

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA MAQUILADORA
DE EXPORTACIÓN**

PRESENTA

LIC. OLGA GEORGINA GUADALUPE MARTÍNEZ IBARGUE

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA
EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN
PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MARZO, 2016



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA MAQUILADORA
DE EXPORTACIÓN**

PRESENTA

LIC. OLGA GEORGINA GUADALUPE MARTÍNEZ IBARGUE

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA
EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN
PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR

DR. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

MARZO, 2016

Clima Organizacional en una Maquiladora de Exportación

Aprobación

Dr. José Armando Peña Moreno
Director del producto integrador

Mtro. Sergio Hernández
Revisor

Dr. Francisco Treviño
Revisor

Monterrey, Nuevo León, México

a ____ de _____ del 2016.

AGRADECIMIENTOS.

Primeramente a mi familia por apoyarme en iniciar esta maravillosa etapa de aprendizaje y alentarme durante todo el trayecto.

Al Dr. José Armando Peña Moreno por sus enseñanzas y apoyo durante la realización de este proyecto.

A la Mtra. Miriam Cristina Decanini quien me apoyo para la conclusión de este proyecto y siempre tuvo las palabras adecuadas para lograrlo.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por permitirme el privilegio de formar parte de su programa de becarios.

A mis Maestros quienes fueron un gran ejemplo y me inspiraron a trabajar durante estos dos años y quienes me dejaron enseñanzas para toda la vida.

INDICE.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	
1.1 Planteamiento del problema.	7
1.2 Justificación.	7
1.3 Objetivo general.	8
1.4 Objetivos específicos.	9
1.5 Pregunta de investigación.	9
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.	
2.1 Antecedentes generales.	10
2.2 Definición de Clima Organizacional.	10
2.3 Enfoques del Clima Organizacional.	10
2.4 Factores que influyen sobre el Clima Organizacional.	13
2.5 Dimensiones del Clima Organizacional.	15
2.6 Teoría del Clima Organizacional de Likert.	18
2.7 Tipografía del Clima Organizacional de Reddin.	20
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.	
3.1 Diseño del estudio.	25
3.2 Población.	25
3.3 Escenario o ambiente.	25

3.4 Instrumento de medición.	25
3.5 Procedimiento.	26
CAPÍTULO 4. RESULTADOS.	27
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.	41
BIBLIOGRAFÍA.	42
ANEXOS.	44

RESUMEN.

En el presente trabajo se aborda el tema de Clima Organizacional, uno de los conceptos más importantes para las organizaciones actuales, que no sólo toman en cuenta los resultados económicos que se obtienen al final del día, organizaciones que van más allá y se preocupan por la calidad de vida de sus empleados, quienes forman el recurso humano de la misma y son uno de los puntos clave para el desarrollo y crecimiento de éstas.

Con la aplicación de un instrumento de Clima Organizacional se logró conocer la percepción que el personal de una maquiladora de exportación tiene de la misma, tratando así de aportar herramientas a los Directivos para establecer estrategias de desarrollo organizacional y poder mejorar las condiciones actuales de la empresa.

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.

1.1 Planteamiento del problema.

En la actualidad se ha dado énfasis en conocer la percepción que el personal tiene del Clima Organizacional, ya que ellos son quienes forman y mantienen las operaciones de la empresa, por lo cual no es sorpresa que grandes compañías internacionales inviertan en programas como GPW, el cual enlista a las organizaciones en diferentes categorías para establecer cuáles son consideradas las mejores para desarrollar labores dentro de ellas, esto por el mismo personal.

El conocer estos datos es de suma importancia, ya que de esta forma los directivos pueden ser conscientes de cuáles puntos son considerados como áreas de oportunidad y fortalezas por el personal y con base en esto puedan establecer un plan para mejorar las condiciones de trabajo, con la finalidad de que esto impacte en factores como productividad, motivación, desempeño, entre otros.

Cuando los empleados tienen una mejor percepción de la organización en la que laboran afecta en factores personales como la motivación de asistir a laborar, el sentido de pertenencia, las relaciones con sus compañeros de trabajo, lo cual incluso puede afectar en su vida personal, en la interacción con su familia y entorno social general.

1.2 Justificación.

La empresa en donde se llevó a cabo la presente investigación es una maquiladora de exportación, de tipo metalmecánica dedicada al ramo aeroespacial, cuenta con más de quince años de presencia en el mercado mexicano y su corporativo se sitúa en Houston, Texas.

Desde que entró en funcionamiento ha pasado por una serie de cambios, como la independización de la organización de otra asociada en un inicio, la modificación constante de horarios, cambio de ubicación de las instalaciones y un crecimiento considerable en un periodo relativamente corto de tiempo, lo cual llevó a la organización a la necesidad de crear grupos de trabajo, dividiendo a todo su personal en tres grupos de 50 personas cada uno aproximadamente, y a la implementación de supervisores en cada área para cada uno de ellos, los cuales fueron elegidos por sus buenos resultados como operadores pero en ningún momento llevaron una preparación por parte de la organización para el desarrollo de su nuevo puesto.

Durante estos quince años y con todas las modificaciones por las que ha pasado la organización, en ninguna ocasión se ha mostrado interés por conocer la percepción que el personal tiene sobre el Clima Organizacional de la misma, actualmente se desea comenzar con la implementación de un cambio de cultura organizacional, en el cual se pretende retomar la misión, visión y valores organizacionales, motivo por el cual consideran que es el momento adecuado para conocer la percepción del Clima Organizacional que los empleados tienen actualmente, ya que esto les permitirá tener una mejor visión y planeación de hacia dónde o de qué forma se deberán encaminar dichos cambios.

1.3 Objetivo general.

Conocer la percepción actual del personal referente al Clima Organizacional, tomando como base las dimensiones incluidas en el instrumento y de esta forma proporcionar a los Directivos de la Organización las bases para el desarrollo de un plan de cambio de cultura organizacional.

1.4 Objetivos específicos.

1. Conocer la percepción que el personal tiene del Clima Organizacional en general.
2. Conocer la percepción que el personal tiene de cada una de las dimensiones presentes en el instrumento.
3. Conocer los indicativos específicos sobre los que el personal presenta una percepción menos favorable y más favorable.

1.5 Pregunta de investigación.

¿Cuál es la percepción actual que tiene el personal sobre el Clima Organizacional?

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.

Clima Organizacional.

2.1 Antecedentes Generales

Con base en los resultados de las investigaciones psicológicas en el ambiente laboral surge el Desarrollo Organizacional, con la idea de favorecer el desarrollo de las organizaciones tomando en cuenta factores más allá de lo administrativo y viendo a los integrantes de las mismas como seres psicológicos.

Más adelante se comienza a utilizar el término Clima Organizacional, cuando las empresas se dan cuenta de la necesidad de tomar en cuenta al factor humano, ya que éste puede incluso impedir el cumplimiento de las metas de la organización, impidiendo que estas avancen.

2.2 Definición de Clima Organizacional.

A lo largo de nuestra vida los seres humanos nos vemos obligados a pasar constantemente por procesos de adaptación, a diferentes situaciones o ambientes con la finalidad de mantener un equilibrio, por lo cual es importante conocer y ser conscientes de las características o situación del clima actual de la organización a la que pertenecemos o la que nos vamos a incorporar. Paulo Duran (2003) nos dice que una “organización es la coordinación de diferentes actividades de participantes con el fin de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.”

Su concientización y conocimiento del clima organizacional es de suma importancia al ser un factor organizacional que afecta directamente al capital humano e impactar en su

comportamiento, lo cual se ve traducido en cuestiones organizacionales tales como la productividad, motivación, rotación, etc.

Las organizaciones comparten o cuentan con características similares que las estructuran como tal, sin embargo existen otras características particulares como lo es el Clima Organizacional que se define como las características que definen a una organización, las cuales: a) la diferencian de otra organización; b) prevalecen en el tiempo, y c) afectan la conducta de las personas. (Forehand y Gilmer, 1964)

Continuando con las mismas bases Tagiuri (1968) nos dice que es una cualidad permanente de la organización como unidad, que interfiere en el comportamiento de los integrantes y puede ser interpretada como los valores o características particulares del ambiente.

Por su parte Manuel Silva (1996) hace mención de la participación activa de los empleados en la construcción del clima específico de cada organización al establecer que éstos tienen su propia percepción del ambiente, a partir de la cual determinan sus actitudes y conducta. Por lo tanto le pertenece al mismo personal y es con base al ambiente total, por lo cual podemos deducir que es determinado tanto por experiencias personales como por factores propios de la organización.

González (2005) nos dice que el clima organizacional es el conjunto de la percepción que el personal desarrolló con base a las peculiaridades permanentes de la organización, las cuales influyen en su comportamiento y actitud, por lo cual se podría decir que el conocimiento y consciencia del clima organizacional es uno de los elementos importantes de toda organización ya que influye en los resultados de otros elementos organizacionales.

Paulo Duran (2003) define el clima organizacional como ambiente interno y la percepción psicológica específica de cada organización, el cual es percibido de diferente forma por cada elemento de la organización y es lo que la hace única, además de que influye en sus miembros. Lo conforman factores estructurales (como la tecnológica, políticas, metas, reglamentos, etc.) y factores sociales (actitud y comportamientos que son estimulados o reprimidos). El concepto está relacionado con aspectos tanto formales como informales de la organización así como con las relaciones que se presentan en ésta.

Un punto importante dentro de los estudios de clima organizacional es tener claro que la conducta de un empleado no es el resultado de todos estos factores organizacionales, si no de la percepción que éste tiene de ellos (Salazar, 2009), por lo tanto podría definirse al clima organizacional como la opinión que el trabajador construye referente a la organización con base en los factores que la conforman.

El clima organizacional hace referencia a la percepción común que el personal de la organización tiene del trabajo, el ambiente en que éste se realiza, las características físicas del área de trabajo, las relaciones con los compañeros en cualquiera de las jerarquías y las políticas o procesos formales que intervienen en el mismo. Lo constituyen diversos factores que influyen en la conducta y diferencian el desempeño de las organizaciones, se puede expresar mediante procedimientos, estructuras y procesos que influyen en la conducta.

Tomando como base las definiciones mencionadas podemos concluir que el clima organizacional es una característica relativamente estable de la organización, cuyos cambios generalmente son graduales, es construido a partir de la percepción que el personal de la organización tiene de la misma y que influye en el comportamiento de las personas, por lo cual puede determinar o influir en otras áreas o resultados organizacionales.

2.3 Enfoques del Clima Organizacional.

Al tratarse un concepto multidimensional la naturaleza del clima organizacional puede ser definida o investigada desde tres enfoques diferentes, según James y Jones (1974, citados en Brunet, 1992);

- Características organizacionales, se basa en las características que distinguen a la organización de otras, son estables e influyen en el comportamiento de sus integrantes, pone énfasis en las características físicas o estructurales de la organización.
- Atributos individuales, en este enfoque se destaca la influencia de factores individuales y personales como valores o actitudes en la percepción del clima organizacional.
- Atributos de la organización, es un enfoque integral ya que se desarrolla a partir de la percepción individual de las características de comportamiento de la organización o departamentos de la misma hacia los empleados y la sociedad en general.

Por su parte Gómez y cols. (2001), citado en Gomez (2004), menciona estos tres enfoques como:

- Factor organizacional puramente objetivo, éste determina el clima desde características estructurales, las cuales diferencian a la organización de otras e impactan en el comportamiento de su personal.
- Enfoque puramente subjetivo, está relacionado con la percepción que los integrantes de la organización tienen de la misma, un aspecto importante sería la percepción que tienen de la satisfacción de sus necesidades sociales dentro de la organización.
- Enfoque o esquema integrador, toma en cuenta tanto los factores subjetivos como los objetivos, considera al clima organizacional como una variable determinada tanto por

cuestiones organizacionales y por las variables resultantes como el rendimiento, satisfacción, entre otras.

Por otro lado Toro (2001), citado por González (2004), nos dice que el clima organizacional puede ser tratado como:

- Una variable independiente, la cual tiene efectos en factores importantes como motivación, satisfacción, entre otros.
- Una variable dependiente, concluyente de factores como la antigüedad laboral, género, edad, puesto, entre otros.
- Una variable interviniente, intercesora entre los factores del contexto social y estructural de la organización y la conducta del personal.

2.4 Factores que influyen sobre el Clima Organizacional.

El clima organizacional, aunque representa la percepción que el personal tiene de la situación actual de la organización, está conformado desde el pasado de la misma y por los altos niveles de la jerarquía organizacional, las principales influencias del mismo son;

- Estilos de los máximos directivos, es la forma en la que éstos consideran que la organización debe manejarse y misma que actúan en la forma de trabajar con su equipo.
- Estilo del fundador, este puede marcar el estilo de la organización por largo tiempo.
- Grupo dominante, por lo general está integrado por los altos directivos de la organización, si en este nivel existe monopolio de alguna profesión (contadores, ingenieros, etc.) puede influir en el clima organizacional.
- Tecnología, el grado en que impacta el clima organizacional puede variar, éste se puede identificar haciendo una comparación con empresas del mismo sector.

- Otros factores; tamaño de la organización, localidad geográfica, estructura física, relación de directivos con trabajadores, entre otros.

2.5 Dimensiones de clima organizacional.

El clima organizacional es un concepto multifactorial compuesto por diversas dimensiones, que se definen como aquellas características organizacionales que pueden ser medidas y tienen un impacto en el comportamiento de los integrantes de la misma, las cuales han sido agrupadas, definidas e investigadas por diversos autores.

Litwin y Stinger proponen la existencia de nueve dimensiones del clima organizacional:

- Estructura, hace referencia a la percepción que el personal tiene de los procesos, procedimientos, reglamentos y políticas que intervienen en sus labores, lo cual podría derivar en la percepción de un clima burocrático o por el contrario uno libre.
- Responsabilidad, esta dimensión se puede ver reflejada en el sentimiento de autonomía que tiene el personal, al sentirse su propio jefe y tener parte en la toma de decisiones relacionadas con su puesto.
- Recompensa, es la percepción que se tiene de la recompensa recibida por un trabajo bien hecho, aquí influiría el manejo del premio o castigo que maneje la organización.
- Desafío, hace referencia a las metas que se imponen o perciben los empleados y los riesgos que pueden tomar para lograr estas.
- Relaciones, es la percepción que los empleados tienen del ambiente de trabajo y las relaciones que se dan dentro de la organización, entre iguales como entre niveles jerárquicos. En este sentido es importante considerar la existencia de dos tipos de

grupos, los grupos formales que son dados por la estructura jerárquica y los grupos informales que se forman a partir de intereses comunes.

- Cooperación, es el sentimiento de un espíritu de apoyo mutuo entre miembros de la organización tanto en forma vertical como horizontal.
- Estándares, es la forma en que el personal percibe las normas de productividad fijadas dentro de la organización.
- Conflictos, es la idea que el personal tiene sobre la expresión de opiniones, como se manejan y resuelven las problemáticas o si se intenta que estas permanezcan ocultas. En este punto sería importante poder identificar si la organización es capaz de identificar el conflicto funcional (confrontación que se presenta en los grupos y que mejora el desempeño de la organización) del conflicto disfuncional (interacción que obstaculiza la realización de las metas y daña a la organización). (Gibson, 2011, p. 260)
- Identidad, es el sentimiento de pertenencia e importancia que percibe el personal dentro de la organización, aquí destaca la importancia de conciliar los objetivos personales con los organizacionales.

Por su parte Brunet (1997) afirma que para realizar una evaluación de clima organizacional es indispensable que se midan cuatro dimensiones;

- Autonomía individual. Aquí se incluyen las responsabilidades e independencia con la que se cuenta, que tan inflexibles son las políticas y reglamentos organizacionales. Sobresale el sentimiento de ser su propio patrón que pueda percibir el personal, así como el porcentaje de decisión que tienen.

- Grado de estructura que impone el puesto. Considera las condiciones en que los individuos y métodos de trabajo son establecidos y son comunicados por los supervisores a los empleados.
- Tipo de recompensa. Se sostiene en los aspectos monetarios y oportunidades de crecimiento.
- Consideración, agradecimiento y apoyo. Hace alusión al apoyo y estímulo que el empleado percibe por parte de su superior.

Likert propone la medición del clima organizacional con base en ocho dimensiones que define de la siguiente manera;

- Métodos de mando, es la forma en que se influye sobre los empleados mediante el liderazgo.
- Características de las fuerzas motivacionales, hace referencia a la disposición de recursos que realiza la organización mediante diversos procedimientos para la motivación y satisfacción de necesidades de los empleados.
- Características de los procesos de comunicación, es la esencia de los tipos de comunicación y manera de ejercerlos que tiene la organización.
- Características de los procesos de influencia, la importancia de la interacción supervisor/subordinada en la constitución de las metas organizacionales.
- Características de los procesos de toma de decisiones, se refiere a la eficacia de la información en que se sustentan las decisiones y la asignación de funciones.
- Características de los procesos de planeación, es la forma en que se instituye el sistema de establecimiento de objetivos o normas.

- Características de los procesos de control, es la manera en que se ejerce y distribuye el control dentro de la organización.
- Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, hace referencia a la planificación y formación deseada.

Bowers y Taylor realizaron estudios sobre cinco grandes dimensiones para el estudio del clima organizacional;

- Apertura a los cambios tecnológicos, hace referencia a la disposición que tiene la gerencia hacia nuevos recursos o equipos que pudieran simplificar o mejorar el trabajo de los empleados.
- Recursos humanos, es la atención ofrecida al bienestar de los empleados en sus labores por parte de la gerencia.
- Comunicación, se basa en los sistemas de comunicación que se manejan dentro de la organización y la facilidad que presentan los empleados para transmitir sus inconformidades a la gerencia.
- Motivación, son las situaciones que llevan a los empleados a desempeñarse más o menos intensamente en la organización.
- Toma de decisiones, se considera la información con la que se cuenta para la realización de toma de decisiones internas de la organización y el papel de los empleados en este proceso.

2.6 Teoría del clima organizacional de Likert.

En su teoría sobre clima organizacional Likert nos menciona la influencia de tres tipos de variables en las características organizacionales que influyen en la percepción del clima;

- Causales o independientes, son las que muestran la forma en que la organización se desarrolla y alcanza resultados, dentro de estas podemos encontrar la estructura de la organización, reglas, toma de decisiones, etc.
- Intermedias o intervinientes, estas manifiestan el estado interno de la organización y los procesos de la misma, incluyen la motivación, actitud, eficiencia de la comunicación, etc.
- Finales o dependientes, son el resultado de la interacción de las dos anteriores, se refieren a los resultados organizacionales como es la productividad, gastos, ganancias, pérdidas, etc.

A partir de dichas variables Likert determina la existencia de cuatro sistemas que divide en autoritario (Sistema I y II) y participativo (Sistema III y IV);

- Sistema I Autoritario explotador. La administración es autocrática, no se tiene confianza en los empleados, la toma de decisiones se limita a los altos mandos, la comunicación y procesos se dan de forma burocrática, se percibe una atmosfera de temor e inseguridad.
- Sistema II Autoritario paternalista. Aunque las decisiones son tomadas en la cúspide de la jerarquía se tiene mayor consideración y confianza de los subordinados que en el nivel anterior y se presenta mayor delegación de responsabilidades, se utiliza el método de castigo y recompensa como motivador para los empleados, se percibe un ambiente estable siempre y cuando se sigan las normas de la administración.
- Sistema III Consultivo. La administración consulta y confía en sus empleados aunque la toma de decisiones la realicen ellos, es un sistema descentralizado y es más común

la delegación de responsabilidades, se satisfacen las necesidades de prestigio y estima, se percibe un clima de confianza.

- Sistema IV Participativo. La toma de decisiones se da en todos los niveles jerárquicos, la comunicación se da en todos los sentidos (ascendente, descendente, lateral), hay gran confianza en los empleados, quienes forman equipo con la administración para el logro de objetivo ya que hay un alto nivel de compromiso.

2.7 Tipografía del Clima Organizacional de Reddin.

Reddin basa su teoría en la influencia de dos dimensiones en el clima organizacional, la orientación a la tarea (se enfatiza la importancia de la producción) y la orientación a la relación (la atención se centra en las personas que conforman la organización), de la cual derivan cuatro tipos básicos de clima organizacional;

- Orientado a sistemas, la comunicación es poco frecuente y por lo general se da por escrito, este tipo de organizaciones se distinguen por una interacción que se enfoca en corregir al personal, la función de los equipos de trabajo es el clarificar, guiar y canalizar, los empleados están orientados a la seguridad y el cumplimiento de los procedimientos, la distinción se da con base en quienes siguen las reglas y quienes no, cuando surge un error se generan más controles para evitarlos, se podría decirse que se es esclavo de las reglas y la visión del tiempo se enfoca al pasado. Se le da mayor importancia a los temas administrativos y a la contabilidad ya que este tipo de clima está identificado con la organización. La forma de castigo es mediante la pérdida de autoridad, la principal insatisfacción entre el personal es la falta de reconocimiento, la forma de manejar los conflictos es eliminándolos y hay un miedo presente es al surgimiento de emotividad,

- Orientado a la gente, en este tipo de clima organizacional lo principal es entender a la gente, se desarrollan sistemas de soporte social, las interacciones se dan mediante la aceptación, los equipos de trabajo se desarrollan con la finalidad de apoyar, armonizar y aconsejar, los errores se pasan por alto, pero siempre se busca el entrenamiento y la coordinación del personal, la comunicación se lleva de manera más informal mediante conversaciones, las cuales por lo general son para transmitir ideas de manera ascendente, los elogios son utilizados como una fuente positiva de poder, en general se busca una identificación y cooperación de los subordinados. Se busca la manera de suavizar los conflictos, se teme al rechazo y la forma de castigo es mediante la pérdida de interés por parte de los gerentes, una debilidad de este tipo de clima es la falta de dirección en los empleados.
- Orientado a la productividad, aquí las interacciones se dan mediante el dominio, la comunicación es de manera descendente, lo que importa es tener poder e identificar quienes producen. El personal está orientado al desempeño, lo cual se incentiva mediante la recompensa, lo importante es el ahora, por lo cual los equipos de trabajo son formados para iniciar, evaluar y seguir. Los conflictos se suprimen y los errores son castigados mediante la pérdida de posiciones en la organización, los principales problemas son la falta de comunicación y existe un temor constante a perder el poder o tener una baja producción.
- Orientado al equipo, lo que importa es la participación, saber quién desea unirse al equipo, la comunicación por lo general se da en reuniones y en múltiples direcciones, las personas logran identificarse como colegas y las interacciones son para unir al personal, con lo cual se espera lograr el compromiso de los empleados. Los equipos se

forman para fijar estándares, probar y motivar, para lo cual son frecuentes las interacciones entre gerencias, en las cuales se busca ver a futuro. Constantemente se busca aprender de los errores y la fuente positiva de poder es el impulso de ideas y los conflictos son utilizados de forma positiva, una debilidad de este tipo de clima es la falta de independencia y el temor al des involucramiento o insatisfacción.

Sin embargo nos menciona que cuando una tercera dimensión, la efectividad, entra en juego podemos identificar ocho tipos de clima organizacional, a partir de los cuatro mencionados anteriormente que determina como básicos, cuatro de ellos considerados efectivos y cuatro menos efectivos, referente a los cuales los directivos deben contar con la capacidad de detectar y estimular para lograr un alto desempeño, con base en estos cuatro tipo de clima organizacional se logró clasificar a las organizaciones en dos tipos; orientada a actividades (lo que se hace) y otra orientada a los resultados (lo que se logra);

- Clima Productivo; éste resulta cuando el clima orientado a la producción es estimulado apropiadamente, presenta una alta orientación a las tareas y baja hacia las relaciones de manera adecuada, con lo cual se da una dirección puntual y vigorosa. Se tiene una alta iniciativa, un compromiso a los resultados efectivos, las ideas por lo general son implementadas y se aprecia la eficiencia y la productividad.
- Clima Autoritario; surge cuando el clima orientado a la producción por el contrario es estimulado de forma inapropiada, al igual que en el clima productivo las orientación a la tarea es alta y a las relaciones baja pero en este caso de manera inapropiada, lo cual genera un autoritarismo que no beneficia a la efectividad. Se percibe como un ambiente amenazante, en el cual no hay comunicación, el personal toma decisiones sin

consultarlas y se exigen niveles de productividad del día y la poca productividad que se obtiene es en base a amenazas.

- Clima Humanitario; deriva de la estimulación apropiada del clima orientado a la gente, en el cual se presenta una alta orientación a las relaciones y baja orientación a la tarea de forma adecuada, lo cual da una alta efectividad basada en la confianza hacia el personal. Se presenta un alto grado de comprensión y compromiso con la planeación y productividad, la comunicación fluye en todos los sentidos.
- Clima de Sumisión; es el efecto de estimular inapropiadamente el clima orientado a la gente, al igual que el anterior se da con base en una alta orientación a las relaciones y baja hacia la tarea pero por el contrario de una manera inapropiada, lo que deriva en relaciones amigables que no colaboran con la productividad. Se percibe como una organización amigable que busca minimizar los conflictos, pero que no se preocupa por la productividad.
- Clima de Desafío; es consecuencia de una estimulación adecuada al clima orientado al equipo, refleja una alta orientación a la tarea y a las relaciones, que en conclusión dan una alta efectividad basada en la cooperación y esfuerzo. Aquí las decisiones son tomadas en conjunto, por lo cual se presenta un alto nivel de compromiso y motivación mutua, además los logros son reconocidos.
- Clima Ambiguo; es producto de una estimulación inadecuada al clima orientado al equipo, también presenta una alta orientación a la tarea y a las relaciones pero solo es necesaria por lo cual la iniciativa del personal no favorece la productividad, creando así un ambiente de ambigüedad. Se aceptan decisiones aceptables que no en todos los

casos son las mejores, no hay un compromiso y apoyo hacia el alto desempeño, e incluso se puede llegar a la indiferencia.

- Clima de Equidad; es la suma de una estimulación correcta al clima orientado a sistemas, presenta una baja orientación a la tarea al igual que a las relaciones, que da como resultado un ambiente productivo mediante el orden, control y equidad. Prefieren la comunicación por escrito, sus sistemas son buenos y se basan en el cumplimiento de normas y apego a procedimientos.
- Clima Estancado; es la conclusión de una estimulación incorrecta al clima orientado a sistemas, se percibe una baja orientación a la tarea y a las relaciones, pero en este caso da como resultado un esfuerzo y ánimo organizacional mínimo. Se tienen reglas a tal grado de llegar a impedir el agilizar el trabajo, se tiene una resistencia al cambio, poco involucramiento, no se fomenta la creatividad y no hay reconocimiento por el desempeño.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA.

3.1 Diseño del estudio.

El presente estudio es de tipo descriptivo ya que busca conocer, establecer y describir la percepción actual de los empleados de una maquiladora de exportación sobre el Clima Organizacional de la misma.

3.2 Población.

Para la selección de la muestra se consideró a la población operativa total de la Organización, determinando esto con base a la jerarquía establecida en el organigrama de la misma, dando un total de 131 personas del nivel operativo, en su totalidad de género masculino y con un nivel de escolaridad de Bachillerato Técnico, excluyendo de este estudio a los Supervisores y personas con un rango jerárquico mayor a este.

3.3 Escenario o ambiente.

El estudio se llevará a cabo en las instalaciones de la maquiladora de exportación y la aplicación del instrumento se realizará en la sala de capacitación de la misma, permitiendo esto controlar la ventilación, iluminación y ruido, para que las condiciones y la concentración al responder el instrumento sean las adecuadas, además se evitó la presencia de figuras de autoridad pertenecientes a la organización para alentar a la honestidad.

3.4 Instrumento de medición.

Se aplicará un instrumento de Clima Organizacional (Chiang, Salazar, Nuñez, 2008), al cual se le realizaron modificaciones de acuerdo a las necesidades de la Organización.

El instrumento está conformado por 76 ítems, los cuales están distribuidos en 12 dimensiones, las opciones de respuesta utilizada con una escala Likert de 4 rangos, que van desde totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Las dimensiones y la distribución de los ítems esta conformada de la siguiente manera; Comunicación Interna cuenta con 14 ítems, Reconocimiento con 11 ítems, Relaciones Interpersonales con 8 ítems, Calidad en el Trabajo con 8 ítems, Toma de Decisiones con 6 ítems, Entorno Físico con 6 ítems, Objetivos Organizacionales con 3 ítems, Compromiso con 4 ítems, Adaptación al Cambio con 5 ítems, Delegación de Actividades con 4 ítems, Coordinación Externa con 5 ítems y Efectividad en la Productividad con 2 ítems.

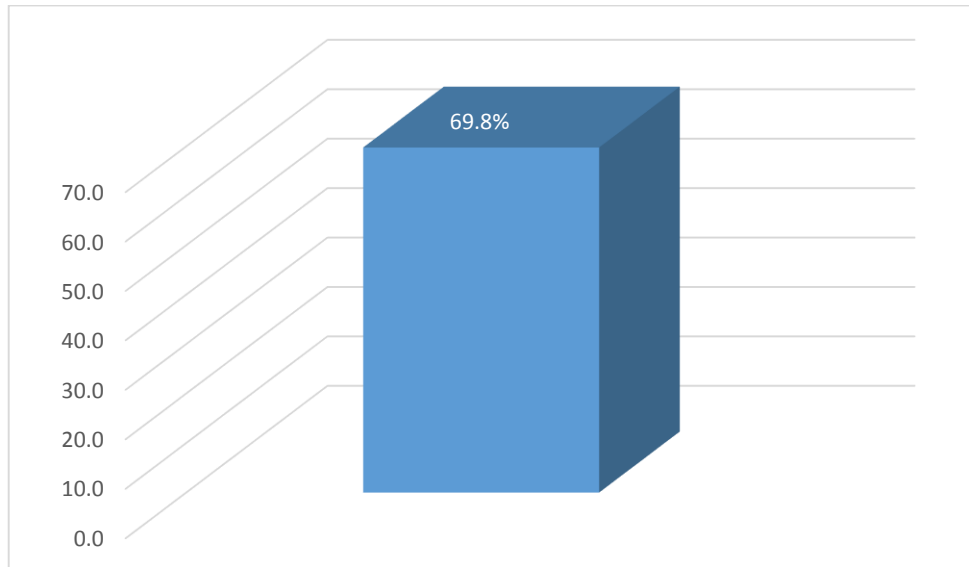
3.5 Procedimiento.

Se mantuvo una reunión con los Directivos de la organización en la cual se determinaron las necesidades de la misma y se realizaron las modificaciones pertinentes al instrumento, y además se solicitó la autorización para la aplicación del mismo, así como la determinación de la población de interés actual.

Junto con el Departamento de Recursos Humanos se estableció la logística para la aplicación del instrumento a la población, la cual se realizó en 3 días diferentes debido a la rotación actual de los turnos, se establecieron grupos de 20 personas al azar que fueron pasando a la sala de capacitación.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS.

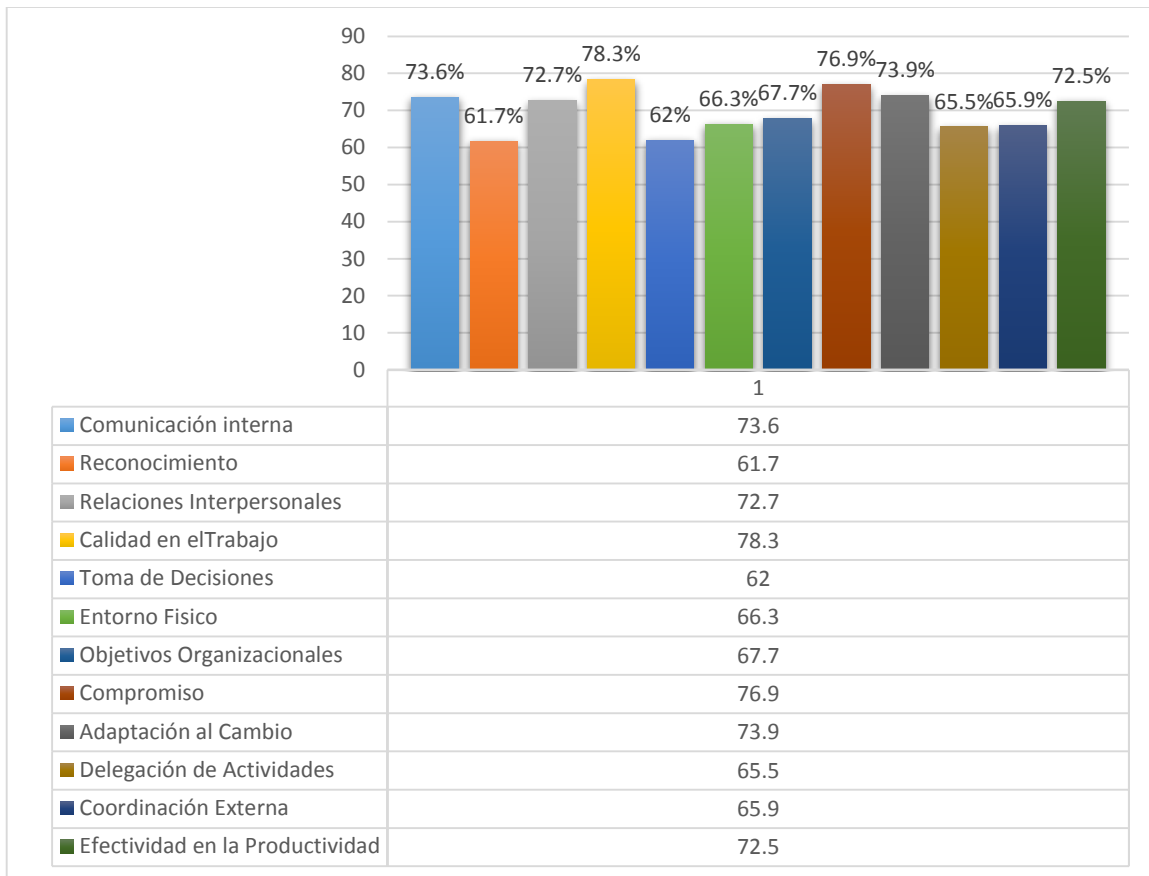
En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos mediante el análisis de los datos obtenidas durante la aplicación del instrumento, dando respuesta a las preguntas de investigación que se establecieron en un inicio en los objetivos del presente trabajo.



Gráfica 4.1 Percepción General de Clima Organizacional.

En la gráfica 4.1 podemos observar que la percepción general del Clima Organizacional por parte del personal operativo de la maquiladora de exportación en donde se realizó la aplicación del instrumento es del 69.8%, lo cual podemos interpretar como favorable y permite al personal realizar sus actividades en un ambiente adecuado para su desarrollo tanto laboral como personal.

A continuación analizaremos los porcentajes obtenidos por dimensión para realizar un análisis general de las mismas, de igual forma se realizará el análisis de cada una de las dimensiones por ítem para poder identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad en cada uno de estos aspectos.



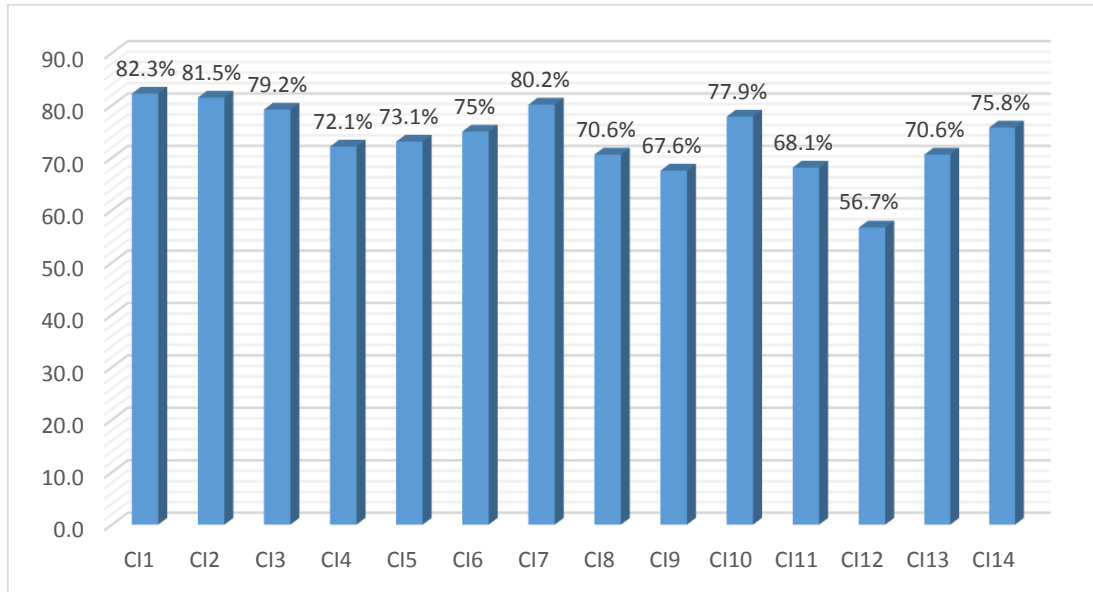
Gráfica 4.2 Percepción de Clima Organizacional por dimensión.

En la gráfica 4.2 de Percepción por Dimensión podemos observar que en general es favorable, ya que ninguno de los porcentajes es significativamente bajo, sin embargo la diferencia entre el porcentaje más alto y el más bajo es menor a 20 puntos.

La dimensión más altas que podemos encontrar es Calidad en el trabajo, la cual hace referencia a la importancia de hacer bien las cosas y la consciencia que se tiene sobre esto en la organización, seguida por Compromiso,

Por el lado contrario entre las dimensiones con el porcentaje más bajo podemos encontrar Reconocimiento y Toma de decisiones, las cuales están relacionadas con el acceso a la capacitación, el tipo de reforzadores que reciben por parte de sus superiores al hacer bien su

trabajo, así como la importancia que se le da a los empleados al tomar las decisiones, que tanto los involucran y si estas son tomadas pensando en lo mejor para ellos.

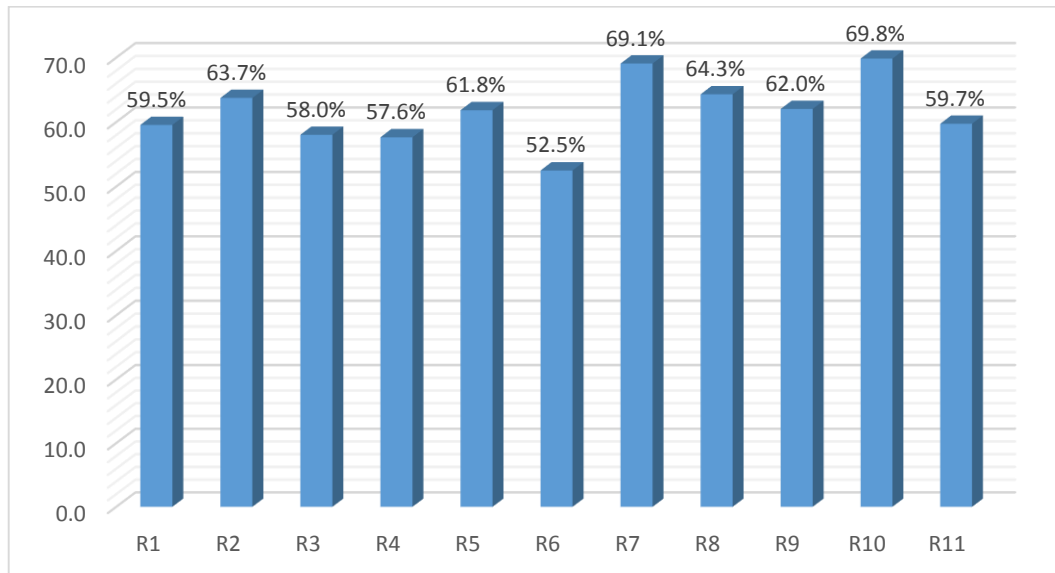


Gráfica 4.3 Percepción de la dimensión Comunicación Interna por ítem.

Referente a la dimensión de comunicación interna podemos observar que el porcentaje del ítem número 12, el cual hace referencia a la realización de reuniones efectivas, es significativamente más bajo, seguido de los ítems 11 y 9, que hacen referencia a los mecanismos de comunicación y si se está avanzando hacia la misma dirección, respectivamente, lo cual nos puede indicar que la comunicación por parte de la organización hacia el personal probablemente no se está realizando de la forma más adecuada, o que el personal percibe que no está recibiendo la información que necesita de la organización por parte de la misma.

Por el contrario los ítems que podemos encontrar con un porcentaje más alto son los que hacen referencia a la comunicación en relación al Jefe Directo y a los compañeros, los cual nos indica que la comunicación con sus paralelos y su superior inmediato es percibida como

buena, esto podría ser a causa de la convivencia diaria y continua con ellos, además de la confianza que se puede llegar a desarrollar con el tiempo de trabajo.

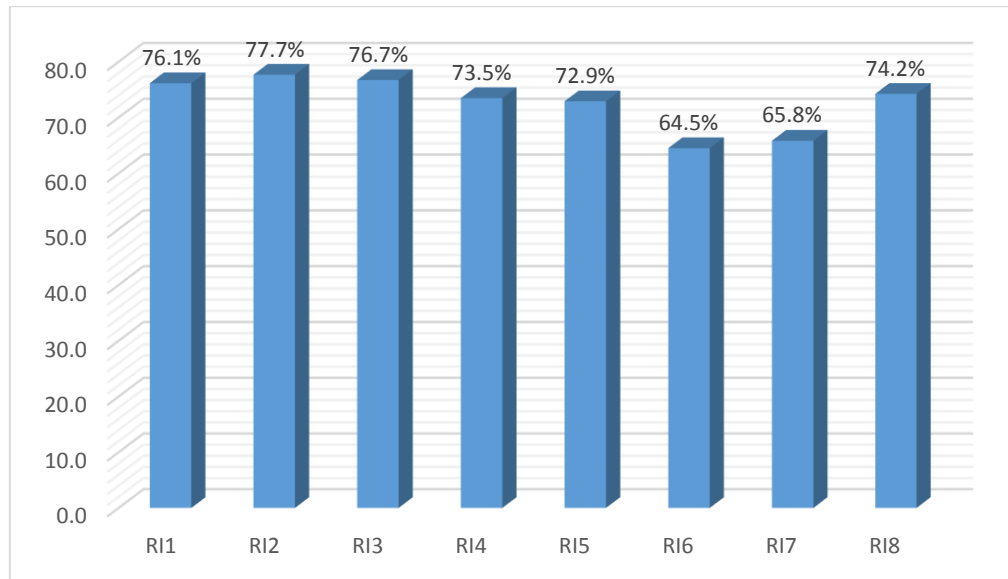


Gráfica 4.4 Percepción de la dimensión Reconocimiento por ítem.

En la gráfica que hace referencia a la dimensión de Reconocimiento podemos ver que el ítem con el porcentaje significativamente más bajo es el número 6, el cual habla sobre los elogios y las críticas a la forma de trabajar de los empleados, con lo que podemos interpretar que en la mayoría de los casos se sienten atacados al cometer un error pero no perciben el reconocimiento mediante elogios en los casos contrarios en que realizan bien sus actividades, lo cual podría estar directamente relacionado con el tipo de liderazgo utilizado en la organización, el cual podría centrarse en el castigo más que en la gratificación.

Aunque ninguno de los ítems alcanzo un porcentaje significativamente alto, al ser esta la dimensión con el porcentaje general más bajo, entre los más altos podemos encontrar el ítem número 10, el cual menciona a un grupo de empleados que nos son tomados en cuenta en el logro de las metas organizacionales o que al menos nunca reciben el reconocimiento o la atención que deberían. Sin embargo otro de los ítems con porcentaje alto es el número 7, el

cual nos deja en claro que aunque no se reciba el reconocimiento que se considera necesario por parte de la Organización los empleados se saben participes de los buenos resultados organizacionales.

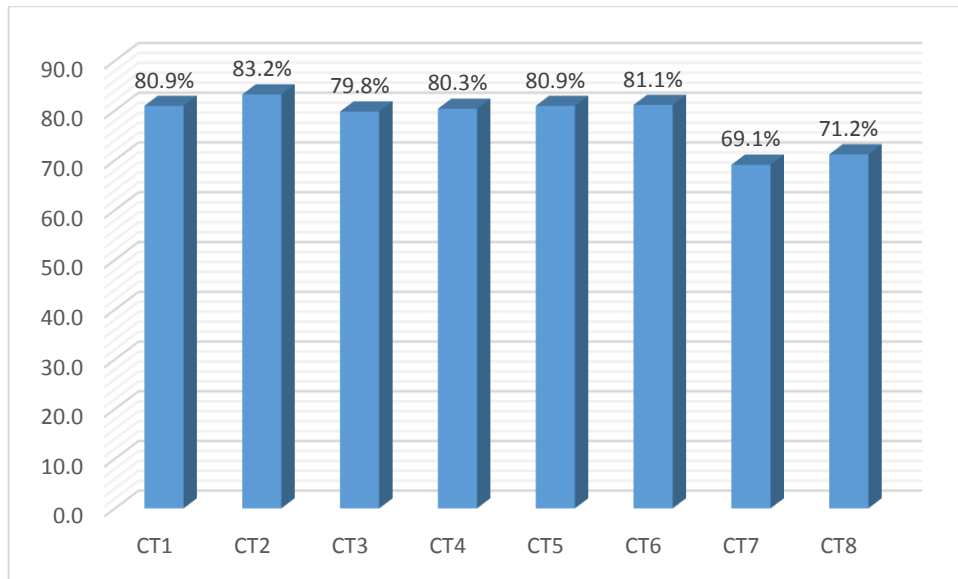


Gráfica 4.5 Percepción de la dimensión Relaciones Interpersonales por ítem.

En el caso de las Relaciones Interpersonales podemos ver que aunque ninguno de los ítems es realmente bajo existe una diferencia significativa entre los dos con porcentaje más bajo, que son el 6 y 7 y hacen referencia a la confianza y el hablar de los compañeros respectivamente, en relación a los demás, lo cual nos puede indicar que podrían llegar a no tenerse confianza entre compañeros ya que tienden a buscar culparse de los errores mutuamente, lo cual los hace hablar de sus compañeros con los demás, en lugar de hablar entre ellos y tratar de resolver los problemas directamente.

Por el contrario en los ítems con porcentajes más altos encontramos a los ítems 2, 3 y 1, los cuales hablan de la motivación para asistir a trabajar diariamente, la seguridad que perciben de su trabajo y el pasarla bien trabajando juntos, lo cual podría ser causado por el ambiente laboral que se logra al ser exclusivamente hombres quienes laboran a nivel operativo,

lo cual al final de cuenta les puede proporcionar cierto nivel de confianza y camaradería que podría ser difícil lograr al convivir con compañeros de ambos géneros, permitiéndoles pasarla bien mientras realizan sus actividades y percibir confianza y seguridad de su trabajo.

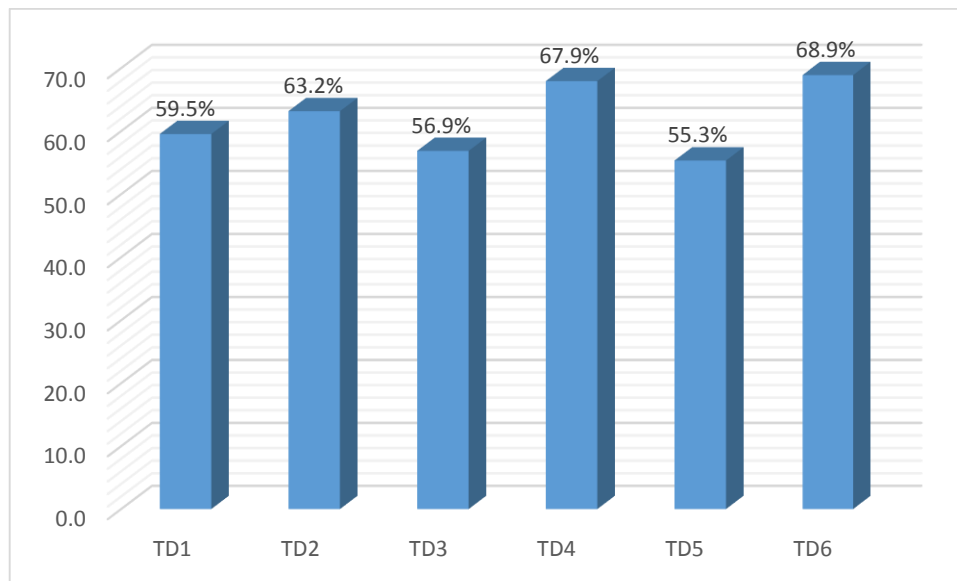


Gráfica 4.6 Percepción de la dimensión Calidad en el trabajo por ítem.

En la gráfica referente a Calidad en el trabajo, que es la dimensión con el porcentaje general más alto, podemos identificar los ítems 7 y 8 con los porcentajes más bajos, estos ítems hacen referencia a trabajar en conjunto para mejorar y desarrollar cada uno de los departamentos, y la existencia del orden y disciplina necesarios para realizar las actividades, los cual nos indica que el personal percibe que no se está avanzando en conjunto como organización para mejorar las cosas y que actualmente no se cuenta con las condiciones óptimas para realizar el trabajo requerido, lo cual de nueva cuenta podría estar relacionado con el tipo de liderazgo ejercido actualmente en la organización, el cual podría estar siendo percibido como permisivo.

Por el contrario los ítems con los porcentajes más altos son el ítem número 2 y 6, los cuales mencionan el conocimiento que se tiene de las fortalezas y debilidades actuales de la

organización y el hacer realmente todo lo posible, aunado a lo mencionado anteriormente podemos concluir que el personal es conscientes de lo que hay que mejorar pero aunque hacen lo posible o su mejor esfuerzo, no perciben que exista un trabajo en conjunto, o no están siendo guiados efectivamente hacia el estado óptimo para la realización de sus actividades.

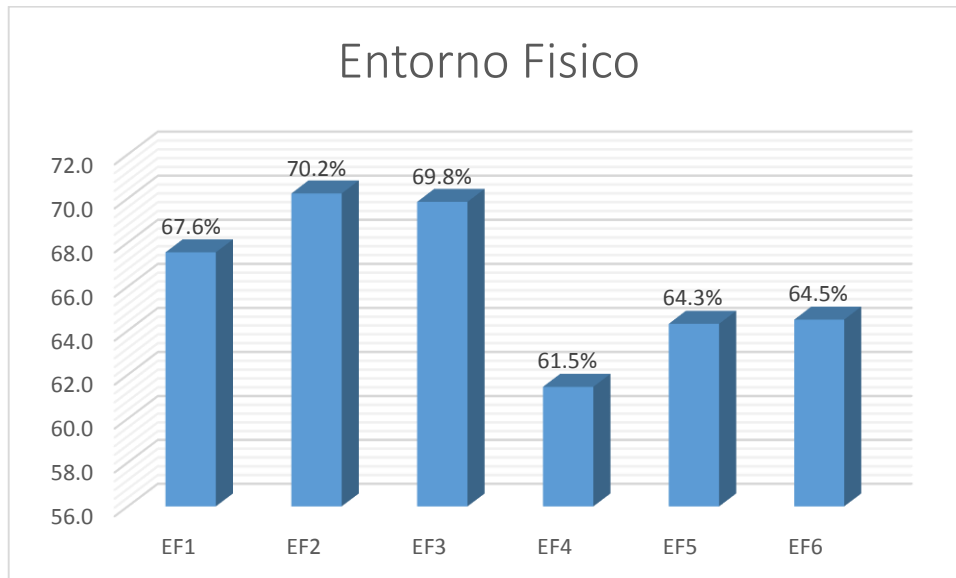


Gráfica 4.7 Percepción de la dimensión Toma de decisiones por ítem.

En la dimensión de Toma de decisiones podemos encontrar los ítems 5 y 3 con los porcentajes más bajos, dichos ítems hacen referencia a si la organización alienta a sus empleados a tomar sus propias decisiones y si las decisiones son tomadas considerando a los empleados, con lo cual podemos concluir que los empleados perciben que son excluidos totalmente en este tema, con lo cual podrían interpretar que la empresa solo está pensando en lo mejor para la misma sin pensar en ellos.

Los ítems número 6 y 4 son los que obtuvieron los porcentajes más altos, nos mencionan si la información utilizada para la toma de decisiones es confiable y si es permitido utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas, lo cual indica que aunque el personal no se siente parte de las decisiones tomadas sabe y confía en que la información considerada para

hacer la toma de las mismas es la adecuada, además de esto se siente libre para tomar la iniciativa en la realización de algunas actividades.

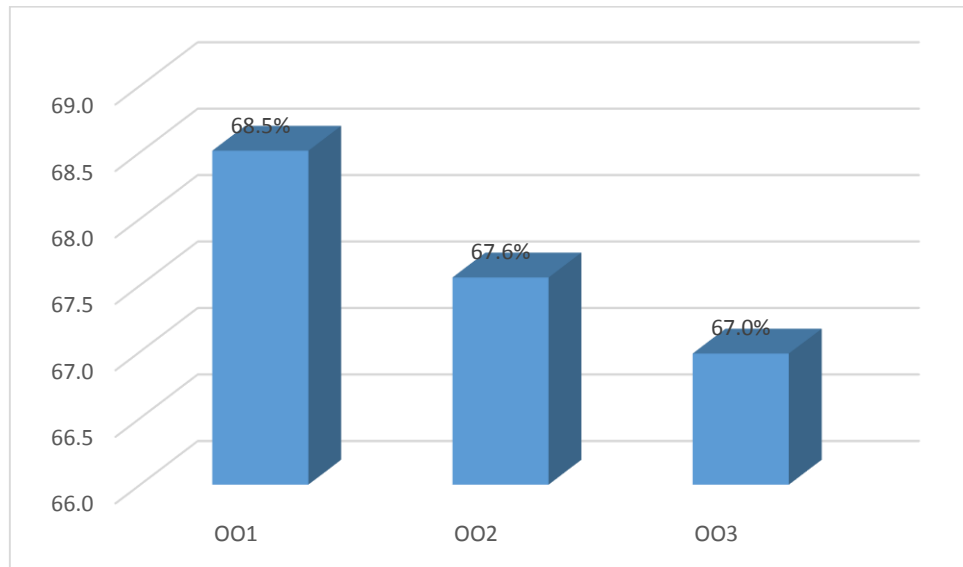


Gráfica 4.8 Percepción de la dimensión Entorno físico por ítem.

En la gráfica 4.8 que hace referencia a los resultados obtenidos en la dimensión de Entorno físico podemos determinar que los ítems encontrados con los porcentajes más bajos de esta dimensión son los ítems 4, 5 y 6, los cuales mencionan la existencia de la ventilación e iluminación adecuada, la interferencia de los niveles de ruido para la realización de sus actividades y si se cuenta con el equipo y materiales necesarios, con lo cual nos podemos dar cuenta que el personal percibe que las condiciones no son las óptimas para la realización de su trabajo, que existen factores ambientales que pueden estar afectando e incluso reduciendo la efectividad y productividad del personal.

Por parte contraria los ítems con mayor porcentaje son los ítems 2 y 3, que nos hablan del diseño y la distribución acordes a las funciones y si el espacio físico es el suficiente, se podría decir que teniendo estos puntos a favor el tratar con los inconvenientes podría ser más sencillo, ya que en muchas ocasiones el ampliar el espacio de trabajo requiere de una inversión

económica fuerte, pero en este caso sería necesario solamente buscar estrategias para disminuir los factores que están afectando al personal.

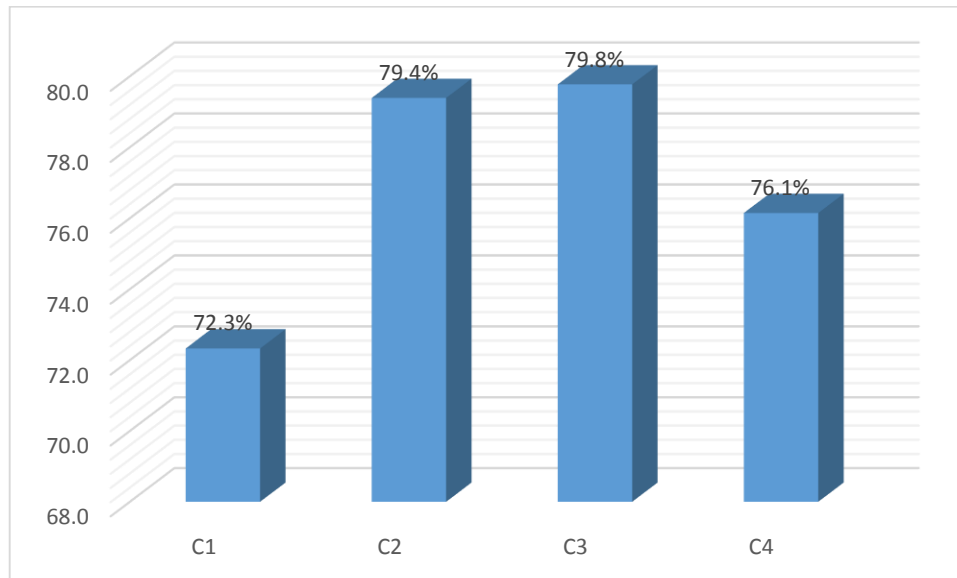


Gráfica 4.9 Percepción de la dimensión Objetivos Organizacionales por ítem.

En esta dimensión se encontró que el ítem con el porcentaje más bajo es el número 3, en el cual se menciona si se está de acuerdo con los objetivos organizacionales, aunque la diferencia porcentual entre el ítem con mayor porcentaje y el de menor es muy poca y no son relativamente bajos, podemos señalar que el personal no está totalmente de acuerdo o no se percibe identificado con los objetivos organizacionales, lo cual podría poner en riesgo el cumplimiento de los mismos, ya que al no sentirse parte de ellos el personal puede tender a no darle importancia a estos o no cooperar para el logro de los mismos.

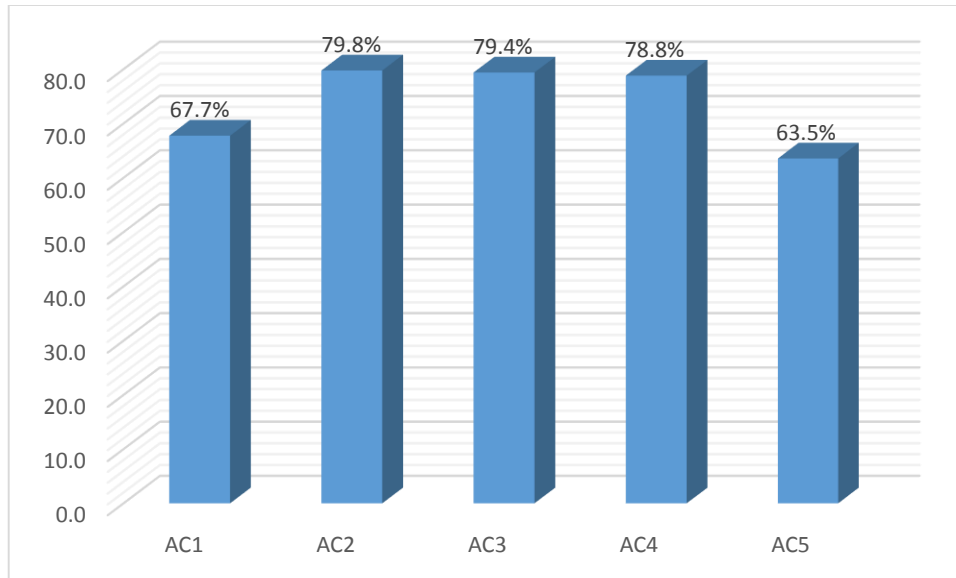
Por otra parte podemos ver que el ítem que obtuvo el porcentaje más alto es el número 1, que habla sobre la claridad con la que están definidos los objetivos organizacionales, lo cual podría indicar que estos pueden estar siendo percibidos como impuestos, es decir, se sabe cuáles son los objetivos y se tienen claros, pero como se menciona anteriormente el personal

no se percibe de acuerdo con ellos, lo cual incluso podría llevar a tomar una posición contraria a estos o buscar formas pasivas de evitar el cumplimiento de los mismos.



Gráfica 4.10 Percepción de la dimensión Compromiso por ítem.

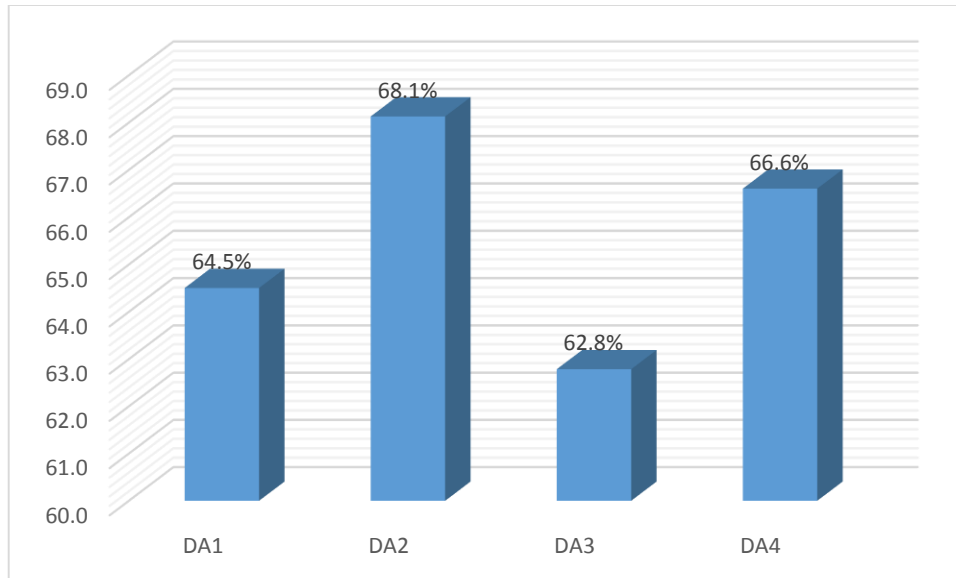
En relación a la dimensión de Compromiso podemos ver que el ítem con el menor porcentaje, aunque no significativamente bajo, es el ítem número 1, que hace referencia al cumplimiento de acuerdos, y los ítems con los porcentajes más altos son el 3 y 4, los cuales hablan del sentimiento de tener la camiseta puesta y el estar dispuesto a realizar un esfuerzo extra cuando la situación lo exige, respectivamente, con lo cual podemos interpretar que el personal se percibe como parte de la organización y está dispuesto a dar más de lo que se le pide por la misma, lo cual nos podría indicar que el personal se preocupa por el bienestar de la organización y está dispuesto a cooperar para que esta se mantenga estable o incluso mejor, referente al incumplimiento de acuerdos sería importante poder determinar si perciben que estos no se cumplen entre ellos o si quien perciben que quien falla en ello es la organización, ya que de ser esta última opción la correcta, podría perjudicar el sentimiento actual del personal por la misma.



Gráfica 4.11 Percepción de la dimensión Adaptación al cambio por ítem.

En la gráfica 4.11 referente a la Aceptación al cambio podemos ver que el ítem número 5 obtuvo un porcentaje significativamente más bajo que el resto, dicho ítem habla sobre el uso de nuevas tecnologías y herramientas para la administración de actividades, con lo cual podemos interpretar que el personal percibe que la organización no está avanzando al igual que la tecnología actualmente y que esto podría hacerla quedar obsoleta.

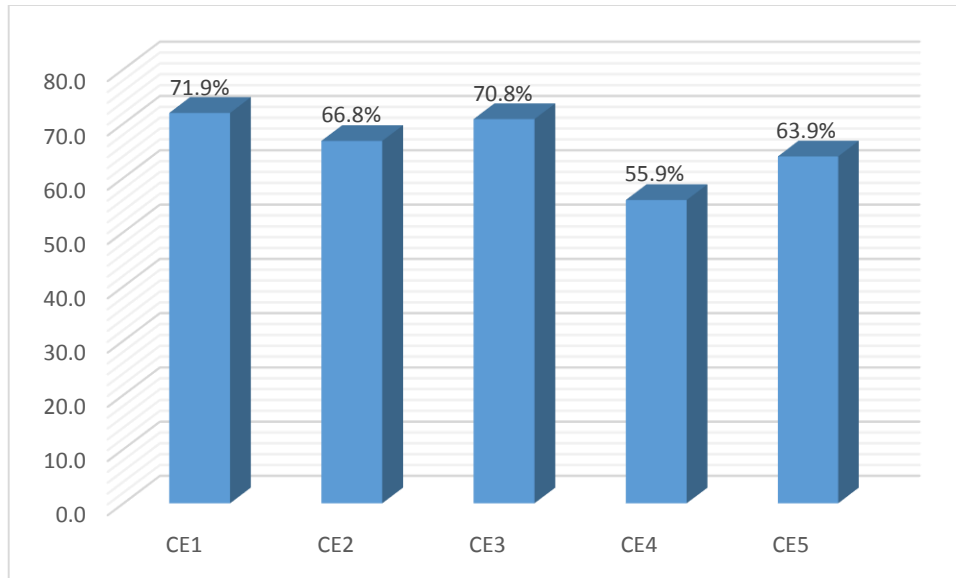
Por el contrario los ítems 2 y 3 obtuvieron los porcentajes más altos y hacen referencia al sentimiento de la necesidad de un cambio y la percepción de la existencia de la flexibilidad para aceptar los cambios, lo cual, aunado a lo mencionado anteriormente sobre la falta de uso de nuevas tecnologías, nos dice que el personal está receptivo a la aplicación de cambios y probablemente a la inclusión de nuevas tecnologías que faciliten el trabajo y hagan el tiempo más efectivo, viéndolo no simplemente como algo que podría funcionar si no como algo necesario dentro de la organización.



Gráfica 4.12 Percepción de la dimensión Delegación de actividades por ítem.

En la dimensión de Delegación de actividades podemos observar que los porcentajes obtenidos no presentan grandes diferencias entre ellos y se encuentran relativamente bajos, sin embargo el ítem con menor porcentaje es el número 3, que hace referencia a si la forma de delegación es adecuada, esto podría indicar que la organización necesita analizar la forma en la que esta elige que actividades y el personal a quien se le delegan, ya que muchas veces en organizaciones pequeñas las promociones internas pueden no realizarse de la forma más democrática o no se tienen las mismas oportunidades para todo el personal, ya que se presta a que se le de prioridad a quien tiene mejor relación con los superiores y no poniendo a prueba sus habilidades.

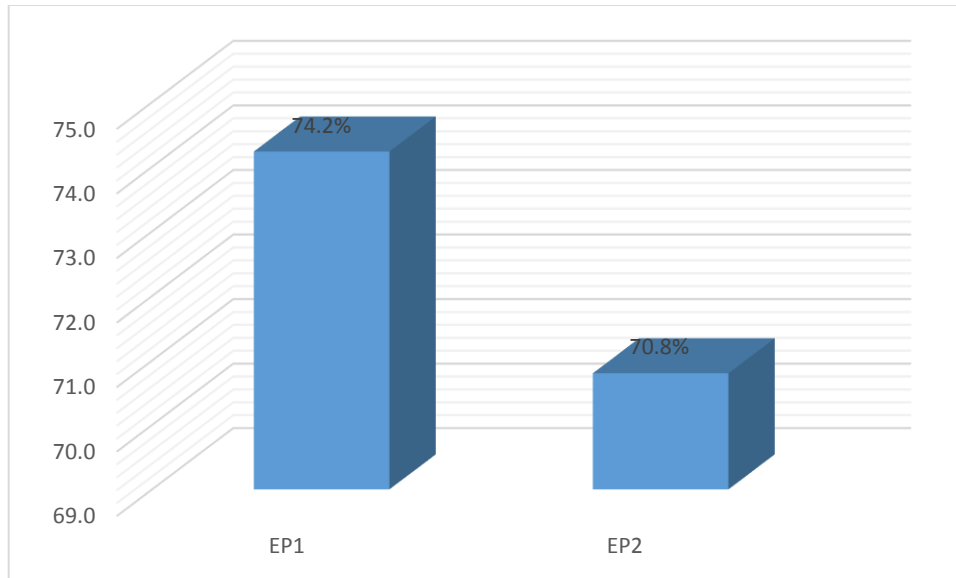
El ítem que obtuvo el porcentaje más alto es el número 2, el cual menciona que las capacidades de los empleados son usadas de la forma más ventajosa, esto nos indica que los empleados perciben que se están tomando en cuenta las habilidades y conocimientos de cada uno de ellos, esto podría ser debido a promociones internas de la organización o a las oportunidades de crecimiento dentro de la misma que ellos perciben.



Gráfica 4.13 Percepción de la dimensión Coordinación externa por ítem.

En la grafica de Coordinación externa podemos identificar el ítem numero 4 con el porcentaje más bajo, teniendo una diferencia significativa en comparación al que obtuvo el porcentaje más alto, dicho ítem hace referencia a si la comunicación por parte de la Gerencia es buena, lo cual aunado a los resultados obtenidos en la dimensión de Comunicación interna, en la cual se menciona que las reuniones no eran efectivas y los mecanismos de comunicación no eran adecuados, podemos concluir que el personal percibe una falta de comunicación por parte de sus Superiores, principalmente la Gerencia, lo cual puede provocar el sentimiento de no ser considerados en la toma de decisiones.

Caso contrario los ítems numero 1 y 3 obtuvieron los porcentajes más altos, en los cuales se menciona si se trabaja de manera adecuada con los otros departamentos y la consciencia que se tiene sobre los requerimientos de los clientes internos del departamento, respectivamente, esto nos habla que en su mismo nivel el personal no percibe ningún inconveniente para realizar su trabajo.



Gráfica 4.14 Percepción de la dimensión Efectividad en la producción por ítem.

En cuanto Efectividad en la producción al tratarse de una dimensión con solamente dos ítems lo veremos de una forma general en la cual ambos son evaluados positivamente por el personal, lo cual nos indica que el personal percibe que se cumple con las expectativas de la organización referentes a la producción y además lo hace de forma oportuna, siguiendo las normas y haciendo el mejor uso de los recursos proporcionados por la misma.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.

Tras la culminación del presente proyecto podemos concluir que, al ser una maquiladora y depender en gran medida del recurso humano para el logro de las metas organizacionales, es importante que este tipo de organizaciones dediquen el tiempo necesario a la realización periódica de este tipo de estudios, ya que al igual que el personal el entorno es gradualmente cambiante.

En relación a la pregunta de investigación se lograron los objetivos que fueron conocer la percepción que el personal de la maquiladora tiene actualmente, el cual pudimos observar es favorable y propicia un ambiente agradable para el desarrollo de las funciones, sin embargo hay puntos específicos que podrían considerarse un área de oportunidad, como lo son la toma de decisiones y el reconocimiento, por otro lado las fortalezas de la organización son el compromiso y la calidad en el trabajo.

Es importante que la información encontrada sea considerada por la Gerencia al momento de establecer las metas a futuro de la organización y al elegir las estrategias de cambio de cultura, ya que como se logró identificar el personal no se siente parte de las decisiones, y si se impone un plan de cambio este podría no funcionar como se espera, debido a las resistencia que pudiera ocasionar.

BIBLIOGRAFÍA.

Cardona, D.; Zambrano, Z. (2014) Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios gerenciales* 30, 184-189

Chiang, M. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria*, 61-76

Chiang, M.; Salazar, C.; Huerta, P.; Nuñez, A. (2008) Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumento. *Universum*, 66-85

Duran, P. (2003) D.O. Desarrollo Organizacional. Gestión del cambio. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm>

Feldman, R. (2010) *Psicología con aplicación en países de habla hispana*. México. McGraw Hill.

Filgueiras, N. (2009). Perspectivas contemporáneas sobre la cognición: percepción, categorización, conceptualización. *Revista Diánoia*. 2009, vol.54, n.62, pp. 145-149.

Forehand, G.; Gilmer B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*.

García, M. (2009) Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 43-65

Gibson, J.; Ivancevich, J.; Konopaste, J. (2011) *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. México. McGraw Hill.

Gómez, C.A. (2004) Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 97-113.

González, J.; Parra, C. (2008) Caracterización de la cultura organizacional. *Pensamiento y Gestión*, 40-57

Guillen, I.; Aduna, A. (2008) La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 47-64

Ivancevich, J.; Konopaste, J.; Matteson, R. (2012) *Comportamiento Organizacional*. México. McGraw Hill.

Montes, F. (2007) El clima institucional y su influencia en la gestión. *Conexión*. 1-8

Lange, C. (2009) El mundo de la percepción. *Revista INVI*, vol.24, n.67, pp. 181-183.

Pérez, I.; Maldonado, M.; Bustamante, S. (2006) Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y postgrado*, 231-248

Reddin, W. (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. *Cuadernos de Management para una dirección eficaz*, 79-84

Sandoval, M. (2004) Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de ciencias económico administrativas*, 83-87

Segredo, A. (2013) Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 385-393.

ANEXOS.



Encuesta de Clima Organizacional



Notas aclaratorias: El presente instrumento tiene como finalidad conocer su percepción sobre el Clima Organizacional de la empresa, por lo cual es importante que conteste de manera sincera y honesta, sus respuestas son anónimas y serán manejadas de forma confidencial.

Instrucciones: Por favor responda las preguntas que se plantean y en el caso de las tablas o dimensiones lea atentamente las oraciones y marque con una "X" la respuesta que en su opinión considere describe mejor la situación actual de la organización. En caso de alguna duda, favor de comunicárselo al aplicador.

Antecedentes del encuestado.	
Genero: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	Antigüedad en la organización: <input type="checkbox"/> Menos de 1 año <input type="checkbox"/> 1 a 4 años <input type="checkbox"/> 5 a 9 años <input type="checkbox"/> Mas de 10 años
(Operador) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Indirecto (Almacen, Mtto, etc)	Maximo grado de estudios:
Turno al que pertenece: <input type="checkbox"/> Guillermo v Avala <input type="checkbox"/> Miguel v José <input type="checkbox"/> Ivan v Rodolfo <input type="checkbox"/> Turno fijo	

1. Comunicación interna	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Me siento libre para conversar con mi Jefe Directo acerca de materias relacionadas con mi trabajo				
La relación con mis compañeros de trabajo es adecuada				
Siento que mi relación con mi Jefe Directo es de confianza y apoyo reciproco				
Creo que en mi área de trabajo se producen errores por falta de información				
Mi Jefe Directo se preocupa por explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones				

Considero que se me entrega la información suficiente, en el momento, para realizar bien mi trabajo				
Ante un problema de trabajo puedo hablar con mi Jefe Directo en forma franca y sincera				
En mi Departamento trabajamos en equipo				
Como Organización avanzamos en la misma dirección				
Comparto mi información con el resto del equipo de trabajo				
Nuestros mecanismos de comunicación son adecuados				
Realizamos reuniones efectivas				
Comunicamos entre nosotros cuando y donde podemos ser localizados				
Respetamos nuestro tiempo mutuamente				

2. Reconocimiento	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Se estimula la capacitación de los empleados				
Se trabaja regularmente con un plan para la capacitación de los empleados				
Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los empleados				
Existe equidad para el desarrollo personal de los empleados				
Existe equidad en el acceso a la capacitación				
Los empleados de mi Departamento son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos				
Hemos sido partícipes de los buenos resultados				
Recibo gratificaciones por actuar con calidad				
Mis Superiores se fija más en las habilidades de los empleados que en sus puntos débiles				
Hay grupos de empleados que casi nunca reciben atención ni reconocimiento				
El empleados que ha sido llamado por el Jefe, espera más bien elogios que críticas				

3. Relaciones interpersonales	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Lo pasamos bien trabajando juntos				
Tenemos ganas de ir a trabajar cada día				

Nos sentimos seguros de nuestro trabajo				
Nos ayudamos y animamos unos a otros				
Nuestra comunicación es abierta y transparente				
Confiamos los unos en los otros				
Hablamos los unos CON los otros, pero no los unos DE los otros				
Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás				

4. Calidad en el trabajo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Nos tomamos en serio la calidad				
Conocemos nuestras fortalezas y debilidades				
Evaluamos regularmente la calidad de nuestras actividades				
Hacemos uso óptimo de nuestros recursos				
Exigimos calidad entre nosotros				
Hacemos realmente todo lo que podemos hacer				
Trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestro Departamento				
Existe orden y disciplina adecuados para realizar nuestro trabajo				

5. Toma de decisiones.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Mis compañeros y yo intervenimos en la toma de Decisiones del Departamento				
Las decisiones se toman oportunamente				
Pienso que las decisiones en mi Departamento se hacen pensando en los trabajadores.				
Puedo emplear mi propia iniciativa para hacer las cosas.				
Siento que en esta organización se anima a los empleados a que tomen sus propias decisiones.				
Las decisiones se basan en información confiable				

6. Entorno físico	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El entorno físico mejora el bienestar y la eficiencia de mi Departamento				

El diseño y distribución son acordes a la función de mi Departamento				
El espacio físico es suficiente				
Tiene una ventilación e iluminación adecuada				
El nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de mis funciones				
Mi Departamento cuenta con los equipos y material necesarios para el desarrollo de mis funciones				

7. Objetivos organizacionales	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Los objetivos organizacionales están claramente definidos				
Conozco los objetivos organizacionales				
Estoy de acuerdo con los objetivos organizacionales				

8. Compromiso	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Cumplimos nuestros acuerdos				
Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige				
Me siento con la camiseta puesta				
Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestro Departamento				

9. Adaptación al cambio	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Sabemos cuáles son los progresos de nuestro Departamento				
Sentimos la necesidad de que existan cambios				
Somos lo suficientemente flexibles para aceptar los cambios				
Estamos dispuestos a adaptarnos a los cambios				
Hemos empezado a usar nuevas tecnologías o herramientas para la administración de nuestras actividades				

10. Delegación de actividades	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Hay suficiente delegación				
Las capacidades de los empleados son usadas de la forma más ventajosa				

Es adecuada la forma de delegación				
Los empleados están capacitados para asumir las funciones delegadas				

11. Coordinación externa	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Trabajamos bien con el resto de los Departamentos				
Conozco quiénes son los clientes internos de mi Departamento				
Se lo que los clientes internos de mi Departamento requieren				
Considero que la comunicación de la Gerencia es buena				
El flujo de información con el resto de los Departamentos es adecuado				

12. Efectividad en la producción	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Mi Departamento responde a las expectativas de la organización con respecto de su eficiencia y productividad				
Las tareas son siempre realizadas en forma oportuna, de acuerdo a normas establecidas y haciendo el mejor uso de los recursos				