



DECANATO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**INFORME PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS**

Título:

**MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL Y LA SATISFACCION
DEL PERSONAL EN
WHITE & ASOCIADOS, PERIODO 2017-2018.**

Sustentante:

Michelle A. White Rosario 2007-2011

Asesor (a)

Edda Freites, MBA

Santo Domingo, D. N., República Dominicana

Agosto, 2018

Resumen

El clima laboral dentro de las empresas ha pasado a ser una de las bases para ser una buena empresa, con buen funcionamiento y un lugar agradable para trabajar, ya no solo el dinero es un motivador para los colaboradores que trabajan para ciertas empresas, en White & Asociados, empresa de mantenimiento electromecánico dedicada a proveer servicios de reparación de aire acondicionado, servicio de mantenimiento eléctrico a cajeros bancarios en más de una red importante, y mantenimiento a calderas en hoteles, además de brindar servicios de reparación asesoría y mejora en diversas instalaciones; la empresa cuenta con alrededor de cien empleados por todo el país. En la misma se ha realizado un estudio de clima laboral en el periodo de los últimos doce meses dando un resultado positivo, pero con algunos aspectos a mejorar, relaciones, comunicación y otros, en las siguientes páginas se muestra un plan de mejora para poder beneficiar a la empresa y mejorar el desarrollo de los colaboradores dentro de la misma con el fin de arreglar desperfectos y aumentar la lealtad dentro de la empresa de mantenimiento, esto se lograra en base al soporte de la administración y la gerencia, además del departamento de RRHH quienes deberán de realizar y llevar la agenda como se presenta para lograr el objetivo del mejor desarrollo de la empresa.

Agradecimientos

Le agradezco a Dios por darme la salud, la fuerza y el deseo de continuar completando mis objetivos después de pasar un periodo muy difícil en cuidados intensivos, por brindarme un lugar en donde pude desarrollar mi vida personal, y profesional, llenándola de experiencia y aprendizaje.

A mi familia, mis padres y hermanos quienes me apoyaron en todo momento el camino emprendido por mí, quienes soportaron mi decisión de hacer la maestría y quienes me ayudaron en el momento en el que siempre lo necesite.

A mis Amigas, mis chicas que siempre estuvieron pendientes, que nunca me dejaron caer, Rosenny, Natasha, Ana, Ailda, nos unió mucho la maestría y sé que estaremos muchos años más juntas.

A mis profesores y la universidad por hacer un entorno de aprendizaje, de amistad, por hacerme un mejor profesional, una mejor persona.

Contenido

Resumen	II
Agradecimientos	III
Introducción	1

Capítulo I: Generalidades sobre el Sector

1.1 Definición Mantenimiento (Entrenamiento, TPM Online.com, 2018)	2
1.2 Historia y Evolución del Mantenimiento	3
1.3 Una breve mirada histórica al Clima Organizacional	5
1.4 Definición de Clima organizacional.....	10
1.5 Características del clima organizacional Brunet (2011).....	11
1.5 Satisfacción	12
1.6 Motivación	14
1.6.1 Tipos de necesidades	17
1.7 Teoría de las necesidades de McClelland (FLOW, 2016)	19
1.8 Teoría Clásica de la Administración	20
14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración:	21
1.9 Teoría del comportamiento organizacional.....	22
1.10 Teoría “X” y “Y” Del comportamiento organizacional	23
1.11 Teoría de las relaciones humanas.....	24
1.12 Definiendo la Satisfacción en el trabajo.....	25

Capítulo II: De la Empresa White & Asociados

2. Historia de White y Asociados	26
2.1 Valores	26
2.2 Visión.....	26
2.3 Misión	27
2.4 Organigrama.....	27
2.4 Análisis del Clima y la Satisfacción laboral en White & Asociados en el periodo 2017-2018.....	28

2.4.1 Encuesta de Clima Laboral.....	28
2.4.2 Tabulación de Aplicación de Instrumento para Medir el clima organizacional y la satisfacción laboral.....	29
Tabla no.1: Relaciones interpersonales	29
Tabla no. 2 Estilo Directivo	30
Tabla no. 3 Sentido de Pertenencia	31
Tabla no. 4: Retribución	32
Tabla no. 5: Disponibilidad de Recursos	33
Tabla no. 6: Estabilidad	34
Tabla no.7 Claridad y Coherencia Directiva	35
Tabla no. 8 Valores Colectivos.	36

Capitulo III: Recomendaciones de Mejora para el Clima y Satisfacción de White & Asociados

Introducción	41
3.2 Recomendaciones para mejorar las estrategias de Fidelización y Motivación	42
3.3 Recomendaciones para mejorar la eficiencia y la comunicación	43
3.4 Recomendaciones para trabajar: Liderazgo	45
4.Conclusiones	47
Bibliografía	51
ANEXOS.-	

Índice de Tablas y Gráficos

Tabulación de Aplicación de Instrumento para Medir el clima organizacional y la satisfacción laboral.....	29
Tabla no.1: Relaciones interpersonales	29
Tabla no. 2 Estilo Directivo	30
Tabla no. 3 Sentido de Pertenencia	31
Tabla no. 4: Retribución	32
Tabla no. 5: Disponibilidad de Recursos	33
Tabla no. 6: Estabilidad	34
Tabla no.7 Claridad y Coherencia Directiva	35
Tabla no. 8 Valores Colectivos	36

Introducción

Cuando hablamos de clima laboral se entiende que son una serie de cualidades, y atributos permanentes de un ambiente de trabajo, las mismas son experimentadas por todos los colaboradores que forman parte de dicha organización y dicho clima influye sobre la conducta, el ánimo y la forma de trabajo de cada uno de ellos; normalmente el clima laboral no es tangible de manera que se muestra cuando se forma el vínculo entre la empresa y el empleado, el mismo puede dar resultados positivos o negativos según la forma de la empresa.

El clima laboral guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, por como el empleado se ve a si mismo y a su trabajo diario, si resulta retador, motivador o si en cambio puede resultar algo totalmente aburrido y repetitivo, lo que podría dar consecuencias negativas dentro de las tareas del mismo colaborador esto se puede ver reflejado en el ánimo, la conducta y la lealtad que tiene el trabajador con la empresa para la que labora.

El éxito de una empresa depende mucho del clima y la satisfacción laboral que muestren los empleados en la misma, si el resultado es positivo podrían esperar beneficios, buenos negocios entre otros, si, por el contrario es un resultado negativo podrían verse afectado las relaciones laborales, habrán perdidas y conflictos además de situaciones adversas que podrían afectar directamente la empresa de manera muy negativa.

Este es un estudio descriptivo en donde se pretende analizar, describir y estudiar el fenómeno del clima y la satisfacción laboral dentro de la empresa de servicios de mantenimientos electromecánicos de White y Asociados. Dentro de las herramientas utilizadas se verán entrevistas y encuestas de clima laboral.

Dentro del documento encontraremos varios capítulos , el primero de ellos constara de los datos y antecedentes de sector y entorno en donde se realizó el estudio, el capítulo dos, sobre la empresa, misión, visión, valores, organigrama, estilos de liderazgo y encuesta de satisfacción y clima laboral, por ultimo encontré que están las recomendaciones y conclusiones del mismo.

1.1 Breve Definición de Mantenimiento (Entrenamiento, TPM Online.com, 2018)

El Mantenimiento es una profesión que se dedica a la conservación de equipo de producción, para asegurar que éste se encuentre constantemente y por el mayor tiempo posible, en óptimas condiciones de confiabilidad y que sea seguro de operar. La función del mantenimiento ha sido históricamente considerada como un costo necesario en los negocios. Sin embargo, al paso del tiempo, nuevas tecnologías y prácticas innovadoras están colocando a la función del mantenimiento como una parte integral de la productividad total en muchos negocios. Las sólidas técnicas modernas de mantenimiento y su sentido práctico tienen el potencial para incrementar en forma significativa las ventajas en el mercado global.

En meses recientes, hemos visto un impresionante avance de estas técnicas asociadas con el mantenimiento industrial. En especial, como sabemos es tarea de todos en las empresas buscar oportunidades para hacer nuestro trabajo de una manera más eficiente cada día, y esto representa hacerlo con mayor calidad y a menor costo. Una de las tareas más críticas de mantenimiento es sin duda el Mantenimiento Preventivo. La optimización de esa tarea ha demostrado ser una fuente de grandes ahorros y aumento importante de la disponibilidad y confiabilidad del equipo.

Tal como engranes finamente integrados en una pieza de maquinaria, Producción, Seguridad, Ingeniería, Mantenimiento y otros miembros de la organización tales como Administración, Mercadotecnia, Compras, Planeación, etc, deben trabajar en conjunto para alcanzar la excelencia.

El reto para los gerentes de hoy y para los profesionales de la confiabilidad y todos los que estamos involucrados en la profesión del mantenimiento, es descubrir estas nuevas oportunidades. Esto requiere que establezcamos estándares para las prácticas de mantenimiento y confiabilidad, creando un sistema adecuado de

información para reunir los hechos y generar el entusiasmo, e iniciando planes que impulsen la acción.

Uno de los grandes factores en la optimización de este proceso es sin duda la implementación cada día más extendida del TPM. TPM es Mantenimiento Productivo Total, o dicho de manera más precisa, Mantenimiento de la Productividad Total. La importancia de mantener nuestra planta en condiciones óptimas de operación no recae solamente en un pequeño grupo de técnicos o ingenieros. Todos nos beneficiamos de un equipo en condiciones óptimas y por lo tanto todos debemos buscar la oportunidad de participar en este proceso de conservación.

Es vital que se comprenda ampliamente la cobertura y significado del TPM. Es un compromiso de Toda la Organización o Empresa, incluidos los altos directivos. El asegurar que se Mantiene la Capacidad Productiva del Negocio es una tarea que asegura la competitividad y por tanto la estabilidad de nuestra fuente de trabajo. En los tiempos económicos que estamos viviendo este concepto cobra una muy alta relevancia. Cualquiera que sea nuestra función en una empresa, todos debiéramos estar en busca de oportunidades para preservar el equipo que produce nuestros productos, así como toda clase de aparatos y mobiliario que nos permite hacer nuestro trabajo.

1.2 Historia y Evolución del Mantenimiento (Entrenamiento, TPM Online.cm, 2018)

Desde el principio de los tiempos, el Hombre siempre ha sentido la necesidad de mantener su equipo, aún las más rudimentarias herramientas o aparatos. La mayoría de las fallas que se experimentaban eran el resultado del abuso y esto sigue sucediendo en la actualidad. Al principio solo se hacía mantenimiento cuando ya era imposible seguir usando el equipo. A eso se le llamaba "Mantenimiento de Ruptura o Reactivo"

Fué hasta 1950 que un grupo de ingenieros japoneses iniciaron un nuevo concepto en mantenimiento que simplemente seguía las recomendaciones de los fabricantes de equipo acerca de los cuidados que se debían tener en la operación y mantenimiento de máquinas y sus dispositivos.

Esta nueva tendencia se llamó "Mantenimiento Preventivo". Como resultado, los gerentes de planta se interesaron en hacer que sus supervisores, mecánicos, electricistas y otros técnicos, desarrollaran programas para lubricar y hacer observaciones clave para prevenir daños al equipo.

Aun cuando ayudó a reducir pérdidas de tiempo, el Mantenimiento Preventivo era una alternativa costosa. La razón: Muchas partes se reemplazaban basándose en el tiempo de operación, mientras podían haber durado más tiempo. También se aplicaban demasiadas horas de labor innecesariamente.

Los tiempos y necesidades cambiaron, en 1960 nuevos conceptos se establecieron, "Mantenimiento Productivo" fue la nueva tendencia que determinaba una perspectiva más profesional. Se asignaron más altas responsabilidades a la gente relacionada con el mantenimiento y se hacían consideraciones acerca de la confiabilidad y el diseño del equipo y de la planta. Fue un cambio profundo y se generó el término de "Ingeniería de la Planta" en vez de "Mantenimiento", las tareas a realizar incluían un más alto nivel de conocimiento de la confiabilidad de cada elemento de las máquinas y las instalaciones en general.

Diez años después, tomó lugar la globalización del mercado creando nuevas y más fuertes necesidades de excelencia en todas las actividades. Los estándares de "Clase Mundial" en términos de mantenimiento del equipo se comprendieron y un sistema más dinámico tomó lugar. TPM es un concepto de mejoramiento continuo que ha probado ser efectivo. primero en Japón y luego de vuelta a América (donde el concepto fué inicialmente concebido, según algunos historiadores). Se trata de

participación e involucramiento de todos y cada uno de los miembros de la organización hacia la optimización de cada máquina.

Esta era una filosofía completamente nueva con un planteamiento diferente y que se mantendrá constantemente al día por su propia esencia. Implica un mejoramiento continuo en todos los aspectos y se le denominó TPM.

Tal como lo vimos en la definición, TPM son las siglas en inglés de "Mantenimiento Productivo Total", también se puede considerar como "Mantenimiento de Participación Total" o "Mantenimiento Total de la Productividad".

El propósito es transformar la actitud de todos los miembros de la comunidad industrial. Toda clase y nivel de trabajadores, operadores, supervisores, ingenieros, administradores, quedan incluidos en esta gran responsabilidad. La "Implementación de TPM" es un objetivo que todos compartimos. También genera beneficios para todos nosotros. Mediante este esfuerzo, todos nos hacemos responsables de la conservación del equipo, el cual se vuelve más productivo, seguro y fácil de operar, aún su aspecto es mucho mejor. La participación de gente que no está familiarizada con el equipo enriquece los resultados pues en muchos casos ellos ven detalles que pasan desapercibidos para quienes vivimos con el equipo todos los días.

1.3 Una breve mirada histórica al Clima Organizacional (Francisco Ganga, Febrero 2015)

¿Qué ocurre con las personas dentro de una organización? ¿Cuáles son las causas que determinan el comportamiento de los individuos? ¿Cuáles son los elementos o factores que motivan el actuar de las personas? y ¿Cómo afecta el desempeño de las personas en la eficacia de la organización?, son en general interrogantes que han "gatillado" las bases teóricas del comportamiento organizacional, y que por lo

mismo han incentivado la búsqueda a través del tiempo de respuestas y soluciones a estos temas.

El comienzo de la preocupación por el hombre y sus relaciones sociales -como causas de productividad en una organización- tiene como punto de partida formal y más conocido, en el surgimiento de la Escuela Humanística de la Administración desarrollada por Elton Mayo en Estados Unidos, teoría que nació de las necesidades de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, provocadas por la aplicación in extremis de métodos rigurosos y prácticas organizacionales despreocupadas del ser humano y sus necesidades psicológicas y/o sociales. Estas propuestas muy productivistas fueron realizadas tanto por la Teoría Científica como por la Teoría Clásica de la Administración (Hernández, 1994) De todos modos, en este punto habría que reconocer los planteamientos previos realizados por Robert Owen; considerado por muchos estudiosos en el ámbito de la administración, como el auténtico padre de la administración moderna de personal y un gran innovador del management moderno (Ganga, 2014)

La Escuela Humanística de la Administración, aparece con la Teoría de las Relaciones Humanas la cual considera al hombre como un ser social, con sentimientos, temores y deseos; describiendo al comportamiento del trabajador como una consecuencia de muchos factores motivacionales (Chiavenato I. , 1994)

En el año 1950, surge la Teoría del Comportamiento o Teoría Behaviorista, la cual nace de la Teoría de las Relaciones Humanas. Esta Teoría del Comportamiento se preocupa de la psicología organizacional en la administración y el factor motivacional del trabajador; propone a este último como un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, lo procesa de acuerdo a sus convicciones adoptando actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias. Siguiendo esta misma línea, se establece que la organización es vista como un sistema de decisiones, en donde todos sus trabajadores se comportan racionalmente según un conjunto de informaciones que consiguen

obtener de sus ambientes laborales, visualizando a la organización como un organismo social que tiene vida y culturas propias.

Otra teoría que germinó en los años 50 fue la Teoría de Sistemas, la cual tiene su punto de partida gracias al Biólogo Alemán Ludwig Von Bertalanffy. Este enfoque tiene una tendencia hacia la integración de las diversas ciencias naturales y sociales, se basa en el concepto de “Hombre Funcional”, en donde el individuo desempeña un rol dentro de la organización, interrelacionándose con los demás individuos como un sistema abierto. En sus acciones, en un conjunto de roles, mantiene expectativas en cuanto al rol de los demás participantes y procura dar a conocer a los demás las suyas. Esta interacción cambia o refuerza el papel o rol, ya que las organizaciones son sistemas de roles, en las cuales el papel de cada funcionario tiene efectos en los demás aspectos de la organización (Hernández, 1994)

En los años 60, aflora una nueva teoría producto del intenso cambio que presenta el mundo, su origen puede encontrarse en la Teoría del Comportamiento. Fusionó el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integradas a través de un tratamiento sistémico (Hernández, 1994).

Durante las últimas décadas ha comenzado a aparecer nuevamente un gran interés en el factor humano de la organización; las organizaciones se están proponiendo nuevas metas, tales como lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, siendo considerado una meta a corto plazo, a dicho interés se le ha denominado la Filosofía TEA (Total Environment into Administration, que traducido al español se entiende como “Medio Ambiente Total Dentro de la Empresa”). Esta filosofía nace de la necesidad de contar con una tendencia o pensamiento que vincule a las personas con su entorno, facilitando su identificación con él. Esta óptica puede entenderse como el punto ideal de lo que debe ser la comunidad laboral, porque resalta la necesidad de la armonía en todos sus sentidos. La base de la Filosofía TEA, se encuentra en el mejoramiento del plataforma laboral del

trabajador, además del desarrollo del bienestar de aquel, con la finalidad de influir en él, y aprovechar al máximo su potencial y la relación horas-hombre, pero ahora acompañada de la necesidad del beneficio mutuo.

Considerando lo expresado en forma a priori, podría afirmarse que el colaborador tenderá a mostrarse más motivado por su entorno, si el ambiente le es grato, si se siente adecuadamente remunerado, si gusta o se siente cómo en sus funciones, si mantiene una relación abierta y franca con sus compañeros, si cuenta con un jefe que tiene efectivamente cualidades de liderazgo, ente otras condiciones; todo lo cual genera involucramiento y como consecuencia de ello, se incrementa la productividad y la eficiencia en el desempeño de las tareas y/o servicios que presta.

A contrario sensu, el individuo no es productivo si el ambiente en donde trabaja le es hostil, o percibe una atmósfera atestada de decisiones injustas, falta de comunicación, opacidad en la misión y visión de su organización, etc. Si a lo anterior, le adiciona sus presiones económicas, psicológicas y situacionales, configuran un coctel donde difícilmente podrá ofrecerle a la entidad el mejor resultado en sus funciones o una alta productividad.

Por lo tanto, una organización que ofrezca las características más adecuadas para incentivar al trabajador, se preocupe de sus expectativas, de sus metas y necesidades (especialmente de los talentosos y productivos), tendrá supremacía respecto de aquellas que no toman en cuenta el clima laboral de su propia organización.

En virtud de las concepciones anteriores, acerca de la importancia del sujeto humano dentro de las organizaciones y el valor que ella le da a las relaciones sociales dentro de ésta, las motivaciones del empleado y su medio ambiente laboral, es preciso resaltar que “una organización sólo existe cuando una o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (M, 1996) Por lo tanto, de la

aseveración anterior es factible desprender que el trabajo en equipo (bien entendido), la realización de reuniones informativas, pero también reuniones interactivas (tipo círculos de calidad), la cercanía de los equipos directivos, el trato deferente y cordial, y las presencia de competencias de liderazgo en las jefaturas, e idoneidad de los líderes, resultan ser también una excelente práctica para mejorar las relaciones humanas.

En este orden de cosas, y entrando de manera preliminar a la conceptualización (Olaz, 2009) sostiene que en el ámbito del clima laboral, deben darse al menos cinco rasgos a saber:

1. Es un conjunto de variables situacionales de distinto orden y naturaleza, que oscilan en el transcurso del tiempo, afectando de desigual manera a todos aquellos miembros de la comunidad laboral.
2. Responde a una lógica de continuidad, ya que es una manifestación de las inercias culturales de la organización, aunque éstas puedan variarse, con independencia del nivel de esfuerzo requerido para ello.
3. Está condicionado por dos dimensiones, la interna (la propia organización) y, en alguna medida, la externa (entorno con el que interactúa la organización, por ejemplo: clientes, competidores, proveedores, etcétera).
4. Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las aptitudes, las expectativas y, cómo no, por las realidades sociológicas, económicas y culturales de la empresa.
5. Es un fenómeno «exterior» al individuo, aunque vivenciado en primera persona, del que se puede valer para amplificar los efectos sobre sí mismo, el grupo en que éste se desenvuelve y la propia organización a la que pertenece.

1.4 Definición de Clima organizacional (Ramos D. , 2012)

(Goncalves, 2000) Sustenta que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

1. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
2. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
3. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
4. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
5. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
6. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.”¹⁴ Claramente esta definición de manera resumida presenta una forma clara de estudiar el clima al interior de una organización, sin excluir por supuesto aquellas definiciones que integran los procesos, la estructura organizacional y los comportamiento individuales, considerados éstos últimos como componentes del clima organizacional y que al ser estudiados y analizados como un todo permiten tener una precisa identificación del clima que se presenta en una organización determinada

1.5 Características del clima organizacional Brunet (2011)

La tabla 2.1, presenta las características propias del concepto de clima. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

Tabla 2.1. Características del concepto de clima organizacional.

-El clima es una configuración particular de variables situacionales
-Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
-El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
-El clima esta determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
-El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
-El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
-El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
-Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
-Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
-Es un determinante directo de la comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Fuente: Tomado de Taguiri ¹⁵, págs. 24-25, traducción libre.

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

“Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, trastornará

las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo, una empresa puede estar no siempre consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta (Brunet, 2011)

Sobre estos procesos existen varias teorías, estudios e investigaciones, dada su importancia en lo que atañe especialmente al diseño de instrumentos y estrategias de diagnóstico organizacional, es conveniente contar con ciertos elementos que permitan una aproximación global en este sentido.

1.5 Satisfacción

“El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el Clima Organizacional”. (Zuluaga, 2001)

Por su parte (Brunet, 2011) en su libro *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*18 sustenta que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Dado que depende como el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades satisfechas que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente.

Según (Larouche, 1972) la satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo. Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho. Es obvio que un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de empleo. Numerosos investigadores han demostrado que existe una relación entre el clima y la satisfacción.

Los colaboradores están más satisfechos cuando trabajan en un ambiente no estructurado y en el que sus papeles están definidos sin ambigüedad. En consecuencia, la satisfacción varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional. Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son las siguientes:

1. Las características de las relaciones 'interpersonales entre los miembros de la organización;
2. La cohesión del grupo de trabajo;
3. El grado de implicación en la tarea y;
4. El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección. Al estudiar la relación entre el clima y la satisfacción en las enfermeras y los administradores del hospital, (Lyon, 1974) dos investigadores estadounidenses, encontraron que el clima sí influía en la satisfacción, sobre todo en cosas como la satisfacción de promoción y desarrollo personal. Para los dos grupos ocupacionales estudiados, el clima tiene un efecto sobre la actualización misma, un resultado menos fuerte sobre la autonomía y una menor consecuencia sobre la estima de sí mismo.

Al comparar el clima organizacional de 21 empresas de investigación, que comprenden una muestra de 117 administradores y 291 científicos, (Lawer, 1974) demostraron que la estructura organizacional tiene poca relación con el clima, tal y como lo percibieron los científicos. Por el contrario, la mayor parte de las variables de los procesos organizacionales tienen una relación significativa entre el clima y la satisfacción de las necesidades superiores (estima de sí mismo, autonomía y realización). De acuerdo con estos resultados la estructura no juega un papel tan importante en el clima mientras que los factores que afectan la vida cotidiana de una persona en el trabajo tienen una mayor influencia sobre la percepción del clima. Así, el estilo de liderazgo superior, el comportamiento del grupo, y las tareas que tienen efecto sobre la vida organizacional de los empleados influyen directamente en la percepción del clima. Por ello a pesar de la relación entre ambos conceptos, es conveniente diferenciarlos; si bien por ejemplo una buena percepción del clima tiende a generar mayor satisfacción, los instrumentos que se usen para su medición deben diferenciarlos.

1.6 Motivación

Chiavenato (Chiavenato I. , 2011) es explícito en este punto, considerando que “el concepto de motivación -nivel individual- conduce al de clima organizacional -nivel de la organización-. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas” (Chiavenato I. , 2011) “La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una

de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas.” (Healt, 1990)

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las demás personas.
3. Son capaces de enfrentar las demandas de la vida. A esto se debe el nombre de clima organizacional, ya que está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, animo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.).

Tabla 3.1. Relación y diferenciación entre clima, motivación, satisfacción y cultura.

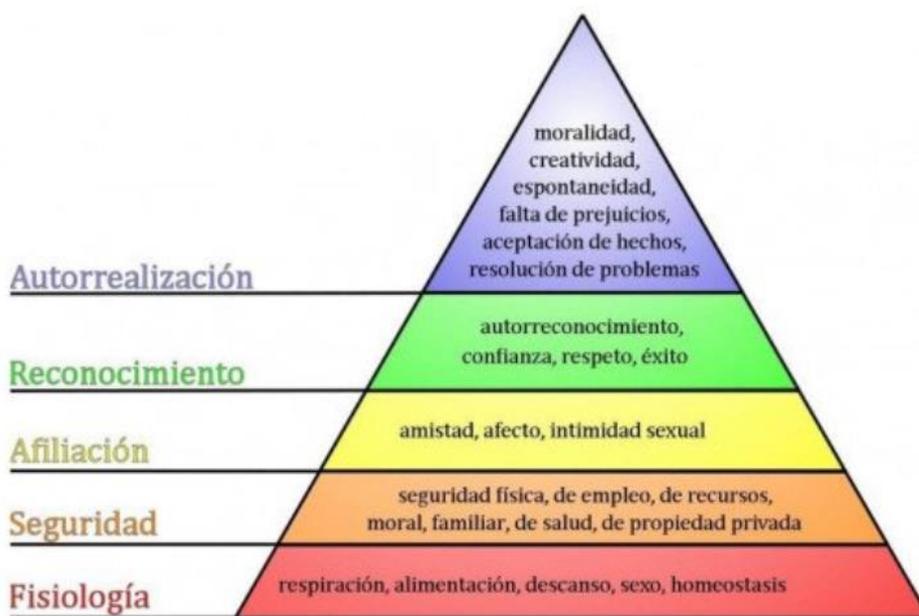
CONTENIDO PREDOMINANTE			
CONCEPTOS	COGNITIVO	AFECTIVO	CONDUCTUAL
Clima	SI		
Motivación			SI
Satisfacción		SI	
Cultura	SI	SI	SI

Fuente: Tomado de Zuluaga ²⁷, pág. 5.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, (Chiavenato I. , 2011) afirma que “el concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que

proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades”. (Chiavenato I. , 2011)Se estaría hablando entonces, de una influencia del clima organizacional sobre los estados motivacionales de las personas y, a su vez, recibiendo influencia de éstos; es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional. Dada la relación entre el clima organizacional y la motivación es conveniente dar a conocer las teorías de motivación más importantes, ya que para incrementar la productividad y la calidad del personal se requiere comprender los factores que influyen en la motivación en el trabajo, de tal forma que sea posible establecer las condiciones necesarias para lograr dicha motivación.

La Pirámide de Maslow (Mahmoud A. Wahba, 2004).



Mientras algunas escuelas existentes a mediados del siglo XX (el psicoanálisis o el conductismo) se centraban en conductas problemáticas y en el aprendizaje desde un ser pasivo y sin demasiadas opciones de influir en el entorno más de lo que este influye en él, Maslow estaba más preocupado en aprender sobre qué hace

a la gente más feliz y lo que se puede hacer para mejorar el desarrollo personal y la autorrealización.

Como humanista, su idea era que las personas tienen un deseo innato para autorrealizarse, para ser lo que quieran ser, y que cuentan con la capacidad para perseguir sus objetivos de manera autónoma si se encuentran en un ambiente propicio. Sin embargo, los diferentes objetivos que se persiguen en cada momento dependen de qué meta se han conseguido y cuáles quedan por cumplir, según la pirámide de necesidades. Para aspirar a las metas de autorrealización, antes han de cubrirse las necesidades anteriores como la alimentación, la seguridad, etc. Por ejemplo, solo nos preocupamos de temas relacionados con la autorrealización si estamos seguros que tenemos un trabajo estable, comida asegurada y unas amistades que nos aceptan.

En la Pirámide de Maslow, desde las necesidades más básicas hasta las necesidades más complejas, esta jerarquía está compuesta por cinco niveles. Las necesidades básicas se ubican en la base de la pirámide, mientras que las necesidades más complejas se encuentran en la parte alta. Las cinco categorías de necesidades de la Pirámide de Maslow son: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel, y subiendo niveles en el orden indicado.

1.6.1 Tipos de necesidades

En la pirámide de Maslow, este investigador habla acerca de las necesidades instintivas y hace una distinción entre necesidades “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento) y de “desarrollo del ser” (autorrealización). La diferencia existente entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo. Satisfacer las necesidades deficitarias es importante para evitar consecuencias o sentimientos displacenteros.

Las necesidades del “desarrollo del ser”, por su parte, son importantes para el crecimiento personal, y no tienen que ver con el déficit de algo, sino con el deseo de crecer como persona.

Así pues, la pirámide de Maslow tiene 5 niveles de necesidades:

1. Necesidades fisiológicas

Incluyen las necesidades vitales para la supervivencia y son de orden biológico. Dentro de este grupo, encontramos necesidades como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio. Maslow piensa que estas necesidades son las más básicas en la jerarquía, ya que las demás necesidades son secundarias hasta que no se hayan cubierto las de este nivel.

2. Necesidades de seguridad

En esta parte de la pirámide de Maslow se incluyen las necesidades de seguridad son necesarias para vivir, pero están a un nivel diferente que las necesidades fisiológicas. Es decir, hasta que las primeras no se satisfacen, no surge un segundo eslabón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección. Aquí figuran: la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud, etc.

3. Necesidades de afiliación

Maslow describe estas necesidades como menos básicas, y tienen sentido cuando las necesidades anteriores están satisfechas. Ejemplos de estas necesidades son: el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social. Para Maslow, esta necesidad se expresa cuando las personas buscan superar los sentimientos de soledad, y sentir que hay vínculos afectivos entre ellas y ciertas personas. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.

4. Necesidades de reconocimiento

Tras cubrir las necesidades de los tres primeros niveles de la Pirámide de Maslow, aparecen las necesidades de reconocimiento como la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer dichas necesidades, la persona se siente segura de sí misma y piensa que es valiosa dentro de la sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

Esta necesidad de la jerarquía de Maslow se entiende mejor como una manera de sentirse bien con el propio autoconcepto a través de esas cosas de nosotros mismos que vemos reflejadas en el modo en el que los demás nos tratan.

Según Maslow existen dos necesidades de reconocimiento: una inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como autoconfianza, competencia, logro, independencia y libertad.

5. Necesidades de autorrealización

Por último, en el nivel más alto se encuentra las necesidades de autorrealización y el desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda desinteresada hacia los demás, etc.

1.7 Teoría de las necesidades de McClelland (FLOW, 2016)

Existen infinitas guías sobre cómo potenciar nuestra motivación para convertirnos en personas exitosas en el ámbito profesional. Fijarnos nuevos objetivos, ser persistentes, desarrollar la inteligencia emocional... Pero, ¿de qué sirven estas recomendaciones si no conocemos el verdadero origen de la motivación, ese sentimiento interno que despierta algo en nuestro interior?

David McClelland, psicólogo estadounidense especializado en motivación humana y emprendimiento, quiso encontrar una respuesta y desarrolló la teoría de las necesidades (o teoría McClelland), en la que explica los sentimientos/necesidades que llevan a las personas a motivarse y a ser exitosas profesionalmente.

Según esta teoría, la motivación de las personas nace en la búsqueda por satisfacer tres necesidades básicas: la de logro, la de poder y la de afiliación.

Necesidad de logro: querer sobresalir de la media. Al querer cumplir esta necesidad, la persona desarrolla un deseo de excelencia, de trabajo bien realizado y de nuevas responsabilidades. En este caso, la persona se fija metas muy elevadas para demostrarse a sí mismo y a los demás que puede hacer todo lo que se proponga.

Necesidad de poder: hace referencia a la necesidad de controlar e influir sobre otras personas y grupos. En este caso, la persona quiere que la consideren alguien importante, con un cierto prestigio y status.

Necesidad de afiliación: se centra en la necesidad de formar parte de un grupo. La persona, aquí, busca ser popular, tener contacto con los demás y ayudar a otra gente.

Por lo general, los individuos desarrollamos, a lo largo de nuestra vida, los tres tipos de necesidades. No obstante, dependiendo de las circunstancias, podemos desarrollarlas todas al mismo tiempo o bien todo lo contrario, no encontrar ninguna.

1.8 Teoría Clásica de la Administración (Cortes, 2009)

Teoría clásica Fayol resalta, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas. En esta teoría

se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y afirma que ésta debe cumplir seis funciones:

1. Técnicas: producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Comerciales: compra, venta e intercambio.
3. Financieras: búsqueda y gerencia de capitales.
4. De seguridad: protección de los bienes y de las personas. (S, 2008)
5. Contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Administrativas: integración de todas las funciones de la dirección. Este enfoque aporta

14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración:

1. **División del trabajo:** especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.
2. **Autoridad y responsabilidad:** derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.
3. **Disciplina:** obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. **Unidad de mando:** recibir órdenes de sólo un superior.
5. **Unidad de dirección:** asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los generales:** por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
7. **Remuneración del personal:** debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
8. **Centralización:** concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
9. **Cadena escalar:** línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
10. **Orden:** un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.

11. **Equidad:** amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal. (G., 2007)
12. Estabilidad del personal: disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
13. **Iniciativa:** capacidad de visualizar un plan y su éxito.
14. **Espíritu de equipo:** armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización

Si bien, es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, como se verá en los siguientes apartados, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico.

1.9 Teoría del comportamiento organizacional

Los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano. La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros. (Desconocido) En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor, afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas (Desconocido) .

El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma (R, 1999) . Por ello, es importante tratar de entender, dentro de un hospital, el comportamiento del personal con el fin de hacerlo más eficiente y mejorar el servicio que se proporciona al usuario.

1.10 Teoría “X” y “Y” Del comportamiento organizacional

Del comportamiento organizacional se desprenden una diversidad de teorías para ayudar a explicarlo; una de ellas es la teoría “X”, en la cual se asume que las personas evitaran trabajar ya que les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen. Se les concibe como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio, ni las retribuciones por su trabajo los anima a interesarse por realizar sus actividades dentro de la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los subordinados lleven a cabo sus labores. (Malanga, 15) Por otro parte, la teoría “Y” se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada (Malanga, 15) .

Considero que la teoría “Y” ofrece mayor aportación al estudio, ya que el hecho de estudiar el clima organizacional con el fin de poder proponer alternativas de solución, a través de la identificación de áreas de mejora, tanto en los diferentes departamentos como en las personas, permitirá potencializar sus capacidades.

Teoría “Z” Por otro lado, William Ouchi propone una teoría “Z”, en la que la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones. Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de

seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la autoestima de los empleados (C., 2008).

La teoría “Z” afirma que, para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales. (C., 2008) Esta teoría está basada en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, entre otras; trata de mejorar la productividad a través de una filosofía humanista, en la que la organización debe comprometerse con sus empleados; además, permite darse cuenta de que los trabajadores no son solo máquinas que producen, sino que son seres integrales que se ven afectados por los diferentes contextos en los que se desenvuelven, llevando estas experiencias de un lugar a otro. Esto será de gran importancia para poder analizar la presente investigación, tomando en cuenta no solo aquello que ocurre dentro de la organización, sino también lo que sucede fuera de ella y que influye en el CO.

1.11 Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión, dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción. Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores.

1.12 Definiendo la Satisfacción en el trabajo

“Satisfacción laboral” es un término muy amplio y son realmente numerosas las definiciones al respecto y las variables que se incluyen en ella. (Hegney, 2006), por ejemplo, aluden a una de esas tantas variables cuando señalan que “la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente”. En efecto, la relación entre el medio laboral y el trabajador es una constante en todas las definiciones.

Otro ejemplo es la propuesta por “La satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto”, y puede ser intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. Ambas variantes constituyen la combinación de varias facetas. Para (Newton y Keenan, 1991) la satisfacción puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo. Un ingrediente que también resalta dentro de las definiciones es la actitud, la cual es el resultado de la experiencia del trabajador en su interacción con el medio organizacional. Así, según, la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados; esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares. A su vez, (Conte, (2005)) definen la satisfacción laboral como la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral, y (Spector, 2002) reafirma que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos.

Capitulo II: De la Empresa White & Asociados

2. Historia de White y Asociados

White & Asociados construcciones electromecánicas fue fundado por el Ing. Eugenio White en 02 de febrero del año 1997. Estaba ubicada principalmente en el área de managuayabo pues su principal área de trabajo era el diseño y las construcciones metálicas, o en hierro, pero tuvo que cerrar en febrero del año 2004 puesto que no podía costear todo aquello que se requería.

En el año 2011 reabre nuevamente sus puertas con nuevos socios y mejor organización de trabajo, con contratistas de mantenimiento mejoradas y un servicio de eficiencia, también estructurado que logra para el año 2012 un excelente puesto entre aquellas empresas de mantenimiento entre los bancos, extendiendo sus servicios a redes, instalación y manejo de programación de cajeros y mantenimiento de aire.

Actualmente está ubicada en una nave en la zona industrial de herrera con el objetivo de tener una eficiencia y eficacia en el servicio y ser conocido a nivel nacional, como los mejores en esta rama.

2.1 Valores

- **Responsabilidad:** siempre cumplimos a tiempo con seriedad nuestro trabajo.
- **Originalidad/ Innovación:** Buscamos las mejores alternativas para los problemas de los clientes y a menor costo.
- **Honradez:** Buscamos siempre la coherencia en nuestras acciones, manteniendo los principios morales.

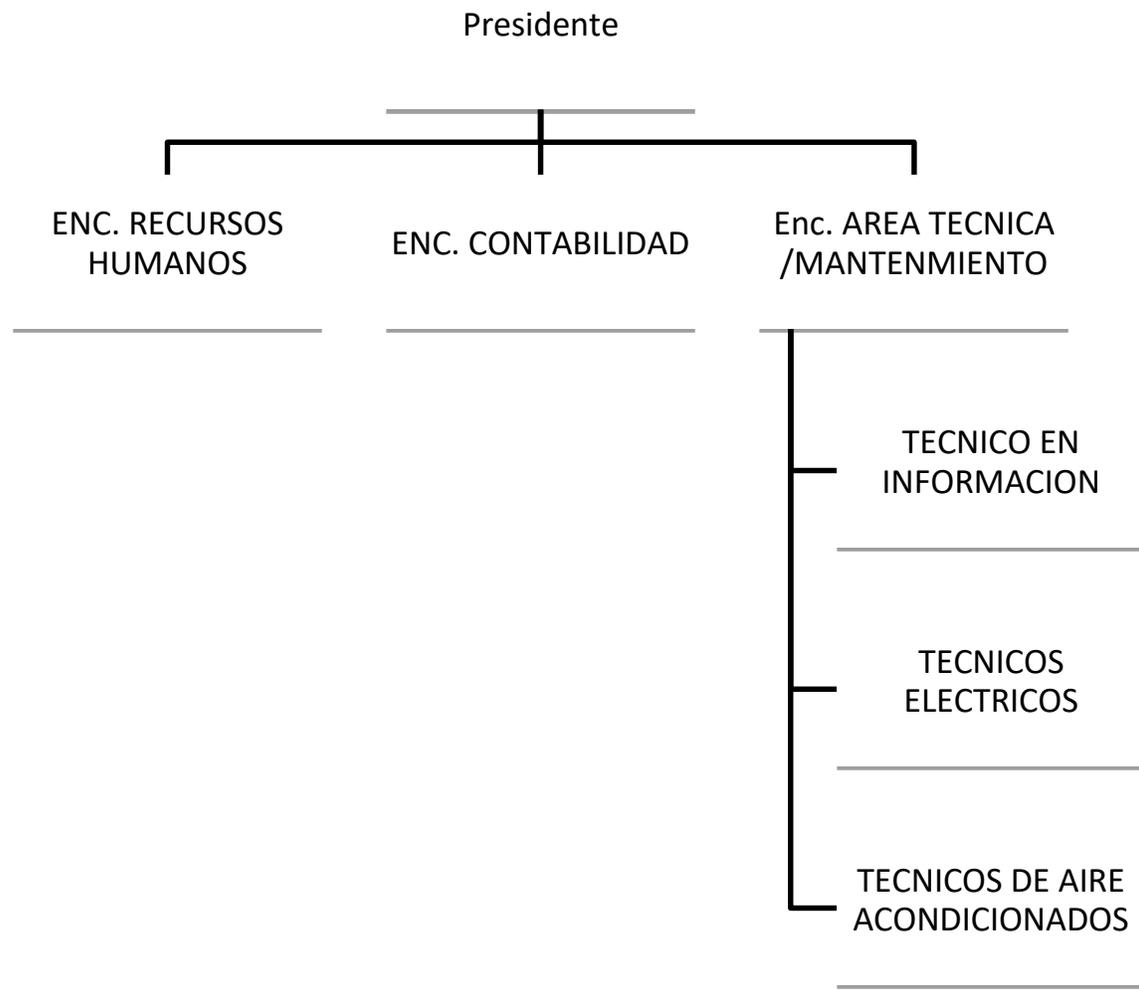
2.2 Visión

Ser la principal compañía en servicio de mantenimientos industriales y electromecánicos, proporcionando a nuestros clientes un servicio con calidad y precios competitivos.

2.3 Misión

Ofrecer un servicio de innovación, colaboración y responsabilidad con las mejores alternativas a nuestros clientes para lograr fielmente la visión de la empresa.

2.4 Organigrama



2.4 Análisis del Clima y la Satisfacción laboral en White & Asociados en el periodo 2017-2018.

2.4.1 Encuesta de Clima Laboral

Se realizará una encuesta con el fin de ver que tan satisfechos e identificados están los empleados con el fin de mejorar. Los factores que se miden son: Relaciones interpersonales, Estilo Directivo, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, estabilidad, Claridad y Coherencia Directiva, Valores colectivos.

Se establecieron algunos constructos antes de mostrar la encuesta:

- ✓ **Relaciones interpersonales:** En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente.
- ✓ **Estilo directivo:** Forma de un gerente de liderar al grupo.
- ✓ **Sentido de Pertenencia:** Que tan bien se sienten los empleados trabajando para la empresa.
- ✓ **Retribución:** Que tan fieles son los empleados a la empresa en donde laboran.
- ✓ **Disponibilidad de Recursos:** Tienen los empleados todo lo que necesitan para poder desempeñar bien su trabajo.
- ✓ **Estabilidad:** Que tanta rotación, disgusto o cambios puede haber dentro de la empresa.
- ✓ **Claridad y Coherencia Directiva:** Ver que tan clara son comprendidas y comunicadas las metas dentro de la organización.
- ✓ **Valores Colectivos:** mide el trabajo en equipo, la comunicación departamental.

2.4.2 Tabulación de Aplicación de Instrumento para Medir el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Tabla no.1: Relaciones interpersonales

RELACIONES INTERPERSONALES					
	NUNCA	MUY POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones			6	1	3
Soy aceptado por mi grupo de trabajo				1	9
Los miembros del grupo son distantes conmigo	5	3		2	
El grupo de trabajo me hace sentir incomodo	6	4			

Encuesta de Clima Laboral Realizada en White & Asociados 2018



*Ver tabla no. 1

Según los encuestados el 30% dice que siempre se toma en cuenta su opinión en la organización, el 10% dice que en la mayoría de los casos y el 60% dice que en algunas ocasiones; El 90% de los empleados considera que es aceptado por grupo mientras que el 10% considera que casi siempre son aceptados., 30% considera que los miembros son distantes en muy pocas ocasiones, mientras que el 50% considera que nunca han sido distantes, el restante 20% considera que casi siempre son distantes; El 60% coincide en que nunca se siente incómodo con su equipo mientras que el otro 40% considera que muy pocas veces se sienten incómodos.

Tabla no. 2 Estilo Directivo

ESTILO DIRECTIVO					
	NUNCA	MUY POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo			1	1	8
El jefe es maleducado	6	1		1	2
Mi jefe apoya las desiciones que tomo generalmente	1	1	3	3	2
Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias	4	4		1	1

Encuesta de Clima Laboral Realizada en White & Asociados 2018



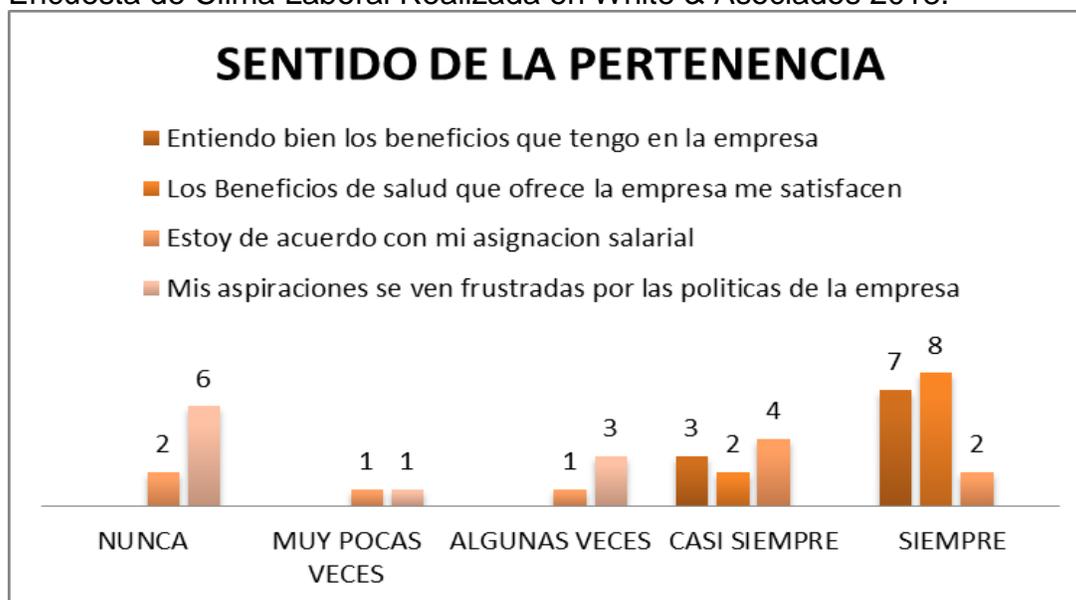
*Ver tabla no.2

El 80% de los encuestados entiende que el jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo, mientras que el 10% cree que casi siempre el otro 10% considera que muy pocas veces se crea dicha atmosfera; El 60 % de los empelados consideran que el jefe nunca ha sido mal educado, el 10% considera que muy pocas veces, el mismo porcentaje para casi siempre mientras que el 20% de los empleados dicen que es maleducado; el 30 por ciento considera que algunas veces se apoyan sus decisiones mientras que el otro 30 considera que casi siempre son apoyados, el 20% dice que siempre son apoyados y el 20% dicen que muy pocas veces o nunca son apoyados.

Tabla no. 3 Sentido de Pertenencia

SENTIDO DE PERTENENCIA					
	NUNCA	MUY POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa				3	7
Los Beneficios de salud que ofrece la empresa me satisfacen				2	8
Estoy de acuerdo con mi asignacion salarial	2	1	1	4	2
Mis aspiraciones se ven frustradas por las politicas de la empresa	6	1	3		

Encuesta de Clima Laboral Realizada en White & Asociados 2018.



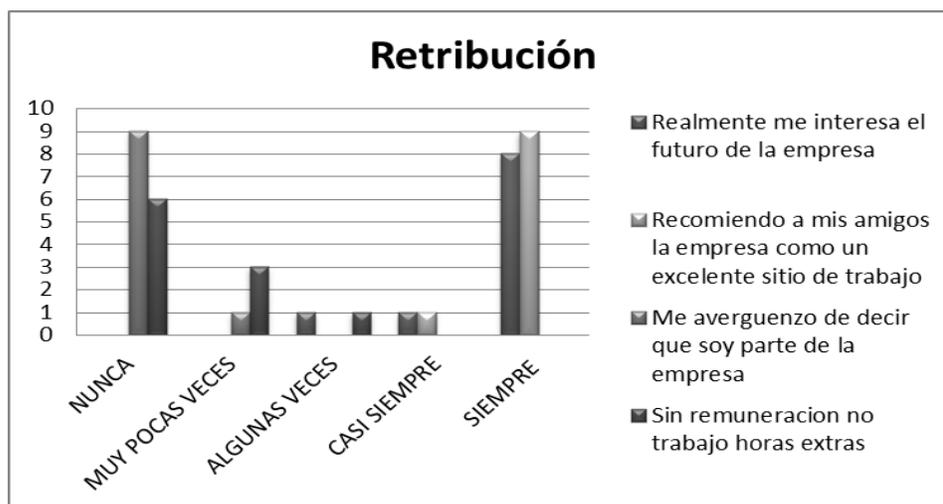
*Ver tabla no. 3

El 70% de la población encuestada considera que entiende los beneficios que tienen en la empresa y el 30% considera que casi siempre entiende los beneficios que da la empresa. El 80% de los empleados se sienten beneficiados siempre con los beneficios del seguro médico que ofrece la empresa mientras que el 20% consideran que casi siempre se sienten beneficiados con el seguro médico; el 20% considera que se siente bien con el salario que tiene mientras que el 40% considera que casi siempre se siente bien con dicho pago, 20% de los encuestados dicen que nunca han estado satisfechos con el salario percibido y 20 por ciento considera que muy pocas veces están satisfechos con los mismos.

Tabla no. 4: Retribución

RETRIBUCION					
	NUNCA	MUY POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Realmente me interesa el futuro de la empresa			1	1	8
Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo				1	9
Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa	9	1			
Sin remuneracion no trabajo horas extras	6	3	1		

Encuesta de Clima Laboral Realizada en White & Asociados 2018



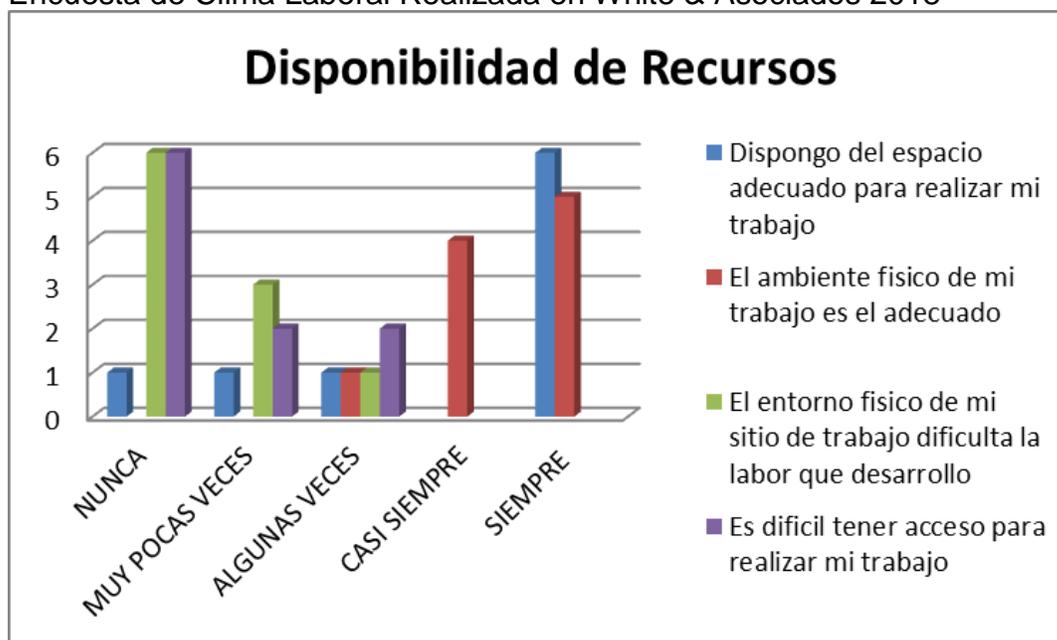
Ver Tabla no. 4

El 80% está realmente interesado en el futuro de la empresa mientras que el 20% se interesa en la mayoría de los casos o casi siempre; 90% de los encuestados nunca se avergonzaría de trabajar en la empresa mientras que el 10% considera que en muy pocas ocasiones se avergüenzan por esto. 60% de los trabajadores nunca trabajarían sin remuneración mientras que 30% lo haría solo en muy pocas veces, el 10% de los encuestados dijo trabajar algunas veces sin remuneración extra.

Tabla no. 5: Disponibilidad de Recursos

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS					
	NUNCA	MUY POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	1	1	1		6
El ambiente fisico de mi trabajo es el adecuado			1	4	5
El entorno fisico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	6	3	1		
Es dificil tener acceso para realizar mi trabajo	6	2	2		

Encuesta de Clima Laboral Realizada en White & Asociados 2018



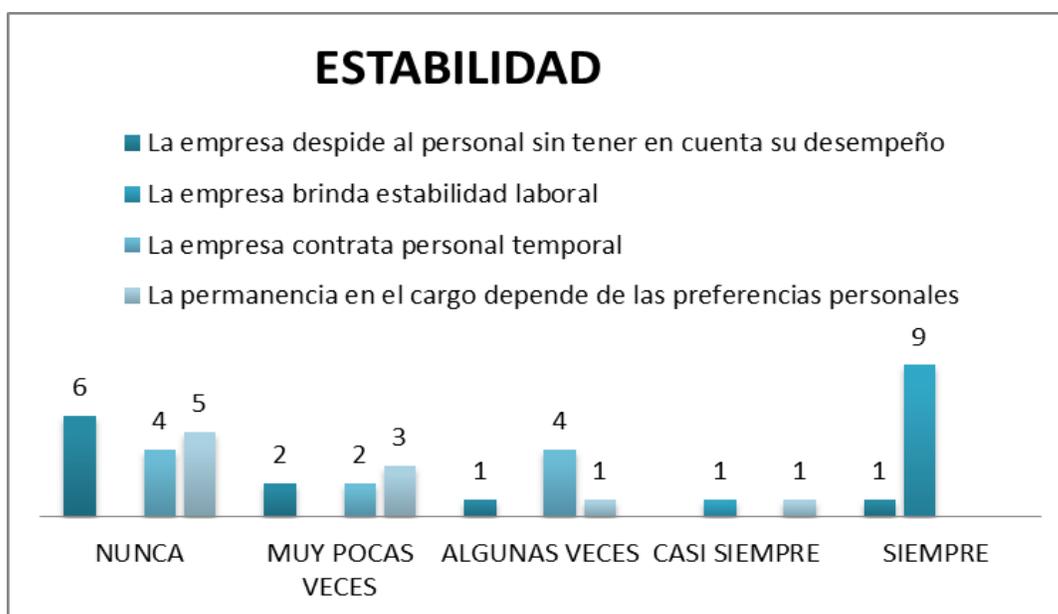
* Ver Tabla no. 5

El 60% de los encuestados dice que dispone siempre del espacio adecuado que necesitan para desempeñar su trabajo, mientras que solo un 10% considera que no tiene todo el espacio necesario para realizarlo; el 50% de los encuestados dicen que cuentan con el ambiente físico adecuado para el trabajo mientras que el otro 50% dice que casi siempre o algunas veces; solo un 10% de los encuestados dice que en algunos casos se le dificulta desempeñar el trabajo en el sitio en el que trabaja; solo un 20% considera que es difícil tener accesos para realizar el trabajo.

Tabla no. 6: Estabilidad

ESTABILIDAD					
	NUNCA	MUY POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño	6	2	1		1
La empresa brinda estabilidad laboral				1	9
La empresa contrata personal temporal	4	2	4		
La permanencia en el cargo depende de las preferencias personales	5	3	1	1	

Encuesta de Clima Laboral Realizada en White & Asociados 2018



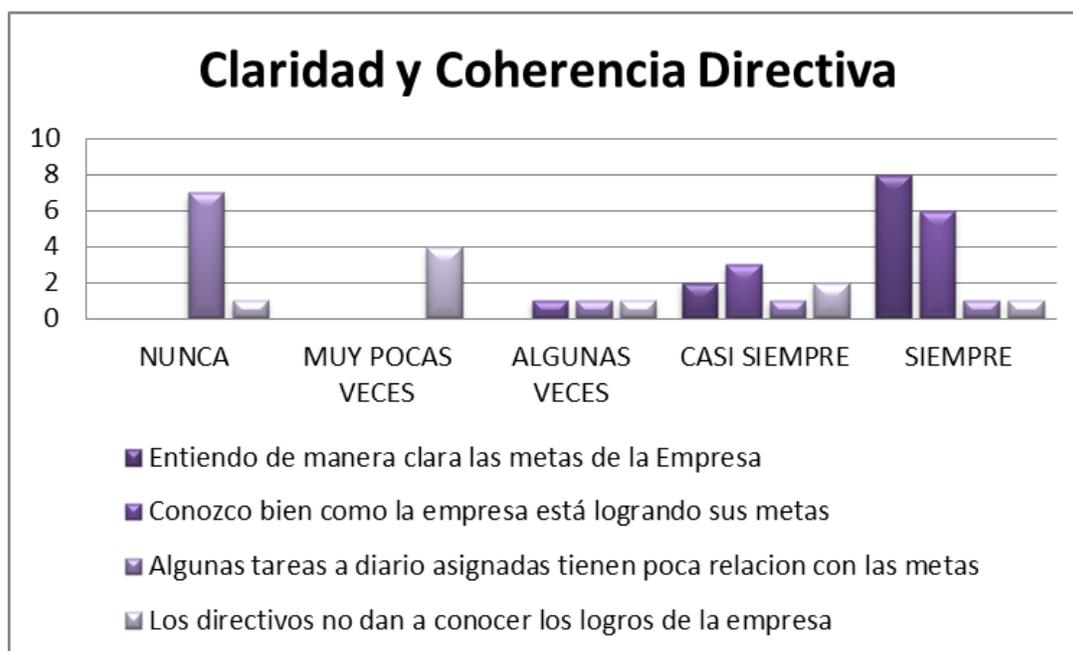
Ver Tabla no. 6

El 60% de los encuestados dice que la empresa nunca despidió al personal sin tener en cuenta el desempeño y solo el 10% considera lo contrario; los empleados coinciden en que la empresa brinda estabilidad laboral mientras que solo el 10% por ciento considera que la permanencia en el cargo depende de las preferencias personales.

Tabla no.7 Claridad y Coherencia Directiva

CLARIDAD Y COHERENCIA DIRECTIVA					
	NUNCA	MUY POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Entiendo de manera clara las metas de la Empresa				2	8
Conozco bien como la empresa está logrando sus metas			1	3	6
Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas	7		1	1	1
Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa	1	4	1	2	1

Encuesta de Clima Laboral Realizada en White & Asociados 2018



*Ver Tabla no. 7

El 80% de los encuestados entiende de manera clara las metas de la empresa mientras que el 20% de los mismos las entiende casi siempre; el 60% de los encuestados dicen conocer bien la forma en la que la empresa logra sus metas mientras que el 10% dice que algunas veces conocen la forma en la que la empresa logra las metas, 70% de los encuestados dice que nunca las tareas asignadas tienen poca relación con las metas mientras que 30% de los empleados se pueden dar los casos de algunas veces, casi siempre y siempre.

Tabla no. 8 Valores Colectivos.

VALORES COLECTIVOS					
	NUNCA	MUY POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
El trabajo en equipo con otras dependencias es buena			1	4	5
Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales		2	2	2	4
Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir	2	2		2	4
Cuando las cosas salen mal las dependencias culpan rápidamente a otros	7		2	1	

Encuesta de Clima Laboral Realizada en White & Asociados 2018



* Ver Tabla no. 8

El 50% de los encuestados coincide al decir que el trabajo en equipo con otras dependencias o departamentos es bueno y que responden bien a las necesidades laborales, solo un 20% considera que responden muy pocas veces de manera adecuada; el 20% de los encuestados dice que cuando necesitan información de otros departamentos se les dificulta conseguirlas, el 70% de los empleados considera que nunca que las cosas salen mal las dependencias o departamentos culpan a otros rápidamente.

2.4.5 Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral.

Responda a cada enunciado según el comportamiento observado de la persona evaluada utilizando la siguiente escala.

5- Siempre

4- Casi Siempre

3- Alginas Veces

2- Muy pocas veces

1- Nunca

		1	2	3	4	5
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones					
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo					
3	Los miembros del grupo son distantes conmigo					
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo					
1	Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo					
2	El jefe es mal educado					
3	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo					
4	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias					
1	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa					

2	Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades					
3	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial					
4	Mis aspiraciones se ven frustradas por la políticas de la empresa					
1	Realmente me interesa el futuro de la empresa					
2	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo					
3	Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa					
4	Sin remuneración no trabajo horas extras					
1	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo					
2	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado					
3	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo					
4	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo					
1	La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño					
2	La empresa brinda estabilidad laboral					
3	La empresa contrata personal temporal					
4	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales					

2	Entiendo de manera clara las metas de la empresa					
3	Conozco bien como la empresa está logrando sus metas					
4	Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas					
5	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa					
1	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno					
2	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales					
3	Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir					
4	Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otros					
5	Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa					

**Capitulo III: Recomendaciones de Mejora para el Clima y
Satisfacción de White & Asociados**

Introducción

El ambiente dentro de la empresa, la forma en la que los colaboradores, supervisores, gerentes y líderes se manejan dentro, inclusive la forma en la que tratan a otras personas o la toma de decisiones influye dentro del ambiente laboral y el desempeño de los demás empleados afectando de manera positiva o negativa según vayan siendo las relaciones y opiniones de cada uno de las personas dentro de la empresa.

Se considera que todo lo que pasa dentro del ambiente laboral es parte del clima organizacional y que este también es parte de la marca, de la personalidad y de la empresa misma siendo un favor definitivo e importante a la hora de retener el buen recurso humano o los mejores clientes y suplidores, dicho clima puede variar según la toma de decisiones, el liderazgo, el estilo de supervisión, la forma de comunicación y las relaciones entre el personal en el interior de la organización.

Dentro de la encuesta realizada se evaluaron los criterios: Relaciones interpersonales, Estilo directivo, Retribución, Estabilidad: Claridad y Coherencia Directiva, Valores Colectivos, concluyendo que el sentido de pertenencia debe mejorar, puesto que los empleados no harían ninguna hora extra o darían la milla extra sin la consideración de una retribución, la misma debe contar con cierta calidad de incentivo.

La comunicación dentro de la empresa se encuentra un poco tambaleante de manera que se requiere una mejor comunicación tanto de la dirección como de los supervisores y líderes dentro de la organización. El trabajo en equipo debe de mejorar. En las páginas siguientes elaboramos algunas recomendaciones a seguir para poder mejorar el clima organizacional dentro de la empresa.

3.2 Recomendaciones para mejorar las estrategias de Fidelización y Motivación

Objetivo	Establecer un sistema de recompensa para los empleados dentro de la organización para la motivación laboral y satisfacción, logrando un mejor aporte y rendimiento en la empresa.
Reconocimientos:	Empleado del Mes Por Puntualidad Empleado del mes por Mejor servicio.
Duración	1 Hora, el último viernes de cada mes.
Descripción Actividad	El reconocimiento verbal será entregado por el supervisor directo en la reunión de final de mes de resultados en donde se reconocerá la puntualidad y el trabajo de la persona, además de la vocación de servicio y el buen trabajo.
Resultados:	Esto se verá proporcionalmente en el desempeño de servicio y en la puntualidad de los empleados, irán mejorando según vayan realizándose los reconocimientos adecuados.
Recursos necesarios:	Infraestructura: La sala de reunión estará establecida para estos reconocimientos previamente.

	<p>Materiales y Equipo: Solo será necesario la computadora y data show para mostrar las razones del reconocimiento, como el horario de ponche o las encuestas de satisfacción de servicio al cliente en donde se explique la razón del reconocimiento.</p>
Presupuesto:	Cada reconocimiento deberá de llevar un Vale mensual por RD\$1000.00 cada uno, al mes RD\$2000.00
Presupuesto Anual:	RD\$24000.00
Responsable de Ejecutar:	Supervisor de Línea o Líder de Grupo.

3.3 Recomendaciones para mejorar la eficiencia y la comunicación

Objetivo	Mejorar significativamente la comunicación en todas las vías, tanto de abajo hacia arriba como viceversa y mandos medios.
Responsables	Supervisores de Línea, Team Leaders, Gerentes y directivos.
Duración	2 horas semanales, los viernes.
Descripción Actividad	Se deberá de realizar:

	<p>Comunicación semanal entre personal de línea y supervisor para poder establecer las metas de esta semana, resolver dudas e inquietudes, y escuchar al personal en cuanto se muestre inconforme con alguna situación.</p> <p>Dentro de estas reuniones se deberán realizar lluvias de idea tomando en cuenta a los colaboradores y los servicios que se entienden que deben mejorar dentro del negocio con la finalidad de hacerles parte del negocio.</p> <p>Se deberá reunión mensual con los directivos para poder notar cómo van los resultados y lo logros obtenidos, además de las metas, mejorando así el comportamiento dentro de la empresa y la identidad organizacional.</p>
<p>Resultados:</p>	<p>Se obtendrán claros resultados sobre lo que se espera de los demás, el objetivo que deben lograr de la semana y se aprenderán y solucionaran las incidencias dentro de la empresa, reportadas por los colaboradores.</p>
<p>Recursos necesarios:</p>	<p>Pizarrón: para listar las incidencias, establecer metas y comparaciones.</p>

	Lápices y Libretas: Para manejar mejor la información y anotar lo que sea de interés para el mejor desempeño dentro de la empresa.
Presupuesto:	0.00
Presupuesto Anual:	0.00

3.4 Recomendaciones para trabajar: Liderazgo

Objetivo	Mejorar el liderazgo y el trabajo en equipo de los colaboradores y de la empresa con los propietarios.
Responsables	Propietarios, colaboradores, Supervisores de línea.
Duración	Determinar por Cursos recibidos.
Descripción Actividad	<p>Capacitar a los líderes en coaching y reuniones grupales para poder mantener una mejor relación Líder-colaborador llena de confianza y comunicación por parte de todos.</p> <p>Capacitar a estos líderes para Empowerment y de esta manera cada gerente se logrará apoyar correctamente de estos para mejorar el rendimiento y el clima.</p>

Resultados:	Dentro de las siguientes encuestas de clima laboral se deberán de presentar los resultados a este entrenamiento.								
Recursos necesarios:	<p>Infraestructura: Dentro de la empresa.</p> <p>Materiales y Equipo: Ningún material a utilizar que el que normalmente se utiliza dentro de las reuniones.</p> <p>Personal: Gerencia de RRHH y empresa contratada para establecer dichos cursos.</p> <p>Tiempo estimado de los cursos: Empowerment: 16 Horas. Coaching: 12 Horas.</p>								
Presupuesto:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Empowerment</th> <th style="width: 50%;">Coaching</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>8 Participantes</td> <td>8 participantes</td> </tr> <tr> <td>RD\$6500 por participante</td> <td>RD\$6000 por participante</td> </tr> <tr> <td>Costo General: RD\$52000.00</td> <td>Costo General: RD\$48000.00</td> </tr> </tbody> </table>	Empowerment	Coaching	8 Participantes	8 participantes	RD\$6500 por participante	RD\$6000 por participante	Costo General: RD\$52000.00	Costo General: RD\$48000.00
Empowerment	Coaching								
8 Participantes	8 participantes								
RD\$6500 por participante	RD\$6000 por participante								
Costo General: RD\$52000.00	Costo General: RD\$48000.00								
Presupuesto Anual:	RD\$100,000.00								

4. Conclusiones

White & Asociados es una empresa familiar que cuenta con cien empleados dedicados a distribuir, controlar y ofrecer un servicio de mantenimiento y reparación eléctrico, Según la encuesta realizada al diez por ciento de la población de empleados de dicha empresa entendemos que la misma:

- Fomenta las relaciones laborales entre los equipos que se conforman en los diversos sitios y extensiones.
- Los empleados muestran que se sienten a gusto con el estilo de dirección y liderazgo que llevan entendiendo las ordenes como algo que sirve para el desarrollo tanto de la empresa como personal.
- El sentido de pertenencia debe mejorar, puesto que pocas personas harían alguna hora extra sin paga o remuneración, en la cuesta a pesar de que los empleados dicen que se sienten bien con los beneficios hay un claro indicio al momento de hacer la comparación de que algunos de los beneficios deben de cambiar o mejorar para que el sentido de pertenencia con la empresa sea mayor y por lo tanto la retribución de los empleados también.
- Es una empresa estable que tiene en cuenta a sus empleados y no recluta más personal a la hora de que hubiese algo más que hacer, haciendo que los empleados se beneficien un poco más del trabajo que todos desarrollan adquiriendo más dinero para poder desenvolverse.
- La comunicación en White & Asociados según la encuesta parece buena, pero con ciertas deficiencias a la hora de comunicar mejor el logro de las metas y la información sobre a donde se quiere dirigir la empresa con las cosas que hace.
- Los valores que resaltan en la encuesta son: la unidad, el trabajo en equipo y la responsabilidad.

Bibliografía

- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*.
- C., L. (2008). *Teoría y pensamiento administrativo*. Mexico.
- Chiavenato, I. (1994). Introducción a la Teoría General de la Administración. En I. Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia : McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Colombiano, P. G. (26 de 01 de 2017). *Instituto Politecnico Gran Colombiano*. Recuperado el 2016 de 01 de 2017, de Instituto Politecnico Gran Colombiano.: <http://www.poli.edu.co/content/gestion-humana>
- Conte, L. y. ((2005)). <http://www.redalyc.org/html/292/29214108/>.
- Cortes, N. (15 de 05 de 2009). Diagnóstico del clima organizacional. Xalapa.
- Desconocido. (s.f.). El comportamiento humano. Mexico, <http://www.mitecnologico.com/Main/EIComportamientoHumano>. .
- Entrenamiento, S. d. (29 de 05 de 2018). *TPM Online.cm*. Recuperado el 29 de 05 de 2018, de TPM Online.com: http://www.leanexpertise.com/TPMONLINE/articles_on_total_productive_maintenance/tpm/tpmprocess/DefinicionMantSpanish.htm
- Entrenamiento, S. d. (29 de 05 de 2018). *TPM Online.com*. Recuperado el 29 de 05 de 2018, de TPM Online.com: http://www.leanexpertise.com/TPMONLINE/articles_on_total_productive_maintenance/tpm/tpmprocess/maintenanceinhistorySpanish.htm
- FLOW, V. E. (15 de 11 de 2016). Teoría de las necesidades de McClelland.
- Francisco Ganga, M. P. (Febrero 2015). Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. *Revista FENopina*, Numero 73.

- G., C. (2007). *Teorías y modelos en salud pública*. Colombia: Universidad nacional de Salud Pública.
- Ganga, F. M. (2014). Innovaciones teóricas en administración: una sinóptica mirada diacrónica. *Revista Prima Social*, no 12., pp 688-707.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de administración. *Cuadernos de la Administración*, 70-73.
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. . En A. Goncalves, *Fundamentos del Clima Organizacional: ¿qué es y como analizarlo?*
- Gonçalves, A. P. (2007). Dimensiones del Clima Organizacional. *Qualide*, 4-5.
- Healt, N. A. (1990). Mental Health Is 1,2,3. *National Association for Mental Health*, 49.
- Hegney, D. P. (2006). *Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing*.
- Hernández, P. y. (1994). Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico. En P. y. Hernández, *Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico* (pág. 194 y 68). Mexico: Mc Graw-Hill.
- Larouche, V. y. (1972). "*Satisfaction au travail: Reformulation théorique*",.
- Lawer, E. E. (1974). *Organizational climate: relations to organizational structure, process and performance*.
- Lyon, H. L. (1974). "*An exploratory investigation of organizational climate and job satisfaction on a hospita*".
- M, S. (1996). Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas. En S. M, *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Paidos .
- Mahmoud A. Wahba, L. G. (2004). *Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory*. New York: Baruch College.

- Malanga. (2018 de 05 de 15). Navarro R, García A. Las teorías “X” y “Y”. Malaga.
- Mendez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones en administración.* Bogota: Universidad del Rosario.
- Newton y Keenan, N. (1991).
- Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Revista de Sociología, España, ciudad de Murcia* , No. 91.
- R, S. (1999). *Comportamiento organizacional.* Mexico: Prentice Hall.
- Ramos, D. (15 de 05 de 2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje.*
- Ramos, F. M. (2016). *Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz.* Veracruz, Mexico.: Universidad de Veracruz.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional, Octava Edición.* México, México: Prentice Hall. .
- S, A. (29 de 09 de 2008). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en.
- Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnostico: Una Aproximacion Conceptual. *Cuadernos de la Administracion, Universidad del Valle.* , 06.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica.* Mexico.
- Thompson, S. (1978). *Paper Manufacturing and Early Books.* EEUU: Edimburg.
- Zuluaga, M. G. (2001). *Clima Organizacional Departamento Administrativa.*

ANEXOS



DECANATO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**ANTEPROYECTO DEL INFORME PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Título:

**MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL Y LA SATISFACCION
DEL PERSONAL EN
WHITE & ASOCIADOS, PERIODO 2017-2018.**

Sustentante:

Michelle A. White Rosario 2007-2011

Asesor (a)

Edda Freites, MBA

República Dominicana, Santo Domingo, DN

Mayo, 2018

TITULO:

MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL Y LA SATISFACCION

DEL PERSONAL EN

WHITE Y ASOCIADOS, PERIODO 2017-2018.

Planteamiento del problema

Cuando hablamos de clima laboral se entiende que son una serie de cualidades, y atributos permanentes de un ambiente de trabajo, las mismas son experimentadas por todos los colaboradores que forman parte de dicha organización y dicho clima influye sobre la conducta, el ánimo y la forma de trabajo de cada uno de ellos; normalmente el clima laboral no es tangible de manera que se muestra cuando se forma el vínculo entre la empresa y el empleado, el mismo puede dar resultados positivos o negativos según la forma de la empresa.

El clima laboral guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, por como el empleado se ve a si mismo y a su trabajo diario, si resulta retador, motivador o si en cambio puede resultar algo totalmente aburrido y repetitivo, lo que podría dar consecuencias negativas dentro de las tareas del mismo colaborador esto se puede ver reflejado en el ánimo, la conducta y la lealtad que tiene el trabajador con la empresa para la que labora.

El éxito de una empresa depende mucho del clima y la satisfacción laboral que muestren los empleados en la misma, si el resultado es positivo podrían esperar beneficios, buenos negocios entre otros, si, por el contrario es un resultado negativo podrían verse afectado las relaciones laborales, habrán perdidas y conflictos además de situaciones adversas que podrían afectar directamente la empresa de manera muy negativa.

La empresa White & Asociados cuenta con más de diez años operativos en el mercado de mantenimiento industrial, cuenta con dos pequeñas mediadas con más de cincuenta empleados en el presente año surge la necesidad de realizar una encuesta de clima y satisfacción laboral pues para el personal operativo cuentan con tareas muy repetitivas y también con el fin de validar los beneficios que hasta el momento han recibido los empleados; surgen las preguntas ¿los empleados están cansados de las tareas de mantenimiento repetitivas? ¿están de acuerdo con los salarios? ¿qué otros beneficios intangibles necesitan los colaboradores? Con el

objetivo de responder estas preguntas realizaremos una encuesta de clima y satisfacción laboral.

Formulación el problema:

¿Cómo se define el clima organizacional y cuál es el nivel de satisfacción del personal en White & Asociados en el periodo 2017-2018?

Sistematización del problema

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral del personal de White & Asociados en el periodo 2017-2018?
- ¿Está el personal de White & Asociados satisfechos con el clima laboral en el periodo 2017-2018?
- ¿Conoce el personal la misión y la visión de la empresa?
- ¿Qué grado de compañerismo se refleja en White & Asociados?
- ¿el clima organizacional es positivo o negativo en White & Asociados?

Objetivo General:

Medir el clima laboral y la satisfacción del personal en White & Asociados en el periodo 2017-2018.

Objetivos específicos:

- Determinar y analizar el clima laboral y la satisfacción del personal de White & asociados.
- Indagar sobre el sector de mantenimiento industrial.
- Establecer si el clima laboral dentro de la organización es Positivo o negativo.
- Detallar los factores que componen el clima laboral dentro de White & Asociados.
- Conocer el nivel de satisfacción laboral que presentan los empleados de White & asociados.
- Identificar posibles fuentes de conflicto.
- Evaluar la toma de decisiones y la dirección.
- Medir el liderazgo

Justificación del Tema

Para que las organizaciones mantengan su éxito se necesita el trabajo de todos los colaboradores dentro de la empresa, desde el pequeño personal operativo hasta los gigantes de la dirección general que se encargan de distribuir la información y enviar las ordenes adecuadas más, para poder lograr esto necesitan tener un flujo de información también de abajo hacia arriba, las encuestas de clima laboral podrían garantizar la salud de la empresa y también prevenir posibles problemas laborales, pues se estaría a tiempo de manejar alguna situación.

Dentro de las empresas pocas son las personas que realmente han hablado alguna vez sobre la parte de la carrera profesional o los posibles planes que tengan hacia el futuro, garantizar un clima laboral adecuado nos informaría sobre la necesidad de capacitación, sobre la orientación de nuestros colaboradores, la motivación y los conflictos internos que se pueden estar generando.

El realizar este estudio y esta medición tanto del clima como de la satisfacción laboral nos mostraría un panorama para conocer el estado general de la organización desde adentro hacia fuera, conociendo los estados de ánimo, la cultura y además el ambiente de trabajo además de que nos facilitaría conocer el estado de las relaciones interpersonales y las relaciones supervisor-Colaborador y Colaborador- colaborador.

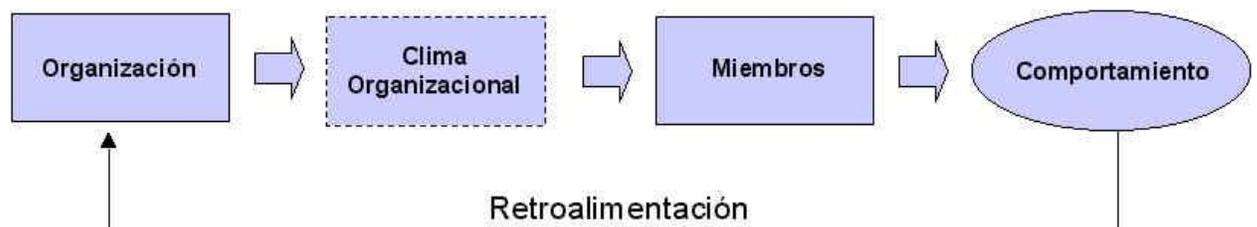
Debido a que nunca se ha realizado dicho estudio en la empresa en cuestión surge la necesidad de validar las relaciones, la comunicación y el clima además de las tareas algo repetitivas que se realizan en donde se desearía encontrar qué tan buena es la satisfacción laboral del personal.

Marco Teórico

Según el artículo las dimensiones del clima organizacional, entre los factores y las diversas etapas de este están (Gonçalves, 2007):

Factores y Estructuras del Clima Organizacional

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.



A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

2.2 Dimensiones del Clima Organizacional

. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad (empowerment)

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

Recompensa

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

Desafío.

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

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. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

Conflictos

Es el sentimiento de 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 se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Instrumentos de medición del clima organizacional (Ramos F., 2016)

El instrumento de medida más utilizado en los estudios de evaluación del clima organizacional, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo.

La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades

Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido utilizados en los procesos de medición del clima, a continuación se presenta un cuadro resumen de los estudios identificados, indicando el sector en el cual fueron aplicados y las dimensiones que han considerado como parte del clima organizacional.

Marco Conceptual:

Clima Organizacional: clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización (Solarte, 2009)

Empresa de Mantenimiento Industrial: Organización dedicada a la limpieza, corrección y arreglo de maquinaria pesada, generalmente se da en hoteles, bancos y demás.

Gestión Humana: El área de Gestión Humana tiene como objetivo garantizar los procesos administrativos que guíen el desarrollo de los colaboradores en todas las áreas, desde la concepción de los perfiles de las personas, sus lugares de trabajo y sus interacciones, pasando por su desarrollo en conocimientos, habilidades, bienestar y salud hasta su adecuado cese de actividades (Colombiano, 2017)

Evaluación del clima organizacional: se orienta a la identificación de aspectos internos de la organización de carácter formal e informal para analizar cómo éstos afectan el comportamiento de los empleados, a partir de sus percepciones y actitudes, además de la forma que influyen en su motivación laboral. (Mendez, 2006)

Satisfacción Laboral: es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Metodología de la investigación

- 1. Tipo de estudio: Es una investigación descriptiva con el fin de poner exponer la situación actual del clima y la satisfacción laboral dentro de la empresa White & Asociados.
- 2. Métodos utilizados:

Método Exploratorio: Se pretende identificar todas las variables que forman parte del clima organizacional y la gestión humana.

Método Deductivo: Según los datos recogidos con el método exploratorio podremos definir qué variables más inciden dentro del comportamiento irregular de los colaboradores de la empresa de papel.

Método de Análisis: Se busca describir la relación causa y efecto que tienen la posibilidad de haber ocurrido con la combinación de los estudios exploratorios y deductivos.

Método de Síntesis: reflejara las conclusiones generales desde el principio del estudio hasta luego del diagnóstico de clima laboral.

3. Herramientas:

- Entrevistas: se realizarán entrevistas a los colaboradores de White & asociados con el fin de determinar cómo se sienten en referencia al clima y las tareas a realizar dentro de su ambiente laboral.
- Encuestas: se aplicará una encuesta de clima organizacional con el fin de medir qué hace falta para que pueda mejorar o cambiar, para que se tomen las decisiones adecuadas.

4. Fuentes

- Primarias: Entrevistas, consultoría, encuestas de clima organizacional y estudios de satisfacción laboral
- Secundarias: Otros estudios de satisfacción y clima laboral, periódicos, videos y tutoriales.

UNAPEC

DECANATO DE POSGRADO

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRÁFICO

Yo, Michelle A. White Rosario, cédula 236.0037022-0, matrícula de la Universidad APEC 00092011, estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de White y Asociados S.R.L.
(Nombre de la empresa que autoriza)

para realizar mi trabajo final sobre:

El clima y la satisfacción laboral

(Título del Trabajo final y/o Monográfico.)

y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en el clima y la satisfacción laboral

[Firma]
(Firma del estudiante)

Yo, Eugenio White
(Nombre de quien autoriza en la empresa)

Gerente General
(Cargo que ocupa)

cédula 0011325845-3, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo en caso necesario
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

[Firma]
(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)

