



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

**Trabajo Final para Optar por el Título de:
Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos**

Título:

**“PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LOS FACTORES
QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA CONSTRUCTORA DUFFLIES SRL EN LA
CIUDAD DE SANTO DOMINGO AÑO 2015”**

Sustentante:

Julia Nereyda Almánzar De León 2008-2055

Asesor (a):

Edda Freites Mejía, MBA

Santo Domingo, República Dominicana
Agosto 2015

“Propuesta para la mejora de los factores que inciden en el clima organizacional de la empresa constructora Dufflies SRL en la ciudad de Santo Domingo año 2015”

ÍNDICE

RESUMEN	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO TEÓRICO.....	2
CAPÍTULO I: EL CLIMA ORGANIZACIONAL	3
1.1 Antecedentes: Definiciones, teorías e importancia.....	3
1.2 Evolución del concepto de Clima Laboral.....	8
1.3 Tipos de Climas Organizacionales:	14
1.4 El clima organizacional en el siglo XXI	17
1.5 Definición Actual De Clima Organizacional	20
1.6 Componentes subjetivos y objetivos del Clima Laboral.....	21
1.6.1 Componentes subjetivos del Clima laboral	22
1.6.2 Componentes objetivos del Clima Laboral.....	22
1.7 Métodos Y Herramientas Del Diagnostico Y Medición De Clima Organizacional.....	25
1.7.1 Definición De Diagnostico De Clima Organizacional.	25
1.7.2 Importancia Del Diagnóstico De Clima Organizacional.....	25
1.7.3 Ventajas de medir el clima laboral dentro de las organizaciones. ..	27
1.7.4 Beneficios de aplicar las herramientas de Clima Laboral.	27
1.7.5 Factores que se miden en el Estudio de Clima Organizacional.	29
1.7.6 El Cuestionario de Litwin y Stringer.	30
1.7.7 El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional.	31
1.7.8 Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA).	32
1.7.9 Modelo de Fernando Toro.	33
1.7.10 Modelo de Hernán Álvarez Londoño - “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”.	34
1.8 El clima organizacional y su relación con otros componentes organizacionales.....	36
1.8.1 Cultura Organizacional y Clima laboral.....	36
1.8.2 El Clima y la motivación.....	37
1.8.2.1 Teorías De La Motivación.	38
1.8.3 Clima Organizacional Y Liderazgo.....	38
1.8.3.1 Teorías De Liderazgo.....	39
1.8.3.2 Estilos de liderazgo	41
1.8.4 El Clima Laboral Y La Satisfacción Laboral	45
1.8.5 Satisfacción y Comunicación	48
CAPITULO II: GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	49
2.1 Dufflies SRL.....	49
2.2 Misión.	50

2.3 Visión.....	50
2.4 Valores.	50
2.5 Análisis Estratégico.	52
2.6 Directrices Estratégicas.	52
2.7 Organigrama.....	53
2.8 Problemática De La Investigación.	53
2.9 Aspectos Metodológicos.....	55
2.9.1 Tipo de Estudio.	55
2.9.2 Métodos de Investigación.	55
2.9.2.1 Método Deductivo.	55
2.9.2.2. Método de Análisis.	55
2.9.3 Fuentes de Recolección de Información.....	55
2.9.3.1 Primarias.	55
2.9.3.2 Secundarias.	56
2.9.4 Técnicas.	56
2.9.5 Tratamiento de la información.	56
2.9.6 Instrumento para la recolección de datos.	56
2.9.7 Análisis de las preguntas.	57
2.10 Análisis e Interpretación de los resultados	

CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL... 74

3.1 Departamentos Implicados en la propuesta de mejora departamento de recursos humanos	74
3.2 Plan de Mejora Dufflies SRL.....	75
3.2.1 Mejora Salarial.....	75
3.2.2 Mejora de Remuneración y Beneficios.	76
3.2.2.1 Recompensas Monetarias.....	76
3.2.2.2 Recompensas No Monetarias.	76
3.2.3 Capacitación y Desarrollo	77
3.2.3.1 Recomendación de Capacitación.....	78
3.2.4 Mejora de liderazgo e integración	80

CONCLUSIÓN 82

BIBLIOGRAFÍA..... 84

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro 1.....	8
Cuadro 2.....	14
Cuadro 3.....	15
Cuadro 4.....	16
Cuadro 5.....	46
Cuadro 6.....	47
Cuadro 7.....	52
Cuadro 8.....	80
Tabla No. 1.....	58
Tabla No. 2.....	59
Tabla No. 3.....	60
Tabla No. 4.....	61
Tabla No. 5.....	62
Tabla No. 6.....	63
Tabla No. 7.....	64
Tabla No. 8.....	65
Tabla No. 9.....	66
Tabla No. 10.....	67
Tabla No. 11.....	68
Tabla No. 12.....	69
Tabla No. 13.....	70
Tabla No. 14.....	71
Tabla No. 15.....	72
Tabla No. 16.....	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Gráfico No. 1	58
Gráfico No. 2	59
Gráfico No. 3	60
Gráfico No. 4	61
Gráfico No. 5	62
Gráfico No. 6	63
Gráfico No. 7	64
Gráfico No. 8	65
Gráfico No. 9	66
Gráfico No. 10	67
Gráfico No. 11	68
Gráfico No. 12	69
Gráfico No. 13	70
Gráfico No. 14	71
Gráfico No. 15	72
Gráfico No. 16	73
Figura 1	19
Figura 2	20
Figura 3	21

RESUMEN

Esta investigación se enfocó en estudiar cómo influyen los factores internos y externos en el clima organizacional de una empresa constructora, que puede funcionar como elemento facilitador u obstaculizador en el desenvolvimiento general de una organización, y en la conducta de sus colaboradores, en tal sentido se determinaron como estos elementos repercuten en la satisfacción laboral y la motivación evaluada en base al desempeño mostrado. El levantamiento de Información diagnóstica se realizó con el método de encuesta, como herramienta un cuestionario auto administrado enviado por correo mediante Google Drive que consto de 16 preguntas, una escala de aprobación que se presentó como extracto de la escala presentada originalmente Rensis Likert con las opciones de (Regular, Acuerdo, Excelente y Otros) para evaluar los factores subjetivos y objetivos propuestos por dicho autor que son (Motivación, Liderazgo, Comunicación, Participación, Autonomía, Política salarial, Procesos). En busca de presentar una investigación basada en realidad encontrada en la organización se tomó la población de 60 empleados por ser una cantidad manejable. En la evaluación del Clima Laboral se observó que los empleados tienen un bajo sentido del compromiso para con la empresa, no cumplen las normas establecidas por la organización demostrando bajo sentido del compromiso, llegando después del horario establecido, no cumplen las normas establecidas, no se respetan los niveles organizacionales y a su vez no existe una identificación clara con los deberes y funciones que deben cumplir para el desarrollo de sus puesto, los posibles causantes de esta situación son la falta de supervisión, seguimiento o administración de los procesos de forma adecuada, o la motivación es nula por parte de los colaboradores, la empresa no ha creado una forma en que la cultura organizacional llegue a sus colaboradores. Se plantearon alternativas para mejorar el clima organizacional, determino un plan de motivación para que los colaboradores se sientan parte de la empresa y así puedan trabajar para el logro de los objetivos y de esta forma mejorar la Eficiencia general de la empresa.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme guiado a lo largo del desarrollo de este proyecto, por ser mi fortaleza en momentos difíciles y brindarme la capacidad para terminar una etapa de aprendizaje, cargada de experiencias y felicidad.

Le doy las Gracias a mis Padres, Papi gracias por ser un ejemplo para mí de tenacidad, esfuerzo, compromiso y entrega, eres un ejemplo a seguir te amo, siempre serás mi primer amor y mentor. Mami gracias por ser mi soporte, mi guía cuando pierdo el camino, la mujer más fuerte del mundo, tú eres la mejor madre de todas, te amo.

A mis hermanos por ser parte esencial de mi vida y representar los lazos que unen a una familia especial, por cada momento que juntos sobre pasamos y por cada risa compartida., representan una felicidad en mi vida y espero ser para Ustedes un ejemplo de desarrollo profesional.

A todos mis tíos, tías, primos por ser un pilar en mi vida, los quiero y gracias por hacer de mí una mejor persona.

En particular debo agradecer a tres personas que me hicieron de soporte en este camino de altas y bajas, por su apoyo en buenas y malas, por tenerme paciencia a niveles extremos, así como darme fuerzas cuando en incontables ocasiones me faltaron, su amor incondicional hizo la diferencia Alex, Diana e Inmaculada

A la Asesora Edda Freitas, por su entrega y dedicación, siempre estuvo dispuesta sin importar la hora o las condiciones, gracias mil, por ser y estar.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional, también conocido como ambiente organizacional en la actualidad es un elemento fundamental en el buen desempeño de una organización, son varios los factores internos y externos que determinan percepción que el colaborador tiene de empresa a la cual pertenece y su entorno de trabajo, esta percepción está condicionada con anterioridad con elementos de psicológicos como la personalidad, necesidades individuales y motivaciones. En este trabajo de investigación se analiza el clima organizacional de una empresa constructora, partiendo desde premisas generales: orígenes, definiciones, evoluciones del término, relación con otros conceptos, teoría que lo sustenta, dimensiones, métodos de diagnóstico y modelos de intervención, con el objetivo de plantear un modelo de mejora.

En un ambiente de alta competitividad es de vital importancia examinar, evaluar y diagnosticar las estructuras internas, el know-how organizacional y medio laboral en el que se desenvuelven los colaboradores, para determinar lo que afecta y de qué manera repercute en el comportamiento individual y colectivo.

Se asocia el termino entorno laboral con temas tratados dentro de la investigación, como el hecho de que la satisfacción laboral influye de manera directa en el clima y existe una relación bidireccional de retroalimentación, el efecto del entorno en el desempeño individual del colaborador a nivel personal, como profesional y el desenvolvimiento colectivo dentro de su equipo de trabajo, se hace referencia de como el clima es un indicador de motivación, se hace una ponderación sobre la correlación existente entre la comunicación interna e interdepartamental y el liderazgo entre los colaboradores. La empresa objeto de estudio pertenece al sector de la construcción, el cual es un indicador del desarrollo económico de la República Dominicana por generar fuentes de empleos de manera directa e indirecta y generar altos ingresos netos.

MARCO TEÓRICO

El sector construcción es de los más dinámicos de la economía dominicana. La construcción es una industria que en 2014 proporciono RD\$66,531.2 millones 2013 apporto RD\$61,551.0 millones 2012 apporto RD\$65,124.3 Millones 2011 suministro RD\$55,089.0 Millones, en 2010 produjo RD\$55,144.1 apporto millones, 2009 produjo RD\$92,737 millones (US\$2,650 millones), equivalente al 5.9% del Producto Interno Bruto; y genera entre 260,000 y 300,000 empleos directos que asciende a casi un millón de empleos indirectos afectando a todos los estratos sociales. El dinamismo de este sector se manifiesta en el efecto multiplicador que desata en el resto de la economía dominicana, tanto así que se utiliza como indicador de desarrollo económico. Debido a la notable actividad del sector, el Estado dominicano ha fomentado su expansión con la creación de instituciones como el Banco Nacional de la Vivienda (BNV) y el Instituto de la Vivienda (INVI), ambos enfocados en satisfacer las demandas habitacionales de los sectores de clase media; y con la promulgación de nuevas leyes y nuevas reformas jurídicas, más el Banco Central de República Dominicana ha promovido un descenso de la tasa de interés hipotecario; han sido piezas claves en el auge que ha caracterizado al sector desde mediados de la década de 1970.

La construcción está principalmente enfocada en satisfacer la demanda habitacional en dos sectores: Urbano y Turístico. El sector urbano se caracteriza por tener una demanda de origen netamente nacional y basado en la construcción en los sectores más deseables de las ciudades, particularmente en el Polígono Central. En cuestión de producción, como había mencionado anteriormente, se acerca a RD\$2,650 millones. El sector se ha desempeñado con un dinamismo que entre 2003 y el 2008 creció más de 69%. El 65% total de la inversión en construcción se desempeña en proyectos de apartamentos y/o torres, seguido por construcción de viviendas y construcción de hoteles/resorts ambos con un 10% respectivamente. El 15% restante está compuesto en su mayoría por proyectos ejecutados por el Estado dominicano.¹

¹ <https://economistadominicano.wordpress.com/2010/03/16/industria-construccion-de-la-republica-dominicana/>

CAPÍTULO I. EL CLIMA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se estudiarán los diferentes elementos que de manera directa o indirecta influyen y determinan el ambiente laboral de una organización, el cual se compone de los factores internos y externos que determinan el comportamiento de un colaborador y son elementos que se deben evaluar porque de estos dependen el éxito o pueden ser un obstáculo para una empresa, así mismo condicionan la percepción hacia la empresa.

1.1 Antecedentes: Definiciones, teorías e importancia.

Clima Laboral es un término que ha evolucionado su contexto a través del tiempo, puesto que las empresas han visto la necesidad de conocer el medio donde sus colaboradores se desempeñan y cuáles son los factores que lo pueden alterar o cambiar en determinadas circunstancias, para cualquier organización este término es muy propio y exclusivo, puesto que cada empresa cuenta con características particulares que la diferencian de las demás, así como con capital humano que tiene una percepción propia del medio ambiente laboral en el cual se desempeña, esta impresión se ve directamente influenciada por la cultura individual de cada colaborador.

Las investigaciones acerca del clima laboral inician a mediados del siglo XX como consecuencia de cambios en el entorno que afectaban la conducta del colaborador, algunas de las definiciones y teorías planteadas que anteceden al concepto actual, el primer enfoque está destinado a los factores organizacionales, como la cultura organizacional, mientras el Segundo enfoque se centra en el individuo y los factores psicológicos.

Los inicios del término Clima acuñado a ambiente en las organizaciones y trabajadores inician con una perspectiva orientada en factores meramente externos al individuo “En 1927 en la Western Electric Company, situada en

Hawthorne cerca de Chicago Elton Mayo, profesor de Harvard y sus colaboradores estudiaron los efectos que las características físicas del ambiente de trabajo tenían en la productividad de los trabajadores. Así se iniciaron una serie de experimentos y estudios que se prolongarían hasta 1932. Los resultados de los estudios de Hawthorne sorprendieron por igual a los investigadores y a los gerentes de la planta. Encontraron que las condiciones socio psicológicas del ambiente laboral podían tener mucho más importancia potencial que las condiciones físicas.

En algunos de los primeros estudios, los investigadores de la Western Electric dividieron al personal en grupos experimentales, que fueron sometidos a cambios deliberados de iluminación, y en grupos control, cuya iluminación permanecía constante durante los experimentos. Los resultados fueron ambiguos. Cuando fueron mejoradas las condiciones de iluminación de los grupos experimentales, la productividad tendía a incrementarse según lo previsto, aunque los aumentos no eran uniformes.

Pero la productividad tendía a seguir incrementándose cuando empeoraban las condiciones de iluminación, y para complicar aún más las cosas, la producción de los grupos control también tendía a mejorar pese a que no se habían hecho cambios en la iluminación de estos grupos. Era evidente que alguna otra cosa además de la iluminación estaba influyendo en el desempeño de los trabajadores.

En un nuevo conjunto de experimentos, un pequeño grupo de trabajadores fue puesto en un cuarto separado y se manipularon algunas variables: se aumentaron los sueldos; se introdujeron periodos de descanso de diversa duración; la jornada y la semana laborable fueron acortadas. Los investigadores, que ahora fingían ser supervisores, también permitieron a los grupos escoger sus periodos de descanso y opinar en otros cambios propuestos. De nuevo los resultados fueron ambiguos.

El desempeño tendía a aumentar con el tiempo, pero crecía y disminuía de manera no uniforme. En estos experimentos y en otros posteriores Mayo y sus colegas decidieron que los incentivos económicos, cuando se ofrecían, no eran la causa de los incrementos de la productividad. Pensaban que `había afectado esos aumentos. Como habían sido elegidos para recibir atención especial, los grupos experimentales y de control adquirieron un orgullo de grupo que los motivaba para mejorar su desempeño en el trabajo.

La simpática supervisión había reforzado aún más la intensificación de su motivación. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial. Este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne.

Los investigadores también dedujeron que los grupos informales de trabajo (el ambiente social del personal) tienen gran influencia en la productividad. Muchos de los empleados consideraban su trabajo como aburrido y sin sentido. Pero sus relaciones y amistad con los compañeros de trabajo, algunas veces influidas por el antagonismo común en contra de los "jefes", le daban un poco de sentido a su vida laboral, proporcionándoles un medio parcial de protección contra la gerencia.

Las conclusiones de Mayo fueron que la conducta y los sentimientos estaban relacionados muy de cerca, que las influencias del grupo afectaban de manera significativa el comportamiento individual, que las normas del grupo establecían la productividad individual del trabajador, y que el dinero era un factor menos importante para determinar la productividad que los estándares, los sentimientos y la seguridad del grupo. Estas conclusiones llevaron a un nuevo énfasis sobre el sector humano en el funcionamiento de las organizaciones y el logro de sus metas," (Andres, 2009)²

En sus inicios, el concepto de clima parte de supuestos acerca de la primera tendencia: el clima no son las percepciones de los individuos aunque estén influidas por el clima.

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

El clima laboral bajo esta concepción está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno, compuesto por las personas.

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

Los estudios posteriores, y singularmente tras la década de los ochenta, van poniendo el acento en el factor racional y de intercambio de actitudes de las personas como principal motor del clima laboral, que entra en el marco que se ha denominado también clima social o clima psicológico.

🛑 Manuel Silva (1996) en su obra *El Clima en las Organizaciones. Teoría método e intervención*, detalla ambas tendencias y apunta la relevancia en el tiempo de la segunda tendencia: clima como atributo del individuo, estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. “Forman su propia percepción de lo que

les rodea (creación, orden y significado), y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas. El clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente”.

🛑 Poole define el clima como un “conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización”. Según Poole, cada persona en la organización percibe y describe el clima según sus propias percepciones. (Poole, 1985). En esta concepción el clima organizacional se mediría a partir de las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, ambiente, apoyo o soporte, recompensa o remuneración, conflictividad, normas, identidad y riesgo.

🛑 En 1985, Glick expresa el clima como “un atributo de la organización en el que se integran muchas variables organizacionales, además de psicológicas, que describen el contexto organizacional de las acciones del individuo”, el clima para Glick es un resultado de procesos sociológicos y organizacionales sin negar el papel que los procesos de interacción tienen en su formación. ³ (Berbel Giménez, 2011) pág. 173-174

1.2 Evolución del concepto de Clima Laboral

Cuadro 1

 1930	Mayo	ATMOSFERA AMBIENTE Percepción subjetiva de la experiencia laboral (Influyen las condiciones de trabajo, sentimientos de satisfacción y pertenencia, interés, actividades colectivas, perfil de autoridad y los grupos informales)
 1930-40	Lewin, Lippit y White	Introducen el término Clima Social y Atmósfera de grupo
 1958	Agyris	Introduce el termino Clima Organizacional, como combinación de variables organizacionales y personales.
 1960	Forehand y Gimer	Clima Organizacional: Factores que envuelven al individuo y su ambiente (Cultura, entorno, moral, situación laboral) + factor Psicológico.
 1968	Taguri	Ambiente total de la organización, experimentado por todos, influye en la conducta y descrita en términos de valores.
 1970	Schneider	Clima(s). Hay diferentes marcos de referencias en la organización o empresa. Percepción del trabajador sobre las estructuras, relación de trabajo y procesos que ocurren en él.
 1980	Silva Destaca la importancia de la comunicación en la constitución de los climas.	Actitud colectiva, producida y reproducida por las interacciones de los miembros. Vivencia común, atribuciones y percepciones de la organización. Clima: pertenece a los individuos y es una percepción sumaria de la organización.

Fuente: Manual de Recursos Humanos. Gan Bustos, Federico, Giménez, Gaspar. Pág. 176.

Dentro de las definiciones más destacadas en la historia del Clima organizacional se destacan por su relevancia, Francis Cornell (1955) lo define como una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros.

De acuerdo a lo anterior son las percepciones las que definen el clima y solo a partir de esas percepciones se puede conocer y determinar las características del mismo.

Chris Argyris (1957) defiende la posición de que es necesario que en la organización exista una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, de tal forma que se le identifique y se haga lo necesario para resolverlo.

Sells S. (1960) sostiene que el ambiente interno de la organización tiene influencia en el comportamiento de las personas que la componen y que dicha influencia depende de la percepción de la gente y de la aceptación de las restricciones sociales y culturales de su entorno.

MacGregor (1960) hace énfasis en el clima psicológico de la relación definiéndolo en términos de las manifestaciones derivadas del hecho de asumir la gerencia para Forehand y Gilmer (1964) el clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

McClelland y Atkinson (1968) se basan en la incidencia que las motivaciones sociales como la necesidad de logro, de poder y de pertenencia tienen en el desarrollo del comportamiento individual, lo cual presumiblemente puede influir en la percepción del clima organizacional.

Litwin y Stringer (1968) lo definen como una característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, el cual lo experimentan todos los miembros de la organización e influencia su comportamiento.

Para Tagiuri y Laitwin (1968) es una cualidad relativamente duradera en el ambiente interno de la empresa, que influye en la conducta de las personas y que puede ser descrito en términos de valores de un grupo particular.

El clima organizacional es para Pace (1968), un patrón de características organizativas con relación a la calidad del medio ambiente de la empresa, el cual se percibe por quienes conforman la organización, e influye en sus actitudes.

Barker (1968) dice que es mejor hablar de escenarios de conducta para así poder conocer el comportamiento de las personas en las organizaciones, aceptando que “escenarios” son el complejo físico y psicológico con el cual los individuos están constantemente en interacción.

Según Campbell (1972) está formado por un conjunto de atributos, muy propios de cada organización y el cual se puede deducir de la forma como dicha organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente.

De acuerdo a Pritchard y Karasick (1973) es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización y que resulta del comportamiento de los miembros en especial de la alta gerencia.

Para Dubran (1974) Cada empresa tiene sus propias características las cuales son percibidas por sus miembros creándose una estructura psicológica que influye en el comportamiento de dichas personas.

Schneider y Hall (1975) conceptúan que es un conjunto de percepciones globales de las personas sobre el medio interno organizacional, resultado de la interacción de las características personales y de la organización.

Según Buchanan (1980), lo identifica con la atmósfera de la organización.

Owens (1981) lo relaciona con sentimiento, atmósfera, cultura, ambiente interno, o tono del ambiente psicológico interno de la empresa.

De acuerdo a Gibson (1984) es un compendio de las percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización.

Brow y Moberg (1990) lo definen como una serie de características del medio ambiente interno organizacional, tal y como lo perciben los miembros de una institución Álvarez (1993) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional.

Dessler (1993) se basa en el enfoque de varios expertos a saber:

- 🛑 Enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer según el cual el clima organizacional es el “conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”
- 🛑 Enfoque subjetivo de Halpin y Crofts para quienes el clima organizacional es “la opinión que el empleado se forma de la organización”
- 🛑 Enfoque de síntesis de Litwin y Stringer de acuerdo al cual el clima organizacional son los efectos subjetivos percibidos del sistema los cuales influyen sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan una organización
- 🛑 Enfoque de síntesis de Water para quien el clima son “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.
- 🛑 Para Hall (1996) es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por el empleado, las cuales se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. ⁴ (García Villamizar, n.d.) (BLOG)

Al ser un término que ha sufrido un cambio tanto en percepción como de etimología de nombre se pueden citar el mismo término en ocasiones como:

Salud Organizacional, Cultura Organizacional, Ambiente; Atmósfera, por lo que todos los conceptos anteriores hacen referencia que el Clima Organizacional es el entorno en el que los colaboradores de una empresa se desenvuelven y cumplen sus tareas y este es altamente determinante de la correcta motivación y el desempeño por parte de los trabajadores.

“El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su satisfacción, su productividad, etc. y posee las siguientes características:

- 🛡️ Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- 🛡️ Es una configuración particular de variables situacionales.
- 🛡️ Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- 🛡️ Tienen una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- 🛡️ Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- 🛡️ Es fenómeno lógicamente exterior al individuo, puede sentirse como un agente que contribuye a la naturaleza.
- 🛡️ Es fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- 🛡️ 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 del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas. El comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y en parte por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva, si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

Según esto, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización, estos factores pueden definirse como:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología, y la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, colegas y los superiores del clima de la organización. ⁵ (Martínez Guillén, 2013)

1.3 Tipos de Climas Organizacionales.

Cuadro 2

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO Sistema II: Autoritarismo paternalista	
Métodos de mando De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los supervisores y los subordinados	Objetivos de resultados y formación Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.
Fuerzas motivacionales <ul style="list-style-type: none"> 🛑 Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus y del poder, y algunas veces en el miedo. 🛑 Las actitudes son frecuentemente hostiles, pero algunas veces favorable hacia la organización. 🛑 La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo. 🛑 Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. 🛑 Se encuentra insatisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización. 	Métodos de comunicación <ul style="list-style-type: none"> 🛑 Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral. 🛑 Las relaciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los subordinados.
PROCESO DE INFLUENCIA <ul style="list-style-type: none"> 🛑 Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente, salvo a través de medios informales. 🛑 En cuanto a la influencia descendente, esta es sobre todo mediana. 	PROCESO DE TOMAS DE DECISIONES <ul style="list-style-type: none"> 🛑 Las políticas se deciden en la cumbre, pero algunas decisiones con respecto a una aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas en la información adecuada y justa. 🛑 Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.
PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS <ul style="list-style-type: none"> 🛑 Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. 🛑 Hay aceptación abierta de los objetivos, pero con una resistencia clandestina 	PROCESO DE CONTROL <ul style="list-style-type: none"> 🛑 El control se efectúa en la cumbre. 🛑 Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados. 🛑 Algunas veces se desarrolla una organización informal, pero esta puede apoyar parcialmente o resistirse lo fines de la organización.

Fuente: La gestión empresarial. Martínez Guillén, María del Carmen. Pág. 76

Cuadro 3

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO Sistema III: consultivo	
<p>Método de mando Consulta entre superiores y subordinados con una relación de confianza bastante elevada</p>	<p>OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACION Investigación de los objetivos muy elevada y con buenas posibilidades de formación.</p>
<p>Fuerzas motivacionales  Las recompensas y los castigos se utilizan para motivar a los empleados.  Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.  Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.</p>	<p>Método de comunicación  La comunicación es de tipo descendente, y con frecuente comunicación ascendente y lateral.  Puede darse un poco de distorsión y de filtración.</p>
<p>Proceso de influencia  Existe una cantidad de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.</p>	<p>Proceso de toma de decisiones  Las políticas y decisiones generalmente se toman en la cumbre, pero se permite a los subordinados tomar decisiones específicas en los niveles inferiores.</p>
<p>Proceso de establecimiento de objetivos  Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión de los subordinados. Se observa una aceptación abierta, pero algunas veces hay resistencia.</p>	<p>Proceso de control  Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo, con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.  Se puede desarrollar una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.</p>

Fuente: La gestión empresarial. Martínez Guillén, María del Carmen. Pág. 77

Cuadro 4

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO Sistema IV: Participación de grupo	
<p>Método de mando</p> <p>Comitiva de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.</p>	<p>Objetivos de resultados y formación</p> <p>Indagación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.</p>
<p>Fuerzas motivacionales</p> <p> La dirección tiene plena confianza en sus empleados.</p> <p> Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.</p>	<p>Modos de comunicación</p> <p>La comunicación no se hace solamente de la manera ascendente o descendente.</p> <p>No se observa ninguna filtración o distorsión</p>
<p>Proceso de influencia</p> <p> Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.</p>	<p>Proceso de toma de decisiones</p> <p>El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.</p>
<p>Proceso de establecimiento de objetivos</p> <p> Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo, salvo casos de urgencia.</p> <p> Hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.</p>	<p>Proceso de control</p> <p> Existen muchas responsabilidades relacionadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.</p>

Fuente: La gestión empresarial. Martínez Guillén, María del Carmen. Pág. 78

1.4 El clima organizacional en el siglo XXI

El concepto más aceptado y utilizado en los estudios realizados en el siglo XXI conllevan a la afirmación de que las organizaciones están en cambio constante, puesto que van en evolución en conjunto con la industria a la cual pertenecen, esto infiere en que el entorno interno debe ser armónico, dinámico, a la vanguardia en sentido de tecnología, con procesos claramente establecidos y líderes de equipos comprometidos con su equipo para el logro de los objetivos y en base éste ideal se identifican las siguientes características.

“Características que se identifican con el clima:

1. El clima es un reflejo nítido de la vida interna de una empresa u organización.
2. El clima es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones. A la vez, el clima tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones puntuales o coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización con cambios relativamente graduales. Estabilidad que puede sufrir perturbaciones derivadas de decisiones que afecten de forma relevante el devenir organizacional.
3. El clima, como atmosfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos (su conducta, actitudes y sentimientos) ante las rutinas, las reglas o normas, las políticas emanadas por la dirección.
4. El clima afecta directamente al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación con de sus miembros, en tanto que una organización cuyo clima este deteriorado no podrá esperar un alto grado de identificación.

5. El clima recibe, a su vez, el impacto de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, al tiempo que afecta a dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato y –sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que sea agradable; en el caso contrario a menudo sucede que las personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir, que con sus actitudes negativas, están contribuyendo a mantener un clima de insatisfacción y descontento.

6. El clima es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas, y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, promoción, movilidad funcional, etc. estas variables a su vez, pueden verse afectadas por el clima.

Dentro de los enfoques sobre el clima laboral, se resaltan dos percepciones:

 **Enfoque dimensional:** clima como percepción “multidimensional”. Variedad de percepciones –por la variabilidad de las distintas áreas dentro de una organización con circunstancias, ritmos, personas, estilos diferentes.

 **Enfoque tipológico:** clima como configuración total, integrado por distintas propiedades pero con la existencia de un macroclima global de la organización, y la inercia de éste.

7. La percepción de bienestar y de satisfacción laboral (surgida de la interacción entre los miembros) es una de las variables más importantes en la construcción del clima, y afecta decisivamente la comunicación, la motivación, la toma de decisiones, la solución de problemas, etc.

8. El clima está formado por las interacciones entre los individuos en el seno de los grupos formales e informales dentro de la organización. La diversidad de situaciones permite hablar no de un único clima laboral, sino de climas en plural, diversos y coexistentes en una organización.

9. En relación con el concepto o programa de desarrollo del factor humano: clima laboral se superpone a otros programas: cultura de la empresa, comunicación interna, satisfacción laboral, motivación, etc., que parece conveniente diferenciar para acotar mejor la proyección e importancia del clima laboral. (Berbel Giménez, 2011) (pág. 176-179) ⁶

Figura 1.



Características Generales del Clima Organizacional.

Fuente: Manual de Recursos Humanos. Gan Bustos, Federico, Giménez, Gaspar. Pág. 179

Figura 2



Esquema de solapamientos de Clima Organizacional

Fuente: Manual de Recursos Humanos. Gan Bustos, Federico, Giménez, Gaspar. Pág. 179.

1.5 Definición Actual De Clima Organizacional

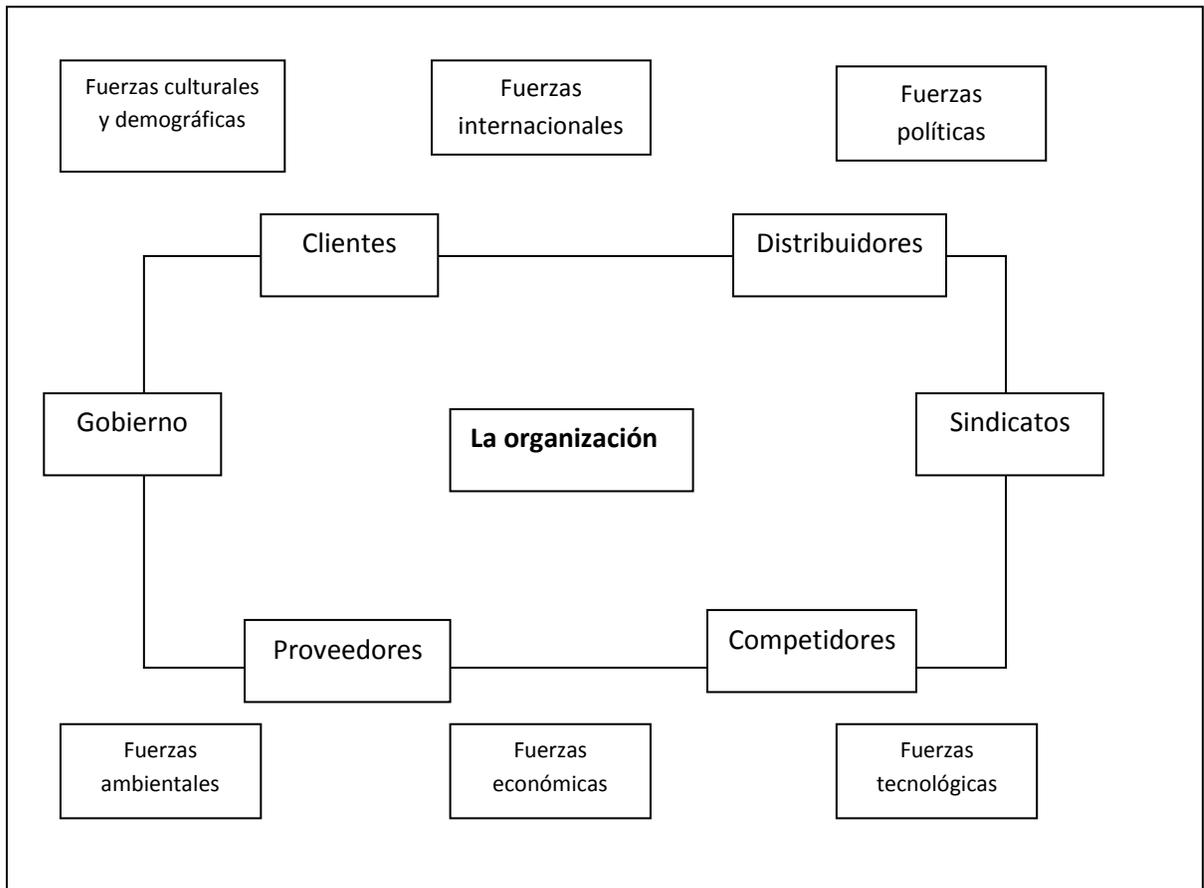
El ambiente es el conjunto de presiones y fuerzas que rodean una organización y que pueden afectar tanto la forma en que este opera como sub capacidad para adquirir recursos.

Los recursos incluyen las materias primas y los empleados capacitados que una organización necesita para producir bienes y servicio; la información que requiere para mejorar su tecnología o decidir su estrategia competitiva; y el apoyo de intervencionistas externos, como los clientes que comprar sus productos y servicios, y los bancos o instituciones financieras que aportan el capital que sostiene la organización. Las fuerzas en el ambiente que afectan la capacidad de una organización para asegurar tales recursos incluyen la competencia entre rivales por los clientes, los rápidos cambios en la tecnología que podrían socavar su ventaja competitiva y un aumento en el precio de los insumos que eleva los costos operativos.

El ambiente organizacional

En el ambiente organizacional específico existen fuerzas que afectan directamente la capacidad de una organización para obtener recursos. En el ambiente general hay fuerzas que moldean los ambientes específicos de todas las organizaciones. ⁷ (JONES, 2013) PAG 59-60

Figura 3



1.6 Componentes subjetivos y objetivos del Clima Laboral

Cada ser humano es individual, con personalidad, actitudes, aptitudes y factores motivacionales distintos es compromiso de la empresa y la administración, crear un entorno favorable para cada individuo que a pesar de ser distinto, se une a un equipo para poner sus habilidades en conjunto para lograr los objetivos institucionales.

“De las diferentes aproximaciones del clima laboral se han distinguido dos tipos de componentes: subjetivos (1) y objetivos (2):

1. Relativos a los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación, con un componente relacional muy significativo, ya sea el propio grupo de trabajo, con el jefe o supervisor de un grupo o con los miembros de grupos que coexisten en el mismo ámbito de trabajo. Componentes subjetivos.

2. Relativos al ambiente y las condiciones del lugar de trabajo (instalaciones, recursos y facilitadores, formas y métodos de trabajo...). Componentes Objetivos.

1.6.1 Componentes subjetivos del Clima laboral

Dentro de los enfoques que sostienen que el clima laboral está constituido fundamentalmente por las percepciones de las personas que integran la organización, también debemos prestar atención a las actitudes, ya que estas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, las percepciones.

Algunos factores subjetivos del clima laboral son:

- a) Autonomía
- b) Participación
- c) Liderazgo
- d) El valor comunicación

1.6.2 Componentes objetivos del Clima Laboral

Consideremos, a continuación, los factores objetivos dentro del clima laboral:

1. Las condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo.

En el orden de las condiciones físicas e infraestructuras, la progresiva importancia otorgada a los espacios de trabajo y a disciplinas como la ergonomía indican una atención creciente a cuestiones que cuando están presentes de forma satisfactoria no generan una motivación especial (factores higiénicos, no directamente motivadores- Según Herzberg) pero que cuando son deficientes producen irritación y frustración, que a su vez generan un clima laboral negativo.

Dentro de la prevención, la ergonomía persigue, ante todo, la mejora de los siguientes factores:

- 🛑 **Seguridad:** No deben haber riesgos o deben ser mínimos.
- 🛑 **Eficiencia o efectividad,** en cuanto a que los resultados respondan a los objetivos.
- 🛑 **Bienestar o satisfacción:** el trabajo debe tener efectos saludables para el individuo/trabajador.

2. Las remuneraciones o salario.

Para la inmensa mayoría de personas, su remuneración/salario tiene una relación directa no solo con su nivel de vida, sino con sus estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo. Por ello cabe incluir este factor primordial entre los componentes subjetivos o sujetos a la percepción de la persona, ya que las ideas del de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de su expectativa, no laboral sino también vital.

Además de la adecuación entre el salario recibido y necesidades con la consiguiente seguridad de que aquellas serán satisfechas, debemos enfocar nuestra atención a la percepción de otros factores de calidad de vida – horario, condiciones del puesto, estabilidad.

Sin entrar en profundidad en el tema, cabe afirmar que los sistemas dotados de dos pilares complementarios: Remuneraciones fijas e incentivos variables en función de objetivos, resultados, logros, etc., consiguen efectos de productividad generalmente superiores a los sistemas dotados de uno solo de los pilares.

3. El diseño de puestos de trabajo.

Un buen diseño de puesto persigue dimensionar el trabajo, evitar dudas acerca de la amplitud de las competencias en el puesto y evitar solapamientos en las funciones de unas personas con otras –y evitar así conflictos potenciales. Analizar un puesto de trabajo significa analizar cuáles son los elementos constitutivos de cada puesto.

Analizar un puesto de trabajo significa estudiar cuales son los elementos constituídos de dicho puesto de trabajo.

Los factores más relevantes que hay que considerara en el estudio y diseño de los puestos de trabajo son los siguientes:

Habilidades – Competencias.

Identificación con las tareas.

Significación de tareas.

Responsabilidad / Autonomía.

Retroalimentación.

Desafío.

Enriquecimiento de tareas.

4. Los procesos, procedimientos y facilitadores.

Es obvio que para trabajar basándose en procedimientos e instrucciones perfectamente establecidas y abiertas a la mejora continua –con la participación de los propósitos afectados- favorece un mejor clima y una mayor responsabilidad. Así mismo contar con los equipos y la tecnología requerida también favorece un mejor clima de trabajo. ⁸ **(Berbel Giménez, 2011) (pág. 188-194)**

1.7 Métodos Y Herramientas Del Diagnostico Y Medición De Clima Organizacional.

1.7.1 Definición De Diagnostico De Clima Organizacional.

El ambiente preponderante en la actualidad donde se desenvuelven las organizaciones tiene un alto nivel competitivo, que requiere de estrategias de desarrollo que proyecten el mejoramiento continuo para brindar servicios o productos de calidad y así lograr los objetivos trazados. La clave para una administración basada en objetivos y una cultura de mejora continua es la implementación de un mejoramiento que inicia a nivel interno, en este contexto se debe iniciar una evaluación del clima organizacional, para determinar la correspondencia entre las percepciones que los miembros de una organización tienen de las estructuras, procesos y entorno del medio laboral y lo que la empresa persigue establecer entre sus colaboradores y que el mismo funcionamiento de la organización se refleje al exterior.

Según Gareth Jones, El diagnóstico es el primer paso en la investigación de la acción requiere que los gerentes reconozcan la existencia de un problema que necesita resolverse y que se den cuenta de que necesitan cierto cambio para solucionarlo. En general, el reconocimiento de la necesidad de cambio surge porque alguien de la organización percibe una brecha entre el desempeño deseado y el actual. Diagnosticar la organización suele ser un proceso complejo. En esta etapa inicial se recolecta la información para diagnosticar correctamente la organización.⁹ (JONES, 2013) pág. 292

1.7.2 Importancia Del Diagnóstico De Clima Organizacional.

El estudio de Clima Organizacional permite diagnosticar factores y variables relacionados con el estado de ánimo de la organización, lo cual influye en el comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo. Entendiendo que dicho comportamiento, no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino que éste depende de las percepciones que tengan los

empleados, tanto de estos factores como de las actitudes, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la empresa; de allí que el Clima Organizacional influye en el comportamiento de los individuos, incidiendo en el rendimiento y desempeño de ellos, y por ende en la productividad y eficiencia de la empresa. En todo caso, consecutivamente, se ha demostrado la importancia que tienen los diagnósticos de este tipo, y así saber cómo andan las cosas en el ambiente de trabajo para que los líderes de la empresa puedan contar con una guía basada en hechos concretos para fundamentar sus decisiones y no suposiciones.

Sin embargo, la utilidad de estudiar el Clima Organizacional estriba en que puede ofrecer la alineación precisa para profundizar o reforzar el compromiso del personal con la empresa, además de permitir identificar fortalezas u oportunidades de mejora, en lo que se refiere al desempeño y rendimiento organizacional, tanto individual como del equipo de trabajo, en razón de que se evalúan aspectos que tienen que ver con la organización, el liderazgo, la supervisión, oportunidades de desarrollo y también los relacionados con la interacción con los otros miembros del equipo de trabajo.

La importancia de esta información se basa en la comprobación que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros de la empresa, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. Es decir, conocer qué lo está afectando, segmentarlo, analizarlo en cada una de sus partes o microclimas, esto nos va a permitir efectuar intervenciones adecuadas a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño y mejoras en los sistemas de comunicación, tanto internos como externos, en los procesos productivos, en los sistemas de retribuciones, entre muchas otras posibilidades.¹⁰ (ROJAS) PAG 29-30

1.7.3 Ventajas de medir el clima laboral dentro de las organizaciones.

La Medición de Clima Laboral es una herramienta que facilita conocer los factores humanos y técnicos que influyen en la toma de decisiones.

Sirve para detectar ciertos problemas emergentes dentro de las organizaciones, como por ejemplo: una alta rotación, ausentismo laboral, desmotivación y apatía, conflictos interpersonales recurrentes, mala atención al cliente, entre otros, por eso recomendable realizar la Medición del Clima Laboral.

El Clima Laboral es una serie de instrumento que se utiliza, con el objetivo de medir la percepción positiva o negativa del personal en relación a las condiciones que encuentra en la organización para desempeñar su trabajo y se realiza con el fin de anticipar y detectar posibles problemas y focos de conflicto interno, proponiendo acciones concretas para solucionarlos.

Un estudio de Clima Laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal.

Además tiene un propósito motivacional, ya que en el momento de aplicar las herramientas, se le hace sentir al personal el interés sobre la organización, por su Desarrollo Integral y el bienestar en su trabajo.

1.7.4 Beneficios de aplicar las herramientas de Clima Laboral.

La aplicación de estas herramientas proporciona información precisa y útil para la Empresa, ya que de la misma se obtiene un feedback por parte de los colaboradores, con respecto a la organización, sus procesos, normas y procedimientos, ambiente de trabajo, sentido de pertenencia de los colaboradores, entre otros.

Analizar el Clima Laboral redundante directamente en la retención de talentos y puestos claves de la organización, anticipándose proactivamente a la problemática que traería, aparejado un Ambiente Laboral negativo para el Personal.

Al generar los resultados de Clima Organizacional, la Empresa emite un mensaje claro a sus Empleados ya que, la realización de estos cuestionarios, refleja un gran interés y proactividad por parte de las organizaciones que las llevan a cabo. Además, propicia el escenario ideal para emprender cambios o mejoras directas.

Algunos de los objetivos por los cuales se realiza un estudio del clima laboral:

- 🛑 Determina y analiza el estado de la satisfacción laboral de los colaboradores para identificar aspectos que puedan entorpecer el éxito de los resultados programados.
- 🛑 Identifica fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados.
- 🛑 Evalúa el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- 🛑 Poder tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.
- 🛑 Corregir comportamientos de los directivos y personal dirigente en general.
- 🛑 A partir de la información que se obtiene por medio del Estudio de Clima Organizacional, los directivos de la organización en conjunto con el área de recursos humanos pueden diseñar y poner en práctica diferentes estrategias que se necesiten para modificar el comportamiento de los empleados, favorecer las relaciones interpersonales en el trabajo, mejorar la calidad la productividad y, como consecuencia, la competitividad de la empresa.

1.7.5 Factores que se miden en el Estudio de Clima Organizacional.

Factores generales:

- 🛡 Organización del trabajo.
- 🛡 Flujo de comunicación e información.
- 🛡 Interés en los recursos humanos.
- 🛡 Participación en las decisiones.
- 🛡 Influencia y control sobre la organización.
- 🛡 Presencia de burocracia.
- 🛡 Coordinación e integración organizacional.
- 🛡 Instalaciones, comedor y condiciones ambientales.

Diseño del trabajo:

- 🛡 Retos en el trabajo.
- 🛡 Reconocimiento y recompensas del trabajo.
- 🛡 Especificación y claridad del trabajo.

Liderazgo de la Supervisión:

- 🛡 Consideración del supervisor.
- 🛡 Integración del equipo: Orientación a las metas.
- 🛡 Utilidad de la supervisión. Liderazgo inter-pares.
- 🛡 Consideración entre compañeros.
- 🛡 Formación de equipos entre compañeros.
- 🛡 Orientación hacia las metas entre compañeros.
- 🛡 Utilidad de la colaboración entre compañeros.

Efectividad del clima:

- 🛡 Efectividad de los grupos.
- 🛡 Satisfacción del personal.
- 🛡 Integración con las metas organizacionales.

¹¹ (Wong, 2013) pág. Web

1.7.6 El Cuestionario de Litwin y Stringer.

De acuerdo con Litwin, (citado en Kolb et al., 1985), el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación:

- 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional;
- 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo;
- 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo.” Para Dessler (1976), Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Para este estudio se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado real y poner al descubierto según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima.

Litwin y Stringer encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. Las organizaciones fueron: British Radar, administración orientada a la estructura, posición, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y

comunicaciones verticales formales; Balance Radar, administración informal, participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas. En esta organización se creó un ambiente de estímulo y se imponían sanciones y Blazer Radar, donde la administración insistía muchísimo en la productividad, en la fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente.

Se fomentaba la ayuda mutua en torno a problemas de tarea. De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización.

1.7.7 El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional.

Para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los

sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo. Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización.

Por lo tanto, para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización.

1.7.8 Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA).

En 1977 John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Tuvo también en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

Según Suarez y Valencia (1997) Sudarsky y un grupo de investigadores de la Universidad de los Andes, desarrollaron un modelo operativo que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa. Sudarsky (1977) plantea en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia,

Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario. Además, el autor utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer adicionándole los factores la seguridad y salario por considerarlos importantes en el medio colombiano. La herramienta de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control. Sudarsky (1977) considera el clima organizacional como un criterio integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos.

El instrumento permite hacer un juicio del clima organizacional al responder a la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con base en la información generada en la medición, se puede predecir la manera más adecuada de orientar la acción de acuerdo con prioridades y limitaciones, tanto económicas como de recursos humanos, si se tiene en cuenta que se puede establecer una relación entre las dimensiones del clima organizacional y las motivaciones sociales.

1.7.9 Modelo de Fernando Toro.

En la elaboración de este modelo se adoptó el concepto de clima organizacional, que Toro (1992) considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros.

La encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto) (Toro, 1992). Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto). La encuesta ECO para la evaluación del clima organizacional debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert de cinco puntos: 4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto.

Cada uno de los ocho factores mencionados anteriormente es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado. En un estudio posterior se encontró que es posible agrupar tres de los ocho factores examinados para conformar un indicador. Estos se denominaron factor DIG (Descriptor de la Imagen Gerencial): Estilo de Dirección, Disponibilidad de Recursos, Claridad y Coherencia en la Dirección. Esta medida de la imagen gerencial derivada de la encuesta ECO, se obtiene con el promedio de los valores asignados por el personal sin mando a esos tres factores de la encuesta.

1.7.10 Modelo de Hernán Álvarez Londoño - “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”.

Este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle y permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación

más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir; finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

Un aspecto a tener en cuenta en la realización o valoración del clima organizacional es que al aplicar la encuesta en un área específica de una organización de gran tamaño, puede conducir a que la gente pierda el contexto del análisis global. ¹² (Cuadernos de Administración / Universidad del Valle / No. 42 / Jul - Dic 2009)

1.8 El clima organizacional y su relación con otros componentes organizacionales.

1.8.1 Cultura Organizacional y Clima laboral.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, entendiendo como cultura organizacional al patrón general de actitudes, conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. La cultura es determinada por los miembros que componen la organización, por tanto el clima organizacional tiene una incidencia directa en ella, ya que las percepciones que los miembros tienen sobre su organización determinan las creencias, los mitos, los valores y las conductas que dan forma a la cultura. A la vez la cultura influye sobre los sentimientos, las emociones y las actitudes de los miembros, los cuales determinan el clima organizacional.

La cultura organizacional es un factor relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones, pues ella potencia aspectos como: la productividad, la eficacia, la calidad, la diferenciación, innovación y adaptación.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales que es conveniente conocer para apoyar todas aquellas actividades de la organización para hacerla competitiva pero requiere a la vez de un buen clima organizacional. La asociación que se viene efectuando en la gestión moderna entre la productividad del recurso humano y el clima laboral. El clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su satisfacción.

Por lo tanto evaluando el clima laboral lo que se está haciendo es determinar qué tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y todo el sistema organizacional.

Cultura y clima se encuentran totalmente asociados, la cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento por lo tanto la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva pero mientras la cultura es más constante el clima es más variable.

Los factores o internos o externos que actúan sobre él lo pueden hacer variar en cualquier momento.¹³ (Psicología y Empresa, renovando empresas con talento humano, 2011)

1.8.2 El Clima y la motivación.

Zuluaga, M. (2001) La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conductas. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales. Chiavenato 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”¹⁴ (National Association for Mental Health, Mental Health Is 1-2-3, 1ª ed., Nueva York, Columbus Circle, 1990. Citado por: Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill. Pág. 49)

1.8.2.1 Teorías De La Motivación.

La tendencia dentro de las organizaciones es que la Motivación influya de manera directa en la productividad del empleado, el Clima organizacional como tal no es causa de desmotivación, sin embargo su percepción es un indicador de motivación, por lo que sí existe un ambiente laboral positivo son altas las probabilidades de que determinantes de la rentabilidad como la motivación sean positivos también, sin embargo si el clima es negativo este influye en la productividad.

Existe una retroalimentación recíproca entre la motivación y el clima organizacional, según lo antes explicado, en esto se basan las teorías de las necesidades humanas como la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, el de la motivación e higiene de Herzberg y el de las necesidades de McClelland que guardan estrecha relación con la productividad y calidad del personal, que basan sus premisas en el hecho de que las necesidades individuales de la persona van acorde con su motivación y cómo actúan y por lo tanto esto repercute en su forma de actuar dentro de la organización.

1.8.3 Clima Organizacional Y Liderazgo.

Es un aspecto muy importante de la administración, pero no lo es todo. El éxito de una organización depende fundamentalmente de la calidad del liderazgo, pues es el líder quien frecuentemente dirige hacia la consecución de metas. Los gerentes deben tener la capacidad para planear y organizar, pero el papel fundamental de un líder es influir en los demás para tratar de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos.

Los líderes deben tener presente que las personas tienden a seguir a quienes les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, anhelos o necesidades. Por lo que se podría señalar que es posible que el tipo de liderazgo tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.

De acuerdo con Lourdes Münch (2011) el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión. Existe diferencia entre los conceptos de líder, liderazgo y los estilos de dirección; de nada le sirve a una organización contar con una gran cantidad de recursos materiales y tecnológicos si los directivos no tienen la capacidad de coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos. El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados. Existe una distinción muy grande entre líder, jefe, gerente y director: ya que ocupar un cargo directivo no garantiza poseer cualidades de un líder.

Lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización desarrolle competencias para ser un líder. Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en él no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias: de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización. “El líder es aquel que desarrolla aptitudes y equipos: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución a todas las personas bajo su mando y hace que sus subordinados ¹⁵ (MÜNCH, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Pág. 145)

1.8.3.1 Teorías De Liderazgo

En general las principales teorías sobre el liderazgo se pueden agrupar en relación a una serie de elementos:

En función de las características del líder:

Teoría de los rasgos del líder (principios s.XX): un líder tiene una serie de rasgos innatos que le proporcionaban la capacidad de liderazgo, por lo tanto no se puede aprender a ser un líder, tan sólo podemos identificar a los que poseen unas determinadas características.

Teorías del Comportamiento del líder (en los 50 y 60): un líder no se define por lo que es, sino por lo que hace. Estos estudios se centraron en qué tipo de conductas debía desplegar un líder para conseguir influir en el grupo de trabajo. De esta forma se abre la opción de que las conductas pueden ser observables y definidas, y que por tanto los líderes se pueden formar y desarrollar en base a ellas.

En función de la situación:

Teorías de Contingencias o Situacionales (en los 60 y 70): se empiezan a estudiar los factores circunstanciales (características de los seguidores, tipo de organización, actividad a realizar, entorno...) que afectan o limitan el ejercicio del liderazgo. La propuesta principal de esta teoría es que no existe una única mejor forma de liderar, sino que el estilo de liderazgo óptimo es contingente en función de cada situación; por lo tanto estilos totalmente opuestos pueden ser efectivos en diferentes contextos organizativos. Las principales teorías en este periodo son: Teoría de la Contingencia, Teoría de las Expectativas, Teoría del Camino/Objetivo, Teoría Liderazgo Situacional.

Teorías actuales de enfoque integral:

Teoría del carisma o del líder transformador: centradas en el papel del líder como agente del cambio y promotor del compromiso y motivación del equipo en tiempos y entornos difíciles. Se crea la definición de líder transformador que apela a los valores humanistas más profundos y al sentido de logro de los individuos para conseguir su participación en el cambio. Teoría del liderazgo participativo: Hay un cambio de paradigma y se propone que el liderazgo pertenece a los grupos y no sólo a determinados individuos. Se centra en la creencia de que todo individuo de la organización puede hacer una contribución valiosa al logro colectivo. Este modelo es especialmente interesante para las entidades de cooperación puesto que deben manejar situaciones complejas, entornos cambiantes y trabajar en red, en las que es necesaria la involucración y el liderazgo desde distintas partes de la organización. Liderazgo Emocional: Basada en los fundamentos de la inteligencia emocional.

1.8.3.2 Estilos de liderazgo

Se pueden liderar de muchas formas ya que existen muchas formas de conseguir que otros actúen. Tras numerosos estudios sobre el liderazgo en grupos a lo largo de la historia, se han conseguido definir varios estilos de liderazgo.

En general todos se diferencian en función de la aproximación a la tarea por parte del líder y a su gestión de las relaciones con los miembros del equipo. Lo que no se ha podido determinar cuál es el mejor de todos ellos, y esto es así porque en realidad, cada uno tiene su sentido en función del contexto y del entorno en el que nos encontremos: los estilos de liderazgo deben pues adaptarse a las situaciones y a los seguidores.

Un estilo puede ser más eficaz que otro según las circunstancias, no hay fórmulas mágicas que funcionen siempre. Esta conclusión abre la posibilidad de que el líder pueda gestionar su propio estilo de liderazgo, sin estar definitivamente vinculado a uno, utilizando un estilo diferente o varios de ellos en función de su lectura de la situación en cada momento.

A. Liderazgo según orientación del líder a la tarea o a las personas:

Conducta orientada a las relaciones: El líder demuestra interés prioritario por la situación de las personas que integran el grupo y su relación con ellas. Cobran importancia aspectos como: la escucha, el apoyo emocional, la comunicación, el feed-back, etc...

Conducta orientada a las tareas: El líder se muestra más interesado en las tareas y objetivos de la organización y en el papel que las personas juegan en su realización. Son importantes entonces la fijación de objetivos, la organización, planificación, control, etc...

En 1964, Blake y Mouton proponen un modelo de matriz de estilos de liderazgo ("Management Grid") basado en esos mismos conceptos:

a) Estilo empobrecido o Líder pobre: Baja preocupación por la personas y por la tarea.

b) Estilo Administrador o Autoritario: Baja preocupación por las personas y alta por las tareas.

c) Estilo Paternalista: Alta preocupación por las personas y baja por las tareas.

d) Estilo Líder de Equipo: Alta preocupación por la tarea y por las personas.
Estilo óptimo.

La mayoría de los estudios actuales coinciden en que es importante tanto las conductas orientadas a las personas como a las relaciones. La orientación a las personas puede incrementar la satisfacción de los miembros del equipo y el compromiso de los mismos. La orientación a la tarea repercute en un mejor conocimiento de las expectativas y resultados esperados en la función así como en una mejor coordinación y optimización de los recursos empleados.

Actividades y comportamientos orientados a la tarea:

-  Planificación operativa
-  Clarificación de roles y resultados esperados
-  Marcación de objetivos
-  Monitorización de desempeño
-  Resolución de problemas

Actividades y comportamientos orientados a las personas:

-  Ayuda, confianza y consideración personal de los miembros del equipo
-  Desarrollo profesional de las personas
-  Reconocimiento de los logros obtenidos
-  Consulta de decisiones al equipo
-  Mantener informados de asuntos que les influirán

B. Liderazgo según participación en la toma de decisiones:

Existen tres estilos de dirección según el grado en el que el líder toma las decisiones:

- **Autocrático o autoritario:** el líder toma las decisiones con criterio propio, es proactivo dentro del grupo.
- **Democrático o participativo:** el líder busca y promueve la participación del grupo antes de tomar una decisión importante.
- **Delegación o “Laissez-faire”:** el líder permanece alejado de los centros de decisión y sólo interviene excepcionalmente.

Las ventajas de obtener la participación de los miembros de un equipo en las decisiones son las siguientes: la calidad de la decisión será mayor pues contará con los conocimientos y experiencia de mayor número de participantes, la decisión será mejor aceptada pues al ser considerada su opinión la tomarán como propia, mayor motivación del equipo al ser considerados como elementos importantes en la toma de decisiones.

El liderazgo participativo es especialmente útil en aquellas situaciones en las que las consecuencias de las decisiones son importantes y el líder carece de toda la información necesaria ante una cuestión compleja. Para que este estilo sea eficaz es fundamental la cooperación de los participantes que en algunas situaciones pueden preferir no participar (por intereses contrapuestos por ejemplo).

Una de las principales actitudes del líder participativo es la delegación de responsabilidades, que supone una delegación de poder para que el subordinado tome una serie de decisiones de manera individual.

La delegación tiene también unas claras ventajas que se resumen a continuación:

- 🛑 Aumenta la motivación y el compromiso de los subordinados
- 🛑 Libera tiempo del director
- 🛑 Fomenta el desarrollo de la persona

C. Liderazgo según orientación del líder a la transformación y cambio:

a) Teoría del Líder Transformador

El líder transformador consigue obtener el compromiso de los demás y se convierte en el impulsor del cambio organizativo. El líder transformador busca el apego ético y emocional de los seguidores con los objetivos y valores a conseguir para intentar movilizar al grupo. La plasmación de su influencia se produce a través de la identificación personal de los miembros del equipo con el propio líder, lo que les lleva a intentar agradarle e imitarle, y les lleva a ir más allá de un puro interés individual por la función. En ocasiones se asocia este tipo de liderazgo a un líder carismático por las cualidades personales del líder, pero en realidad se puede conseguir si se ejercitan una serie de conductas determinadas.

La teoría identifica una serie de comportamientos que ayudan a tener éxito en la transformación a los líderes:

- 🛡️ Creadores de una visión atractiva, innovadora y creíble capaz de llamar la atención del grupo
- 🛡️ Alta capacidad de comunicación para conseguir la comprensión y la colaboración del equipo
- 🛡️ Generan confianza a través de su ejemplo personal, integridad y coherencia.
- 🛡️ Optimismo: Mantienen una actitud positiva a sí mismos y se enfocan en los éxitos más que en los fracasos.
- 🛡️ Despliegan altas expectativas en los miembros del equipo y muestran confianza en su capacidad de conseguirlas

b) Teoría del liderazgo emocional o líder resonante

Según Goleman: Orientativo (“Ven Conmigo”), Capacitador (“Inténtalo”), Participativo (“¿Qué opinas?”), Afiliativo (“Las personas primero”), Imitativo (“Haz como yo”), Coercitivo (“Haz lo que te digo”).

a) Estilo empobrecido o Líder pobre: Baja preocupación por la personas y por la tarea.

b) Estilo Administrador o Autoritario: Baja preocupación por las personas y alta por las tareas.

c) Estilo Paternalista: Alta preocupación por las personas y baja por las tareas.

d) Estilo Líder de Equipo: Alta preocupación por la tarea y por las personas.
Estilo óptimo.

¹⁶(<http://fortalecimiento.cideal.org/web/index>)

1.8.4 El Clima Laboral Y La Satisfacción Laboral.

El colaborador como ser humano tiene necesidades, objetivos y metas que por lo regular deben estar en consonancia con los de la empresa para que haya un desarrollo integro de la persona en el ambiente laboral y personal.

Es lógico que las políticas y estrategias institucionales vayan al unísono con los indicadores del comportamiento y conductas motivacionales para lograr efectividad a nivel general dentro de la empresa.

Definiciones de satisfacción laboral (estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas)

Cuadro 5

Año	Autor	Definición
1969	Smith, Kendall y Hulin	Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral.
1976	Locke	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
1990	Mueller y McCloskey	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo.
1993	Muchinsky	Una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo.
1993	Newstrom y Davis	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo

Fuente: Chiang, Martín y Núñez (2010)

Cuadro 6

Año	Autor	Definición
1993	Newstrom y Davis	Una actitud afectiva, para poner de relieve que es el elemento afectivo de la actitud el que predomina en este constructo.
1993	Garmendia y Parra Luna	La satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas; de remuneración, afiliación, logro, y autorrealización. "Alguien estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea".
1996	Bravo, Peiro y Rodríguez	Satisfacción Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.
1998	Brief	Es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva. La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas dos formas
2001	Brief y Weiss	
2002	Davis y Newstrom	Consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados, principalmente, en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera.
2004	Robbins	. La define como "la actitud general del individuo hacia su trabajo". Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas

Fuente: Chiang, Martín y Núñez (2010)

1.8.5 Satisfacción y Comunicación.

La comunicación interna de una organización converse distintos elementos, que van desde una interacción informal hasta una comunicación formal y escrita, las misma juega un papel fundamental en desenvolvimiento de las relaciones interpersonales entre colaboradores y superiores.

Mediante una comunicación efectiva se dan directrices de mando, ejecución efectiva de las tareas, facilita la comprensión, revela las necesidades del empleado y da la oportunidad al empleador de buscar estrategias para satisfacerlas, permite que dar a conocer la cultura organizacional y es un indicador para medir la motivación y el clima organizacional

CAPITULO II: GENERALIDADES DE LA EMPRESA.



Inversiones Dufflies S.R.L

En este Capítulo se plantea el análisis de la situación de las empresas dedicadas a la construcción de edificaciones en la Republica Dominicana, las cuales cuentan con un conjunto recursos humanos que hacen de que las empresas sean competitivas, rindan frutos tanto a nivel empresarial como social, y por lo regular no se vela por el bienestar de dichos colaboradores

2.1 Dufflies SRL.

Dufflies SRL, Empresa dedicada a la construcción de Edificaciones para el Estado Dominicano, así como instituciones privadas, comienza su actividad en 2010, cuando un grupo de ingenieros adquiere obras de carácter civil, una compañía constructora de mediano tamaño radicada en República Dominicana.

La primera de las grandes contrata de la compañía se produce en 2011, cuando se cierran negociaciones con el estado mediante licitación o concurso, el cual fue ganado suministrando a la parte correspondiente los documentos requeridos, convirtiéndose en uno de los principales grupos empresariales de construcción en República Dominicana para el gobierno y se produce una gran integración, al constituirse como empresa que desarrolla proyectos del Estado.

Finales de los 2012 la empresa incorpora parte de las empresas que forman las áreas de servicios actuales; dedicada a los servicios medioambientales, dedicada a los servicios públicos de alumbrado, mantenimiento integral y servicios de control.

En el año 2014, Dufflies adquiere una participación significativa en la construcción de polideportivos y carreteras, creando una fuerte presencia de trabajo en el área encaminada a proporcionar a la empresa una plataforma para acelerar su expansión.

Durante los últimos años Inversiones Dufflies se ha embarcado en una fuerte expansión en todas sus áreas de actividad, especialmente para el desarrollo de grandes proyectos.

Esta estrategia, que está orientada a mantener la competitividad, capacidad de inversión y crecimiento de la compañía en el futuro, se ha potenciado con la adquisición de una participación de control en interno del trabajo, lo que supone una plataforma de crecimiento incomparable, y que tiene como objetivo alcanzar el liderazgo en la industria de infraestructuras. Esta decisión estratégica a su vez permite incrementar las ventajas competitivas y rentabilidad de todas las compañías del Grupo, fruto de importantes oportunidades de colaboración comercial, eficiencia operativa.

2.2 Misión.

Somos especialistas en construcciones de edificaciones de calidad para generar un impacto social y medioambiental positivo a través de nuestros procesos de gestión y operación, maximizando las oportunidades de desarrollo para nuestros trabajadores de una forma integral y con una permanente búsqueda de la excelencia a través de la innovación.

2.3 Visión.

Ser reconocidos como una empresa líder en el mercado de la construcción, por contar con un grupo humano unido, comprometido con la innovación y la calidad, con generar ambientes de trabajo buenos y seguros, y dar oportunidades para el desarrollo integral de nuestros trabajadores y sus familias.”

2.4 Valores.

Trabajo en Equipo.

Implica ejecutar las tareas en colaboración con otros manteniendo un interés genuino por los demás, comprender, atender las responsabilidades individuales y colectivas, compartiendo experiencias permitiendo a los demás intercambiar conocimientos hacia el logro de los objetivos comunes.

Vida Sana.

Supone que las construcciones de la empresa son agradables al medio ambiente, por lo que se busca siempre trabajar construcciones que sean sostenibles porque somos responsables ante la sociedad dominicana.

Compromiso.

Crear una Identificación con la filosofía de la empresa con entrega y responsabilidad, orientando los propios intereses y acciones hacia las necesidades y objetivos de la organización, comprometiéndose con la empresa y buscando constantemente el crecimiento personal y la expansión profesional.

Responsabilidad.

Es la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral, en busca del mejoramiento laboral, social porque se entiende que un colaborador responsable actúa conscientemente tomando en cuenta la causa directa o indirecta de un hecho ocurrido.

Integridad y Respeto.

Supone reconocer los derechos y la dignidad de las personas contribuyendo a mantener un ambiente laboral estable y sano, con empleados capaces de autocontrol y de responder a los demás. Implica comportarse de manera consistente con lo que se expresa, en otras palabras, haciendo lo que se dice, actuando con rectitud y honestidad.

2.5 Análisis Estratégico.

Cuadro 7

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> 🛡️ Profesionales Altamente capacitados. 🛡️ Alta capacidad de endeudamiento o financiamiento. 🛡️ Proveedores responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> 🛡️ Infraestructura pequeña. 🛡️ Motivación al personal. 🛡️ Falta de promoción.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> 🛡️ Red de expertos en construcción. 🛡️ Legislación que busca fomentar la construcción a nivel nacional. 🛡️ Crecimiento del sector de la construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> 🛡️ Falta de liquidez del Estado Dominicano. 🛡️ Legislación laboral para los obreros.

Fuente: Documentos Institucionales.

2.6 Directrices Estratégicas.

- 🛡️ Crear un ambiente organizacional que promueva el desarrollo integral del capital humano.
- 🛡️ Aumentar el Market Share del sector de construcciones el Republica Dominicana.
- 🛡️ Conocer a las exigencias del mercado.
- 🛡️ Incrementar los beneficios. ¹⁷ **Documentos Institucionales**

2.7 Organigrama



Fuente: Documentos Institucionales

2.8 Problemática De La Investigación.

Las organizaciones son un conjunto de diferentes recursos y factores los cuales inciden en la percepción que tienen cada uno de los colaboradores acerca del ambiente laboral en el que se desenvuelven y realizan sus funciones, por ello es de vital importancia conocer cuáles son estos factores que afectan directa o indirectamente el desarrollo del clima organizacional.

Las empresas dedicadas a la construcción en la Republica Dominicana son una fuente esencial del PIB, por ser un indicador del desarrollo a nivel socioeconómico y cultura, aunque a la vez su desempeño está directamente afectado por las fluctuaciones en el ciclo de la economía general, a pesar de ser un fuente de empleo a una inmensa cantidad de personas de todos los estratos sociales, es común que no evalúen a nivel interno la realidad de sus empresas y percepción de sus colaboradores.

En la evaluación del Clima Laboral se busca proponer alternativas eficientes para la retención del talento humano que aporta sus conocimientos a la empresa ya que en los últimos meses dentro de la empresa objeto de estudio se ha observado que los empleados tienen poco nivel de compromiso con la empresa, no cumplen las normas establecidas por la organización demostrando bajo sentido del compromiso, llegando después del horario establecido, no cumplen las normas establecidas, no se respetan los niveles organizacionales y a su vez no existe una identificación clara con los deberes y funciones que deben cumplir para el desarrollo de sus puestos.

Los posibles causantes de esta situación son la falta de supervisión, seguimiento o administración de los procesos de forma adecuada, o la motivación es nula por parte de los colaboradores, la empresa no ha creado una forma en que la cultura organizacional llegue a sus colaboradores y que a los mismos no se les provea de una descripción de puestos en las cuales se estipulen las funciones de cada uno de los empleados y, aunque poseen una estructura organizacional sólida dentro de su categoría de empresa pequeña los roles quizás se ven afectados en la ejecución de las funciones, ya que reciben mandatos de personas que partiendo del organigrama no necesariamente son sus supervisores directos.

Por el clima organizacional poco agradable que esta empresa tiene los indicadores de rendimiento han disminuido considerablemente, en tal caso la rotación de personal se ha vuelto inherente, se puede citar el caso que de Enero 2015 a Junio 2015 han sido evaluados y contratados tres Ingenieros base y deciden renunciar por consecuencias del mal manejo de los encargados.

El objetivo de la investigación es proporcionar información procesada a través del análisis del clima laboral sobre la situación existente en la empresa y proponer planes de ejecución para mejorar los resultados de la misma.

2.9 Aspectos Metodológicos.

2.9.1 Tipo de Estudio.

El tipo de investigación es Descriptivo, puesto que se evalúan los factores que definen el clima de una organización, se pretende determinar los aspectos motivacionales para que los colaboradores muestren conductas adecuadas, se sientan parte de la empresa y así puedan trabajar para el logro de los objetivos y de esta forma mejorar la Eficiencia general de la empresa.

2.9.2 Métodos de Investigación.

2.9.2.1 Método Deductivo.

Se inicia de la situación según las premisas particulares de una situación general de lo que se estudia, para de esta manera poder realizar una evaluación diagnóstica lo más objetiva posible y partiendo de esto poder analizar los factores que inciden en el clima organizacional de la empresa constructora de una manera más particular.

2.9.2.2. Método de Análisis.

Se utiliza para identificar cada una de las variables sobre las cuales incurren en el clima organizacional de la empresa dedicada a la construcción.

2.9.3 Fuentes de Recolección de Información.

2.9.3.1 Primarias.

La fuente principal para documentar la investigación fueron los colaboradores que laboran en la empresa Dufflies SRL, porque se considera que el tema a tratar es de tipo conductual y el material de primera mano con mayor relación con el caso a estudiar son las personas que trabajan en esta empresa de manera directa.

2.9.3.2 Secundarias.

Bibliografía de clima organizacional, libros relacionados a Gestión de Recursos Humanos, manuales de formación laboral, revistas con Editoriales sobre Clima Organizacional, así como Blogs y libros virtuales.

2.9.4 Técnicas.

Se empleó una encuesta que se diseñó para evaluar los factores que influyen en un clima laboral y se aplicó a la población completa de empleados (20 Empleados) 14 del sexo femenino y 6 del sexo masculino, que por recomendación de Asesora, se multiplico por Tres (3) la cantidad de los empleados de la empresa para obtener una cantidad representativa, por lo que luego de la extrapolación el número de colaboradores es de (60 empleados) 42 del sexo femenino y 18 del sexo masculino.

2.9.5 Tratamiento de la información.

El análisis de la información obtenida sobre los factores influyentes en el ambiente laboral con las encuestas aplicadas a las empleados de todos los niveles jerárquicos de la empresa Dufflies SRL, será recolectada, organizada y tabulada mediante Google Drive, Microsoft Excel y Microsoft Word, para el diagnóstico y análisis, con el propósito de presentar un informe final de la investigación que basado en los resultados plantee un plan de mejora en el clima organizacional.

2.9.6 Instrumento para la recolección de datos.

La herramienta para el levantamiento de Información diagnostica utilizada fue un cuestionario auto administrado enviado por correo mediante Google Drive, que solo requiere tener un correo de Gmail, para presentar una investigación manera escrita, clara, precisa y a la vez resguardar la privacidad o identidad del encuestado.

El diseño del cuestionario es de autoría propia, adaptación de la herramienta propuesta por Rensis Likert cuyo nivel de escala de aprobación es un extracto de la escala presentada originalmente:

- 🛡 Regular
- 🛡 Adecuado
- 🛡 Excelente
- 🛡 Otro

Con el objetivo de brindar una fácil comprensión del análisis se colocaron gráficos suministrados por dicha herramienta que muestran de forma clara los datos cuantitativos obtenidos de la aplicación de los instrumentos para validar la investigación.

2.9.7 Análisis de las preguntas.

Dentro de los indicadores a evaluar se derivan de la escala de factores subjetivos y factores objetivos presentada por Rensis Likert, los cuales son:

- 🛡 Motivación.
- 🛡 Liderazgo.
- 🛡 Comunicación.
- 🛡 Participación.
- 🛡 Autonomía
- 🛡 Política salarial.
- 🛡 Procesos.

Encuesta de Clima Laboral DUFFLIES SRL

2.10 Análisis e Interpretación de los resultados.

Tabla No. 1

Desde su punto de vista que valoración tienen los clientes de los servicios que ofrecemos y su satisfacción con el mismo.

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Regular	17	30%
De acuerdo	18	28%
Excelente	25	42%
Otro	0	0
Totales	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada Julio 2015

Grafico No.1



Fuente: Tabla No. 1

El 42% de los encuestados indicó que la percepción de los clientes de los servicios que ofrece la empresa es excelente, mientras el 30% afirma que el servicio entregado es regular y el 28% confirma que es de calidad regular.

Tabla No 2

2-Conoce usted la misión, visión y los valores de la empresa

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Regular	37	78%
De acuerdo	15	9%
Excelente	8	13%
Otro	0	0
Totales	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada Julio 2015

Grafico No.2



Fuente: Tabla No.2

El 78% De los colaboradores de la empresa conoce la cultura organizacional a medias o no se encuentra identificado con la misma, mientras el 13% afirma conocerla a totalidad y el 9% entiende que no conoce la cultura organizacional.

Tabla No.3

3-El ambiente de trabajo es apropiado y me siento motivado en la empresa

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Regular	50	83%
De acuerdo	7	12%
Excelente	3	5%
Otro	0	0
Totales	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada Julio 2015

Grafico No.3



Fuente: Tabla No.3

El 83% de los encuestados señaló que no percibe el ambiente laboral de forma adecuada, ni se siente motivado para realizar sus funciones. El 12% percibe el ambiente como adecuado con oportunidades de mejoras motivacionales. El 5% afirma que el ambiente y motivación organizacional son excelente.

Tabla No.4

4-Existen oportunidades de desarrollo y crecimiento en la organización

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Regular	40	67%
De acuerdo	20	33%
Excelente	0	0
Otro	0	0
Totales	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada Julio 2015

Gráfico No. 4



Fuente: Tabla No.4

El 67% de la población encuestada evidencia el hecho de que no existen oportunidades de desarrollo dentro de la empresa. El 33% por otro lado afirma que la oportunidad de desarrollo es adecuada.

Tabla No.5

5- Tengo iniciativa de cooperar y ayudar a la empresa cuando se presenta un conflicto

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Regular	30	50%
De acuerdo	20	33%
Excelente	10	17%
dOtro	0	0
Totales	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada Julio 2015

Grafico No.5



Fuente: Tabla No.5

El 50% de las respuestas analizadas indican que los colaboradores no tienen iniciativa para cooperar en cuanto se presentan los conflictos. El 33% tiene una iniciativa media, mientras solo el 17% busca soluciones y aportes rápidos ante las situaciones.

Tabla No.6

6- Qué valoración le merece a usted su organización, en cuanto a la organización y eficiencia

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Regular	40	67%
De acuerdo	20	33%
Excelente	0	0
Otro	0	0
Totales	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada Julio 2015

Grafico No.6



Fuente: Tabla No.6

El 67% evalúa a la organización como poco eficiente y organizada. Un 33% afirma que tiene una eficiencia y organización adecuada.

Tabla No.7

7- Constantemente se reconoce mi buen desempeño en la organización. Me siento valorado en mi trabajo

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Regular	55	8%
De acuerdo	5	92%
Excelente	0	0
Otro	0	0
Totales	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada Julio 2015

Grafico No. 7



Fuente: Tabla No.7

El 92% de los encuestados no se siente valorado dentro de la organización y reconoce que su desempeño no es el mejor que se pueda mostrar, mientras el 8% muestra un desempeño que evalúan adecuado, en conocimiento de que pueden aportar más de sus capacidades.

Tabla No.8

8- Confía usted en el equipo directivo de su organización. Ellos le inspiran confianza

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Regular	33	55%
De acuerdo	22	37%
Excelente	5	8%
Otro	0	0
Totales	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada Julio 2015

Grafico No.8



Fuente: Tabla No.8

Un 55% muestra que el equipo directivo les inspira poca confianza. El 37% confía en los directivos medianamente, mientras el 8% se siente confiado en los gerentes de área.

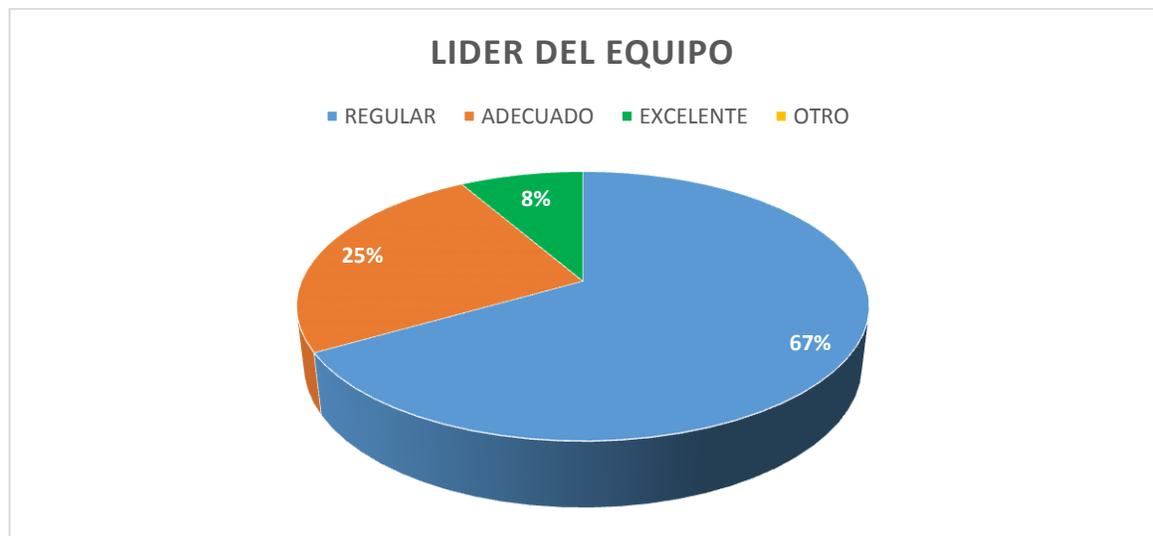
Tabla No.9

9- Como valoro el perfil de mi líder de grupo: es un buen escucha, sabe dirigir al equipo o no, tiene buena relación con los compañeros de trabajo.

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Regular	40	67%
De acuerdo	15	25%
Excelente	5	8%
Otro	0	0
Totales	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada Julio 2015

Grafico No.9



Fuente: Tabla No.9

El 67% valoró al líder de su equipo Con deficiencias para manejar al equipo e interactuar con sus colaboradores. El 25% asumen que su líder refleja una empatía a medias con el equipo que dirige. El 8% se siente comprendido y que su líder es excelente.

Tabla No.10

10- En los últimos 6 meses ha tenido una reunión con su jefe de área para hablar sobre su rendimiento. Ha sido la reunión asertiva y productiva

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Regular	20	38%
De acuerdo	35	54%
Excelente	5	8%
Otro	0	0
Totales	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada Julio 2015

Grafico No. 10



Fuente: Tabla No.10

El 54% de los colaboradores señaló que las reuniones que se han sostenido en el último semestre tienen una asertividad cuestionable, teniendo en cuenta que no se evalúan los indicadores de rendimiento por equipo. El 38% considera que las reuniones deben ser puntuales y de mayor provecho. El 8% considera productivas las reuniones en los últimos 6 meses.

Tabla No.11

11- Dentro de los parámetros que conozco en el mercado laboral, puedo decir que mi salario y condiciones actuales se corresponde con mi trabajo

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Regular	31	52%
De acuerdo	29	48%
Excelente	0	0
Otro	0	0
Totales	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada Julio 2015

Grafico No. 11



Fuente: Tabla No.11

El 52% de los encuestados entiende que no se corresponde el salario y las condiciones de trabajo en relación con los parámetros del mercado laboral, mientras el 48% está de acuerdo con que la correspondencia de su salario y condiciones de trabajo está en el promedio del mercado.

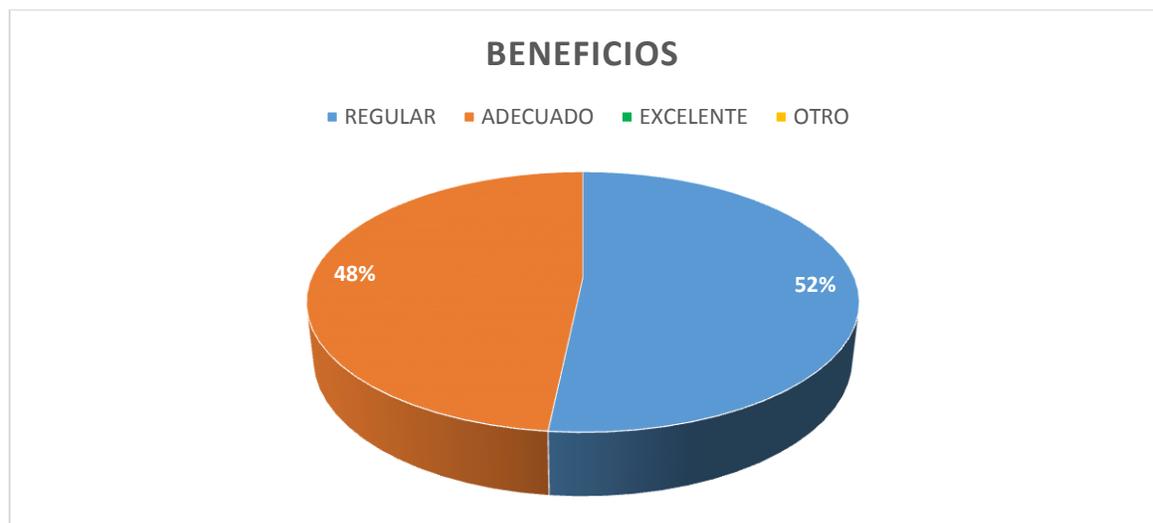
Tabla No.12

12- Como valoro los beneficios que ofrece mi organización. Son beneficios atractivos y justos

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Regular	29	48%
De acuerdo	31	52%
Excelente	0	0
Otro	0	0
Totales	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada Julio 2015

Grafico No.12



Fuente: Tabla No.12

El 52% afirma que los beneficios ofrecidos en la organización no son atractivos o equitativos en relación con los parámetros ofrecidos del mercado laboral, mientras el 48% está de acuerdo con que la correspondencia entre los beneficios que obtienen y que están dentro del promedio del mercado.

Tabla No.13

13- Tengo el perfil que se necesita para cumplir con los requerimientos que demanda mi puesto de trabajo. Como valoro mis competencias/habilidades para responder a mis responsabilidades.

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Regular	5	50%
De acuerdo	30	42%
Excelente	25	8%
Otro	0	0
Totales	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada Julio 2015

Gráfico No.13



Fuente: Tabla No.13

El 50% señala que cumple con los requerimientos del puesto de acuerdo con las funciones que desempeña, el 42% supone estar totalmente acorde con los requerimientos del perfil del puesto en base a sus aptitudes. El 8% afirma que sus habilidades no corresponden a sus responsabilidades.

Tabla No.14

14- Existe una comunicación interactiva entre todos los departamentos de la organización. Se mantiene un flujo de información efectivo interdepartamental

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Regular	25	42%
De acuerdo	35	58%
Excelente	0	0
Otro	0	0
Totales	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada Julio 2015

Grafico No. 14



Fuente: Tabla No.14

El 58% califica como adecuada la comunicación interdepartamental, mientras el 42% la califica de regular.

Tabla No.15

15- Existe en la empresa un plan de formación y capacitación para el desarrollo de todo el personal.

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Regular	60	100%
De acuerdo	0	0
Excelente	0	0
Otro	0	0
Totales	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada Julio 2015

Grafico No. 15



Fuente: Tabla No.15

El 100% afirmó que la empresa no cuenta con plan de capacitación y desarrollo y que esto es una debilidad para la empresa porque los recursos humanos necesitan formación continua y representa una amenaza en relación con el promedio del mercado laboral.

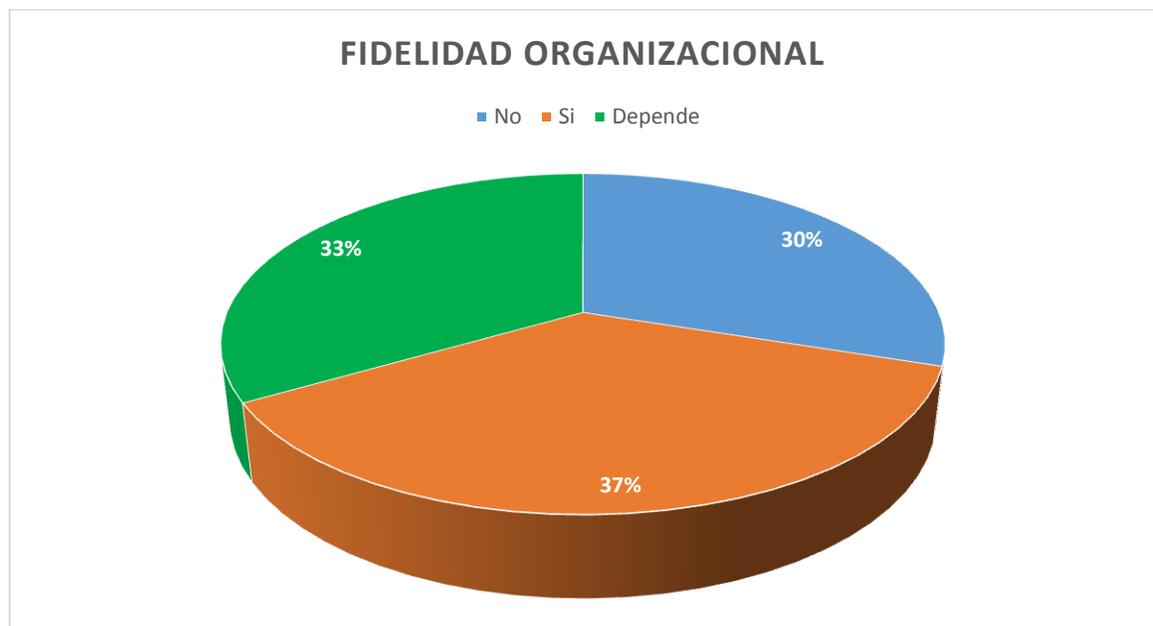
Tabla No. 16

16-Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa. .

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	22	37%
No	18	30%
Depende	20	33%
Totales	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada Julio 2015

Grafico No.16



Fuente: Tabla No.16

El 30% manifiesta que si tuviera la posibilidad de cambiar de empresas bajo las mismas condiciones su decisión estaría condicionada o dependería de algunos factores que se reservaron, mientras el 37% si cambiarían de empresa con igualdad de condiciones lo que demuestra una inconformidad con la empresa. El 33% no cambiaría.

CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

EL diagnóstico realizado sobre la problemática analizada del clima laboral en la empresa Dufflies SRL, se presentan varias alternativas para solucionar teniendo en cuenta que no es solo una cuestión de gestión, supervisión o de beneficios, es más una agrupación de percepciones que si son mal encauzadas pueden ser determinantes para que se desarrolle un ambiente satisfactorio en la empresa.

La metodología implementada permitió detectar las áreas que necesitan mejora, entender las causas de los problemas latentes de la organización para buscar las posibles soluciones y así diseñar actividades de mejoramiento del Clima Organizacional apegado a la realidad, apoyado en las fortalezas de la empresa y enfocado en las oportunidades que tiene en el mercado. El estudio intraempresa permite localizar los departamentos que requieren atención inmediata.

De los factores que determinan el Clima Organizacional y que son causa de conductas desmotivadas, se detectaron los que están creando un ambiente inadecuado en la empresa objeto de estudio, la remuneración no está dentro del parámetro de la industria a la que pertenece, la falta de un plan capacitación y desarrollo para los colaboradores, se evidencia poco liderazgo y confianza hacia los supervisores y baja satisfacción laboral e integración.

3.1 Departamentos Implicados en la propuesta de mejora

La empresa en general debe ser parte de la mejora puesto que es una empresa pequeña y si se desea ver cambios medibles se debe implementar en todos los departamentos, sin embargo son el departamento de Recursos Humanos, Departamento De Finanzas y El Administrador General los responsables de poner en ejecución la propuesta.

Departamento de Recursos Humanos:

Es el responsable de Estudiar, analizar y procesar la información obtenida de sobre la situación actual de la empresa, debe idear los mecanismos de mejora basados en el diagnóstico y proyectar la situación deseada. Es el departamento encargo de implementar, evaluar y retroalimentar el proceso de mejora de la organización en general.

Departamento de Finanzas:

Dentro de los cambios propuestos debe haber un presupuesto establecido y debidamente justificado y es por esta causa que Recursos Humanos y Finanzas debe trabajar al unísono para hacer realidad el cambio.

Administrador General:

Es la figura de máxima autoridad presente en as instalaciones de la empresa, por lo que es quien toma las decisiones de importancia y que involucran a todos los departamentos, por esta razón es quien aprueba la propuesta, da retroalimentación a los demás departamentos y socializa los objetivos.

3.2 Plan de Mejora Dufflies SRL

El objetivo de este plan es establecer estrategias que van de acuerdo con las necesidades encontradas, la misma se dividirá en cuatro segmentos que son los que requieren atención inmediata y que de forma indirecta mejorarán los demás factores.

3.2.1 Mejora Salarial

Es recomendable crear una **escala salarial** dentro de la empresa que esté estructurada dentro de los parámetros de las empresas de la industria de construcción, para mantener la ecuanimidad dentro de los empleados la misma debe:

- 🛑 Establecer un sueldo Mínimo y Máximo por nivel jerárquico, para evitar inequidad.

- 🛡️ Los Aumentos serán otorgados a personas con cierta antigüedad en la empresa.
- 🛡️ Crear una política de Aumentos cada cierto periodo, por ejemplo cada dos años.
- 🛡️ Analizar la propuesta de a partir del 2016 hacer un aumento como inicio de la mejora.
- 🛡️ Revisión anual de sueldos y Benchmarking o comparación estratégica con el mercado.

3.2.2 Mejora de Remuneración y Beneficios.

Un Plan de compensación es una estrategia que bien estructurada puede llevar a una empresa al éxito, pues es una forma de que los empleados obtengan ingresos basados en el esfuerzo, desempeño y puesto que ocupen, esto directamente afecta la motivación y el desenvolvimiento que estos tengan.

3.2.2.1 Recompensas Monetarias.

Creación de policías de incentivos donde se vele por la equidad y sea sostenible a través del tiempo, teniendo en cuenta que se busca motivar a los colaboradores, para esto las medidas se deben perpetuar en el tiempo.

- 🛡️ Comisiones, entregadas cada cierto tiempo y solo a los colaboradores que sobrepasen las metas establecidas, manteniendo la calidad y eficiencia que caracteriza la empresa.
- 🛡️ Bonificaciones, con los parámetros establecidos por la ley de la Republica Dominicana que este caso es el Código Laboral.

3.2.2.2 Recompensas No Monetarias.

- 🛡️ Becas parciales por desempeño, se creará una jerarquía y el porcentaje a costear por parte de la empresa va a depender del nivel del solicitante y la antigüedad en la empresa, así como el hecho de crear un contrato de fidelización donde el colaborado se compromete a retribuir los conocimientos a la empresa un tiempo después que acabe la capacitación.

- 🛡️ Bonos por desempeño, otorgados cada seis meses a cuatro de los empleados de la oficina central.
- 🛡️ Reconocimientos y placas entregados en una fecha establecida por la administración.
- 🛡️ A final de cada mes se celebraran los cumpleaños transcurridos durante el periodo del mes.

3.2.3 Capacitación y Desarrollo

La empresa actualmente no cuenta con un plan de capacitación razón por la cual los empleados deciden separarse de la misma, esto se refleja en la herramienta de levantamiento de información pues no cuentan con apoyo para estudios. Se recomienda:

- 🛡️ Crear un plan de Capacitación, donde los colaboradores 4 veces por año dependiendo de la necesidad de la empresa que está en pro de crecimiento tome seminarios, talleres o cursos; como medida inicial y para ahorrar costo y de igual manera fomentar el trabajo en equipo, los gerentes serán quienes tomen las primeras capacitaciones con el compromiso de socializar con su equipo lo aprendido.
- 🛡️ Disponer fondos para ayudar con becas parciales a los empleados. (ciertas condiciones aplican, como antigüedad en la empresa y resultados en la evaluación de desempeño).
- 🛡️ Crear base de datos para registrar la capacitación por departamento y por empleado.
- 🛡️ Con base a la capacitación el trabajador puede ser promovido a un puesto superior una vez haya cumplido con su capacitación correspondiente de acuerdo a lo establecido en la matriz de curso de capacitación por puestos.
- 🛡️ Evaluar previo a la capacitación y luego de implementada.

En referencia al desarrollo del colaborador dentro de la empresa se sugiere hacer un plan de promoción Vertical y Horizontal, teniendo en cuenta las aptitudes y habilidades de cada empleado, esto incentiva el desempeño y permite que los empleados conozcan los niveles de ejecución del departamento al cual pertenecen.

3.2.3.1 Recomendación de Capacitación:

De acuerdo con los evaluados, existen áreas que necesitan atención de manera inmediata, por esto se recomiendan para ejecución próxima:

CAPACITACIÓN 1:

TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA EN LAS ORGANIZACIONES

Dadas las circunstancias que estamos viviendo en la actualidad, este curso responde a ésta necesidad apremiante. Contiene, en esencia, la posibilidad actuar de manera asertiva en relación a una actitud negativa y proporciona la oportunidad de incrementar la productividad personal y colectiva.

Duración: 40 Horas.

Dirigido a: Todos los Gerentes de Departamentos.

Objetivos:

- 🛡️ Lograr mayor productividad en el trabajo.
- 🛡️ Mejorar la salud física y emocional.
- 🛡️ Mejorar la interrelación con los demás.

Los participantes del curso Inteligencia Emocional en el Trabajo aprenderán a:

- 🛡️ Identificar el significado de la Inteligencia Emocional.
- 🛡️ Identificar la situación actual de sus emociones.

- 🛡️ Aplicar las técnicas para el control de las emociones.
- 🛡️ Aplicar las técnicas de Inteligencia Emocional en situaciones reales dentro de la vida y el trabajo.

Presupuesto: RD\$15,000.00 por persona.

Mecanismo Monitoreo o Evaluación:

- 🛡️ Satisfacción del usuario.
- 🛡️ Desarrollo de conocimiento y habilidades.
- 🛡️ Aplicación.

Herramientas A Utilizar

- 🛡️ Encuestas de opinión.
- 🛡️ Exámenes de conocimientos y habilidades.
- 🛡️ Supervisión.

CAPACITACIÓN 2:

INTEGRACIÓN MOTIVACIONAL Y MANEJO DE CONFLICTOS

Duración: 16 horas.

Dirigido a: Analistas y Asistentes.

Objetivos:

- 🛡️ Mejorar el tipo, calidad y productividad en sus relaciones humanas (personales, amistosas, familiares y profesionales) al conocer y aplicar los requisitos básicos que las rigen.
- 🛡️ Generar liderazgo en sus lazos personales, familiares y profesionales.
- 🛡️ Aprender a manejar la controversia y resolver conflictos a través del empleo adecuado de los procesos comunicativos en negociación.
- 🛡️ Hacer que le sean favorables los resultados que obtenga en sus relaciones humanas.

Presupuesto: RD\$ 8,000.00 Por Persona.

Mecanismo Monitoreo o Evaluación:

- 🛑 Satisfacción del usuario.
- 🛑 Desarrollo de conocimiento y habilidades.
- 🛑 Aplicación en la empresa.

Herramientas A Utilizar

- 🛑 Encuestas de opinión.
- 🛑 Evaluaciones por desempeño.
- 🛑 Exámenes de conocimientos y habilidades.
- 🛑 Supervisión.

Cuadro 8

OTROS CURSOS O TALLERES		
Nombre	Presupuesto	Dirigido a
Especialidad Evaluación de Proyectos	RD\$63,000.00	Gerente de Proyectos y Gerente Financiero
Seminario Plan de Gestión Ambiental y Desarrollo Sustentable	RD\$35,000.00	Gerente de Proyectos
Taller Seguridad e Higiene en la Obra	RD\$20,000.00	Gerente de Proyectos
Coaching	RD\$16,000.00	Administrador General y Gerentes de Departamentos

Nota: Estos valores están sujetos a cambios y el costo es por persona.

3.2.4 Mejora de Liderazgo e Integración

El liderazgo es un factor determinante en el desarrollo adecuado de la empresa, pues es lo que asegura que un equipo sepa que hacer y cómo hacerlo, la propuesta en este factor se define por las siguientes estrategias:

- 🛑 Actividades de Team Building: Esta estrategia va orientada a cultivar el espíritu de trabajo en equipo, la confianza entre todos, se pueden introducir algunas competencias cada tres meses, Rallys en donde además de los colaboradores puedan ir familiares.
- 🛑 Crear una dinámica donde se puedan hacer juegos de roles, para desarrollar la capacidad de análisis y respuesta de los colaboradores realizada cada cierto tiempo.
- 🛑 Colocar carnets y uniformes como método para identificación con la empresa y sus valores.

CONCLUSIÓN.

Los cambios constantes crean la necesidad de transformación a lo interno de las organizaciones, la tendencia actual es hacia el desarrollo de nuevas políticas, procedimientos y basado en el dinamismo se infiere que el clima organizacional es un sistema que se compone de un conjunto de variables, en tal sentido se evalúa en distintas proporciones que se deben tener en cuenta a la hora del diagnóstico y análisis.

El objetivo de evaluar el clima organizacional es determinar los conflictos dentro de una empresa tomando como indicadores los elementos evaluados, es por esta razón que se analizan factores personales, individuales y colectivos, así como estructurales, para decidir e implementar mejoras en busca de productividad y eficiencia.

Se recomienda que la empresa Dufflies SRL como medida de mejora de clima y en busca de motivar a sus colaboradores debe:

1. Promover la cultura organizacional a los colaboradores.
2. Implementar una escala salarial dentro de la empresa que esté estructurada dentro de los parámetros de las empresas de la industria de construcción, para mantener la ecuanimidad dentro de los empleados.
3. Creación de políticas de incentivos donde se vele por la equidad y sea sostenible a través del tiempo, teniendo en cuenta que se busca motivar a los colaboradores, para esto las medidas se deben perpetuar en el tiempo.
4. Establecer perfiles de puestos de acuerdo con las exigencias del mercado, evaluar a los colaboradores y determinar si no es necesario un ajuste o reingeniería.

5. Desarrollo de un plan de Capacitación, donde los colaboradores 4 veces por año dependiendo de la necesidad de la empresa que está en pro de crecimiento tome seminarios, talleres o cursos.

6. Actividades de Team Building: Esta estrategia va orientada a cultivar el espíritu de trabajo en equipo, la confianza entre todos, se pueden introducir algunas competencias cada tres meses, Rallys en donde además de los colaboradores puedan ir familiares.

BIBLIOGRAFÍA

- Andres. (2009). *PID Aula Psi*. Retrieved from Proyecto de Innovación Docente, Aula Virtual de Psicología: http://www.ugr.es/~aula_psi/EXPERIMENTOS_DE_HAWTHORNE.htm
- National Association for Mental Health, *Mental Health Is 1-2-3*, 1ª ed., Nueva York, Columbus Circle,. Citado por: Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill. Pág. 49
- Berbel Giménez, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*.
- MÜNCH, L. (2011). *Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas. Pág. 145
- JONES, G. R. (2013). *Teoría Organizacional, Diseño Y Cambio En Las Organizaciones*. Mexico: Pearson Educacion.
- Martínez Guillén, M. d. (2013). *La Gestión empresarial, equilibrando objetivos y valores*. Ediciones Diaz de Santos SA.
- García Villamizar, G. E. (n.d.). *ADMINISTRACIÓN UPB*. Retrieved from <http://adminupb.blogia.com/2006/092101-hacia-un-nuevo-modelo-de-medicion-del-clima-organizacional.php>
- <http://fortalecimiento.cideal.org/web/index>. (n.d.). Retrieved from <http://fortalecimiento.cideal.org/web/page/107>
- Psicología y Empresa, renovando empresas con talento humano*. (2011, Febrero). Retrieved from <http://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-y-su-relacion-con-la-cultura-organizacional.html>
- Wong, C. (2013). <http://www.dgsprosc.com/>. Retrieved from <http://www.dgsprosc.com/#!/medicin-del-clima-laboral-/c1agg>

ANEXO 1

1)Encuesta de Clima Laboral DUFFLIES SRL

Dedique unos minutos a completar este cuestionario, la información que proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de nuestros empleados con la empresa en general. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar

SEXO _____ EDAD _____

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA _____

1-Desde su punto de vista que valoración tienen los clientes de los servicios que ofrecemos y su satisfacción con el mismo.

- Adecuado
- Regular
- Excelente
- Otro:

2- Conoce usted la misión, visión y los valores de la empresa

- Adecuado
- Regular
- Excelente
- Otro:

3- El ambiente de trabajo es apropiado y me siento motivado en la empresa

- Adecuado
- Regular
- Excelente
- Otro:

4- Existen oportunidades de desarrollo y crecimiento en la organización

- Adecuado
- Regular
- Excelente
- Otro:

5- Tengo iniciativa de cooperar y ayudar a la empresa cuando se presenta un conflicto

- Adecuado
- Regular
- Excelente
- Otro:

6- Qué valoración le merece a usted su organización, en cuanto a la organización y eficiencia

- Adecuado
- Regular
- Excelente
- Otro:

7- Constantemente se reconoce mi buen desempeño en la organización. Me siento valorado en mi trabajo

- Adecuado
- Regular
- Excelente
- Otro:

8- Confía usted en el equipo directivo de su organización. Ellos le inspiran confianza

- Adecuado
- Regular
- Excelente
- Otro:

9- Como valoro el perfil de mi líder de grupo: es un buen escucha, sabe dirigir al equipo o no, tiene buena relación con los compañeros de trabajo.

- Adecuado
- Regular
- Excelente
- Otro:

10- En los últimos 6 meses ha tenido una reunión con su jefe de área para hablar sobre su rendimiento. Ha sido la reunión asertiva y productiva

- Adecuado
- Regular
- Excelente
- Otro:

11- Dentro de los parámetros que conozco en el mercado laboral, puedo decir que mi salario y condiciones actuales se corresponde con mi trabajo

- Adecuado
- Regular
- Excelente
- Otro:

12- Como valoro los beneficios que ofrece mi organización. Son beneficios atractivos y justos

- Adecuado
- Regular
- Excelente
- Otro:

13- Tengo el perfil que se necesita para cumplir con los requerimientos que demanda mi puesto de trabajo. Como valoro mis competencias/habilidades para responder a mis responsabilidades.

- Adecuado
- Regular
- Excelente
- Otro:

14- Existe una comunicación interactiva entre todos los departamentos de la organización. Se mantiene un flujo de información efectivo interdepartamental

- Adecuado
- Regular
- Excelente
- Otro:

15- Existe en la empresa un plan de formación y capacitación para el desarrollo de todo el personal.

- Adecuado
- Regular
- Excelente
- Otro:

16- Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa.

- No.
- Sí
- Depende
- Otro:

ANEXO 2



2) DUFFLIES SRL. EVALUACIÓN DE CAPACITACION

CURSO A EVALUAR	FECHA
DIVISIÓN	DEPARTAMENTO

ESTIMADO PARTICIPANTE

Con la finalidad de dar seguimiento a la mejora continua, agradecemos se sirva brindarnos su opinión con respecto al curso en el cual usted participó, GRACIAS

CALIFICACIÓN

EXCELENTE	4	MUY BUENO	3	BUENO	2	DEBE MEJORAR	1
-----------	---	-----------	---	-------	---	--------------	---

PARAMETROS/CONDUCTAS	4	3	2	1
Los contenidos del curso son de utilidad para mejorar mi trabajo				
La metodología de impartición del curso facilitó la comprensión de los temas impartidos				
Dominio del tema por parte del facilitador lo considero				
Se explicaron los objetivos del curso y su contenido				

La coordinación del curso en cuanto a la divulgación es				
El horario del curso con relación a la jornada de trabajo es				
Se me facilitó la asistencia al curso por parte de mi jefe inmediato				
La higiene y limpieza del salón de capacitación la considera				

COMENTARIOS
Agregue aquellos comentarios que considere son de utilidad para la mejora de los servicios de capacitación en nuestra empresa

ANEXO 3

Santo Domingo D N

29 de julio del 2015

SEÑORES

UNAPEC

CIUDAD.-



Inversiones Dufflies S.R.L

Distinguidos señores:

A solicitud de la parte interesada y para los fines correspondientes en calidad de representante legal de la compañía, autorizo a la LIC. JULIA NEREYDA ALMANZAR DE LEON, cedula de identidad número 402-2000872-2, estudiante de Maestría de Gerencia de Recursos Humanos, quien labora para nosotros, a utilizar información confidencial de la empresa para un proyecto de estudio.

La estudiante asume que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico, Asimismo queda sujeta a la responsabilidad civil por cualquier daño o perjuicio que pueda causar.

Muy atentamente,

LIC. LILLIAM X. ALMANZAR M.

LIC. JULIA N. ALMANZAR DE LEON

THE PLAGIARISM CHECKER

PREMIUM

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
respuestas analizadas indican que los colaboradores no tienen inici...	✔ OK
afirma que sus habilidades no corresponden a sus responsabilidades	✔ OK
Somos especialistas en construcciones de edificaciones de calidad ...	✔ OK
valoro mis competencias/habilidades para responder a mis respons...	✔ OK
investigadores también dedujeron que los grupos informales de trab...	✔ OK
actitudes son frecuentemente hostiles, pero algunas veces favorabl...	✔ OK
Comitiva de responsabilidades con una relación de confianza suma...	✔ OK
Sudarsky (1977) considera el clima organizacional como un criterio i...	✔ OK
ambiente organizacional específico existen fuerzas que afectan dire...	✔ OK
clima organizacional poco agradable que esta empresa tiene los ind...	✔ OK
estudio intraempresa permite localizar los departamentos que requi...	✔ OK
percibe el ambiente como adecuado con oportunidades de mejoras ...	✔ OK
valoro mis competencias/habilidades para responder a mis respons...	✔ OK
Indagación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades d...	✔ OK
relaciones entre superiores y subordinados se establecen con cond...	✔ OK
herramienta de medición del clima organizacional utilizado es un cu...	✔ OK
habían sido elegidos para recibir atención especial, los grupos expe...	✔ OK
mantiene un flujo de información efectivo interdepartamental	✔ OK
Existen muchas responsabilidades relacionadas a nivel del control c...	✔ OK
mantiene un flujo de información efectivo interdepartamental	✔ OK

Results: No plagiarism suspected

Word count: 10709

[Go Back](#)