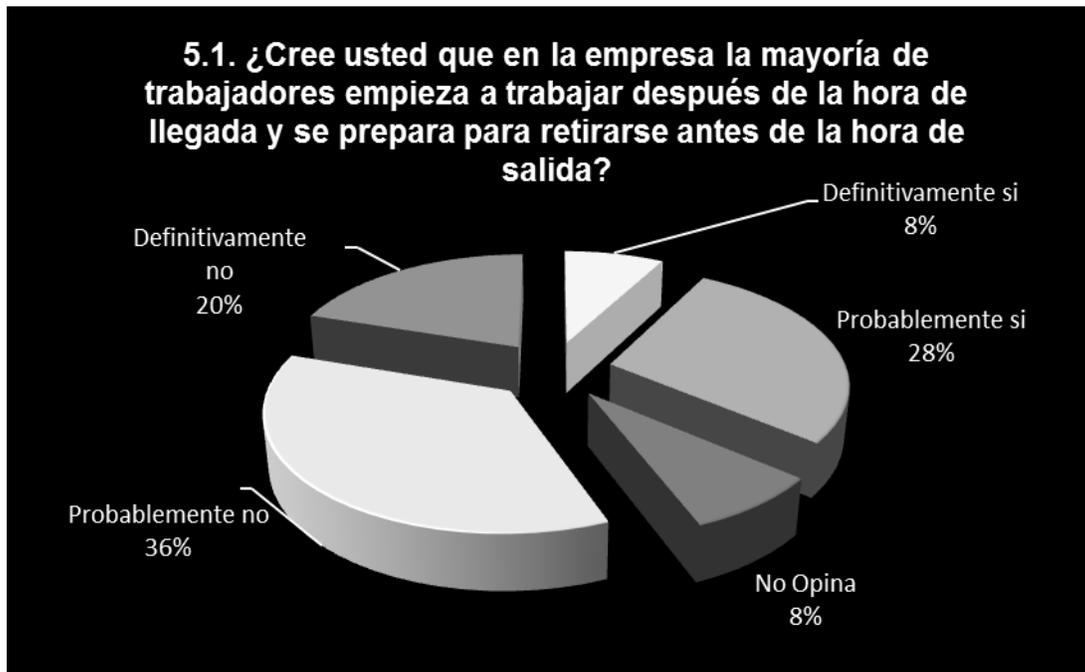


Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

5. Comportamiento organizacional que tiene la empresa

5.1. ¿Cree usted que en la empresa la mayoría de trabajadores empieza a trabajar después de la hora de llegada y se prepara para retirarse antes de la hora de salida?

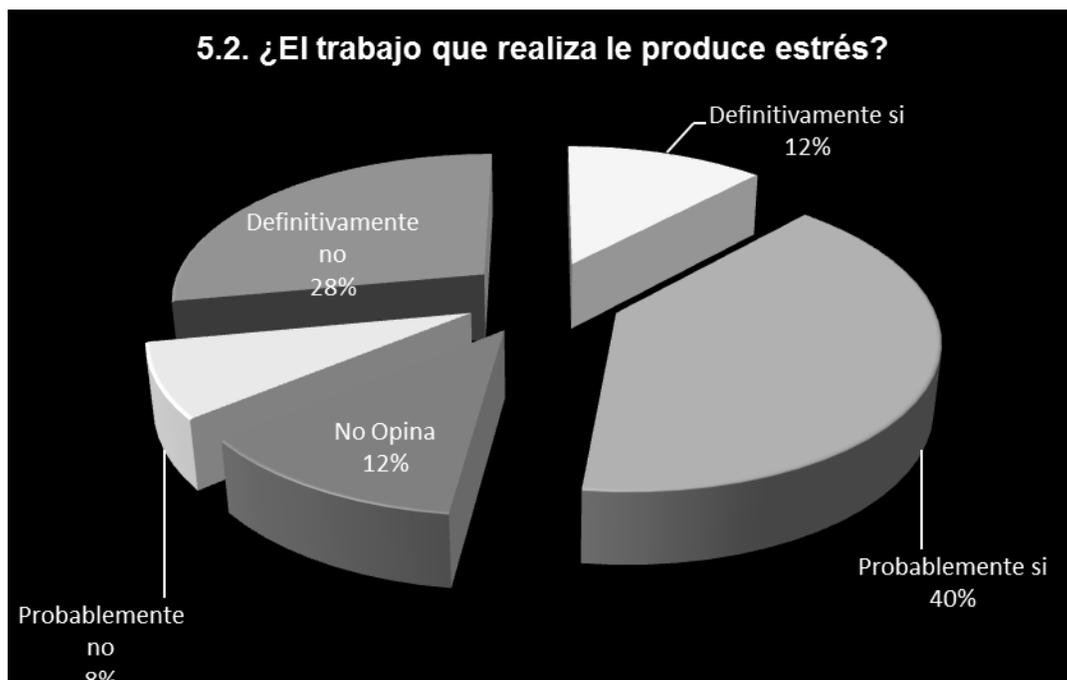
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 2 | 8 |
| Probablemente si | 7 | 28 |
| No Opina | 2 | 8 |
| Probablemente no | 9 | 36 |
| Definitivamente no | 5 | 20 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

5.2. ¿El trabajo que realiza le produce estrés?

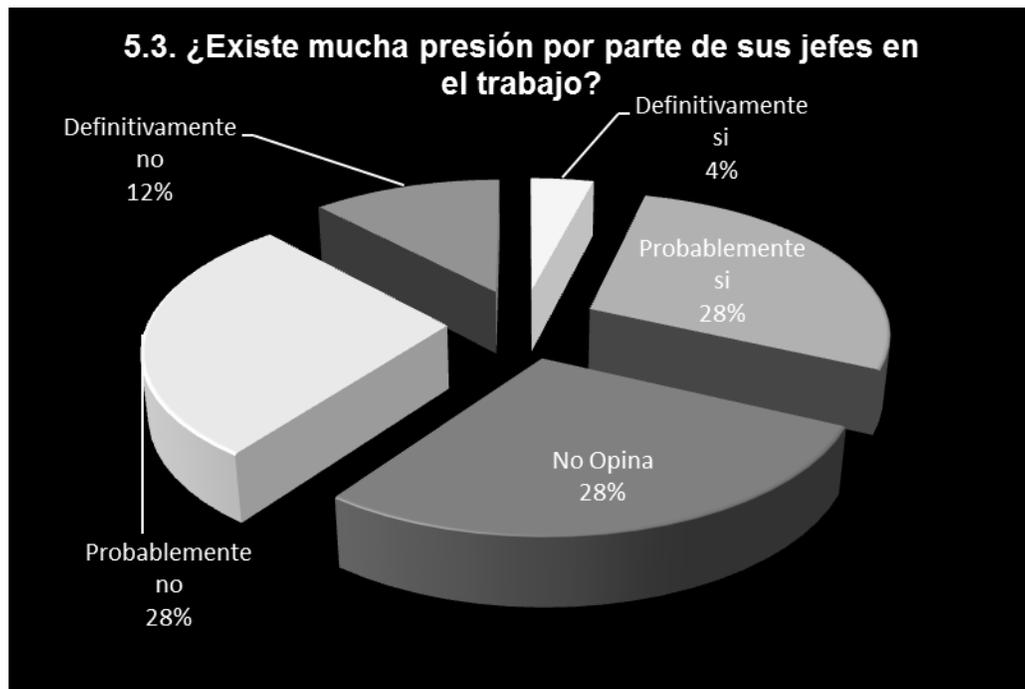
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 3 | 12 |
| Probablemente si | 10 | 40 |
| No Opina | 3 | 12 |
| Probablemente no | 2 | 8 |
| Definitivamente no | 7 | 28 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

5.3. ¿Existe mucha presión por parte de sus jefes en el trabajo?

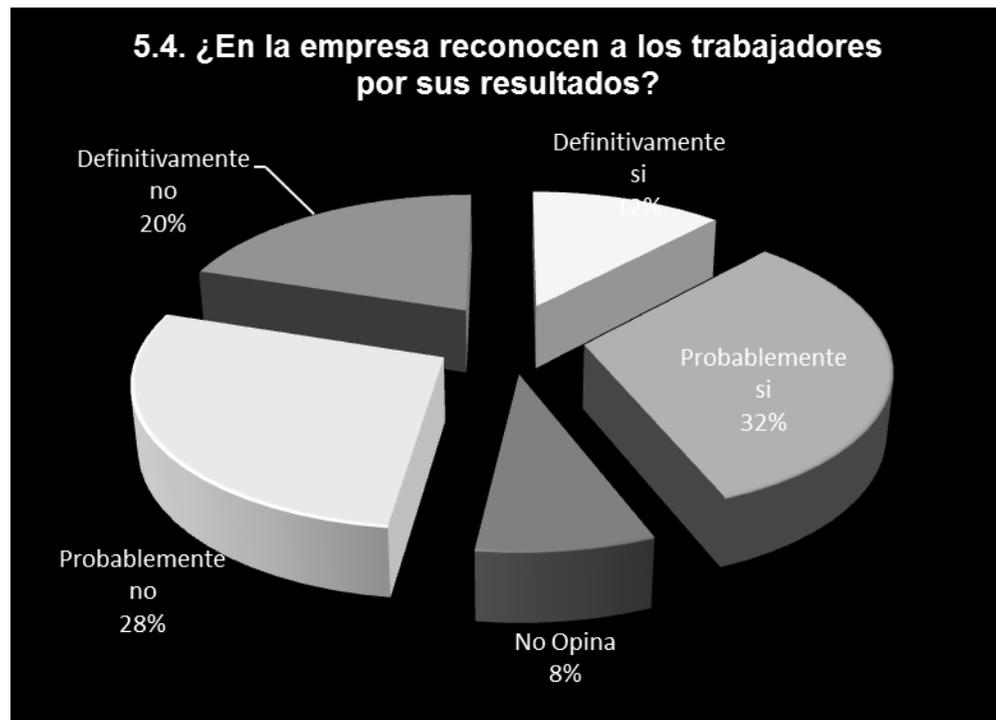
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 1 | 4 |
| Probablemente si | 7 | 28 |
| No Opina | 7 | 28 |
| Probablemente no | 7 | 28 |
| Definitivamente no | 3 | 12 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

5.4. ¿En la empresa reconocen a los trabajadores por sus resultados?

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 3 | 12 |
| Probablemente si | 8 | 32 |
| No Opina | 2 | 8 |
| Probablemente no | 7 | 28 |
| Definitivamente no | 5 | 20 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

5.5. ¿Le atrae más el trabajo que realizan los compañeros que lo rodean?

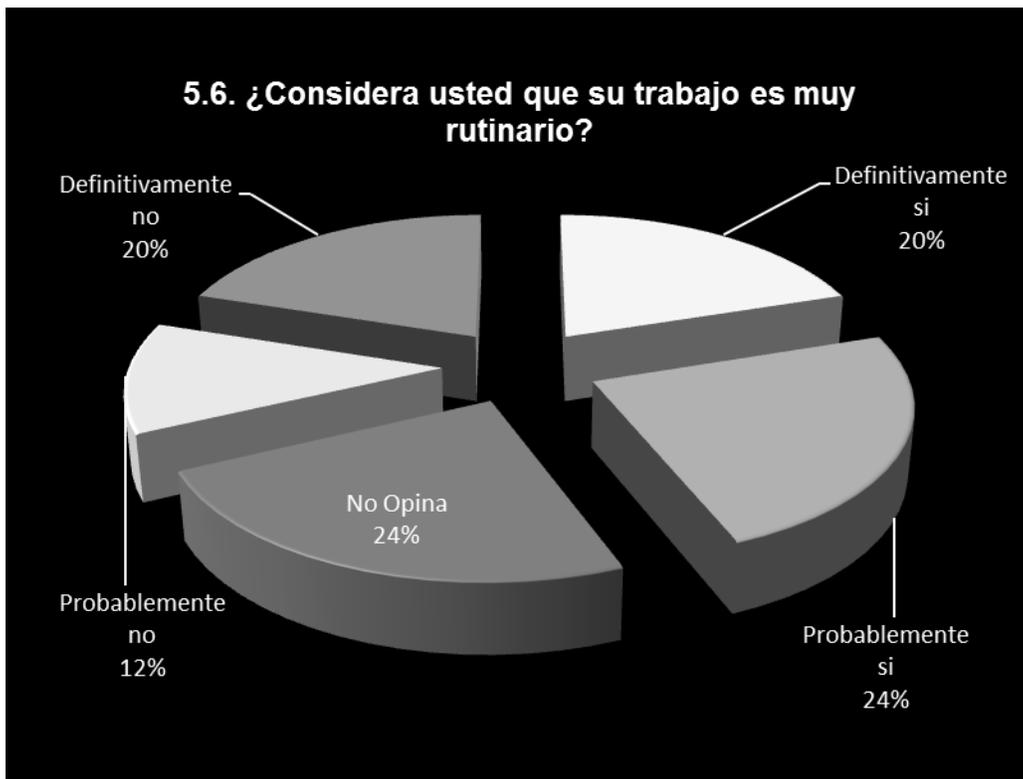
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 2 | 8 |
| Probablemente si | 6 | 24 |
| No Opina | 6 | 24 |
| Probablemente no | 6 | 24 |
| Definitivamente no | 5 | 20 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

5.6. ¿Considera usted que su trabajo es muy rutinario?

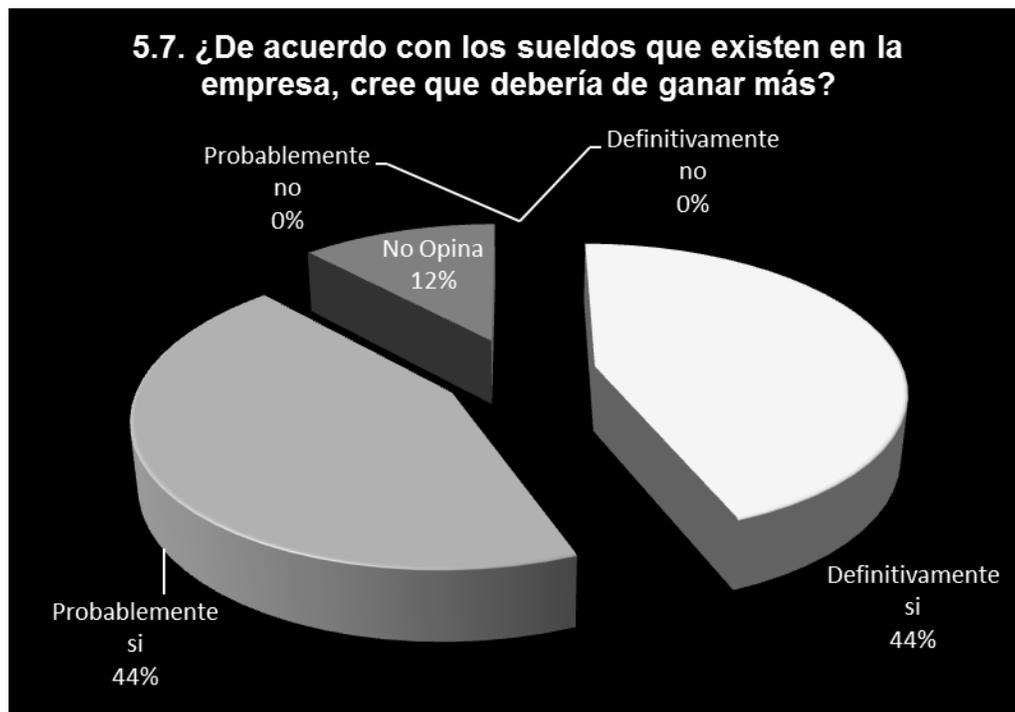
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 5 | 20 |
| Probablemente si | 6 | 24 |
| No Opina | 6 | 24 |
| Probablemente no | 3 | 12 |
| Definitivamente no | 5 | 20 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

5.7. ¿De acuerdo con los sueldos que existen en la empresa, cree que debería de ganar más?

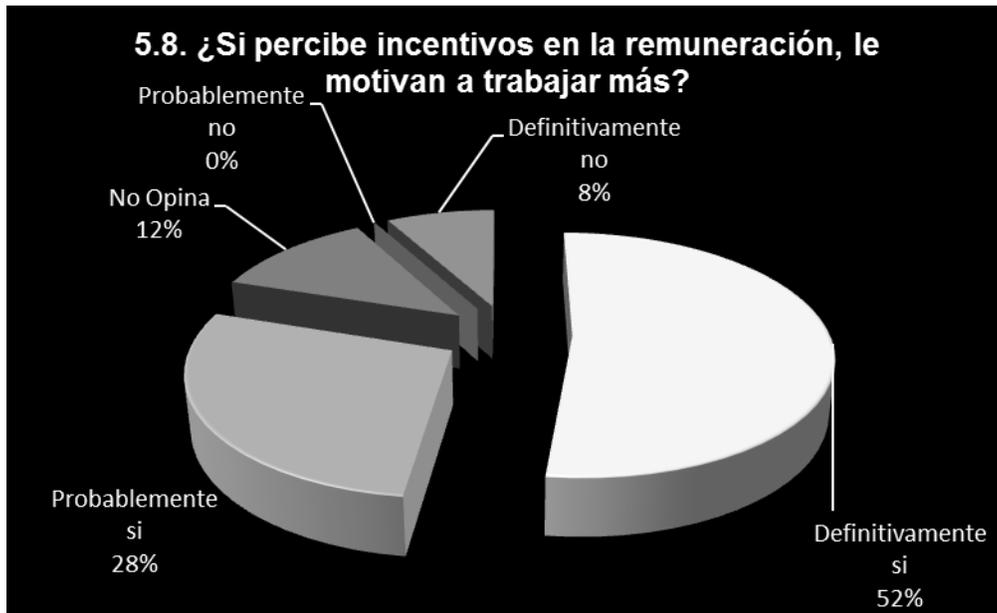
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 11 | 44 |
| Probablemente si | 11 | 44 |
| No Opina | 3 | 12 |
| Probablemente no | 0 | 0 |
| Definitivamente no | 0 | 0 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

5.8. ¿Si percibe incentivos en la remuneración, le motivan a trabajar más?

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 13 | 52 |
| Probablemente si | 7 | 28 |
| No Opina | 3 | 12 |
| Probablemente no | 0 | 0 |
| Definitivamente no | 2 | 8 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

5.9. ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?

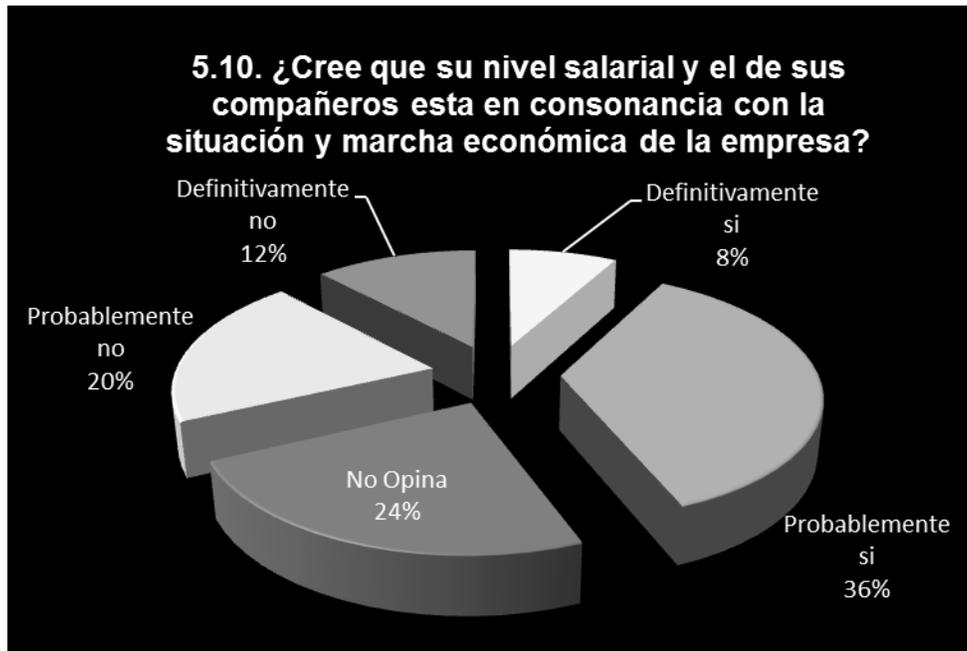
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 4 | 16 |
| Probablemente si | 4 | 16 |
| No Opina | 12 | 48 |
| Probablemente no | 5 | 20 |
| Definitivamente no | 0 | 0 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

5.10. ¿Cree que su nivel salarial y el de sus compañeros esta en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 2 | 8 |
| Probablemente si | 9 | 36 |
| No Opina | 6 | 24 |
| Probablemente no | 5 | 20 |
| Definitivamente no | 3 | 12 |
| TOTAL | 25 | 100 |

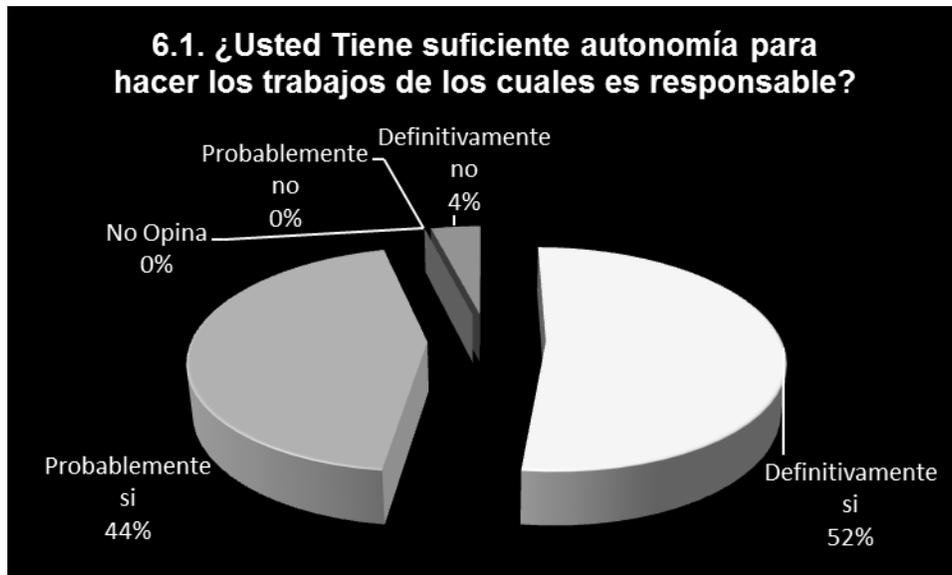


Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

6. Con relación al trabajo que realiza en la empresa

6.1. ¿Usted Tiene suficiente autonomía para hacer los trabajos de los cuales es responsable?

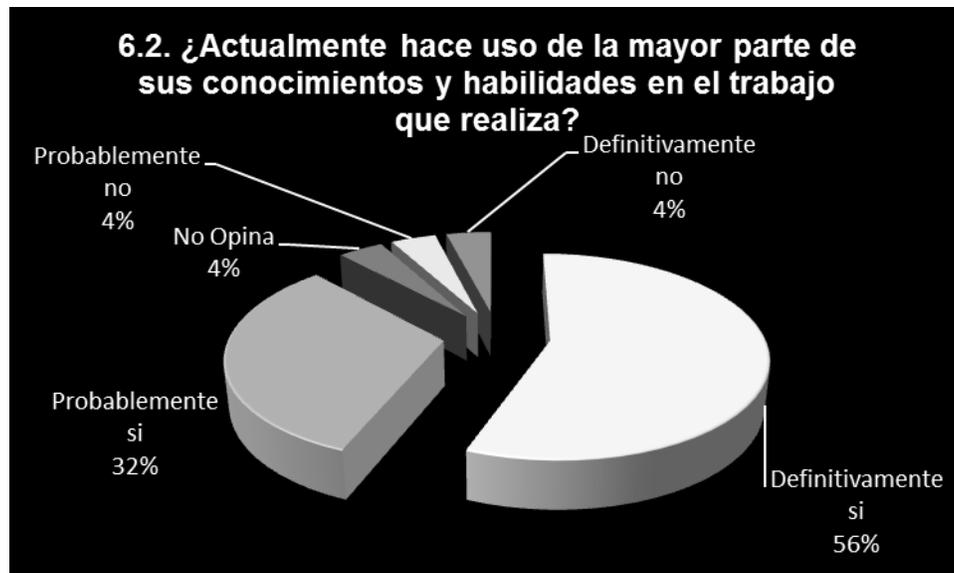
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 13 | 52 |
| Probablemente si | 11 | 44 |
| No Opina | 0 | 0 |
| Probablemente no | 0 | 0 |
| Definitivamente no | 1 | 4 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

6.2. ¿Actualmente hace uso de la mayor parte de sus conocimientos y habilidades en el trabajo que realiza?

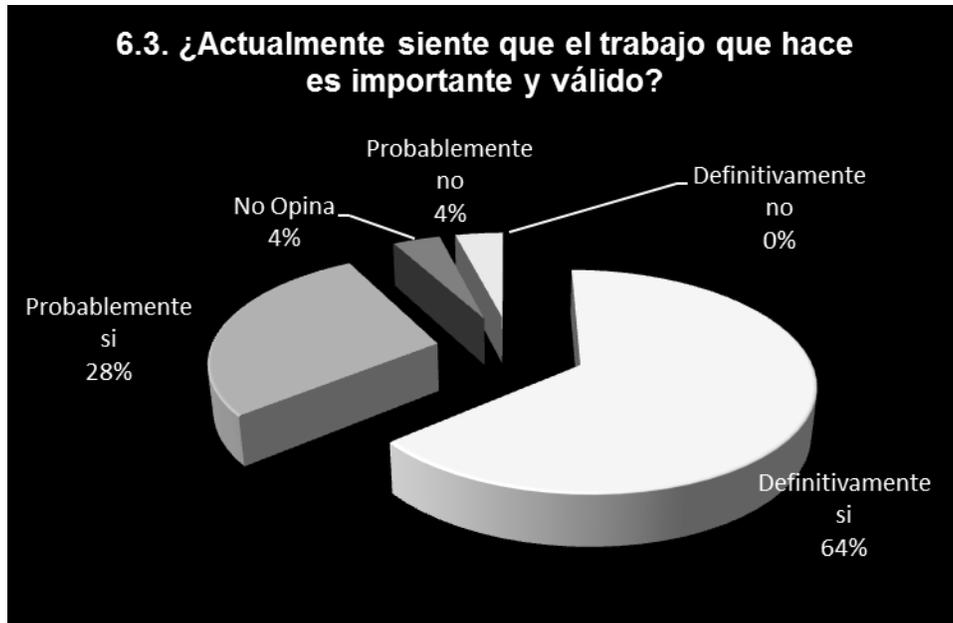
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 14 | 56 |
| Probablemente si | 8 | 32 |
| No Opina | 1 | 4 |
| Probablemente no | 1 | 4 |
| Definitivamente no | 1 | 4 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

6.3. ¿Actualmente siente que el trabajo que hace es importante y válido?

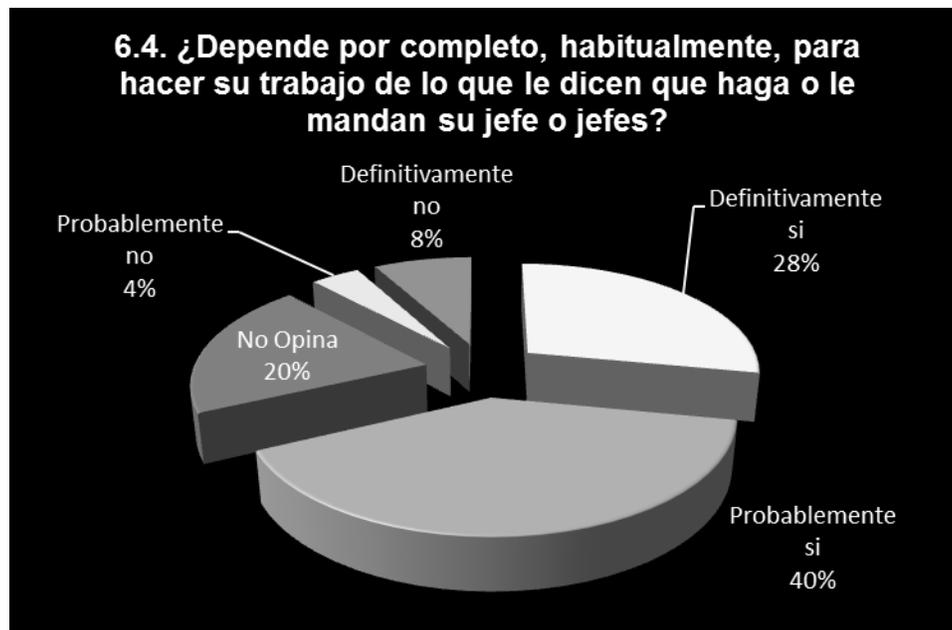
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 16 | 64 |
| Probablemente si | 7 | 28 |
| No Opina | 1 | 4 |
| Probablemente no | 1 | 4 |
| Definitivamente no | 0 | 0 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

6.4. ¿Depende por completo, habitualmente, para hacer su trabajo de lo que le dicen que haga o le mandan su jefe o jefes?

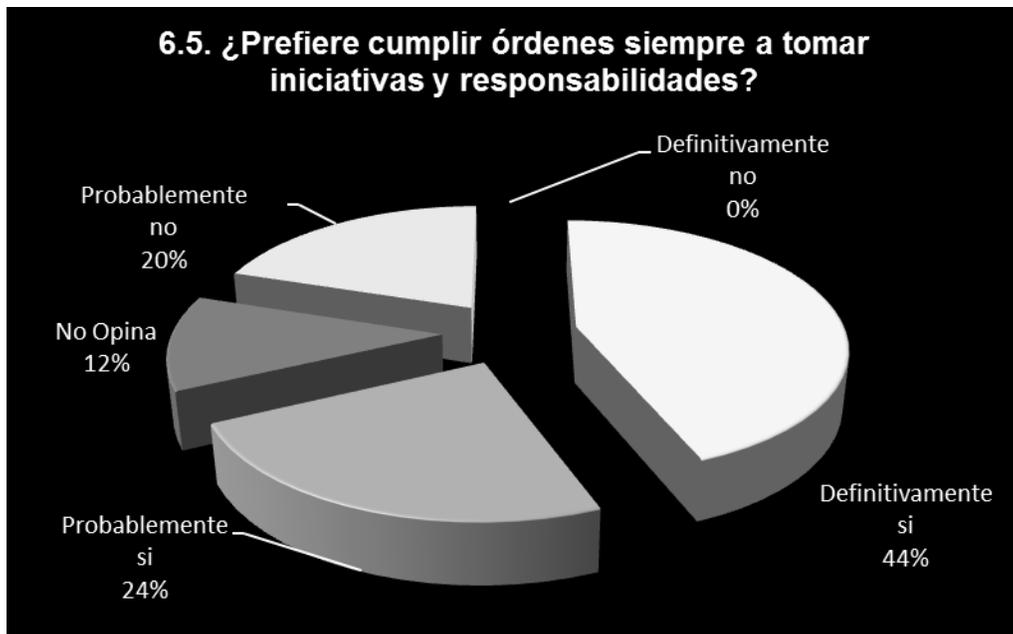
| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 7 | 28 |
| Probablemente si | 10 | 40 |
| No Opina | 5 | 20 |
| Probablemente no | 1 | 4 |
| Definitivamente no | 2 | 8 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

6.5. ¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Definitivamente si | 11 | 44 |
| Probablemente si | 6 | 24 |
| No Opina | 3 | 12 |
| Probablemente no | 5 | 20 |
| Definitivamente no | 0 | 0 |
| TOTAL | 25 | 100 |



Fuente: Datos experimentales. Octubre 2011

9. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con relación al ambiente físico se observa que la infraestructura de la empresa es la adecuada para realizar el trabajo según la percepción de los trabajadores, pero hay ciertas áreas que requieren de algunas mejoras para que el trabajador tenga un agradable ambiente de trabajo, tal es el caso del espacio físico, ruido y la poca ventilación; factores que son ajenos a la empresa de servicios, por estar ubicados en las instalaciones de uno de sus clientes.

En cuanto al ambiente laboral y relaciones interpersonales se obtuvo como resultado que existe la falta de comunicación en la línea jerárquica entre jefes y subordinados y viceversa, con respecto a instrucciones dadas para la realización de ciertos procesos.

Que el trato que ofrece el jefe al subordinado es bueno y por su parte el subordinado considera que su jefe es participativo y exigente. Esto contribuye a que el trabajo que realizan entre jefes y subordinados sea en equipo al igual que entre compañeros de trabajo ya que se ayudan entre ellos para sacar el trabajo adelante. Por lo tanto se recomienda seguir fortaleciendo las relaciones laborales e interpersonales, desarrollando constantemente diversas actividades en la empresa que coadyuven al desarrollo del clima organizacional.

Con respecto a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal se observa que un grupo de trabajadores se sienten infravalorados con relación a la remuneración que estos reciben, ellos se sienten insatisfechos porque no se consideran bien remunerados. Por lo que se recomienda que la empresa debe impartir a sus colaboradores capacitaciones en diferentes temas, con la finalidad de que el personal adquiera pericia, seguridad y habilidades relacionadas con sus labores; evaluar su desempeño de acuerdo a sus habilidades, comportamiento, metas y resultados; proporcionando la retroalimentación de las mismas, dando a conocer sus fortalezas y debilidades en los diferentes puntos evaluados. Y en base a esa evaluación establecer programas de reconocimiento al empleado o equipo de trabajo que proporcione contribuciones extraordinarias a la empresa. Para dar motivación a los colaboradores dentro de la empresa

En cuanto a la responsabilidad, se obtiene como resultado que el personal tiene la suficiente autonomía para el desarrollo de su trabajo haciendo uso de sus conocimientos y habilidades y reconociendo que el trabajo que realizan es importante y valido. También se observa que hay una diferencia marcada entre el personal con respecto al cumplimiento de órdenes, porque un grupo prefiere tomar iniciativas propias mientras que otros dependen totalmente de las indicaciones de los jefes.

Como conclusión general, el principal aporte de este trabajo de investigación, es el adecuado conocimiento del clima organizacional y en base a los resultados proporcionar a la empresa algunas recomendaciones para incrementar la motivación de sus colaboradores y favorecer el desarrollo de la misma, contribuyendo al incremento en sus niveles de productividad y calidad.

10. CONCLUSIONES

1. Se realizó una evaluación del clima organizacional en una empresa de servicios para identificar los factores que afectan en su productividad y calidad en la producción.
2. Fueron identificadas las percepciones de los trabajadores siendo las más relevantes las siguientes:
 - a. Hay ciertas áreas que requieren de algunas mejoras para que el trabajador tenga un agradable ambiente de trabajo, tal es el caso del espacio físico, ruido y la poca ventilación.
 - b. Existe la falta de comunicación en la línea jerárquica entre jefes y subordinados y viceversa.
 - c. El grupo de trabajadores se sienten infravalorados con relación a la remuneración que estos reciben, ellos se sienten insatisfechos porque no se consideran bien remunerados.
3. Se determinó el estado laboral de las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados.
4. Se determinó que el comportamiento organizacional de la empresa con respecto a las relaciones laborales es en su mayoría favorable. Por lo que se debe seguir fortaleciendo este factor.
5. Los estímulos identificados y recomendados son:
 - a. Incentivos monetarios o no monetarios para mantener y/o incrementar la participación de su personal en todas sus funciones.
 - b. Establecer programas de reconocimiento, algo que la empresa actualmente no tiene, en el que se le de reconocimiento al empleado o equipo de trabajo que proporcione contribuciones extraordinarias a la empresa. Ya que actividades como esta incrementan la motivación de los colaboradores dentro de la empresa.

11. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda seguir fortaleciendo las relaciones laborales, desarrollando constantemente diversas actividades en la empresa que coadyuven al desarrollo del Clima Organizacional.
2. Debido a que parte del personal se considera infravalorado por el puesto que ocupa, se recomienda que impartir capacitaciones en diferentes temas, con la finalidad de que el personal adquiera pericia, seguridad y habilidades relacionadas con sus labores. Proporcionar retroalimentación de la información y apoyo para mejorar el desempeño laboral.
3. Evaluar el desempeño de los empleados de acuerdo a ciertos criterios como habilidades (conocimiento de cargo, puntualidad, lealtad, honestidad, etc.), comportamiento (desempeño de tareas, espíritu de equipo, relaciones humanas, cooperación, creatividad, liderazgo, etc.) metas y resultados (cantidad de trabajo, calidad de trabajo) darle seguimiento, proporcionando la retroalimentación de las mismas, dando a conocer las fortalezas y las debilidades en los diferentes puntos evaluados.
4. Establecer programas de reconocimiento al empleado o equipo de trabajo que proporcione contribuciones extraordinarias a la empresa. Para la motivación de los colaboradores dentro de la empresa.
5. Establecer incentivos monetarios o no monetarios para mantener y/o incrementar la participación de su personal en todas sus funciones. Un ejemplo de incentivo no monetario sería el premiar al trabajador del mes de la empresa, brindándole por ejemplo un día libre, un vale para algún regalo especial, etc.
6. Se recomienda que este estudio se haga por ente externo para mantener la objetividad del estudio.

12. BIBLIOGRAFÍAS

1. Grondona, A. (2011) Artículo Libros de Luz. *El outsourcing, fuente de crecimiento en las Tecnologías de la Información* . Extraído el 01.ago.2011. Recuperado de: <http://www.librosdeluz.net/el-outsourcing-fuente-de-crecimiento-en-las-tecnologias-de-la-informacion/>
2. Brunet, L. (1992). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas
3. Chiavenato, I. (2004) *Administración de Recursos Humanos*. 5ed. Mc Graw Hill. S.A, Colombia.
4. Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones*. *Revista Universia*. Vol. 2, N°22. Extraído el 01.ago.2011. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext
5. Fernández, R. (2002) *Outsourcing, estrategia empresarial del presente y futuro*. Extraído el 01.ago.2011. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outscng.htm>
6. Flores, J. (2007). *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional*. El caso del laboratorio farmacéutico Corporación Infarma S.A. (Tesis de Maestría). Extraído el 01.ago.2011. Recuperado de: http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2007/flores_jj/pdf/flores_jj.pdf
7. Keith, D & Newstrom, J. (1999) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A. México.
8. Keith, D; & Newstrom, J. (2003) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw-Hill.
9. Quintero N; Africano, N; Faria, E. (2008) *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales, Año 3 / N° 9. Clima organizacional y desempeño laboral del Personal empresa vigilantes asociados costa Oriental del lago*. (en línea). Extraído el 01.ago.2011. Recuperado de: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
10. Palma, S. (2000) *Motivación y clima organizacional en personal de entidades universitarias*. *Revista de investigación en psicología*. Vol. 4, N° 5, p.121-132 Extraído el 01.ago.2011. Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v03_n1/pdf/a01v3n1.pdf
11. Proyecto DFID. (2002). *Cultura y clima organizacional*. Extraído el 01.ago.2011. Recuperado de: www.proyectodfidcolombia.org.

12. Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. 8va Ed. México: Prentice Hall – Hispanoamérica. (p. 816).
13. Robbins, S. (1998) *La administración en el mundo de hoy*. México: Prentice Hall. (p.584)
14. Rodriguez, D. (1999) *Diagnóstico de comportamiento organizacional*. México: Alfa Omega.. (p. 500)
15. Solsona, A. *Clima organizacional*. Extraído el 01.ago.2011. Recuperado de: www.unamosapuntes3.tripod.com.
16. Stoner, J; (1999). *Administración*. 6ta. Ed.. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.. (p. 688)

13. ANEXOS

ENCUESTA DE OPINIÓN A LOS TRABAJADORES

Sr (a)(ita). Se está realizando una encuesta a los trabajadores de la empresa en forma anónima para el desarrollo de una tesis de Maestría. Por ello agradeceré se sirva responder tales preguntas con la mayor objetividad posible.

1.- A continuación llene los datos referentes a Ud.

Área de trabajo en la empresa: Producción.

- **Edad:** _____
- **Sexo:** Masculino () Femenino ()
- **Estado civil:** Soltero () Casado () Divorciado () Conviviente () Viudo ()
- **Nivel de estudio:** Primaria () Secundaria () Superior () _____
- **Cargo que ocupa en la empresa:** _____
- **Tiempo de servicio en la empresa:** Menos de 1 año () 1-3 años ()
4-6 años () 7 a mas años ().

2.- Responda cada una de las preguntas respecto **al ambiente físico** en el que labora marcando en el recuadro que crea correspondiente:

1. Definitivamente si
2. Probablemente si.
3. No opina.
4. Probablemente no.
5. Definitivamente no.

| PREGUNTA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 2.1. ¿La infraestructura del área en el que labora es la adecuada para Realizar su Trabajo? | | | | | |
| 2.2. ¿El espacio físico es el suficiente para el desarrollo de sus actividades? | | | | | |
| 2.3. ¿Las condiciones de ruido se encuentran dentro de los límites en el que usted puede trabajar? | | | | | |
| 2.4. ¿Su trabajo es totalmente físico? | | | | | |
| 2.5. ¿Su trabajo es totalmente intelectual? | | | | | |
| 2.6. ¿Su puesto de trabajo le resulta agradable y familiar? | | | | | |
| 2.7. Su puesto de trabajo le resulta cómodo? | | | | | |
| 2.8. ¿Se ha ocupado uno de sus jefes o mandos intermedios, en alguna ocasión, por el diseño de su puesto de trabajo? | | | | | |
| 2.9. ¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo? | | | | | |
| 2.10. ¿Hay corrientes de aire en su puesto de trabajo? | | | | | |

3.- Responda cada una de las preguntas respecto al **ambiente social y a las relaciones que Existen en la empresa** en el que labora marcando en el recuadro que crea correspondiente:

1. Definitivamente si.
2. Probablemente si.
3. No opina.
4. Probablemente no.
5. Definitivamente no.

| PREGUNTA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 3.1. ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo? | | | | | |
| 3.2. ¿Tiene problemas con alguno o algunos de ellos? | | | | | |
| 3.3. ¿Si dejase la empresa para ir a otra lo sentiría por sus compañeros? | | | | | |
| 3.4. ¿Sus jefes le tratan normalmente bien, con amabilidad? | | | | | |
| 3.5. ¿Sus jefes son demasiados exigentes, a su juicio, con Ud. En su trabajo? | | | | | |
| 3.6. ¿Siente que existe falta de comprensión hacia Ud. por parte de su jefe o jefes? | | | | | |
| 3.7. ¿Considera a su jefe autoritario? | | | | | |
| 3.8. ¿Considera a su jefe participativo? | | | | | |
| 3.9. ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en autentico equipo? | | | | | |
| 3.10. ¿Se considera continuamente vigilado por su jefe o jefes? | | | | | |
| 3.11. Cree que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre Ud. o sus compañeros? | | | | | |
| 3.12. ¿Considera que tiene usted un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna? | | | | | |
| 3.13. ¿Considera que en su empresa su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tiene en consideración sus iniciativas personales? | | | | | |

4.- Responda cada una de las preguntas respecto a las **expectativas, aptitudes y actitudes personales** marcando en el recuadro que crea correspondiente:

1. Definitivamente si.
2. Probablemente si.
3. No opina.
4. Probablemente no.
5. Definitivamente no.

| PREGUNTA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 4.1. ¿Cree usted que en la organización es posible realizar el trabajo con ideas innovadoras de los trabajadores? | | | | | |
| 4.2. ¿Cree usted que el trabajo que realiza lo llevara a una realización personal y/o profesional? | | | | | |
| 4.3. ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la titulación académica que Ud. tiene? | | | | | |
| 4.4. ¿El puesto que usted ocupa en su empresa está en relación, en su caso, con la experiencia anterior que Ud. tenía cuando entro en ella? | | | | | |
| 4.5. ¿Se considera infravalorado por el puesto de trabajo que ocupa en su empresa? | | | | | |
| 4.6. ¿Piensa que los puestos mejores o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menos nivel, capacidad y experiencia que usted? | | | | | |

5.- Responda cada una de las preguntas respecto al **Comportamiento Organizacional que tiene la empresa** en el que labora marcando en el recuadro que crea correspondiente:

1. Definitivamente si.
2. Probablemente si.
3. No opina.
4. Probablemente no.
5. Definitivamente no.

| PREGUNTA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 5.1. ¿Cree usted que en la empresa la mayoría de trabajadores empieza a trabajar después de la hora de llegada y se prepara para retirarse antes de la hora de salida? | | | | | |
| 5.2. ¿El trabajo que realiza le produce estrés? | | | | | |
| 5.3. ¿Existe mucha presión por parte de sus jefes en el trabajo? | | | | | |
| 5.4. ¿En la empresa reconocen a los trabajadores por sus resultados? | | | | | |
| 5.5. ¿Le atrae más el trabajo que realizan los compañeros que lo rodean? | | | | | |

| | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 5.6. ¿Considera usted que su trabajo es muy rutinario? | | | | | |
| 5.7. ¿De acuerdo con los sueldos que existen en la empresa, cree que debería de ganar más? | | | | | |
| 5.8. ¿Si percibe incentivos en la remuneración, le motivan a trabajar más? | | | | | |
| 5.9. ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan? | | | | | |
| 5.10. ¿Cree que su nivel salarial y el de sus compañeros esta en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa? | | | | | |

6.- Responda cada una de las preguntas respecto a la responsabilidad que tiene Ud. **Con relación al trabajo que realiza en la empresa** marcando en el recuadro que crea correspondiente:

1. Definitivamente si.
2. Probablemente si.
3. No opina.
4. Probablemente no.
5. Definitivamente no.

| PREGUNTA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 6.1. ¿Usted Tiene suficiente autonomía para hacer los trabajos de los cuales es responsable? | | | | | |
| 6.2. ¿Actualmente hace uso de la mayor parte de sus conocimientos y habilidades en el trabajo que realiza? | | | | | |
| 6.3. ¿Actualmente siente que el trabajo que hace es importante y válido? | | | | | |
| 6.4. ¿Depende por completo, habitualmente, para hacer su trabajo de lo que le dicen que haga o le mandan su jefe o jefes? | | | | | |
| 6.5. ¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades? | | | | | |
| 6.6. ¿Prefiere disponer de iniciativas, con sus responsabilidades consiguientes, a obedecer siempre instrucciones? | | | | | |



María José Cruz Marroquín
AUTOR



Verónica Roxana Vides Ochoa
ASESOR



Msc. Vivian Matta de García.

DIRECTORA



Óscar Manuel Cobar Pinto, Ph.D
DECANO