



**Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo**  
**Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas**

Tesis profesional:

**“Análisis de los factores que impactan el clima organizacional de la empresa Protecto-Deco Morelia”**

Línea de Investigación

**Creación y Permanencia de las Empresas-Clima Organizacional**

Que presenta

**Blanca Dalia Ruiz Duarte**

Para obtener el título de:

**Licenciatura en Administración**

Asesor:

Doctora en Dirección y Organización de Empresas

**Dora Aguilasocho Montoya**

Morelia, Mich., marzo de 2014

## *Dedicatoria*

### *A Dios:*

*Gracias padre por tu fuerza y tu energía, que recibo diariamente tu bendiciones y que nunca permitiste que me derrotara y que me dotaste de fe, amor y esperanza pase lo que pase, tu eres mi guerrero, eres mi luz en el camino que debo emprender y que me diste el mayor regalo. ¿Quién lo podría merecer la bondad si no hubiera sido por ti? no hubiera llegado a una meta mas en mi camino, te amo.*

### *✦ A mi padre:*

*Papá que tu que me cuidas todos los días y estas en mi corazón, me enseñaste a luchar diariamente y ser humilde y no tener distinción con ningún ser humano, que todos somos iguales, no existía para ti ninguna religión, que todos somos hermanos. Por ti llego a una meta mas, muchas gracias.*

### *A mi madre:*

*A ti mi guerrera, cuando murió mi papa me sacaste adelante, te admiro, mi ejemplo a seguir, sin ti no estaría aquí, me motivaste, me inculcaste valores de lucha y entrega. Mil gracias.*

### *A mis familiares:*

*Gracias a toda mi familia, ya que cada uno me motivó y aportó un granito de arena para terminar un ciclo más en mi vida.*

*A mis amigos:*

*No nunca imaginé, cuando llegué a Morelia que encontraría nuevos amigos que compartirían  
mise alegrías y tristezas. Gracias por todo su apoyo y comprensión.*

*A la C.P. Silvia Cortes Pérez, Gerente de la Plaza Protecto Deco*

*Gracias contadora por todo el apoyo que me brindó en todo momento en la realización de la  
tesis, es un excelente ser humano.*

*A mi asesora con cariño, Dra. Dora Aguilasoch Montoya*

*Gracias doctora, porque cuando yo había perdido la fe, y pensaba que ya nunca me iba a  
titular usted creyó, en mí, gracias por sus enseñanzas y la paciencia que me tuvo en  
asesorarme mi tesis.*

*A todos los llevaré en mi corazón que dios lo bendiga*

*Los quiero*

*Dalia Ruiz Duarte*

**ÍNDICE**

## **I.- FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

1.1.- Planteamiento del problema	10
1.2.-Descripción del Problema	11
1.3.- Justificación	11
1.4. Preguntas de investigación	12
1.4.1. Pregunta General	12
1.4.2. Preguntas específicas	12
1.5.-Objetivos de la investigación	13
1.5.1.- Objetivo general	13
1.5.2- Objetivos específicos	13
1.6.- Hipótesis	14
1.6.1. Hipótesis específicas	14
1.7. Metodología empleada	15
1.8. Objeto de estudio: Protecto Deco	15
1.8.1.- Estructura Organizacional (Divisiones)	18
1.8.2.- Protecto-Deco plaza Morelia	22

## **2.- CULTURA, COMPORTAMIENTO Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

2.1.- Definición de cultura organizacional	23
2.1.1.- Desarrollo de la cultura organizacional	24
2.1.1. 2.- Características de la Cultura Organizacional	25
2.1.2.- Valores y creencias	26
2.1.3.- Funciones de la cultura	26
2.1.4.- Relación entre clima laboral y satisfacción laboral	26
2.2.- Introducción al clima laboral y al comportamiento organizacional	27
2.3.- Definición del comportamiento organizacional	29
2.4.- Definición del clima laboral	32

2.5.- Particularidades del clima organizacional	39
2.5.1.- Clasificación del clima organizacional	40
2.6.- Funciones del clima organizacional	42
<b>3.- FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL</b>	
3.1. Introducción a los factores que afectan el clima laboral	43
3.2.- Factores que influyen en el clima laboral de acuerdo con diferentes autores	46
3.2.1. De acuerdo con Robbins	46
3.2.2. De acuerdo con Paterson	47
3.2.3. De acuerdo con Hellirieger y Slocum	48
3.2.4. De acuerdo con Campbell	49
3.2.5. De acuerdo con Bañuelos	49
3.2.6. De acuerdo con Garrett	50
3.2.7. De acuerdo con Roma González	51
3.2.8. De acuerdo con Likert	53
3.2.9. De acuerdo con Chiavenato	54
3.3.- De acuerdo con Litwing Y Stringer	55
<b>IV.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA PROTECTO-DECO, MORELIA.</b>	57
4.1.- Estructura y clima laboral	57
4.2.- Responsabilidad y clima laboral	60
4.3.- Recompensa y clima laboral	63
4.4.- Riesgo y clima laboral	66
4.5.- Cooperación, apoyo y clima laboral	

4.6.- Estándares de desempeño y clima laboral	78
4.7.- Conflicto y clima laboral	81
4.8.- Calidez, identidad y clima laboral	84
<b>5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>87</b>
<b>6.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>91</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICAS, CUADROS Y FIGURAS

### GRÁFICAS

Gráfica No. 1.- Resultados del reactivo No. 2 La misión, la visión y los objetivos de la empresa.	50
Gráfica No. 2.- Resultados del reactivo No. 3 Su lugar de trabajo es limpio, cómodo, bien iluminado.	51
Gráfica No.3 del reactivo No. 4. Medios de comunicación.	52
Gráfica No. 5.- Resultados del reactivo No. 8. Mi salario es proporcionar a las funciones que realizo.	56
Gráfica No. 6.- Resultados del reactivo No. 10 Las promociones y ascensos en mi área se les dan a las personas, que obtienen mejores logros laborales.	58
Gráfica No. 7.- Resultados del reactivo No. 13 La seguridad debida evita accidentes y riesgos de trabajo.	61
Gráfica No. 8.- Resultados del reactivo No. 15 Mi jefe me trata con amabilidad.	63
Gráfica No. 9.- Resultados del reactivo No. 17 Mis compañeros me ayudan cuando les solicito apoyo en el desarrollo de mi trabajo.	65
Gráfica No. 10.- Resultados del reactivo No. 20 Todos los integrantes del área o departamento, estamos dispuestos cooperar y apoyar el logro de los objetivos organizacionales.	68
Gráfica No. 11.- Resultados del reactivo No. 23 Se contrata a las personas con conocimientos, habilidades y capacidades necesarias.	70
Gráfica No. 12.- Resultados del reactivo No. 26 Mi jefe maneja muy bien las diferencias y/o resolución de conflictos.	73
Gráfica No. 13.- Resultados del reactivo No. 31 Me siento valorado y respetado en mi trabajo.	78

## FIGURAS

Figura No.1.Protecto Deco localización en la República Mexicana	8
Figura No. 3. Organigrama de Grupo Deco Nacional	9
Figura No. 3. Promesa en marca y meta ensueño	10
Figura No. 4. Organigrama de Grupo Deco Nacional (División Administrativa)	10
Figura No. 5. Nuestro Sistema de trabajo	11

## CUADROS

Cuadro No. 1. Resultados del reactivo No. 1 La misión, la visión y los objetivos	49
Cuadro No. 2. Resultados del reactivo 5 La responsabilidad asignada	53
Cuadro No. 3. Resultados del reactivo No. 6 Su jefe te anima a tomar decisiones por usted mismo.	54
Cuadro No. 4. Resultados del reactivo 7 El análisis y descripción de puestos son bien conocidos.	55
Cuadro No. 5. Resultados del reactivo No. 9 Se reconoce el trabajo realizado con incentivos y premios.	57
Cuadro No. 6. Resultados del reactivo 11 De forma periódica su jefe inmediato hace seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales.	59
Cuadro No. 7. Resultados del reactivo 12 Estoy dispuesto a enfrentar nuevos retos en mi trabajo y organización.	60
Figura No. 15. Resultados del reactivo 14 Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos.	62
Cuadro No. 8. Resultados del reactivo 16 Mi puesto de trabajo contribuye con mi autorrealización.	64
Cuadro No. 9. Resultados del reactivo 18 Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales.	66
Cuadro No. 10. Resultados del reactivo 19 Mi jefe esta comprometido con mi trabajo y con nosotros.	67
Cuadro No. 11. Resultados del reactivo 21 Con mi trabajo contribuyo, directamente con los objetivos de la empresa.	69
Cuadro No. 12. Resultados del reactivo 22 Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.	69
Cuadro No. 13. Resultados del reactivo 24 La capacitación que recibe es la adecuada.	71

Cuadro No. 14. Resultados del reactivo 25 Conozco como se miden los indicadores de la evaluación de desempeño y es objetiva.	72
Cuadro No. 15. Resultados del reactivo 27 Mi jefe directo realiza reuniones para informar, para generar respeto y confianza entre el personal del área	74
Cuadro No. 16. Resultados del reactivo 28 La jornada de trabajo permite mantener un buen equilibrio con la vida familiar.	75
Cuadro No. 17. Resultados del reactivo 29 Estoy orgullosos de trabajar mi empresa.	76
Cuadro No. 18. Resultados del reactivo 30 Si hay una vacante en la empresa, recomendaría a mis familiares y amigos.	77

## **Resumen**

Actualmente las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir, el interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el entorno, de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

El objetivo de este trabajo de tesis es describir y analizar la percepción de los empleados del clima organizacional con respecto a la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, estándares de desempeño, conflicto, calidez e identidad de la empresa Protecto-Deco Morelia. La investigación es de tipo cuantitativo y transversal. Se aplicó un cuestionario tipo escala de Likert a los todos los empleados y a los jefes de departamento de la Empresa Protecto Deco para obtener los resultados de esta investigación.

**Palabras Clave:** Clima organizacional, Factores, percepción de los trabajadores.

## **Abstract**

At present, the organizations face constant changes in the environment which they have to adapt to survive, the interest in the field of work environment is based on the important role that seems to be playing the whole environment, of individuals that compose the organization about their ways of doing, feeling and thinking and, therefore, in the way that your organization lives and develops.

The objective of this thesis is to describe and analyze employee perception of organizational climate regarding the structure, responsibility, reward, risk, support, performance standards, conflict, warmth and company identity Protecto-Deco Morelia. The research is quantitative and transversal. Likert type scale questionnaire was applied to all employees and department heads Protecto Deco Company to obtain the results of this research.

**Keywords:** Organizational Climate Factors, workers' perceptions

## **INTRODUCCIÓN**

Durante las últimas décadas del siglo XX, se han realizado numerosos estudios relativos sobre la influencia del concepto de clima laboral que ha alcanzado en el contexto de las organizaciones.

El clima laboral surgió de un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

La consideración de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo ha llevado a la formación del concepto del clima laboral. La importancia de este concepto radica en las personas tanto en su conducta como en sus sentimientos.

El clima es a la organización lo que la personalidad es al individuo, que es el conjunto de características objetivas, perdurables y fácilmente medibles que distinguen una entidad laboral.

El estudio del clima laboral, aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales, para la calidad de la eficiencia de la acción organizativa.

El clima laboral es un campo de estudio que incluye tres determinantes de los individuos, grupos y estructura con el fin de que funcionen mejor en una organización, y este se ocupa del estudio de la gente -las relaciones, los conflictos, la identidad-, su conducta y el desempeño -estándares y desafíos- en la organización.

El clima laboral constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. Frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar.

En la década de los setenta fue testigo de varias controversias sobre este tema, entre los expertos en especial hablan de los problemas sobre este tema considerando la cultura de valores compartidos de los involucrados en una organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima, que este repercute sobre las motivaciones de los miembros en su comportamiento. La cual tiene una gran variedad de consecuencias como la adaptación, la satisfacción, la productividad etc., por esto hace que genere que las organizaciones volteen a ver a su personal y realicen estudios del clima laboral.

## **I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

Hoy en día, aún existen empresas que no le dan la suficiente importancia al tema de clima laboral, y en realidad es un aspecto fundamental en el desarrollo estratégico de cualquier empresa.

El clima organizacional, puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

El éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional. Cuando suelen valorarlo como adecuado, cálido o positivo, es porque consideran que éste permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales.

### **1.2. Descripción del Problema**

La empresa Protecto-Deco Plaza Morelia, pertenece a Grupo Deco Nacional empresa surgida en Monterrey. Dentro de la organización se consideran tres tipos de plazas: Plazas grandes, plazas medianas y las foráneas que son las plazas pequeñas; que este último es el caso de Protecto-Deco plaza Morelia que dentro de el organigrama esta señalada como una plaza foránea, ya que es una empresa pequeña compuesta por 25 empleados.

Protecto-Deco plaza Morelia, está dividida en tres áreas que en la realidad son tres empresas diferentes que pertenecen la organización Grupo Deco Nacional y que son las siguientes:

Área de Inmobiliaria Especializada de Bienes Raíces, S.A. de CV. que lo conforman la área de capillas, son 5 los empleados.

El área de Consentimientos Vital, S.A. de CV. que esta por compuesto por el área de ventas, que la conforman 15 vendedores

Y por último el Área de Proyectos Inmobiliarios, S.A. de CV. que esta conformado por el área de los administrativos, de los cuales 5 son los empleados.

Aunque cada empresa cubre sus obligaciones con sus empleados, clientes y proveedores oficialmente, en la práctica organizacional funcionan como si fueran una sola empresa. Es decir, comparten el mismo edificio, instalaciones, maquinaria y equipos, metas organizacionales, recursos técnicos, recursos financieros.

Tales características, así como las carencias que existen en la misma, hacen interesante el estudio del clima organizacional. ya que no se ha aplicado con anterioridad ningún estudio de esta índole.

### **1.3.- Justificación**

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir, el interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el entorno de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Si nos basamos, en la premisa que el clima organizacional condiciona el comportamiento de un individuo, tendremos que considerar también que, a través de los proceso de construcción de significado, los individuos desarrollan las conductas apropiadas, pudiendo dar origen a diferentes climas y subgrupos. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Por lo que se hace necesario e importante analizar y conocer la percepción que las personas tienen del clima laboral que prevalece en su empresa.

Y sobre todo, conocer que los factores están afectando al clima organizacional para que los directivos tomen las medidas adecuadas y puedan corregir las acciones que afectan la percepción de dicho clima, beneficiando a la empresa, a sus clientes y sociedad en general.

#### **1.4.- Preguntas de Investigación**

##### **1.4.1.- Pregunta General**

¿Cuál es la percepción de los empleados del clima laboral con respecto a la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, estándares de desempeño, conflicto calidez e identidad de Protecto-Deco Morelia?

##### **1.4.2.- Preguntas específicas**

- ¿Cuál es la percepción de los empleados del clima laboral con respecto a la estructura en Protecto-Deco Morelia?

-¿Cuál es la percepción de los empleados del clima laboral con respecto a la responsabilidad en Protecto-Deco Morelia?

-¿Cuál es la percepción de los empleados del clima laboral con respecto a la recompensa Protecto-Deco Morelia?

-¿Cuál es la percepción de los empleados del clima laboral en cuanto al riesgo que enfrenta Protecto-Deco Morelia?

-¿Cuál es la percepción de los empleados del clima laboral en cuanto al apoyo de trabajo en Protecto-Deco Morelia?

-¿Cuál es la percepción de los empleados del clima laboral con respecto de los estándares de desempeño establecidos en Protecto-Deco Morelia?

-¿Cuál es la percepción de los empleados del clima laboral con respecto al conflicto en el trabajo en Protecto-Deco Morelia?

-¿Cuál es la percepción de los empleados del clima laboral con respecto a la calidez y identidad en Protecto-Deco Morelia?

## **1.5.- Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1.- Objetivo General**

Describir y analizar la percepción de los empleados del clima organizacional con respecto a la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, estándares de desempeño, conflicto, calidez e identidad de la empresa Protecto-Deco Morelia.

### **1.5.2.- Objetivos específicos**

-Describir y analizar la percepción de los empleados del clima laboral, con respecto a la estructura de Protecto-Deco Morelia.

-Describir y analizar la percepción de los empleados del clima laboral, con respecto a la responsabilidad otorgada de Protecto-Deco Morelia.

-Describir y analizar la percepción de los empleados del clima laboral, con respecto a la recompensa otorgada de Protecto-Deco Morelia.

-Describir y analizar la percepción de los empleados del clima laboral, en cuanto el riesgo que enfrenta Protecto-Deco Morelia.

Describir y analizar la percepción de los empleados del clima laboral, en cuanto el apoyo de trabajo de Protecto-Deco Morelia

-Describir y analizar la percepción de los empleados del clima laboral, con respecto a los estándares de desempeño establecidos de Protecto-Deco Morelia.

-Describir y analizar la percepción de los empleados del clima laboral, respecto a los conflictos de trabajo de Protecto-Deco Morelia.

-Describir y analizar la percepción de los empleados del clima laboral, con respecto a la calidez e identidad de Protecto-Deco Morelia.

## **1.6- Hipótesis**

La percepción de los empleados del clima organizacional depende de su percepción de la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, estándares de desempeño, conflicto, calidez e identidad de la empresa Protecto-Deco Morelia.

### **1.6.1.Hipótesis específicas**

Los trabajadores de Protecto Deco perciben que dentro de la estructura, la limpieza de los baños afecta de manera negativa a su clima organizacional.

Los trabajadores de Protecto Deco perciben que sus responsabilidades son acorde con en el puesto que desempeñan y por lo tanto afecta positivamente su clima organizacional.

Los trabajadores de Protecto Deco perciben que las recompensas otorgadas son un poco buenas por lo que afecta de manera negativa su clima organizacional.

Los trabajadores de Protecto Deco perciben que el riesgo afecta de manera positiva a su clima organizacional.

Los trabajadores de Protecto Deco perciben el apoyo otorgado en la organización afecta negativamente a su clima organizacional.

Los trabajadores de Protecto Deco perciben que la cooperación otorgada en la organización afecta de manera negativa al clima organizacional.

Los trabajadores de Protecto Deco perciben en cuanto a los estándares de desempeño establecidos afecta de manera positiva su clima organizacional.

Los trabajadores de Protecto Deco perciben que al manejo de los conflictos afecta positivamente su clima organizacional.

Los trabajadores de Protecto Deco perciben la calidez e identidad afectan negativamente a su clima organizacional.

### **1.7. Metodología empleada**

La investigación es de tipo cuantitativo y transversal. Se aplicó un cuestionario tipo escala de Likert a los todos los empleados y a los jefes de departamento de la Empresa Protecto Deco.

### **1.8.- Objeto de estudio: Grupo Deco Nacional-Protecto Deco Morelia**

En inicio de Grupo Deco Nacional es año de 1971, es fundado en la ciudad de Monterrey por la familia Canales Pahissa, desde entonces la empresa va dirigida a la clase trabajadora

GDN inicia la venta de lotes funerales a previsión del parque funeral “Jardín de los Ángeles”, localizado en Apodaca, N.L, las personas vinculadas a nuestra organización, son seleccionadas buscando condiciones especiales, que los hagan ser parte de nuestra Familia DECO, con la gran capacidad de servir, porque nuestros clientes exigen lo mejor y prefieren gente atenta y servicial como tú.

En los años de 1994 a 1999 GDN evoluciona, deja de ser una empresa 100% familiar para darse a conocer en la República Mexicana, logrando incrementar el capital de la empresa, mediante recursos administrados por tres fondos internacionales representados por Promecap y G.E. Investments.

GDN implementa un programa de expansión. Se abren capillas en la Ciudad de México, Aguascalientes, León, Guadalajara, Morelia, Zacatecas, Reynosa, Matamoros, Chihuahua y Ciudad Juárez. También inician operaciones otros 2 parques funerales.

Comienza operaciones Fábricas DECO, empresa de la División Industrial, dedicadas a la fabricación de ataúdes metálicos, para suministro interno (Protecto DECO) y exportación

Grupo Deco Nacional, crea DECO Seguros, la primera compañía aseguradora orientada exclusivamente hacia la clase trabajadora.

Más tarde se adquieren dos capillas en los Estados Unidos de Norte América en Texas, una en McAllen y otra en Harlingen. Con esto inicia

operaciones la división DECO TEXAS, adquiere otras tres capillas en el Estado de California, creando Grupo Deco América.

ProtectoDeco a Nivel nacional e Internacional.

Con más de 33 años de experiencia y más de 50,000 servicios otorgados ProtectoDeco se ha consolidado como una de las empresas líderes en la prestación de servicios de protección funeral. Ha extendido sus servicios a nivel nacional e internacional.

Actualmente cuenta con una red de servicios 100% propia de más de 26 capillas y 12 parques funerales en 14 ciudades del país. A través de Deco América ha diseñado una estrategia orientada a atender el mercado hispano en Estados Unidos.

### **Misión**

Satisfacer las principales necesidades de protección patrimonial de las familias trabajadoras hispanoamericanas, ofreciendo soluciones integrales únicas que superen las expectativas del mercado, desarrollando confianza, lealtad y tranquilidad en nuestros clientes

### **Visión**

Desarrollarse como la empresa líder en el ramo de Protección Patrimonial con productos, servicios y coberturas especializadas en las áreas funeral, vida, ahorro, salud, hogar y educación, a través de una cultura empresarial emprendedora y el continuo involucramiento en las comunidades que atendemos.

Somos una red de empresas de protección funeral que ofrecen sus servicios a través de una red de capillas de velación, panteones y crematorios.

- ❖ Tenemos una capacidad de más de 1 millón de lotes funerales.
- ❖ Proporcionamos más de 33 mil servicios al año.
- ❖ Contamos con programas de apoyo a la comunidad.

- ❖ Integramos una fuerza de ventas especializada para operar en México y EUA
- ❖ Productos ofertados
- ❖ Póliza de protección funeral transferible.
- ❖ Propiedad funeral en nuestros parques.
- ❖ Accesorios, ataúdes, urnas y lápida.

**Figura 1.- Protecto-Deco**



**Fuente.- Manual de procedimientos Protecto-Deco, 2010**

### Valores Fundamentales

1. Mantén el trabajo sencillo
2. ¡Haz que las cosas pasen!
3. ¡Entrega más de lo que tu cliente espera!
4. Equipo sobre Individuos
5. Puntualidad
6. “Reinvéntate constantemente”
7. Respeto a la Institución
8. Austeridad sin detener el crecimiento...
9. Valoramos ser medidos y ganar por productividad
10. ¡Ser Honestos es Negocio!

**Fuente.- Manual de procedimientos Protecto-Deco, 2010**

### 1.8.1.- Estructura Organizacional (Divisiones)

Grupo Deco Nacional (GDN) empresa tenedora conformada por sociedades que colaboran y se complementan entre sí.

Figura 3.- Organigrama de Grupo Deco Nacional



Fuente- Manual de Procedimientos, Protecto-Deco 2010

#### Deco México

Cobertura directa en 14 ciudades de la República con capillas y panteones propios.

Cobertura indirecta en 22 ciudades y poblaciones de la república bajo un programa de licencias

#### Deco América.-

Compañía filial en los EUA que proporciona sus servicios en los estados de Texas y California.

Deco Centroamérica.-División que inicia sus operaciones en la ciudad de San Salvador en Octubre del 2011.

## Nuestros compromisos

### Propósito

Proteger el patrimonio de las Familias Mexicanas generando: confianza y tranquilidad en nuestros clientes

Grupo Deco Nacional (GDN) ha establecido el reconocimiento de la marca Protecto-Deco, basándose en los siguientes puntos:

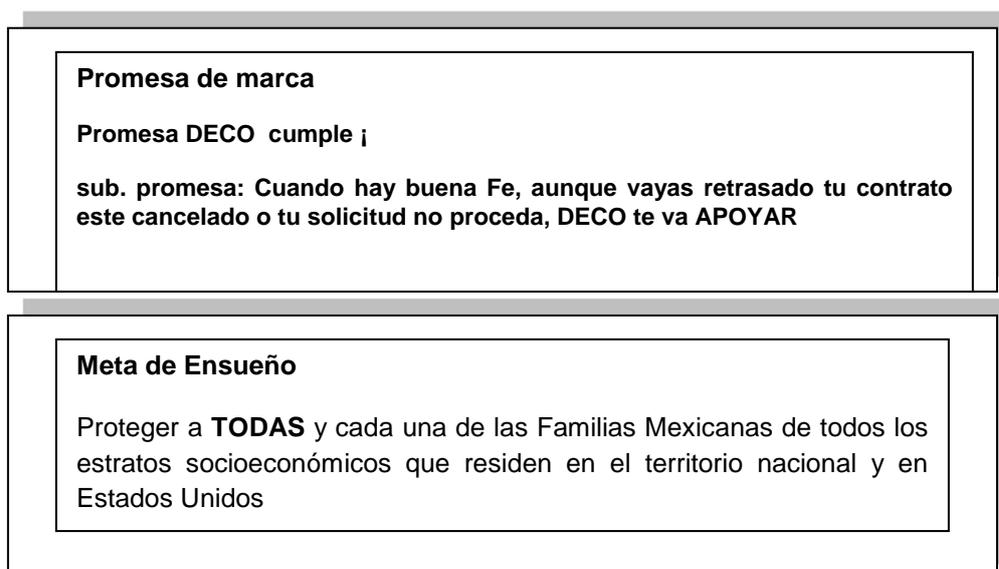
**Compromiso Permanente:** GDN está continuamente comprometido con sus clientes, ofreciendo siempre el mejor servicio posible y excediendo las expectativas del cliente.

**Flexibilidad:** La empresa está consciente de los problemas financieros que nuestros clientes puedan atravesar en algún momento de sus vidas, cuando esto sucede, GDN brindará opciones de pago flexibles de acuerdo a las necesidades del cliente.

**Comunicación Directa:** GDN ha establecido canales especiales de distribución, a través de la venta directa de puerta en puerta y el sistema directo de cobranza, lo que ha logrado una fuerte relación con los clientes, brindándoles el servicio personalizado que ellos esperan.

**Constancia:** GDN se ha mantenido como el servicio de protección funeraria por más de 30 años. **Enfoque Directo:** La compañía está enfocada en vender productos y servicios exclusivamente para la clase trabajadora.

### Figura 2.- Promesa de marca y meta ensueño



Fuente- Manual de Procedimientos, Protecto-Deco 2010

## ORGANIGRAMA

El siguiente esquema presenta el organigrama en su división administrativa.

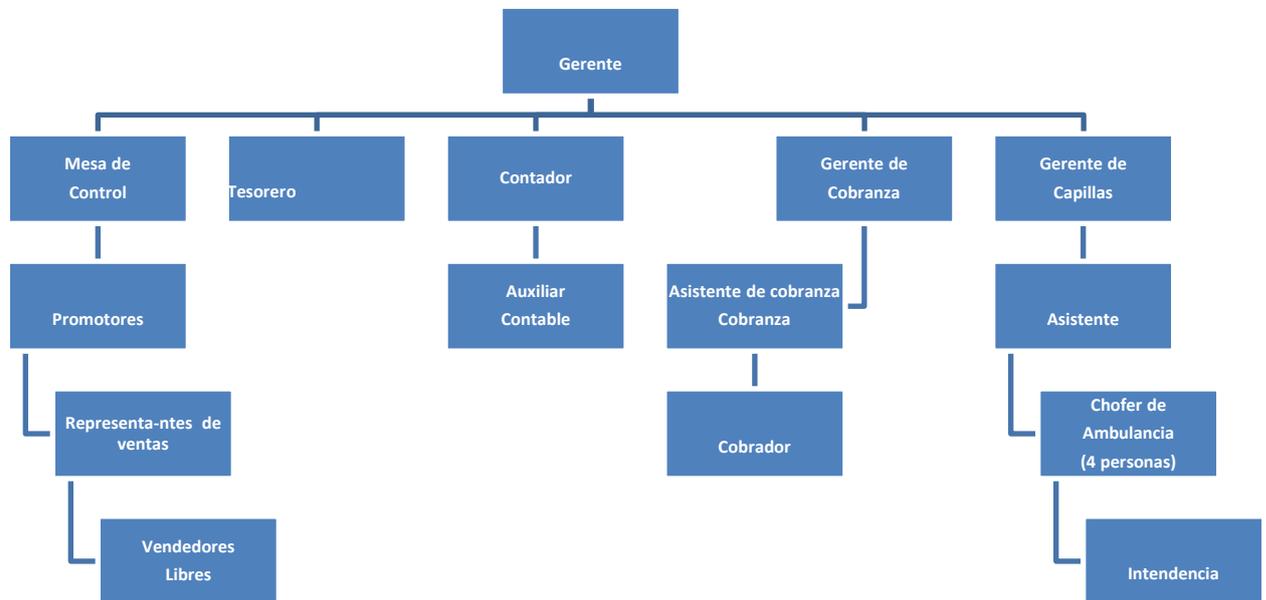
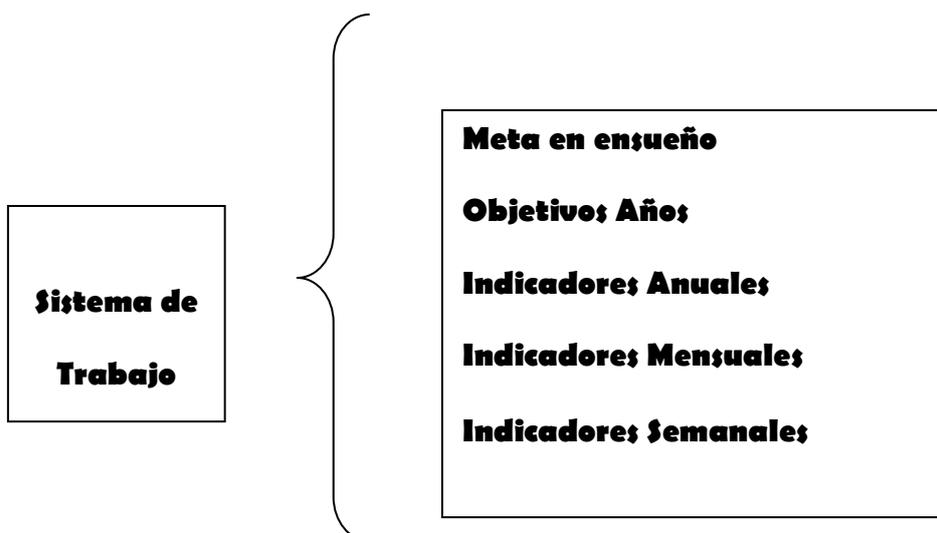


Figura 5.- NUESTRO SISTEMA DE TRABAJO



Fuente- Manual de Procedimientos, Protecto-Deco 2010

## **DECO Seguros**

Pertenece a Grupo Deco Nacional (GDN), empresa que con más de 30 años de operación, se ha consolidado como líder en la prestación de servicios funerarios en México, con más de 50,000 servicios otorgados y con presencia en 124 ciudades de México y Estados Unidos.

GDN a través del contacto directo con sus clientes, su experiencia y como resultado del programa de encuestas permanentes, detectó la necesidad de seguros de vida para la clase trabajadora.

En Junio de 2000, Deco Seguros S.A. de CV es autorizada por la SHCP y la CNSF para funcionar como Institución de Seguros de Vida, siendo así la primera compañía de Seguros orientada exclusivamente hacia la clase trabajadora mexicana.

## **División Industrial**

En el año de 1999 comienza operaciones Fábricas DECO, empresa de la División Industrial, dedicadas a la fabricación de ataúdes metálicos, para suministro interno (Protecto DECO) y exportación.

## **DECO América**

La comunidad hispana que reside en los Estados Unidos se ha transformado en un gran mercado, formada por 32.2 millones de hispanos con un ingreso de 2,780 dólares por familia. La gran mayoría de este mercado está integrado por trabajadores mexicanos, que ahora viven del otro lado de la frontera.

Esta es la razón por la cual GDN decidió iniciar operaciones en la ciudad de Los Ángeles, California iniciando en 1999 el proyecto DECO América. La compañía cuenta ya con oficinas corporativas y 3 capillas funerales en esta ciudad.

Apoyándose de la infraestructura de sus propias capillas y parques funerales en México, además de las capillas que forman parte de la red de

licencias, DECO América se distingue por poder ofrecer el servicio de traslado y demás servicios funerarios a cualquier parte que sea requerido.

### **1.8.2. Protecto-Deco plaza Morelia**

La investigación es aplicada a Protecto-Deco plaza Morelia, está dividida en tres áreas que en la realidad son tres empresas diferentes que pertenecen la organización Grupo Deco Nacional y que son las siguientes:

Área de Inmobiliaria Especializada de Bienes Raíces, S.A. de CV. que lo conforman la área de capillas, son 5 los empleados.

El área de Consentimientos Vital, S.A. de CV. que esta por compuesto por el área de ventas, que la conforman 15 vendedores

Y por último el Área de Proyectos Inmobiliarios, S.A. de CV. que esta conformado por el área de los administrativos, de los cuales 5 son los empleados.

## **2.- CULTURA, COMPORTAMIENTO Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **2.1.- Definición de cultura organizacional**

Durante las últimas décadas del siglo XX, se han realizado numerosos estudios relativos a la influencia que el concepto de la cultura organizacional y el clima laboral ha alcanzado en el contexto de las organizaciones, sin embargo a pesar de su relevancia no existe un acuerdo generalizado sobre el significado y el alcance de este término que genere el interés de los expertos quienes de maneras diferentes expresan su opinión sobre clima organizacional, de las cuales partiremos.

Comenzaremos por definir que es la cultura organizacional es el conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y los procesos de socialización que exponen los individuos a través en diversos elementos culturales, como actividades, interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social que dotan sus expectativas Rodríguez Guerra (2004)

La cultura organizacional tiene una gamma muy amplia en las organizaciones ya que sus elementos y sus componentes que conjugan los factores que definen su cultura organizacional para estar así la capacidad de influir sobre de ella de la mejor manera posible. (Rodríguez Guerra, 2004)

El estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial, antes de 1980, eran pocos los autores que se preocupaban por este tema, las primeras obras al respecto hablan de los términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de confianza en el campo organizacional. (Rodríguez Guerra, 2004).

La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias y valores u normas que comparten sus miembros, que además, crea un ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo, se dice que cultura es meramente descriptivo ya que solo le atañe el cual cómo perciben los empleados sus características es decir si les gusta o no? (Martínez, 2003)

Hablar de la cultura organizacional se refiere a las presunciones y creencias básicas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias operan de manera inconsciente definiendo la visión de los miembros de la organización que tienen de ella y de sus relaciones que tienen en el entorno, y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de la subsistencia del entorno a los propios de la integración interna de la organización. (Téllez Rodríguez, 2002).

La cultura organizacional son aquellos aspectos de una organización que configuran una constelación distintiva de creencias, valores y estilos de trabajo y las relaciones que distinguen una organización de otra. (Téllez Rodríguez, 2002).

El modelo de la cultura que está basado en el instrumento que ha sido útil para trabajar, con los equipos organizacionales en temas de transformación de las organizaciones, es decir: cambios de la organización a nivel de valores básicos, filosóficos tales para percibir el mundo que rodea la organización que involucran la visión y la misión de la organización para tales cambios para proporcionar una estructura útil para escoger adecuadas estrategias y tácticas de intervención. (Rodríguez Guerra, 2004).

### **2.1.1.- Desarrollo de la cultura organizacional**

El concepto de cultura organizacional típico de la antropología, filosofía y sociología se vienen aplicando en las áreas del pensamiento, en especial relativas a las organizaciones, mediante al estudio del comportamiento humano de forma crítica a las tendencias clásicas, en cuanto a la cultura organizacional que explica el desarrollo y el uso de elementos como los símbolos, valores, creencias y climas entre otros. (Schein, 1985)

La cultura corporativa u organizacional es el pensamiento de filosofías, costumbres y creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo por los procedimientos y sistemas propios de la organización que en gran medida son influenciados por sus dirigentes, que los empleados aceptan la filosofía de la organización que a partir de ahí ellos desarrollan los principios y valores que los directivos involucran en ellos (Chiavenato, 1993).

La cultura organizacional se desarrolla, entorno a los problemas que los grupos que afrontan en los procesos de la adaptación interna, durante su gestión y florecimiento de cada una las tareas para solucionarlos en el de asegurar su adecuación y la supervivencia de la organización. (Schein 1985).

La cultura organizacional esta fundamentada, en las actitudes, que representan una evaluación de las percepción encontradas en el sistema interno de valores y creencias que determinan si la persona va a percibir una experiencia agradable o desagradable que permitan hacer predicciones del comportamiento del trabajador dentro y fuera de la empresa (Chiavenato,(1993).

Toda organización, comienza siendo un grupo pequeño y su evolución continua funciona alrededor ya sea en su estructura y de la interacción de sus integrantes que gestan posteriormente en su seno. (Makarenko, 1979).

El proceso de formación de la cultura, es un sentido idéntico, al proceso de formación grupal. En cuanto a la misma esencia de la colectividad o de la identidad de grupo, a los esquemas comunes del pensamiento en cuanto a creencias, sentimientos y valores que resulten de las experiencias compartidas y el aprendizaje común como cultura de grupo. (Makarenko, 1979).

Siempre que las personas actúan de acuerdo con lo que los demás esperan de ellas, su comportamiento es socialmente aceptado dentro de una cultura, la cual es conceptualizada por como “un sistema de significado común entre los miembros que distinguen a una organización de otras” (Robbins 1990),

### **2.1.1. 2.- Características de la Cultura Organizacional**

Para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse, se debe cambiar la respectiva cultura organizacional. La cultura organizacional presenta siete características que al ser fundidas revelan la esencia de la misma, dichas características se parafrasean de de la siguiente forma: (Robbins 1990).

1. Autonomía individual para ejercer iniciativa en la organización
2. Estructura de las normas y reglas de una empresa

3. Apoyo de los miembros con la organización
4. Identidad de los miembros con la organización
5. Desempeño-premio
6. Tolerancia del conflicto en las relaciones de compañeros
7. Tolerancia del riesgo

### **2.1.2.- Valores y Creencias**

La cultura considera, a partir de los valores y creencias de los miembros en una organización ya que estos dependerán o repercutirán en los miembros hacia su comportamiento (Rodríguez I. 2004).

Los valores son la base para entender las actitudes y las motivaciones de la procedencia de estos son de la familia, de los amigos, escuela, maestros o en el país donde reside (Chiavenato I, 2000).

Los valores organizacionales son los principios que tienen los miembros de una organización en cuanto preferir cierto estado de cosas por encima de otras (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc. (Chiavenato I, 2000).

La cultura organizacional está determinada por:

**Sistema Cultural.**- Es el conjunto de valores y creencias que comparten a sus integrantes y las formas de dichos valores y creencias se manifiestan.

**Las Creencias.**- Son todas las ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural independientemente de su validez objetiva, estas ideas en el plano racional y abarcan concepciones de todo tipo (respecto del ser humano, la sociedad, todo el mundo, la familia, el trabajo, etc.).

**Los Valores.**- Son ideales que comparten y aceptan y explícita o implícitamente los integrantes de un sistema cultural que repercuten en su comportamiento. Los valores tienen que ver con las pautas deseables de conducta individual y colectiva determinando cuáles son las conductas premiadas y cuáles las castigadas. Estas ideas están en el plano emocional.

Entonces el sistema cultural, se constituye por los valores y creencias de las personas que forman parte del conjunto de manifestaciones culturales.

### **2.1.3.- Funciones de la Cultura**

La cultura organizacional se promueve, en el cumplimiento de funciones que serán determinantes, para que sus miembros que se adapten exitosamente al grupo, para establecer una cultura, uno de los objetivos primordiales será guiar la integración de cada uno de sus miembros y entre sus funciones se encuentran (Chiavenato i, 2000).

**Definir los límites.-** A través de las normas y valores propios y auténticos que establecen progresivamente los elementos que hacen a la organización diferente a otra, los que hacen única y autentica.

**Sentido de identidad.-** Las normas y valores, cuando son propias de la organización transmitirán a los trabajadores el sentimiento de identidad, el fin es hacerlos sentir el elemento único de la cultura de la organización.

**Intereses Comunes.-** Para promover un compromiso personal de cada uno de los empleados y evitar intereses individuales, es importante compartir principios y valores y convertir los esfuerzos en trabajo para la construcción de un bien común.

**Socializar el trabajo.-** La cultura es una forma de integrar al individuo a la organización, al aumentar la estabilidad del sistema y establecer normas al respecto y convivencia entre sus integrantes.

**Coordinar toda la organización.-** La cultura se encarga de guiar y moldear las actividades de sus miembros de una institución de promover que su comportamiento se dirija hacia el bien común, para ello se auxilian las normas y los principios de convivencia, cooperación, tendencia a la acción, autonomía, iniciativa, productividad, mano de obra, espíritu practico y valores claros entre otros.

### **2.1.4.- Relación entre clima laboral y satisfacción laboral**

Los investigadores analizan la relación entre clima laboral y satisfacción laboral, sin embargo no hay un consenso en cuanto a la dirección de la casualidad entre cada una de las percepción de cada una, si es de clima o de satisfacción o de satisfacción a clima. Para Payne y sus colaboradores han

definido relación de la causalidad entre las percepción son hipotética que han demostrado que el clima puede tener influencias significativas sobre algunos resultados y variables, tales como su rendimiento, la tasa de ausentismo, y de algunas experiencias laborables como la satisfacción.

En muchas investigaciones, se obtuvieron resultados que respaldan la influencia de las percepciones individuales del clima organizacional son las variables diferentes tales como: el conflicto, le estructura, el compromiso, la calidez, y el compromiso organizacional buscando el bienestar de los individuos.

Los estudiosos, analizan las correlaciones del clima organizacional y de satisfacción laboral, observan una relación positiva, ya que clima laboral es atractivo, desafiante y consistente con las responsabilidades que conduce a la satisfacción más alta.

Estudiar los climas organizacionales, ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y múltiples niveles que sin embargo, se ha producido un avance considerable en el concepto del clima laboral, existe un debate sobre dos tipos de clima, el psicológico y el organizacional. El primero estudia, a nivel individual, mientras que el segundo al nivel organizacional, ambos aspectos son considerados fenómenos multidimensionales que describen el fenómeno de la naturaleza de las percepciones de los empleados que tienen sus experiencias dentro de la organización.

Las percepciones de los miembros, según los niveles de la misma, en sus diferentes lugares de trabajo o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo, paradójicamente sobre la satisfacción y clima organizacional, el cuál se estudia los aspectos circundantes, es la razón de tomar en cuenta el concepto de clima por parte de los investigadores organizacionales que consideren útil en hablar en el entorno social que fenómeno influye en el comportamiento laboral.

## **2.2.- Introducción al clima laboral y comportamiento Organizacional**

Los orígenes del clima laboral y el comportamiento organización, se sitúan en principios de la corriente cognitiva en la psicología y en el comportamiento

humano, que dé como percibe de modo distinto, en el contexto en que se desenvuelve y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo, sobre su sentir, pensar e interactuar en la misma en la que vive y se desarrolla (Robbins S, 2004).

El concepto del clima organizacional implica un cuadro más amplio y molar de la influencia ambiental en la motivación “El clima organizacional es la cualidad o la propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización que influye en su comportamiento”. (Chiavenato I., 2000).

El término de “clima organizacional”, se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir que esos aspectos del clima que llevan a provocar diversas especies de la motivación, es decir; es la suma del estándar total de las expectativas y valores de los incentivos que existen en determinado conjunto organizacional”. (Chiavenato i., 2000).

Actualmente, las organizaciones se enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir, el interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el entorno de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla ( Herriegel Y Slocum 2004).

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. El desarrollo de la cultura organizacional permite los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras (Chiavenato I, 1993).

Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la

excelencia, hacia el éxito. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. En el presente trabajo trataremos de dejar lo más claro posible ambos conceptos y sus implicaciones dentro de la administración y de las organizaciones (Davis y Newstron, 1990).

Mantener un buen clima laboral es importante en la ejecución de metas en la organización, pues si no se cuenta con un buen ambiente las personas no laboraran el 100% de sus capacidades, por ende se debe mantener una buena relación con los miembros del equipo que persiguen el mismo fin (Chiavenato, 1993).

Asimismo, con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas así como brindar servicios y/o que se encuentra en cada acto de una manera conjunta en el proceso de producción y reproducción interactiva, existiendo en los procesos de reproducción social una mediación de la interacción y la estructura (Davis y Newstron 1990).

### **2.3.- Definición de Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional busca establecer, en que forma afecta a los individuos, los grupos y el ambiente, en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando la eficacia en sus actividades de la misma, para lograr los objetivos (Newstron D, 1990).

Dentro del marco conceptual del comportamiento, se manifiesta a través de la conducta, la personalidad, las habilidades, entre otros aspectos que son la fuerza de un organismo.

El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre manera de que las personas (tanto en lo individual o de los grupos), actúan en las organizaciones; que pretenden identificar los medios para que actúen más eficazmente ((Gibson J. Ivanech J. Donnelly J. y Hall 1996).

Es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con un gran número de investigaciones y adelantos conceptuales (Davis, 1990).

El conocimiento del Comportamiento Organizacional es importante para quienes dirigen a las empresas, debido a que influye en la calidad de vida del trabajador; por tanto la medición de la Motivación y Satisfacción Laboral que constituyen una tarea necesaria como indicadores de la productividad y el desempeño laboral (Chiavenato I, 2000).

El conocimiento del Comportamiento Organizacional es importante para quienes dirigen a las empresas, debido a que influye en la calidad de vida del trabajador; Por tanto la medición de la motivación y satisfacción laboral constituyen una tarea necesaria como indicadores de la productividad y el desempeño laboral (Gibson J. Ivanech J. Donnelly J. y Hall 1996).

Toda esta investigación se realizó en base a un paradigma cuantitativo, teniendo como unidades de análisis a las microempresas de pisco; y que a través de ello se obtuvieron los resultados.

Comportamiento Organizacional: Es una disciplina que investiga la relación entre los individuos, grupos y estructura que ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia (Gibson J. Ivanech J. Donnelly J. y Hall 1996).

"El Comportamiento Organizacional para es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y la estructura que tienen sobre el Comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de conocerlos en la medida que representan mayor interés para las organizaciones." (Newstron D, 1990)

El comportamiento organizacional determina la relación directa de los individuos y su influencia que repercute en las empresas permitiendo diferenciar cada conducta individual de los integrantes en la empresa en las organizaciones ((Chiavenato I, 2000)

La Importancia del comportamiento organizacional es aquel que brinda un conjunto útil de herramientas, para el análisis de los administradores que observan el comportamiento de individuos en la organización y que facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones los compañeros de trabajo y superiores ((Gibson J. Ivanech J. Donnelly J. y Hall 1996).

Para el comportamiento organizacional dentro de la misma perspectiva la Al respecto, define el comportamiento organizacional como la finalidad de ka conducta, cuando conciben la motivación como “fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta (Hellriegel y Slocum, 2004).

Para el pensador el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (Robbins S, 2004).

Los expertos del comportamiento organizacional la definen como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional (Newstron D, 1990).

Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales a saber psicología, antropología, economía y ciencias políticas ((Gibson J. Ivanech J. Donnelly J. y Hall 1996)

Las personas se diferencian unas de otras, esto se debe a que tanto las organizaciones como las personas poseen características que lo diferencian. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características

propias de personalidad aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, entre otros.

Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas. Al respecto Chiavenato, hace referencia que para comprender el comportamiento de las personas es importante estudiar dos teorías, las cuales hacen referencia a lo siguiente: (Chiavenato, 2000).

Teoría de Campo, de Lewin: la comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas:

1. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean.
2. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, llamado campo psicológico, en que cada parte depende de una interrelación dinámica con las demás.

#### **2.4.- Definición del clima laboral**

El clima laboral en el interés general, dinámico que se considera la organización un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales que precisan el descubrimiento en su entorno a la formación del concepto en formular una definición adecuada. (Chian M, Martínez M, y Núñez A, 2010).

Los elementos básicos del clima organizacional que son atributos del ambiente de trabajo, que sin embargo desaparece en cuestiones como la naturaleza de los atributos del modo que se combinen el proceso mediante el sujeto configuren su percepción del clima laboral. (Chian M, Martínez M, y Núñez A, 2010).

En base del concepto del clima laboral, subyacen conceptos intuitivos y analógicos que dominan la vida cotidiana, el sentir de lo que se percibe como es el espíritu, la fuerza y la energía, que estos son indicios de estabilidad en el tiempo viviente y la personalidad de la organización. (Garrett, 1994).

La razón de tomar en concepto es útil considera hablar sobre este tema del entorno social que el fenómeno influye en el comportamiento organizacional que se llame clima o atmosfera, este estable un marco para la motivación y la satisfacción, en el sistema de personas que trabajan, que se obtiene de un modo estratégico en la consecución de las dimensiones organizacionales. (Chiam M, Martínez M, y Núñez A. 2010).

En el enorme impacto de la conceptualización de la organización que se ha transformado en el interés tradicional o específico, como el contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales. (Chian M, Martínez M y Núñez A., 2010).

Al clima organizacional se han dado diversos nombres como ambiente o atmosfera e incluso se le ha confundido con la cultura organizacional por lo que, consideramos correcto empezar con la definición de cada uno (Robbins, S. 2004).

Definen el clima laboral como “el conjunto de características que perciben una organización y que las distinguen de otras organizaciones, estas características son perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización” ((Gan f. y Geiner G., 2010)

Una definición del clima laboral es como una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan los miembros e influyen en su comportamiento, y se pueden describir en términos de los valores de un conjunto específico de las características o atributos de la organización (Garrett, 1994)).

El clima organizacional es un estado de adaptación, el cual no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas, si no de seguridad, si no también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y autorrealización (Chiavenato I, 2000).

Son las percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle el sentido al mundo y saber cómo comportarse (Schneider, 1975).

El clima laboral, es un conjunto de características que describen una organización las cuales: a) distinguen a una organización de otras organizaciones, b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen en la conducta de la gente en las organizaciones (Gan f. y Geiner G., 2010)

Por lo tanto el clima laboral, bajo esta concepción esta compuesto por la suma de factores que influyen el individuo y su ambiente (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborables, etc.), las sumas aspectos psicológicos del ambiente interno compuesto por las personas.

El clima como el resultante de un número de factores que se reflejan en la “cultura total” de la organización se refieren a la organización como una totalidad. El clima organizacional se entendía como el sistema dominante de valores de una organización mediante el cual los investigadores pretenden identificarlos (Gan f. y Geiner G., 2010)

La definición de un claro enfoque organizacional, señala: “Se entiende como un término genérico para una extensa clase de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional para las acciones del individuo el clima es un resultado de procesos sociológicos organizacionales, sin negar el papel que los procesos de interacción juegan en la formación del clima, y debe existir para la población como un todo o no existe para ninguno. Estas variables organizacionales de que se habla en la definición incluyen las prácticas interpersonales y los significados desarrollados intersubjetivamente que resultan de los procesos organizacionales de toma de sentido (Chiavenato I. 2000).

Es un concepto multidimensional en el sentido que abarca varias variables organizacionales, tales como: variables estructurales es decir tamaño de la organización, estilo de dirección, variables del ambiente social, compañerismo, conflictos, etc., las cuales en su conjunto darán una visión global de la organización; lográndose esto a través de las percepciones compartidas de los miembros de la organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas formas que afectan dicho trabajo ( Rodríguez I, 2004).

Las definiciones del clima sufren una evolución con el tiempo, tomando cuerpo la consideración del clima como un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Forman su propia apercepción de lo que les rodea (creación de orden y significado) y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas. El clima pertenece a los individuos y es una percepción humana del ambiente. Así lo expresa claramente “Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente molares en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. A través de ellas un sistema puede crear varios climas. La gente percibe climas diferentes porque las percepciones molares funcionan como marcos de referencia para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema”. Resalta en esta definición el carácter de proceso de construcción de significado que permite a los individuos desarrollar las conductas apropiadas, pudiendo dar origen a diferentes climas (Schneider, 1975).

Según esto, el clima psicológico” lo forman las descripciones individuales de las prácticas y procedimientos organizacionales y deberá usarse en el futuro, según para identificar aquellas investigaciones que se refieren al clima individual como percepciones abstractas, o como atribuciones generalizadas. El “clima organizacional” es una “descripción colectiva” que los individuos hacen del ambiente, una estructura perceptual y cognitiva común de la situación y para cuya valoración se utilizan frecuentemente las puntuaciones promedio de las percepciones individuales (Joyce y Slocum, 1982).

El clima como las percepciones que los individuos tienen del ambiente determinadas por los hechos cuasi-físicos, cuasi-sociales, cuasi-conceptuales y por la inter subjetividad. Ínter subjetividad consciente que produce una influencia mutua en las percepciones (especialmente, señalamos, por aquellos que fueran más conscientes de la situación). Lo que implica interacción social (Joyce y Slocum, 1979).

“El clima organizacional corresponde a representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y la significatividad de la

situación para el individuo, y añaden que las percepciones se cree que son una función de componentes históricos, a saber, esquemas cognitivos que reflejan experiencias idiosincrática de aprendizaje. Lógicamente, tal definición conlleva a una medición, como veremos al hablar de la medición subjetiva, “encaminada a valoraciones de constructor interpretativos, abstractos, generalizados e inferencia les. Al ser el clima atributo del individuo (significados compartidos) cobra importancia la cuestión de la cantidad de acuerdo, necesaria en el tema de los agregados y climas colectivos (James y Sells, 1981).

La perspectiva del interaccionismo simbólico sobre el clima sostiene que en las interacciones “comunicativas” de cada individuo responde a los elementos de la situación definiéndolos e interpretándolos de modo idiosincrático. Estas maneras de interpretar y definir forman los distintos climas de grupo y subgrupo en la organización debido a las interacciones que se producen dentro de los mismos. (Slocum y Hellriegel, 1979).

Partiendo de que los procesos de socialización de los nuevos son los que dan origen a los climas, puntualizan específicamente que “Las interacciones sociales en el lugar de trabajo ayudan a los nuevos a comprender el significado de los varios aspectos del contexto de trabajo. Y es a través de las interacciones sociales como los individuos llegan a tener percepciones similares del contexto” (Schneider y Reichers 1981).

El clima por lo tanto, es una propiedad del individuo que percibe como de la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtualidad de integrar el individuo, el grupo y la organización. El acento está puesto en las interacciones que llevan a la comparación social y a la conformidad social y que es de donde surge el significado que los individuos atribuyen a la situación. No importa si las creencias y significados compartidos son reales o no, su validación estaría en el consenso social (Rodríguez, I., 2004).

La teoría de Clima Laboral establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece

tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima (Likert, 1999),

Es el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructor individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones”, El clima laboral.- constituye una configuración de las características de una organización así como las características personales de un individuo que pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo, en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse (Piero y Prieto, 1996).

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico" (Brunet 1999).

El clima laboral también es muy importante en el desarrollo de la organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida no es evolutiva harán que la empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable" (Brunet 1999).

"Utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral "(Goncalves, 2000).

"El concepto de clima laboral emite una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en organización, tales como el poder de liderazgo, el conflicto las comunicaciones. Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado sostener que el clima de una

organización constituye la personalidad de ésta, debido a que, así como las características personales en individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta" (Rodríguez, 2005).

El clima laboral en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afecta dicho trabajo. Es decir, el clima organizacional en esta perspectiva ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional (Rodríguez, 2005).

"El clima laboral se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional" (Chiavenato, 1994)

El clima laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. (Martínez, 2003)

Describe el clima como los procesos comportamiento mentales, característicos de un sistema social de forma puntual, que reflejan las actitudes y creencias de sus miembros (Goncalves, 2000).

La definición del clima es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y se desarrolla, entre las interacciones de los individuos y entorno de la organización, Cada miembro percibe y recibe, el clima en función a sus propias percepciones, como percepciones grupales e individuales como son las jerarquías formales y la de grupo (Brunet, 1999).

El clima laboral es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes de los miembros de una organización, que tienen en común, que es el reflejo actual de esa cultura y de la influencia del momento coyuntural interno y extremo ejerce de la organización Gibson J. Ivanech J. Donnelly J. Y hall 1996).

).

Conceptualizar el clima laboral bajo la perspectiva perceptual, para ellos son el conjunto de propiedades de trabajo que son susceptibles de ser medidas directamente o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno que son determinantes situacionales y ambientales que influyen sobre la conducta y percepción del individuo (Litwin y Stringer, 1968).

El clima organizacional aparece en la década de los años sesenta, se consolida ha sido utilizado en el análisis de las organizaciones escolares y empresariales a partir de la obra de “El Clima organizacional junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización” (Halpin y Croft 1963).

El clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Los modelos de estudio de clima de las organizaciones nos plantean que existe una relación entre clima organizacional y la productividad de la organización (Gibson J. Ivanech J. Donnelly J. Y hall 1996).

## **2.5.- Particularidades del clima organizacional**

-El clima organizacional se conforma de las características del ambiente de la organización las cuales pueden ser externas e internas (Robbins, 1990).

-El clima organizacional cambia, estos cambios se pueden dar por varias razones, días de pago, días de cierre, introducción de nuevos proyectos, motivaciones, etc. y cabe mencionar que estos cambios varían de una organización a otra e incluso de un departamento a otro.

-El clima organizacional también puede variar dependiendo del tipo de dirección, liderazgo o incentivos que existan en la organización.

La percepciones que se tengan sobre el ambiente de la organización también dependen de cómo se sienten las personas consigo mismas ya que,

para que un trabajo se desarrolle de buena manera que debe sentirse bien con lo que hace y como lo hace.

### **2.5.1.- Clasificación del clima organizacional**

Las situaciones organizacionales situacionales sobre el clima organizacional son clasificadas según atendiendo a tres criterios, nivel tipo y tipologías que a continuación se presentan los distintos climas que pueden definirse a partir de los criterios mencionados:

#### **Nivel descriptivo**

Cuando las opiniones de los individuos son divulgadas, por los individuos por las declaraciones hechas se refiere sobre un nivel sobre el cual la persona informa, el nivel referente a lo que aluden las descripciones del individuo que se refiere a los contextos sociales de diferente nivel como el equipo de trabajo, jefes de departamento y el gerente que se pueda hablar del tema que puedan comunicarse y relacionarse entre sí dependiendo de los grupos de trabajo que existan en la organización. Así se puede hablar del clima del clima de trabajo, del clima departamental y clima organizacional, sin embargo si la organización sobre pasa el número de personas que efectivamente pueden comunicarse y/o relacionarse de forma habitual no existe un clima organizacional si no varios del numero de trabajo existentes.

El nivel de clima refleja la unidad sobre el cual cada individuo proporciona descripciones (al objeto de nivel descriptivo), Sin embargo el individuo es la fuente de información. La constatación de falta de consenso entre los miembros de la unidad considerando las descripciones como organizaciones o de los grupos de trabajo que ha conducido a los investigadores al clima laboral (James y Sellis).

#### **Tipos de climas**

Los debates sobre el significado de las diferencias preceptuales y la dispersión de las puntuaciones del clima dentro de las organizaciones ha estimado la proliferación de tipos del clima: psicológico, agregado, colectivo y a la organización. Algunos investigadores argumentan que el clima

organizacional no puede existir del consenso entre las percepciones individuales de la organización (Desler, 1979).

### **Clima Psicológico**

El clima psicológico se compone esencialmente de las percepciones que tienen los individuos en sus entornos, de su naturaleza y abstracta, estas percepciones reflejan a los individuos que organizan las experiencias de su entorno, estar para no ser significativas estas percepciones no necesita coincidir con los otros individuos del mismo entorno ya que a continuación mencionaremos:

- 1) El entorno próximo de un individuo puede ser único.
- 2) Las diferencias individuales juegan un papel sustancial en las percepciones (James y Sellis).

El clima psicológico ha marcado como la diferencia a las representaciones congénitas de un individuo sobre sucesos las situaciones expresadas en términos que reflejan el estado psicológico del individuo que se puede interpretar (James y Sellis).

### **Clima agregado**

El clima agregado es el conjunto de percepciones que los individuos que pertenecen a una a una misma unidad o colectivo social a un cierto nivel jerárquico formal ejemplo (la organización) el departamento y el grupo de trabajo. Conviene observar el nivel de agregación que no tiene que coincidir necesariamente con el nivel descriptivo de las percepciones. (James y Sellis).

Los climas agregados se construyen basándose en la pertinencia de los individuos a unidades identificables en la organización formal de acuerdo a un consenso dentro de las percepciones de la unidad, la razón fundamental de agregar los datos a los individuos de un nivel determinado es asumir a priori a ciertos grupos o colectivos organizacionales que tienen un clima determinado las diferencias entre las unidades que se pueden agregar opiniones individuales de acuerdo a su percepción o su significado compartido (Chiavenato, I. 2000).

La agregación de los climas psicológicos o descriptivos individuales de la organización, departamento o grupo de trabajo son operacionales mediante puntuaciones que reflejan tales descripciones, después de las percepciones individuales son promedios para obtener la descripción del clima correspondiente. Estos son indicadores que se pueden utilizar con frecuencia en el clima organizacional y reciben el nombre de climas agregados que se derivan de los datos de manera individual que reflejan un acuerdo de la unidad que el significado que está de acuerdo dentro de la unidad el significado está dentro de la construcción en un nivel no establecido+ (Newstrom, D. 1994).

### **Clima colectivo**

Identificar clúster o grupos con los individuos de los grupos de los individuos con percepciones similares ambientales mediante el uso de métodos estadísticos de agrupamiento que los climas colectivos sobresalen de los individuos de las percepciones acerca de los contextos organizacionales y del contraste del clima agregado, los climas colectivos no necesitan climas formales están compuestos de individuos para los que tienen un significado en común, son grupo de trabajo que piensan en lo mismo (Joyce y Slocum, 1984).

### **2.6.- Funciones del clima organizacional**

La función del clima organizacional es hacer que el empleado se sienta importante para la empresa, que la percepción sea la suficiente para sentirse seguro y que tenga confianza y de su opinión (Chiavenato, 1993).

El clima organizacional tiene funciones como lograr una vinculación entre empleado y empresa, eliminar los obstáculos que tienen los empleados mejoran sus actividades y mejoran la comunicación entre jefe y empleado, que reconocen al empleado que hace bien su trabajo, también hace que el empleado se haga responsable de sus labores y decisiones, que favorece el apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa, otra función importante es la identidad donde cada trabajador sienta que pertenece a la empresa y que su trabajo es valioso creando un espíritu de trabajo donde los demás se contagien y permita una satisfacción laboral (Chiavenato, 1993).

### **3.- FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL**

#### **3.1. Introducción a los factores que afectan el clima laboral**

Un empleado no opera con un espacio vacío, lleva consigo ideas preconcebidas de si mismo, quien es, que merece, y que es capaz de realizar, estos conceptos se relacionan con diversos conceptos relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, su rigidez, la estructura organizacional y la opinión del grupo de trabajo para determinar como vez su empleo y su ambiente de trabajo, en este sentido los empleados establecen intercambio en su ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con este (Alcocer y Gil, 2003).

De ahí que las organizaciones estudie los entornos psicológicos, fiscos del clima laboral en donde se ven implicados todos los miembros de la organización y de las organizaciones sociales en la cuales son considerables como el ambiente de trabajo, en donde se desempeña el trabajador así individual o grupal en la misma (Oborne D. 1996).

El clima laboral puede ser un vinculo o un obstáculo para el buen desempeño en una organización, que puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran, por lo tanto su conocimiento proporciona retroalimentación a cerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en la conducta de los miembros y satisfacción en la estructura organizacional (Chiavenato I., 2000).

El clima organizacional, es parte fundamental dentro de la organización para los trabajadores, que es el estado de adaptación, que es satisfacen las necesidades del trabajador que siempre ocasiona problemas, para que se adapte al ambiente de la compañía que varía de una persona a otra (Chiavenato I, 2000).

Una buen adaptación significa una buena salud mental: (Chiavenato, 1993).

Hay tres características que distinguen a las personas mentalmente sanas:

- a) Las personas que se sienten bien consigo mismas

- b) Las personas que sienten bien con las demás personas.
- c) Las personas que son capaces de enfrentar por si mismas las exigencias de la vida y las situaciones

El clima organizacional esta estrechamente ligado a la motivación de los empleados, si la motivación es alta, el clima proporciona satisfacción, animación e interés y colaboración entre los participantes, cuando la motivación es baja, sea por la frustración o por las barreras a la satisfacción de las necesidades de las personas el clima organizacional tiende a bajar (Chiavenato, 1993).

Todo grupo espontáneamente en una organización se desenvuelve en un entorno constituido por la misma organización y la sociedad en la que esta ubicada en la organización que esta compuesto por aquellas instituciones o fuerzas que potencialmente afectan su desempeño (Robbins, 1999).

Considerar el espacio como una herramienta de trabajo, una excelente iluminación, conforma lo que es una estructura dentro de la organización son pieza clave para el éxito de una organización, sobre los recursos, la imagen pública y privada, en cuanto a reglamentos, políticas hacen base de una buena relación entre empleados, clientes y el mercado son los pasos claves para considerar un buen entorno de trabajo para obtener un buen clima laboral (Oborne David 1996).

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, son todos estos elementos van conforman un ambiente de cooperación, calidez e identidad hacen que exista que un excelente clima organizacional.

Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que "la gente feliz entrega mejores resultados" (Oborne D. 1996).

Un clima organizacional agradable, es una inversión a largo plazo. La gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos: aportar sus talentos, crecer como personas y profesionales y obtener mejoras económicas y de reto. El personal gusta de trabajar en empresas exitosas que obtienen resultados superiores en cada período y que les permite ser parte de ese éxito, sabiendo que la gente es el capital más importante de la organización. Con un entorno como el descrito, es fácil predecir que el nivel de compromiso aumentará y que el logro de resultados puede ser garantizado (Sánchez, 1999).

La medición del clima organizacional es un proceso indispensable, para medir los estándares de desempeño que nos sirve para monitorear el grado de satisfacción del personal, detectar los aspectos positivos que están siendo bien manejados por la empresa, así como los aspectos críticos que pueden ser retos benéficos o detonadores de graves problemas organizacionales (Alcocer y Gil, 2003).

## **3.2.- FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL DE ACUERDO A DIFERENTES AUTORES**

### **3.2.1. De acuerdo con Robbins**

Para el investigador Robbins influyen los siguientes factores el clima organizacional en una organización (Robbins, 2000).

**Estructura.-** Es la forma como se dividen, agrupan y coordinan formalmente en el trabajo, que tienen relación con las actitudes en comportamiento de las personas en una organización como son las reglas, la autoridad y la responsabilidad entre las áreas de una organización.

**Condiciones de trabajo.-** En la actualidad es común pensar que en las organizaciones proporcionan a los empleados los aspectos saludables y seguros para realizar su labor de la mejor manera posible e investiga el aspecto de la iluminación, el aire acondicionado para el buen desempeño del trabajador.

**Liderazgo.-** Que todos están de acuerdo con el liderazgo se involucra en el proceso de la influencia en las relaciones interpersonales como la comunicación, orientación y coherencia.

**Desarrollo humano.-** El desarrollo organizacional se ha definido como un conjunto de intervenciones del cambio de lo planeado, sustentado de valores humanistas, democráticos que buscan mejor su conectividad con la organización y el bienestar del empleado, con el desarrollo laboral en la capacitación y condiciones laborables favorables.

**Condiciones laborables.-** Dentro de los temas álgidos de una organización, sobre todo su contexto son sus áreas, que deben existir buenos salarios, actitudes, percepciones que son fuente del motivación. También existen los instrumentos como son las herramientas y las áreas del trabajador para un buen desempeño del trabajador.

**Modelos de riesgos.-** Son las diferentes condiciones de las organizaciones cuyas condiciones presentan deterioros o bajas desviaciones, como ausentismos, baja productividad entre el personal estudiado.

### **3.2.2. De acuerdo con Paterson**

Pare el estudioso de Paterson, utilizo las siguientes dimensiones donde dice que se debe de aplicar en una organización (Paterson, 2005).

**Estructura.-** Representan la percepción que tienen los miembros de la organización a cerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en la que se encuentran la organización se pone énfasis en la burocracia y en el ambiente de trabajo es libre, e informal y estructurado.

**Responsabilidad.-** Es el sentimientos de los miembros de una organización a cerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo, es la medida de la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir es el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo de trabajo.

**Recompensa.-** Corresponde a la percepción de los miembros, sobre la adecuación de la recompensa recibe por el trabajo bien hecho, es la medida de la organización que utiliza más el premio que el castigo.

**Desafío.-** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización, a cerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida que la organización promueve a la aceptación de los riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**Relaciones.-** Es la percepción de los miembros de empresa de la existencia del ambiente de trabajo si es grato y de las buenas relaciones de trabajo entre el jefe-empleado.

**Cooperación.-** Es el sentimiento de los miembros en una organización sobre la existencia del espíritu de ayuda de parte de los directivos y los empleados de los grupos. El énfasis puesto en apoyo mutuo, es el deseo de compartir los objetivos de la organización.

**Estándares.-** Es la percepción de los miembros que pone la organización sobre las normas de rendimientos.

**Conflicto.-** Es el sentimiento de los trabajador en una empresa, tanto de subordinados y ejecutivos que acepten las opiniones discrepantes y de no temer a enfrentar a la resolución de problemas.

**Identidad.-** Es el sentimiento de permanencia en una empresa, y cuyo elemento importante, que sean valiosos en su trabajo y el deseo de compartir las metas de la misma.

### **3.2.3. De acuerdo con Hellirieger y Slocum**

Los factores organizaciones para Hellirieger y Slocum que se deben montarse de en una empresa son los consiguientes: (Hellirieger y Slocum, 1974).

**Autonomía.-** Evalúa el grado en que se deposita, confianza en el trabajador, que se le asignan normas generales y se alienta a su responsabilidad de libertad de implementar el trabajo.

**Estructura.-** Indica el sentimiento respecto a las restricciones de los controles, que existen en la organización incluyendo a la percepción a la asignación y la elaboración de tareas para la planificación del trabajo.

**Aspectos físicos.-** Evalúa el sentir de los subordinados respecto de los elementos físicos de sus áreas de trabajo, así como sus expectativas en la organización.

**Recompensa.-** Corresponde a la percepción y expectativas de los niveles de reconocimiento por el grupo y la medida que la organización enfatiza el premio o castigo, pone énfasis de la eficiencia y eficacia del forma grupal o individual de los subordinados.

**Calidez.-** Esta dimensión representa, la percepción de los subordinados de la existencia de una buena relación de amistad laboral de grupos formales e informales en la organización.

**Apoyo.-** Esta representa el sentido de cooperación entre sus miembros en una empresa, del apoyo mutuo para resolver problemas.

**Comunicación.-** Grado que produce las relaciones interpersonales de jefe-subordinado de la información interna y externa el efecto que produce en cada sector de la misma en el logro de los objetivos.

#### **3.2.4. De acuerdo con Campbell**

Según Campbell implantara las siguientes dimensiones a una organización para un buen clima organizacional en la empresa (Campbell, 2000).

**Autonomía Individual.-** Se refiere a la capacidad de cada individuo, para actuar, resolver, interactuar en la resolución de problemas y a la vez ser su propio jefe.

**Grado de estructura.-** Impuestos sobre la posición ocupada, son los sistemas y objetivos establecidos por los superiores y que son compartidos por los demás empleados.

**Orientación hacia la recompensa.-** Esta dimensión entra en los logros de la motivación y satisfacción de las personas que existen en la organización.

**Consideración, afecto y apoyo.-** Se refiere a la confianza y la responsabilidad entre el ejecutivo-subordinado, así como sus relaciones sociales de la empresa en los diversos grupos que la conforman.

#### **3.2.5. De acuerdo con Bañuelos**

De acuerdo a la revista de Internet de gerencia publicada en esta página se deben implementar las siguientes dimensiones en la organización (Fausto Bañuelos, 2010).

**Autonomía.-** Este indicador muestra la alta valoración que se queda en el manifiesto en las políticas, programas, y procedimientos que se caracteriza entre el jefe-empleado que cada quien hace su tarea de manera individual de la forma que ambas partes estén a gusto en su trabajo.

**Comunicación.-** Este es un factor importante en una organización, que se detectan diversos aspectos susceptibles de la mejora que indica la mayoría de los sujetos que existe una comunicación formal e informal. En la comunicación formal entre la comunicación horizontal-vertical entre el gerente, jefe de departamentos y subordinados (organigrama).

**Condiciones físicas.-** Esta variable es sin duda que los mejores resultados aportadas por los resultados por los trabajadores que ponen en manifiesto su alta satisfacción, respecto a las condiciones físicas para realizar su trabajo en la organización.

**Liderazgo.-** Esta sin duda es una de las variables de las mas importante que parece de mostrar de manera clara en líneas generales existe un alto nivel de los empleados con la dirección y por lo tanto en la organización.

**Participación.-** Esta es una de las dimensiones quizás una de las mas importante del clima organizacional que su componente es motivacional en el desempeño laboral grupal que puede tener el desempeño en el trabajo de equipo.

**Sistema retributivo.-** Esta es una de las variables mas sensibles, para la motivación de las personas que existe en la organización, del que hablemos de la renumeración como el pago justo de su trabajo.

**Estructura.-** Son los directivos y los empleados que son responsables para que funcione la organización que por medio de políticas, programas y procedimientos de la misma.

### **3.2.6. De acuerdo con Garrett**

Los factores que deben considerarse en una empresa, son los siguientes al tomarse en cuenta se aprovechan al máximo para la satisfacción de los trabajadores y generar un buen clima organizacional (Garret, 1994).

**Comunicación.-** Es el traslado de información interna y externa dentro de los distintos sectores de la organización. Entre los miembros de la comunidad, es el grado de aceptación como las normas, procedimientos, programas internas y externas así como la asignación de tareas y la forma de percibir las.

**La participación.-** Es la participación y la cooperación entre todos sus miembros, ya sea individual o grupal en las actividades de la organización.

**La motivación.-** Es el grado de satisfacción del subordinado, reconocimiento en la área de trabajo, que realiza en la organización, la percepción para hacer las cosas bien indica que tiene un buen nivel de satisfacción que cree y valora como suyos los valores de la organización.

**La confianza.-** es el grado de sinceridad entre los jefes-empleados en la comunidad de la organización para el logro de los objetivos.

**La planificación.-** es la técnica de reducir incertidumbres y resolución de problemas que toman como base de la acción de una serie de pasos técnicos al servicio de la organización, con carácter integral que predominen los planteamientos, las interrelaciones que están fundamentadas en las normativas y coordinados a ser responsables para el buen funcionamiento de la organización.

**El liderazgo.-** es el motor de que existe un mando en la organización, que vigile que las cosas se hagan bien en el jefe empleado.

**La creatividad.-** es el electo por el ser humano, formado por un número de grupos que desarrollan en conjunto o individualmente ideas, adaptaciones en la organización para el logro de sus objetivos.

### **3.2.7. De acuerdo con Roma González**

Las siguientes dimensiones del clima organizacional para nuestro estudioso italiano Piero, se deben dar conocimiento a las organizaciones para que estas las apliquen a los empleados y crear un buen clima laboral (Roma González, 2000).

**Estructura.-** esta representa la percepción de los miembros en la organización a cerca de las reglas, procedimientos, tramites y programas que se ven enfrentados en su desarrollo de su trabajo entre el jefe-empleado, que es el resultado positivo o negativo que en énfasis en la medición general en la empresa en el ambiente de trabajo formal e informal estructurado.

**Responsabilidad.-** es la manifestación de los miembros de su sentir sobre la adecuación de la autonomía en la toma de decisiones adecuadas relacionadas a su trabajo, es el sentimiento de su propio jefe y de no tomar control y funcionamiento de su trabajo en la organización.

**Recompensa.-** es la percepción de los empleados sobre la adecuación de la recompensa recibida por su trabajo bien realizado. Es la medida con que la organización utiliza ya sea una amonestación o un incentivo según la labor del trabajador.

**Desafío.-** se manifiesta en el sentimiento de los empleados a cerca de sus retos de su trabajo como son las metas, fines o riesgos que desempeñan en su labor a fin de lograr los objetivos de la empresa.

**Relaciones.-** Es el sentir de los empleados de la organización a cerca del ambiente de trabajo, si es grato y las buenas relaciones de trabajo ya sea individual o grupal.

**Cooperación.-** Son los sentimientos de los miembros sobre la existencia del espíritu de ayuda de parte de los directivos y los empleados de tener apoyo mutuo (horizontal-vertical).

**Estándares.-** en esta dimensión los miembros perciben los estándares y normas que se han fijado para el rendimiento y la productividad de la organización.

**Conflicto.-** este implica el grado de manifestar de los miembros en una empresa, tanto para superiores y empleados que acepten opiniones (jerárquicas) adecuadas que evite el conflicto en la misma.

**Identidad.-** es el sentido de permanencia de los empleados que es elemento importante ya que se identifican en el trabajo y este atribuye a un buen espíritu de cooperación que en general compartan los objetivos de la organización

### 3.2.8. De acuerdo con Likert

Según existen 3 variables que definen una organización las causales, intermedias y las finales de las dimensiones del clima organizacional que se deben tomar en cuenta (Likert, 1994).

**Variabes causales o independientes:** están orientadas a indicar el sentido en que la organización evoluciona y obtiene resultados, dentro de estas variables se encuentran la estructura organizativa y administrativa, las decisiones tomadas, la competencia y las actitudes.

**Variabes intermedias:** son orientadas, a medir el estado interno de la empresa, el cual se refleja en aspecto como: la motivación, el rendimiento, la comunicación y la toma de decisiones, estas variables de gran importancia ya que revisan los procesos organizacionales.

**Variabes finales:** estas variables surgen como el resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por lo que la organización como la productividad la ganancia y la pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos del clima organizacional y estas son.

**Autoritario explotador** se caracteriza, porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

**Autoritario paternalista** se caracteriza, porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control, en este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

**Participativo** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, que les han permitido a los empleados en toma de

decisiones específicas, que se busca satisfacer necesidades de estima, existe una interacción entre ambas partes existe la delegación, esta atmosfera trabaja basándose en el dinamismo y administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

En grupo en esta existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, en la toma de decisiones que persigue la integración de todos los niveles, la comunicación que fluye del las direcciones, que es el punto de motivación es la participación, que se trabaja en función de los objetivos por rendimiento, las relaciones de cooperación que se basa en la amistad, responsabilidades compartidas y el funcionamiento de este sistema del trabajo de equipo para el logro de los objetivos.

### **3.2.9. De acuerdo con Chiavenato**

Para este autor sugiere que la dirección y los directivos deben considerar las siguientes dimensiones para un buen funcionamiento en la organización (Chiavenato, 2000).

**Estructura.**- Sentimiento de las personas sobre las restricciones del trabajo, ejemplo muchas normas reglamentos y procedimientos.

**Responsabilidad.**- sentimiento de ser su propio jefe; no hay doble verificación en sus decisiones y en sus tareas.

**Riesgo.**- Sentido de riesgo y desafío en el cargo y de la situación de trabajo.

**Recompensa.**- Sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho énfasis de la recompensa versus criticas y sanciones.

**Entusiasmo y apoyo.**- Sentimiento de “camaradería”, general de ayuda mutua prevaleciente en una organización.

**Conflicto.**- Sentimiento de que la administración no tiene diferentes opiniones ni conflictos: se hace énfasis en presentación de diferencias aquí y ahora mediante la confrontación.

### 3.3.- De acuerdo con Litwin Y Stringer

Para estos autores son 9 dimensiones importantes, que repercuten y explican el clima existente: (Litwin y Stringer, 1999)

**Estructura.-** esta vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos de los empleados respecto a las restricciones, numero de reglas, controles y procedimientos que existen, que hay un énfasis en la estructura formal.

**Responsabilidad.-** es la percepción de los individuos, es el sentimiento por parte de los trabajadores de su propio jefe para tomar la asignación de tareas que imparten a los trabajadores en la toma de decisiones que imparten a los trabajadores en las toma de decisiones que consulta a sus superiores.

**Recompensa.-** corresponde a los estímulos recibidos es el sentir de los empleados del ser recompensado, por el trabajo bien hecho, énfasis en la utilización del premio en lugar del castigo, éstas pueden ser largas o corto plazo.

**Riesgo.-** corresponde al sentido de riesgo y desafío en el trabajo y la organización, se refiere a la competitividad al logro de las metas fijadas por la organización, son la certeza en cuento a los riesgos que se pueden correr en la misma.

**Calidez.-** Es la percepción de un buen una confraternidad general, es el énfasis de una prevalencia de una amistad y de grupos sociales, estas influyen que sean formales e informales, que forman parte de determinantes para un clima organizacional positivo.

**Apoyo.-** Es la percepción de ayuda mutua de los directivos y empleados en la organización, es el énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas, esta puede ser de forma vertical u horizontal.

**Estándares de desempeño.-** Es la percepción de la importancia de las metas y exigencias de rendimiento laboral, es el énfasis del buen trabajo que están reciben es de tipo general, son los índices de productividad fijados con anterioridad en los objetivos.

**Conflicto.-** Es el sentimiento que los directivos prestan atención a las opiniones de los trabajadores, aunque están divergentes de su punto de vista, para resolver los problemas en forma abierta. Es la creación de rumores que suceden o no dentro de la organización que puede crear un clima negativo, para evitar esto es la comunicación en todas las direcciones que debe ser continua, veraz y efectiva.

**Identidad.-** Es el sentimiento de permanencia a una empresa y de considerarse valioso dentro de un grupo de trabajo y en la organización, es compartir ideas, metas y objetivos que crearan un ambiente positivo dentro de la organización.

Para la realización de ésta investigación, se adoptan las dimensiones o factores propuestos por estos autores, dado que son los más citados en la literatura y son los más utilizados en las diferentes investigaciones de clima organizacional.

#### 4.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA PROTECTO-DECO, MORELIA.

Para la realización de esta investigación se aplicó un cuestionario tipo likert a los 25 empleados que integran Protecto Deco. Mismo que se dividió en 8 apartados que contiene los dimensiones que afectan el clima organizacional de acuerdo con Litwing y stringer (1999); como lo son estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, estándares de desempeño, conflicto y calidez e identidad que analizaremos en conjunto a continuación.

- **4.1.- Estructura y clima laboral**

Este apartado está compuesto de 4 reactivos de estructura y cuyos resultados analizaremos a continuación:

Con respecto al **reactivo No. 1.-** La misión, la visión y los objetivos de la empresa, son bien conocidos por todos los que integramos la empresa. Nuestros informantes respondieron de la siguiente manera: el 88% respondieron estar totalmente de acuerdo, el 12% respondieron que estaban un poco de acuerdo como se puede observar en el cuadro No. 6.

**Cuadro No. 1 Resultados del reactivo 1.- La misión, la visión y los objetivos**

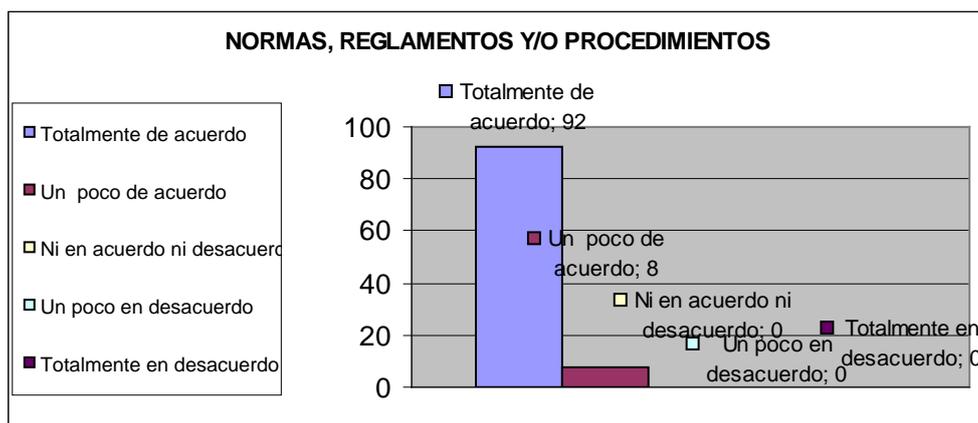
Total	Posibles respuestas	%
22	Totalmente de acuerdo	88%
3	Un poco de acuerdo	12%
0	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0%
0	Un poco desacuerdo	0%
0	Totalmente desacuerdo	0%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto-Deco Morelia

La mayoría de los encuestados, tienen una buena percepción del conocimiento de la misión, la visión y los objetivos de la empresa, ocasionando un buen clima laboral ya que la como se comentó la inmensa mayoría sabe lo que espera la empresa de ellos y no genera fricciones entre el personal.

En el **reactivo No. 2.-** Las normas, reglamentos y/o los procedimientos son los adecuados, para el buen funcionamiento de la empresa, Las personas encuestadas, expresaron en su opinión: un 92% que están totalmente de acuerdo, y el 8% manifestaron estar un poco de acuerdo, como se puede observar en la gráfica No. 1.

**Gráfica No. 1. Resultados del reactivo No. 2 Normas reglamentos y/o procedimientos.**



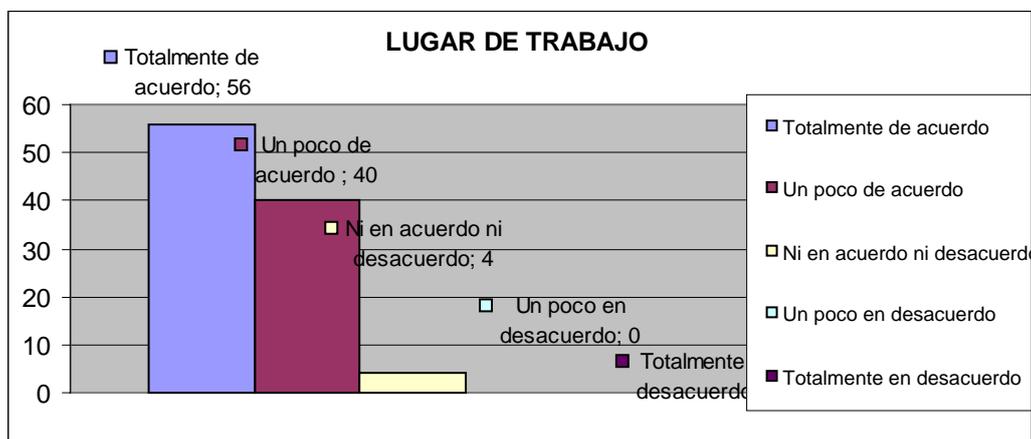
Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco Morelia

La mayoría del personal que elabora en la empresa Protecto Deco, expresa que las normas, reglamentos y/o los procedimientos están muy bien estructurados y fáciles de comprender por lo que el clima organizacional no se ve afectado. De hecho ayudan a los trabajadores al buen logro de sus objetivos.

Con respecto al **reactivo No. 3.-** Su lugar trabajo es limpio, cómodo, bien iluminado y acondicionado. El 56% están totalmente de acuerdo y el 43% nos

informan que están un poco de acuerdo, y el 1% comentan no están en ni en acuerdo ni desacuerdo, como se observa en la gráfica No. 2.

**Gráfica No. 2 Resultados del reactivo No. 3 Su lugar de trabajo es limpio, cómodo, bien iluminado.**

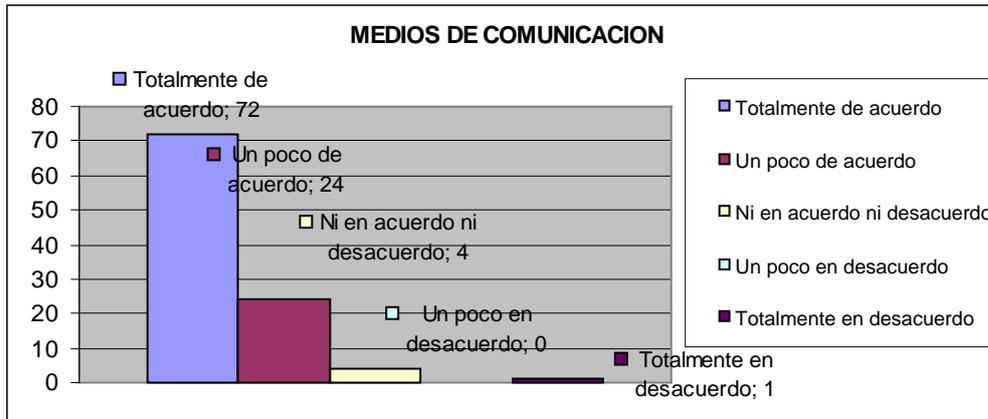


Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco Morelia

Un poco más de la mitad de los encuestados nos comentan que las instalaciones son limpias, cómodas e iluminadas e acondicionadas que son optimas, agradables que están a gusto de realizar su trabajo en la misma, pero el 40% están poco de acuerdo, pues opinan que los sanitarios no están limpios, en las instalaciones se siente mucho frío, los escritorios están un poco sucios y desordenados, afectando de alguna manera el clima laboral, puesto que algunas veces los empleados prefieran limpiar los baños ellos mismos.

**Reactivo No. 4.-** Considero que los medios de comunicación, de mi empresa son efectivos. Del personal encuestado, el 72% opina que están totalmente de acuerdo, el 24 están en un poco de acuerdo y 4% se expresan ni en acuerdo ni en desacuerdo como se observa en la gráfica No. 3.

**Gráfica No. 3 Resultados del reactivo No. 4 Medios de comunicación**



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto-Deco Morelia.

En general la mayoría de los encuestados, el 72%, expresa que los medios de aviso son bien expuestos, desde la dirección a los jefes de departamento a los subordinados son claros y concisos, esto nos muestra que los empleados están al corriente de lo que van a efectuar en su labor, sin necesidad de volverse a exponer, por lo que se percibe un buen clima organizacional con respecto a los medios de comunicación de la empresa.

#### 4.2.- Responsabilidad y clima laboral

Este apartado está compuesto de 3 reactivos y cuyos resultados analizaremos a continuación:

Resultado del análisis del **reactivo No. 5.-** La responsabilidad asignada en su trabajo ha sido la adecuada. Los empleados manifiesta el 88% que están totalmente de acuerdo, el 8% esta un poco de acuerdo y 4% que están ni en acuerdo ni en desacuerdo.

## Cuadro No. 2 Resultados del reactivo 5 La responsabilidad asignada

Total General	Posibles respuestas	%
22	Totalmente de acuerdo	88%
2	Un poco de acuerdo	8%
1	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4%
0	Un poco desacuerdo	0%
0	Totalmente desacuerdo	0%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto-Deco Morelia

El 88% de los encuestados nos dicen estar totalmente de acuerdo en la responsabilidad asignada ya que es acorde a lo que desempeñan en el puesto. Lo anterior ayuda a efectuar su trabajo lo mejor posible y por lo tanto genera un buen ambiente organizacional.

Análisis del **reactivo No. 6.**- Su jefe te anima a tomar decisiones por usted mismo y ser responsable con sus consecuencias, nuestros informantes expresan un 84% están totalmente de acuerdo, un 16% un poco de acuerdo y el 4% restante ni en acuerdo ni en desacuerdo, como se observa en el cuadro No. 9.

**Cuadro No. 3 Resultados del reactivo No. 6.- Su jefe te anima a tomar decisiones por usted mismo.**

<b>Total General</b>	<b>Posibles respuestas</b>	<b>%</b>
21	Totalmente de acuerdo	84%
4	Un poco de acuerdo	16%
0	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0%
0	Un poco desacuerdo	0%
0	Totalmente desacuerdo	0%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto-Deco Morelia

El 84% nos respondió que su jefe lo ánima a tomar decisiones. También comentan que consideran que sus jefes son tolerantes, equitativos no dictadores, que son democráticos, existiendo un nivel de cordialidad alto en su labor en su compromiso, desde el inicio de la dirección y los jefes departamento, a los subordinados viviendo un buen nivel del clima organizacional en la empresa.

**Reactivo No. 7.-** El análisis y descripción de puestos son bien conocidos por todos los integrantes de la empresa, un 84% nos dicen que están totalmente de acuerdo, y un 16% están un poco de acuerdo, como se observa en el cuadro No. 10.

**Cuadro No. 4 Resultados del reactivo 7 El análisis y descripción de puestos son bien conocidos.**

<b>Total General</b>	<b>Posibles respuestas</b>	<b>%</b>
21	Totalmente de acuerdo	84%
4	Un poco de acuerdo	16%
0	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0%
0	Un poco desacuerdo	0%
0	Totalmente desacuerdo	0%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto-Deco Morelia.

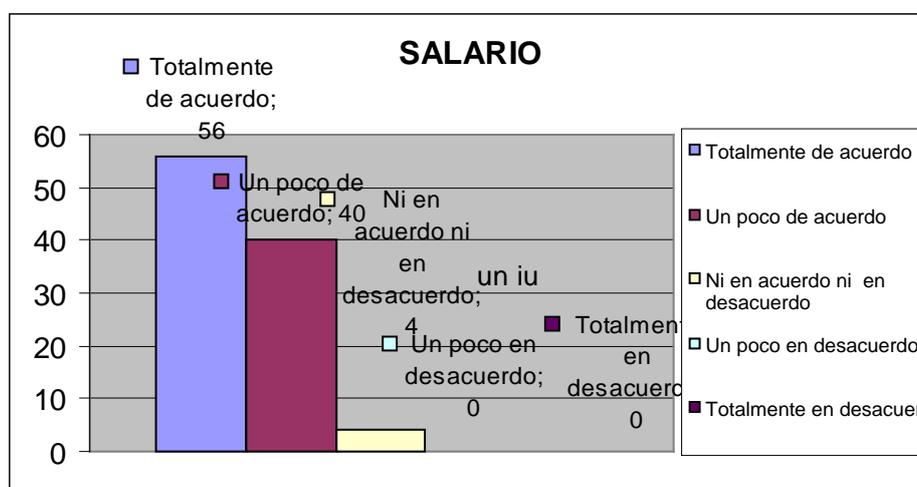
La gran mayoría, esto es un 84% informa estar totalmente de acuerdo, que se hallan bien determinados las tareas de los puestos que desempeñan y que son de su entero conocimiento por lo que perciben un buen ambiente laboral en la organización a este respecto. Sin embargo existe un número pequeño de personas que consideran que esto puede mejorar.

#### **4.3.- Recompensa y clima laboral**

Este apartado está compuesto de 3 reactivos de recompensa y cuyos resultados analizaremos a continuación:

Respecto al **reactivo No. 8.-** Mi salario es proporcional a las funciones que realizo. El 56% de nuestros informantes nos expresan estar totalmente de acuerdo, un 40% expresan un poco de acuerdo y el 4% ni en acuerdo ni en desacuerdo, como se observa en la gráfica No. 5.

**Gráfica No. 5 Resultados del reactivo No. 8.-Mi salario es proporcional a las funciones que realizo.**



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco Morelia

En la gráfica muestra claramente, que un 56% esta totalmente de acuerdo su salario es proporcional a las funciones que realiza. Sin embargo un 40% expresa estar un poco de acuerdo con esto, y por lo tanto se encuentra un poco de descontento, ya que considera que debiera ganar un poco más de acuerdo a tareas que realizan en sus puesto, por lo que afecta la percepción que este 40% de trabajadores tienen sobre clima organizacional. Y una minoría del 4% que tiene una percepción nula respecto a este tema.

En el análisis del reactivo **No. 9.-** Se reconoce el trabajo realizado con incentivos o premios adicionales. Los encuestados nos hablan de un 65% expresan estar totalmente de acuerdo, un 31% un poco de acuerdo y el 4% ni en acuerdo ni en desacuerdo como se puede observar en el cuadro No. 11.

**Cuadro No. 5. Resultados del reactivo 9 Se reconoce el trabajo realizado con incentivos o premios.**

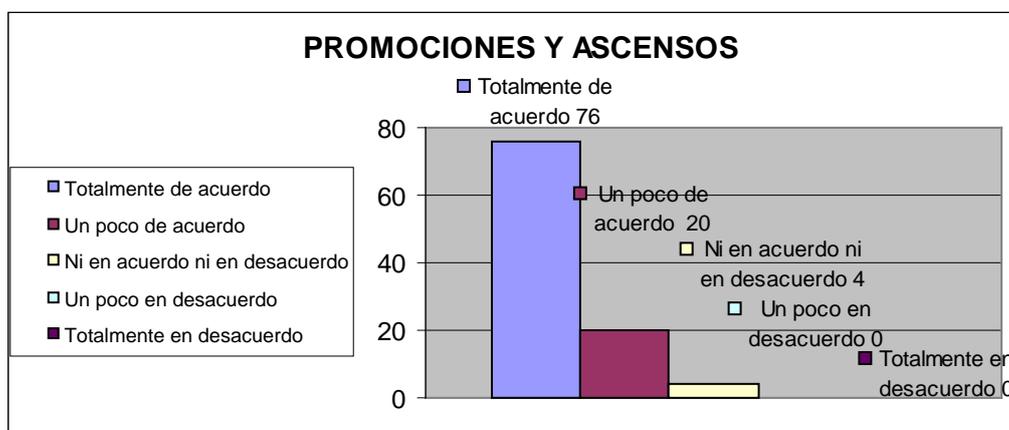
<b>Total General</b>	<b>Posibles respuestas</b>	<b>%</b>
17	Totalmente de acuerdo	65%
7	Un poco de acuerdo	31%
1	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4%
0	Un poco desacuerdo	0%
0	Totalmente desacuerdo	0%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto-Deco Morelia.

El 65% de nuestros informantes expresan estar enteramente de acuerdo en que se reconoce el trabajo realizado con incentivos o premios adicionales, se sienten satisfechos con los estímulos y piensan que las recompensas son buenas. Mientras que el 31% expresan estar poco de acuerdo, lo que quiere decir que consideran los incentivos y premios pueden ser mejores ya que no son suficientes. Por lo que este 31% de empleados percibe que esto afecta un poco al clima organizacional de la empresa.

En el **reactivo No. 10.-** Las promociones y ascensos en mi área se les dan a las personas, que obtienen mejores logros laborables. El 76% de nuestros encuestados mencionan estar totalmente de acuerdo, un 20% un poco de acuerdo, y un 4% ni en acuerdo ni en desacuerdo, como se observa en la gráfica No. 6.

**Gráfica No. 6 Resultados del reactivo No. 10 Las promociones y ascensos en mi área se les dan a las personas, que obtienen mejores logros laborales.**



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto-Deco Morelia.

Aunque la mayoría está totalmente de acuerdo con que las promociones y ascensos en su área se les da a las personas, que obtienen mejores logros laborales; existe un 20% de los empleados que está poco de acuerdo con ello, por lo que es importante atender esta cuestión y no dejar que vaya empeorando la percepción del trabajador con respecto al clima laboral.

#### 4.4.- Riesgo y clima laboral

Este apartado está compuesto de 3 reactivos de riesgo cuyos resultados analizaremos a continuación:

En el **reactivo No. 11.-** De forma periódica su jefe inmediato hace seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales, Nuestros encuestados dicen un 84% expresan estar totalmente de acuerdo, un 16% un poco de acuerdo, como se puede observar en el cuadro No. 12.

**Cuadro No. 6 Resultados del reactivo 11 De forma periódica su jefe inmediato hace seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales.**

<b>Total General</b>	<b>Posibles respuestas</b>	<b>%</b>
21	Totalmente de acuerdo	84%
4	Un poco de acuerdo	16%
0	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0%
0	Un poco desacuerdo	0%
0	Totalmente desacuerdo	0%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto-Deco Morelia.

La inmensa mayoría estar de estar un 84% totalmente de acuerdo, que de forma periódica su jefe inmediato hace seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales, y un 16% esta un poco de acuerdo, porque a veces le da el seguimiento oportuno y opina que debe ser siempre esto nos dice en la percepción de los trabajadores en cuanto su clima laboral de manera general es buena.

Con respecto en el **reactivo No. 12.-** Estoy dispuesto a enfrentar nuevos retos en mi trabajo y organización. El personal de la organización expresa lo siguiente un 92% esta totalmente de acuerdo y un 8% están un poco de acuerdo, como podemos observar en el cuadro No. 13.

**Cuadro No. 7 Resultados del reactivo 12 Estoy dispuesto a enfrentar nuevos retos en mi trabajo y organización.**

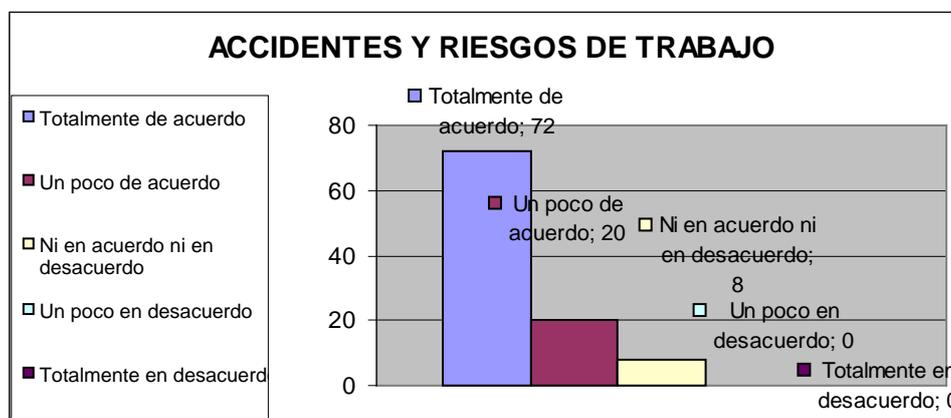
<b>Total General</b>	<b>Posibles respuestas</b>	<b>%</b>
23	Totalmente de acuerdo	92%
2	Un poco de acuerdo	8%
0	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0%
0	Un poco desacuerdo	0%
0	Totalmente desacuerdo	0%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco-Morelia.

El 92% de nuestros informantes expresan estar enteramente de acuerdo en que se reconoce esta dispuesto a enfrentar nuevos retos en mi trabajo y organización por lo que su percepción es positiva en este rubro respecto al clima.

En el resultado del **reactivo No. 13.-** Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo. El personal de Protecto Deco opina un 72% esta totalmente de acuerdo, un 20% un poco de acuerdo y el 8% ni esta de acuerdo ni en desacuerdo, como se observa en la gráfica No. 7 y el cuadro No. 13.

**Gráfica No. 7 Resultados del reactivo No. 13.- Existe a seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo.**



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco Nacional

El 72% nos respondió estar totalmente de acuerdo que la seguridad es debida que evita accidentes y riesgos de trabajo, consideran que las instalaciones son seguras y existe un espacio suficiente para evacuaciones. Sin embargo un 20% esta un poco de acuerdo opina que son insuficientes las rutas de evacuación y los extinguidores que pueden provocar accidentes y un 8% expresa su opinión en ningún sentido. Por lo que es una dimensión del clima laboral que afecta un poco el clima laboral; por lo que es importante atender esta cuestión y no dejar que valla empeorando la percepción del trabajador con respecto al clima laboral.

#### 4.5.- Cooperación, Apoyo y Clima laboral

Este apartado está compuesto de 9 reactivos cuyos resultados analizaremos a continuación:

En el análisis del **reactivo No. 14.-** Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos. El personal opina de la siguiente manera el 60% están totalmente de acuerdo, el 24% un poco de acuerdo y el 16% ni en acuerdo ni en desacuerdo, como se observa en el cuadro No. 15.

**Cuadro No. 8 Resultados del reactivo 14.- Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos**

Total General	Posibles respuestas	%
15	Totalmente de acuerdo	60%
6	Un poco de acuerdo	24%
4	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	16%
0	Un poco desacuerdo	0%
0	Totalmente desacuerdo	0%

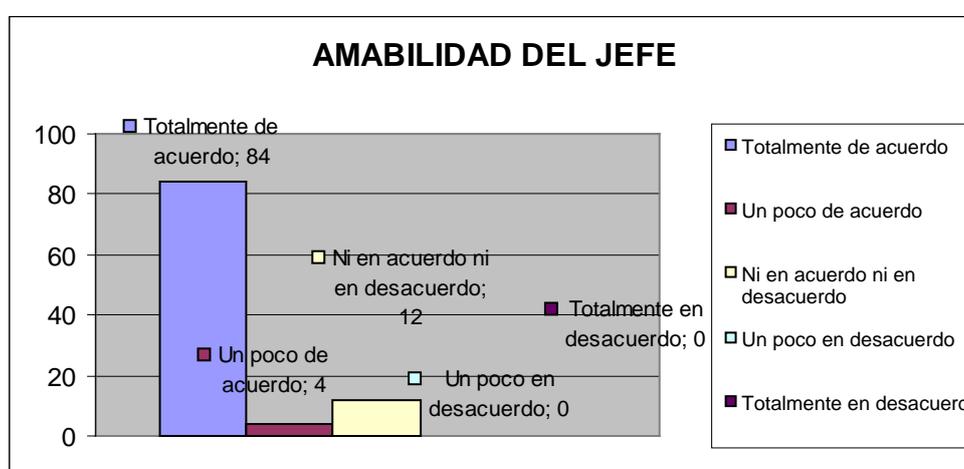
Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco Morelia.

La mayoría, es decir un 60% está totalmente de acuerdo y consideran a sus compañeros de trabajo como mis amigos, se hallan bien integrados y apoyados, existiendo un lazo de amistad. Sin embargo, el 24% Probablemente no han logrado establecer un lazo de amistad con todos sus compañeros, y el 16% expresa que ni son compañeros, ni tampoco amigos por lo que podríamos considerar que no han logrado integrarse a la organización y específicamente a las relaciones entre compañeros. En conjunto estos dos últimos suman un 44%, que es muy alto respecto al total, por lo que es un foco

rojo que debe atenderse de manera inmediata y adecuada para que mejore la percepción que estas personas tienen de su ambiente laboral.

En el **reactivo No. 15.-** Mi jefe me trata con amabilidad. El 84% de los encuestados nos hicieron saber que están totalmente de acuerdo, un 4% un poco de acuerdo y el 12% ni en acuerdo ni en desacuerdo, como se observa en la gráfica No. 8.

**Gráfica No. 8 Resultados del reactivo No. 15.- Mi jefe me trata con amabilidad.**



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco Morelia.

El 84% expresa estar totalmente de acuerdo consideran que el jefe los trata con amabilidad y se sienten apoyados en su trabajo, existiendo un sentimiento de confianza, un 4% opina estar un poco de acuerdo. Sin embargo un 12% expresa Una opinión neutra, probablemente tratando de evitar conflictos con su jefe si expresa una opinión negativa. La suma de éstos dos últimos nos da un 20% que ya empieza a ser un porcentaje importante por lo que debe ser atendida esta situación y no dejar que valla empeorando la percepción del trabajador con respecto al clima laboral.

Con respecto al **reactivo No. 16.-** Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización. Los empleados nos dicen que el 84% totalmente de acuerdo, y el 16% esta un poco de acuerdo, como se observa cuadro No. 16.

**Cuadro No. 9 Resultados del reactivo 16.- Mí puesto de trabajo contribuye con mi autorrealización**

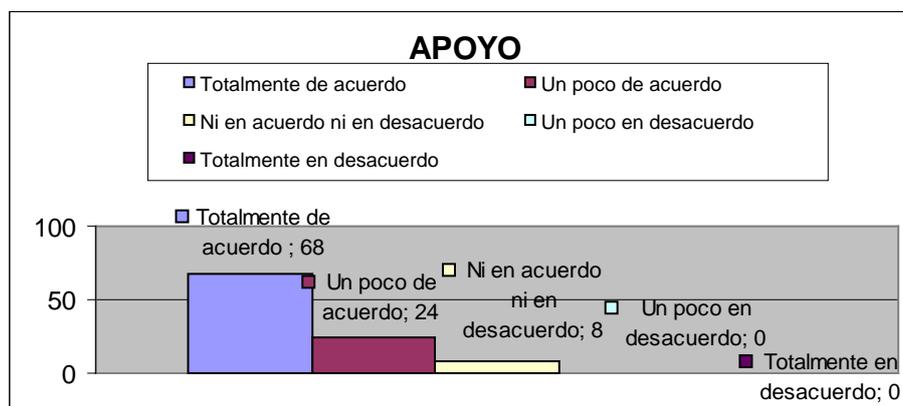
<b>Total General</b>	<b>Posibles respuestas</b>	<b>%</b>
21	Totalmente de acuerdo	84%
4	Un poco de acuerdo	16%
0	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0%
0	Un poco desacuerdo	0%
0	Totalmente desacuerdo	0%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco Morelia.

El 84% de los encuestados nos dicen estar totalmente de acuerdo, este quiere decir que se sienten o se perciben autorrealizados con su trabajo y como consecuencia favorece la buena percepción del clima organizacional. Sin embargo un 16% opina estar un poco de acuerdo, esto quiere decir que no se sienten del todo autorrealizados con su trabajo. En realidad es un buen resultado ya que la autorrealización es muy difícil de lograr, aunque claro existen algunos trabajadores que no se perciben totalmente autorrealizados. Considerando la literatura al respecto es un resultado bastante positivo.

Con respecto al **reactivo No. 17.-** Mis compañeros me ayudan cuando les solicito apoyo en el desarrollo de mi trabajo. Los empleados comentan que el 68% están totalmente de acuerdo, el 24% esta un poco de acuerdo y el 8% está ni en acuerdo ni en desacuerdo, como se puede observar la grafica No. 9.

**Gráfica No. 9 Resultados del reactivo No. 17 Mis compañeros me ayudan cuando les solicito apoyo en el desarrollo de mi trabajo.**



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco Morelia.

El 68% de los encuestados expresan estar totalmente de acuerdo en que consideran que sus compañeros le ayudan en el desarrollo de su trabajo y por lo tanto se sienten apoyados. Sin embargo, el 24% opina estar un poco de acuerdo ya que se sienten poco apoyados y consideran que existe individualismo y el 8% restante se muestra distante ante este tema. El total de los últimos dos resultados suman un 32% de personas que, se sienten poco apoyadas y que afecta la percepción que tienen del clima organizacional de su centro de trabajo por lo que es importante atender este aspecto.

En el análisis del **reactivo No. 18.-** Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales, el personal de Protecto-Deco Morelia opina que un 72% están totalmente de acuerdo, mientras que el 20% manifiestan estar un poco de acuerdo y el 8% que están en ni en acuerdo ni en desacuerdo como se observa en el cuadro No. 17.

**Cuadro No. 10 Resultados del reactivo 18 Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales.**

<b>Total General</b>	<b>Posibles respuestas</b>	<b>%</b>
18	Totalmente de acuerdo	72%
5	Un poco de acuerdo	20%
2	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	8%
0	Un poco desacuerdo	0%
0	Totalmente desacuerdo	0%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco Morelia.

El 72% nos respondió estar totalmente de acuerdo, que su trabajo le permite alcanzar mis objetivos personales, por lo que consideran que existe equidad en lo personal con lo laboral, lo cual favorece a su clima laboral. Sin embargo un 20% opina estar un poco de acuerdo con esto y un 8% se muestra indiferente ante esta cuestión. Sería conveniente interesarse en este problema pues normalmente las personas que sienten que no pueden lograr sus objetivos personales a través de su trabajo tienden a desmotivarse y con el tiempo dejan de rendir en su trabajo.

Resultado del **reactivo No. 19.-** Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros. Nuestros encuestados nos informan que un 88% están totalmente de acuerdo, y el 12% opina estar un poco de acuerdo como podemos observar en el cuadro No. 18.

**Cuadro 11 Resultados del reactivo 19. Mi jefe esta comprometido con su trabajo y con nosotros.**

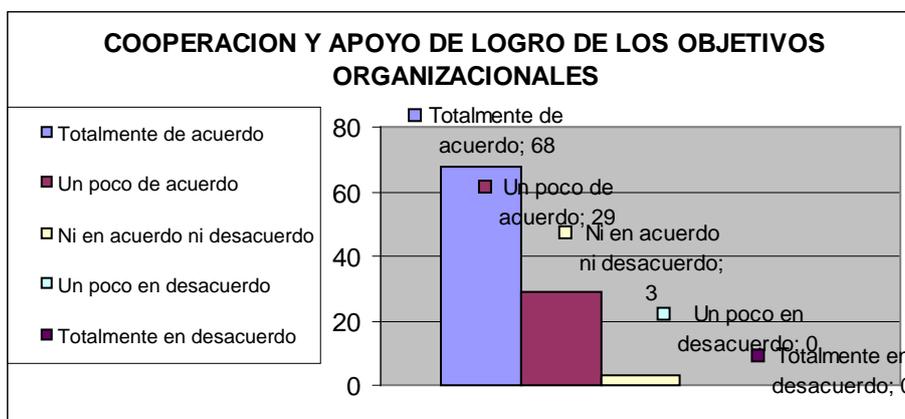
<b>Total General</b>	<b>Posibles respuestas</b>	<b>%</b>
22	Totalmente de acuerdo	88%
3	Un poco de acuerdo	12%
0	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0%
0	Un poco desacuerdo	0%
0	Totalmente desacuerdo	0%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto-Deco Morelia.

El 88% de los encuestados nos dicen estar totalmente de acuerdo, que su jefe se compromete con trabajo y con mis compañeros en común, para el logro de sus objetivos de la organización y el 12% están un poco de acuerdo, esto es que perciben que falta un poco más de compromiso en este sentido. De manera general podría decirse que el clima laboral se ve muy poco afectado, ya que son pocos los trabajadores que no están del todo de acuerdo con esta afirmación.

En respuesta al **reactivo No. 20.-** Todos los integrantes del área o departamento, estamos dispuestos a cooperar y apoyar el logro de los objetivos organizacionales. El 68% del personal expresa estar totalmente de acuerdo, un 29% está poco de acuerdo y los 3% restantes no están definidos ni a favor, ni en contra.

**Gráfica No. 10 Resultados del reactivo No. 20 Todos los integrantes del área o departamento, estamos dispuestos cooperar y apoyar el logro de los objetivos organizacionales.**



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco Morelia

El 68% respondió estar totalmente de acuerdo en que todos los integrantes del área o departamento están dispuestos cooperar y apoyar el logro de los objetivos, organizacionales, esto es expresan cooperar y sentirse apoyados para el logro de los objetivos comunes y para beneficio de la organización. El 29% esta un poco de acuerdo con esta afirmación ya sea por que se sientan poco apoyados por sus compañeros del área o porque ellos mismos no estén dispuestos a cooperar para el logro de los objetivos de la organización. Mientras que el 3% restante se muestra neutral ante este tema. En suma es un 32% de las personas que perciben que se puede mejorar en este factor y por lo tanto afecta al clima organizacional.

Resultado del **reactivo No. 21**.- Con mi trabajo contribuyo, directamente al logro de los objetivos generales de la empresa. El personal de Protecto-Deco expresa un 88% totalmente de acuerdo, un 12% un poco de acuerdo, como vemos en el cuadro No. 19.

**Cuadro No. 13 Resultados del reactivo 21 Con mi trabajo contribuyo, directamente con los objetivos de la empresa.**

<b>Total General</b>	<b>Posibles respuestas</b>	<b>%</b>
22	Totalmente de acuerdo	88%
3	Un poco de acuerdo	12%
0	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0%
0	Un poco desacuerdo	0%
0	Totalmente desacuerdo	0%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco Morelia.

Solo 12% expresa estar un poco con lo anterior por lo que de manera general se percibe un buen ambiente en este aspecto.

Respuesta del **reactivo No. 22.-** Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo. El 90% de nuestros informantes comentan estar totalmente de acuerdo, el 10% in poco de acuerdo, como se observa en cuadro No. 20.

**Cuadro No. 14 Resultados del reactivo 22 Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.**

<b>Total General</b>	<b>Posibles respuestas</b>	<b>%</b>
21	Totalmente de acuerdo	90%
2	Un poco de acuerdo	10%
1	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0%
1	Un poco desacuerdo	0%
1	Totalmente desacuerdo	0%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco Morelia.

Con lo anterior podemos concluir que la percepción del clima laboral desde el trabajo en equipo es bastante buena.

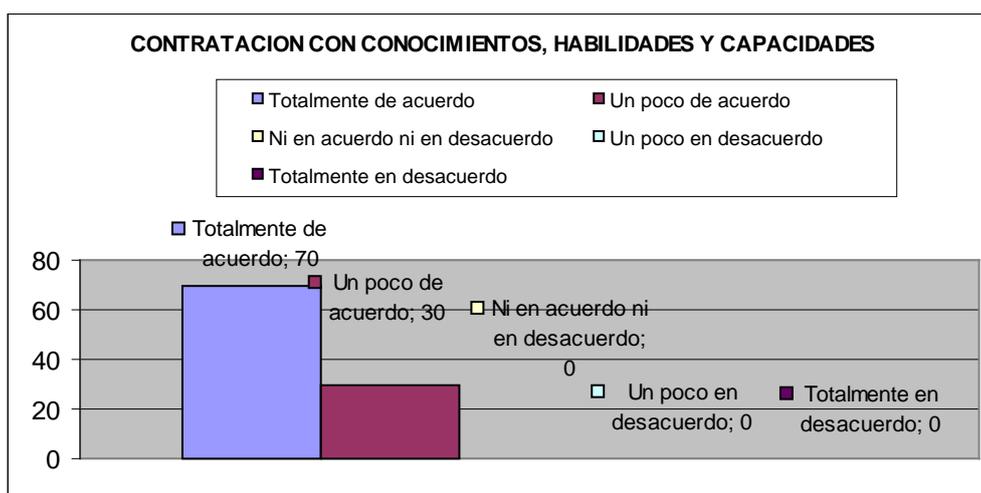
Para concluir con este apartado, se resalta los aspectos que deben ser atendidos de inmediato como son: el compañerismo y la amistad, el apoyo a los compañeros de trabajo, el logro de los objetivos personales o individuales, así como la cooperación y apoyo para el logro de los objetivos organizacionales.

#### 4.6.- Estándares de desempeño y clima laboral

Este apartado está compuesto de 3 reactivos de estándares de desempeño, cuyos resultados analizaremos a continuación:

Respuesta del reactivo No. 23.- Se contrata a las personas con conocimientos, habilidades y capacidades necesarias. Los encuestados indican que un 84% totalmente de acuerdo, 12% un poco de acuerdo y el 4% opinan están ni en acuerdo ni en desacuerdo, como se observa en la grafica No. 11.

**Gráfica No. 11 Resultados del reactivo No. 23 Se contrata a las personas con conocimientos, habilidades y capacidades necesarias.**



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco Morelia

El 70% expresa estar enteramente totalmente de acuerdo consideran, a las personas con los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias, para cubrir la vacante existente en la organización, por medio de exámenes de evaluación. Sin embargo un 30% esta un poco de acuerdo, por lo que esta percepción puede debe mejorar antes de que siga empeorando.

Con respecto al **reactivo No. 24.-** La capacitación que recibe es la adecuada. Los investigados contestaron de la siguiente manera: un 84% totalmente de acuerdo, un 15% un poco de acuerdo, y 4% esta en ni en acuerdo ni en desacuerdo como observamos en cuadro No. 21.

**Cuadro No. 15 Resultados del reactivo 24 La capacitación que recibe es la adecuada.**

Total General	Posibles respuestas	%
21	Totalmente de acuerdo	84%
3	Un poco de acuerdo	15%
1	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4%
0	Un poco desacuerdo	0%
0	Totalmente desacuerdo	0%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco Morelia

El 84% nos respondió estar totalmente de acuerdo que la capacitación recibida es la adecuada por parte de la dirección y los jefes de departamento; mientras que un 15% expresan estar un poco de acuerdo, ya que consideran que puede mejorar para que no llegue a afectar el clima laboral.

En el resultado del análisis del reactivo No. 25.- Conozco como se miden los indicadores de la evaluación de desempeño y es objetiva. El personal Deco Morelia nos habla de un 84% esta totalmente de acuerdo y el 15% expresa un poco de acuerdo, como se observa en el cuadro No. 22.

**Cuadro No. 16 Resultados del reactivo 25 Conozco como se miden los indicadores de la evaluación de desempeño y es objetiva.**

<b>Total General</b>	<b>Posibles respuestas</b>	<b>%</b>
22	Totalmente de acuerdo	88%
3	Un poco de acuerdo	12%
0	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0%
0	Un poco desacuerdo	0%
1	Totalmente desacuerdo	1%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco Morelia.

La gran mayoría, nos definen el 88% estar totalmente de acuerdo, que consideran que conocen los indicadores de evaluación de desempeño y que es objetiva, que la impartió la dirección para que no exista duda alguna de la aplicación y sin embargo un 12% están un poco de acuerdo que si las conocen, pero no las entienden muy bien, aunque la percepción es bastante buena, es importante atender respecto al 12 % que no los entiende del todo.

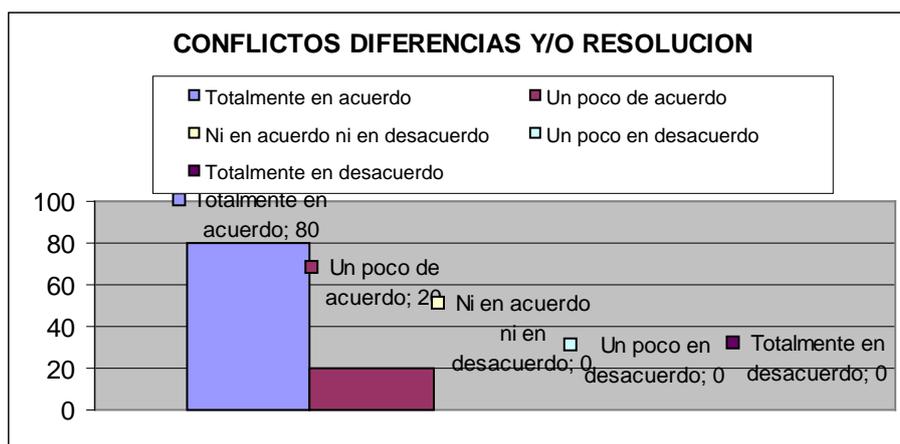
Con respecto al factor de estándares de desempeño, el aspecto que debe ser atendido de inmediato es el reclutamiento y la selección; ya que el 30% de los empleados consideran que debe mejorar, ya que esta afectando al clima organizacional.

#### 4.7.- Conflicto y clima laboral

Este apartado está compuesto por 3 reactivos, cuyos resultados analizaremos a continuación:

**Reactivo No. 26.-** Mi jefe maneja muy bien las diferencias y/o resolución de conflictos que se presentan en el desarrollo del trabajo. Los encuestados respondieron de la siguiente manera, el 80% totalmente de acuerdo, 20% ni en acuerdo ni en desacuerdo, como se muestra en la gráfica No. 12.

**Gráfica No. 12 Resultados del reactivo No. 26. Mi jefe maneja muy bien las diferencias y/o resolución de conflictos.**



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco Morelia

Un 20% expresa estar un poco de acuerdo, ya que consideran que se puede mejorar el manejo de los conflictos sobre todo atendiendo el origen de los mismos, para que no afecte el clima de la empresa.

Con respecto a la solución del **reactivo No. 27.-** Mi jefe directo realiza reuniones para informar, para generar respeto y confianza entre el personal del área. Los encuestados nos dicen que un 84% totalmente de acuerdo, el 10% un poco de acuerdo y el 8% esta en ni en acuerdo ni en desacuerdo, como se muestra en el cuadro No. 23.

**Cuadro No. 17 Resultados del reactivo 27 Mi jefe directo realiza reuniones para informar, para generar respeto y confianza entre el personal del área.**

Total General	Posibles respuestas	%
21	Totalmente de acuerdo	84%
2	Un poco de acuerdo	10%
2	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	8%
0	Un poco desacuerdo	0%
0	Totalmente desacuerdo	0%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco Morelia

El 84% nos respondió estar totalmente de acuerdo, que su jefe directo realiza reuniones para informar la situación de la empresa, para generar respeto y confianza entre el personal del área, el 10% opina estar un poco de acuerdo ya que debe hacer estas reuniones una vez a la semana y no es así. Un 8% nos dice estar ni en acuerdo ni en desacuerdo por lo que es importante atender a este respecto en el clima laboral. Por lo que este aspecto debe ser atendido antes de que empiece a afectar el clima organizacional.

Análisis del **reactivo No, 28**.- La jornada de trabajo permite mantener un buen equilibrio con la vida familiar. El 70% del personal opina estar totalmente de acuerdo, el 30% un poco de acuerdo, como se ve en el cuadro No. 24.

**Cuadro No. 18 Resultados del reactivo 28 La jornada de trabajo permite mantener un buen equilibrio con la vida familiar.**

<b>Total General</b>	<b>Posibles respuestas</b>	<b>%</b>
20	Totalmente de acuerdo	70%
5	Un poco de acuerdo	30%
0	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0%
0	Un poco desacuerdo	0%
0	Totalmente desacuerdo	0%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco Morelia.

. El 70% nos respondió estar totalmente de acuerdo, que su jornada de trabajo le permite mantener un buen equilibrio en su vida familiar le permite tener actividades en casa y sin embargo un 30% nos expresa que no existe ese equilibrio por el horario que no le alcanza el tiempo para su vida familiar, es lo que perciben los trabajadores en cuanto su clima laboral.

#### 4.8.- Calidez, identidad y clima laboral

Este apartado está compuesto de 3 reactivos de calidez e identidad, cuyos resultados analizaremos a continuación:

Respuesta el **reactivo No. 29.-** Estoy orgulloso de trabajar en mi empresa. Los encuestados opinan que el 60% totalmente de acuerdo, y el 40% un poco de acuerdo, como se en el cuadro No. 25

**Cuadro No. 19 Resultados del reactivo 29 Estoy orgullosos de trabajar mi empresa.**

Total General	posibles respuestas	%
15	Totalmente de acuerdo	60%
10	Un poco de acuerdo	40%
0	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0%
0	Un poco desacuerdo	0%
0	Totalmente desacuerdo	0%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco Morelia.

Nuestros informantes nos dicen un 60% estar enteramente de acuerdo, que están orgullosos de trabajar en la organización, que le gusta lo que realizan y sin embargo un 40% opina estar un poco de acuerdo que se sienten solo un poco orgullosos de trabajar en la misma que le causa insatisfacción es importante atender este respecto que no vaya empeorando sobre su clima laboral.

Con respecto al **reactivo No. 30.-** Si hay una vacante en la empresa, recomendaría a mis familiares y amigos que vinieran a trabajar. Nuestros

informantes opinan el 80% totalmente de acuerdo y el 20% un poco de acuerdo, como se observa en el cuadro No. 26.

**Cuadro No. 20 Resultados del reactivo 30 Si hay una vacante en la empresa, recomendaría a mis familiares y amigos.**

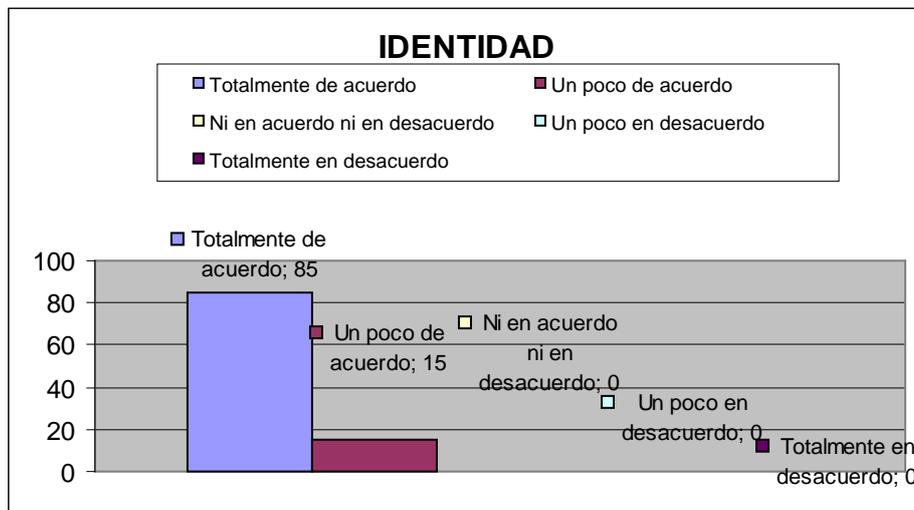
<b>Total General</b>	<b>Posibles respuestas</b>	<b>%</b>
16	Totalmente de acuerdo	80%
9	Un poco de acuerdo	20%
0	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0%
0	Un poco desacuerdo	0%
0	Totalmente desacuerdo	0%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco Morelia.

El 80% respondió estar enteramente totalmente de acuerdo que si existe una vacante recomendaría a trabajar a familiares y amigos que existe una confianza y cordialidad de los compañeros de trabajo y los puestos son buenos y sin embargo un 20% opina que no lo haría que existe confianza para recomendarlos a trabajar en la organización, es el percibir de los trabajadores en su clima laboral

Respecto a la respuesta del **reactivo No. 31.-** Me siento valorado y respetado en mi trabajo. El personal comenta un 85% totalmente de acuerdo y el 15% un poco de acuerdo, como se observa en la grafica No. 13.

**Grafica No. 13 Resultados de reactivo No. 31 Me siento valorado y respetado en mi trabajo.**



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación del clima organizacional de Protecto Deco Morelia.

La gran mayoría, nos definen el 85% estar totalmente de acuerdo, que consideran que se sienten valorados y respetados en su trabajo que libremente puede expresar sus ideas para el beneficio de la organización y sin embargo un 15% están un poco de acuerdo, ya que consideran que esta situación puede mejorar, por que sería conveniente atender este aspecto antes de que siga y se vuelva un problema real y por lo tanto llegue a afectar el clima organizacional.

## 5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez terminada la investigación se está en condiciones concluir cual es la percepción del clima laboral, de los encuestados con respecto a los factores o dimensiones del clima laboral que fueron objeto de estudio, como son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, estándares de desempeño, conflicto, calidez e identidad; de Protecto Deco Morelia.

En cuanto su *estructura*, los empleados tienen una excelente percepción del conocimiento de la misión, la visión y los objetivos de la organización, y también expresan que las normas, reglamentos y/o los procedimientos están muy bien estructurados y fáciles de comprender; que los comunicación escrita está bien expuesta, es clara y concisa. Por lo que, la inmensa mayoría sabe lo que la empresa espera de ellos y por lo tanto su clima organizacional es muy bueno con respecto a la estructura. Sin embargo existe una no tan buena percepción de la limpieza que se tiene en la empresa y que es importante *que se atienda*; como es el caso de los sanitarios, que consideran no están del todo limpios y los escritorios están un poco sucios y desordenados. Existen algunas herramientas de las que se pudieran echar mano, como lo es la calendarización de actividades en donde se indique los días y las horas que se van a realizar las diferentes actividades del personal de limpieza. Además de realizar un diagnóstico que permita decidir si se requiere ampliar el personal de limpieza y/o cumplir con los requerimientos mínimos de higiene como son depositar los papeles en su lugar y ordenar cada uno sus escritorios, para facilitar la limpieza adecuada. Se recomienda atender lo más pronto posible esta dimensión de limpieza antes de que genere una mala percepción de su clima organizacional.

En relación a la dimensión de *responsabilidad* los encuestados tiene una buena percepción, nos dicen que la responsabilidad asignada es acorde a lo que desempeñan en el puesto, y que son de su entero conocimiento. También comentan que consideran que sus jefes los tratan bien, existiendo un nivel de cordialidad alto en su labor, ayudándoles a efectuar su trabajo lo mejor posible y por lo tanto genera un buen ambiente organizacional.

Con lo que respecta al factor de *recompensa*, la percepción de los investigados no es tan buena con respecto a los salarios y los incentivos y premios adicionales que perciben en la empresa. Casi la mitad está en descontento con su salario, y las recompensas otorgadas por la empresa, ya que consideran que su saldo no corresponde del todo a las actividades que realizan en la empresa. Mientras que el 31% expresan estar poco de acuerdo, lo que quiere decir que consideran los incentivos y premios pueden ser mejores ya que no son suficientes. Lo anterior afecta el clima organizacional de la empresa ya que es por todos sabido que las personas que no están bien remuneradas tienden a tener problemas de productividad de relaciones con sus compañeros. Existen diferentes herramientas que se pueden aplicar para solucionar este problema como son hacer estudios de equidad salarial externa. En la que se busque estar en la media y de preferencia por encima de la media de los salarios que se pagan en las demás empresas del mismo ramo o actividad económica. Así como también un estudio de equidad salarial interna, en la que haya un porcentaje máximo adecuado entre el salario del puesto más bajo y el salario del puesto más alto, para cubrir la equidad salarial interna y externa. Tomando en cuanto las tareas y responsabilidades de cada uno de los puestos.

En cuanto a la dimensión de *riesgo*, nuestros informantes expresan estar enteramente de acuerdo, que de forma periódica, su jefe inmediato hace seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales, se reconoce estar dispuesto a enfrentar nuevos retos en su trabajo y que la seguridad es la adecuada para evitar accidentes y riesgos de trabajo; consideran que las instalaciones son seguras y existe un espacio suficiente para evacuaciones, en la organización por lo que su percepción es muy positiva en este rubro respecto al clima organizacional.

En el factor de *apoyo y cooperación*, expresan los empleados estar de acuerdo que el jefe los trata con amabilidad y se sienten apoyados en su trabajo, existiendo un sentimiento de confianza y armonía, se sienten o se perciben autorrealizados con su trabajo, además expresan que sus compañeros le ayudan en el desarrollo de su trabajo y por lo tanto se sienten apoyados, los empleados perciben también, que su trabajo les permite alcanzar los objetivos personales, por lo que consideran que existe equidad en

lo personal con lo laboral, que pueden realizar actividades dentro y fuera de casa sin ningún problema, También nos comentan que su jefe se compromete con su trabajo y con sus compañeros en común y que todos los integrantes del área o departamento estar dispuestos cooperar y apoyar, opinan que se sienten apoyados y que contribuyen para el logro de los objetivos comunes, para beneficio de la organización, de manera general podría decirse que el clima laboral es bueno. Sin embargo, en este factor, los resultados de la investigación nos arrojan existe un foco rojo en la percepción de la dimensión de amistad con sus compañeros, debido a que el 24% probablemente no han logrado establecer un lazo de amistad con todos sus compañeros, y el 16% tiene una opinión neutra, por lo que podríamos considerar que no han logrado integrarse a la organización y específicamente a las relaciones entre compañeros. En conjunto estos dos últimos suman un 44% de los trabajadores, por lo que se recomienda atender esta situación de manera expedita. Existen varias herramientas que pueden ser utilizadas para mejorar la integración de los trabajadores de manera informal, es decir lograr reforzar los lazos de camaradería y amistad entre ellos, como son: organizar eventos deportivos entre departamentos, festejar los cumpleaños entre compañeros con un pastel y una taza de café (el de todos sin excepción), festejos colectivos de fechas importantes, organización de cursos de relaciones interpersonales, juegos de integración, etc.

En la dimensión de *estándares de desempeño*, los empleados perciben que se contrata a las personas con los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias, para cubrir la vacante existente en la organización, consideran que la capacitación brindada es la adecuada, por parte de la dirección y los jefes de departamento. También consideran que la evaluación del desempeño es objetiva debido a que conocen los indicadores de evaluación de desempeño; por lo que la percepción es este factor impacta de manera positiva en clima laboral.

En el factor de *conflicto*, los empleados perciben que es bueno el manejo de conflictos, que se resuelve en tiempo y forma cualquier conflicto que se presente, con las mejores alternativas para no generar fricciones, sin embargo; se puede mejorar al no compartir estos conflictos entre el personal ajeno al

problema. También nos comentan estar totalmente de acuerdo en que su jefe directo realiza reuniones para informar la situación de la empresa, para generar respeto y confianza entre el personal del área y que exista. Con base a lo anterior la percepción del manejo de los conflictos es buena y por lo tanto del clima laboral también lo es.

Referente al factor de *calidez e identidad*, el 40% de los encuestados opinan estar solo un poco orgullosos de trabajar en la misma, por lo que es importante atender este aspecto para que no vaya empeorando su clima laboral. Existen varias herramientas que pueden ser utilizadas para mejorar la calidez e identidad, una de ellas puede ser la gestión de la compensación, incluyendo en ella prestaciones e incentivos; así como convertirse en una empresa socialmente responsable y promover el buen trato dentro de la organización.

Para concluir esta investigación del clima laboral de Protecto Deco Morelia, se debe resaltar que si no existe una buena percepción de los empleados del factor de *recompensa* y por lo tanto afecta de manera negativa su clima organizacional, será muy difícil que se de el *apoyo y la cooperación* entre compañeros, llámese subordinados o jefes. Y como consecuencia se ve afectado el factor de *calidez e identidad*, debido a que si no se les paga bien, no se sienten apoyados, ni están dispuestos a cooperar; muchos menos se sentirán orgullosos de la organización; afectando estas percepciones de manera negativa a su clima organizacional. Afortunadamente la percepción de los encuestados no todavía buena y se puede mejorar aún más, si se atienden a tiempo las recomendaciones vertidas en este trabajo de investigación.

## 6.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Avilés M. y Gordon J. (1993) *Comportamiento Organizacional I* Buenos Aires, Argentina, Editorial Garnica,

Arias Reina J. M. (2000) *Control de tiempos y productividad. La ventaja Competitiva*: Barcelona, España Paraninfo Thomson Learning,

Bañares L. (1994). *La Cultura del Trabajo en las Organizaciones*, Ediciones Riap, Madrid España

Brunet L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.

Campbell (2000) *Clima Organizacional hacia un mismo modelo*: Bogotá, Colombia, Editorial Por An.

Chaim, M., Martínez, J.M., y Núñez A, (2010), *Relaciones entre el Clima Laboral y Satisfacción Laboral*: Barcelona, España, Editorial Comillas,

Chiavenato I, (2000) *Administración de Recursos Humano: 5ª edición*, Ed. McGraw Hill, Interamericana de México, S.A.

Davis K. (1983). *El Comportamiento humano en el trabajo*: México, D.F. Editorial Mc Graw Hill, 7a. Ediccion

Dessler G. (1979). *Organización y Administración: enfoque situacional: México*, Editorial Prentice Hall.

Fernández, C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas, México, 2ª. Edición.

Gan F. y Geiner G. (2010) *Manual de Recursos Humanos*: Madrid, España Editorial UOC,

Garrett (1994) *Clima Organizacional y Desempeño*: Editorial, Revista éxito empresarial, 1950 / ISSN: 1856-1810

Gibson J.Ivancevich, J. Donnelly J. y Hall, R (1996) (*Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso*: México, D.F., Editorial Mc Graw Hill, 2ª Edición.

Goncalves, Alexis. (2000) *Fundamentos del clima organizacional*: .Editorial, Universal de Antioquia, Universidad de Antioquia.

Goncalves, A. (1997)."*Dimensiones del clima organizacional*": Editorial, Universidad de Antioquia, Universidad de Antioquia.

González, M. y Olivares, S. (1999) .*Comportamiento Organizacional. Un enfoque latinoamericano*. CECSA, México,

Grupo Deco Nacional, (2010), *Manual de Procedimientos Protecto-Deco*, Departamento de Recursos Humanos, S.L.P. México.

Hellriegel y Slocum, ( 2004) *Comportamiento Organizacional y Clima Laboral Psicología Organizacional*.: . México, 1a Edición. Pearson.

Litwing y Stringer, R, (1968), *Motivación y clima organizacional*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research,

Litwing y Stringer, R. (2012), *Los 9 factores que determinan el clima Organizacional según Litwin y Stinger*, Publicación Grandes Pymes, <http://jcvalda.wordpress.com>

Newstron, D. (1990) *Comportamiento Organizacional Impacto de las Emocione*: USA, Editorial Prentice Hall,

Rodríguez I. (2004) *El clima Organizacional como Gestión y Desarrollo*, Universidad de la Habana, Cuba, <http://www.gerencie.com/cultura-organizacional.html>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. San Diego University Editorial Pearson Educación,

Téllez Rodríguez (2003) *Gestión del Talento Humano y Cultura Organizacional en las Empresas*: Revista Análisis de las Dinámicas Culturales al Interior, Empresarial, Vol. 1, 6ª. Edición

Oborne, David J. (1996) *Ergonomía en Acción*. México: Ed. Trillas.

Schneider, (1975), *Clima Organizacional en Colombia*, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia

Werther, y Davis (1995). *Administración De Personal Y Recursos Humanos*, México: MC Graw Hill.