



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE AUDITORÍA**

**ANÁLISIS EN EL EFECTO QUE TIENE EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN EL CONTROL DE GESTIÓN DE UNA  
ORGANIZACIÓN**

**Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en  
Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión**

**Tesista: Daniela Cancino P.**

**Profesor Guía: Iván Cubillos**

**VALPARAISO, 2014.**

## **AGRADECIMIENTOS**

*En primer lugar a dios por ser mi guía en el camino correcto, y mis padres Juan Cancino y Edith Pacheco por el apoyo constante, por haberme enseñado que sin estudio no sería la persona que soy hoy en día, gracias por su esfuerzo.*

*A mis tíos José Cancino y Elsa Uriona por ser mis segundos padres en Valparaíso donde me acogieron durante toda mi carrera universitaria, gracias por su ayuda y consejos.*

*Mis Hermanos por ser ejemplos a seguir, que por sus esfuerzos han conseguido lo que son hoy en día, y a mi pequeño angelito Guillermo que de donde esta me cuida y guió para conseguir este logro.*

*Agradecer a mi profesor guía don Iván Cubillos por el apoyo constante durante mi época universitaria, por guiarme en mi tesis, por sus consejos y retos, lo que ayudaron que día a día fuera creciendo como persona y profesional. Además a los profesores Patricio Russell y Bruno Bernal, agradecer por el apoyo constante, por haber confiado en mí y darme la oportunidad de desarrollarme como estudiante en las diferentes actividades encomendadas y a todo el cuerpo docente de la Escuela de Auditoría por ser grandes académicos que día a día buscan que sus alumnos sean grandes profesionales.*

*Mis amigos porque fueron un pilar fundamental, donde pasamos momentos buenos y malos, compartimos fiestas, aniversarios, olimpiadas entre otros, gracias por sus consejos y ayuda, los quiero, y sé que cada uno de ustedes triunfará en la vida.*

*Finalmente agradecer al departamento de Extensión y Comunicación de la Universidad de Valparaíso, en donde trabaje y compartí tres años difundiendo mi carrera y Universidad, y a mis amigos de las diferentes carreras que conforman la gran Universidad de Valparaíso que contra todos los obstáculos siguen día a día promocionando nuestra Universidad, eso es vocación y profesionalismo.*

**GRACIAS TOTALES!!**

## **TABLA DE CONTENIDOS**

AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN.....	5
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>6</b>
1.2 CONTROL DE GESTIÓN.....	7
1.2.1 Alcances sobre el control de gestión .....	7
1.2.3 Eficiencia y Eficacia.....	9
1.2.4 EL principio holístico .....	9
1.2.5 El proceso de control.....	10
1.2.6 El control de gestión en la organización.....	10
1.2.7 El control de gestión y los estilos de dirección .....	12
1.2.8 Ambiente de control .....	12
1.2.9 Estilos de dirección.....	12
1.2.10 La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo. ....	15
1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	17
1.4 MOTIVACIÓN .....	19
1.4.1 Origen de la motivación .....	20
1.4.2 Teorías del contenido.....	21
1.5 COMUNICACIÓN .....	25
1.6 TRABAJO EN EQUIPO.....	29
1.6.1 Tipos básicos de Grupos.....	30
1.6.3 Ejemplos de grupos y equipos prominentes en las organizaciones actuales .....	32
1.6.4 Integrar y administrar grupos y equipos .....	34
1.7 LIDERAZGO .....	36
1.7.1 Teorías contemporáneas del liderazgo .....	36
1.7.2 Creación de una cultura de la confianza .....	38
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>40</b>
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	40
2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
Objetivo General:.....	41
Objetivos Específicos:.....	41

2.3 PROPUESTA METODOLÓGICA.....	42
ETAPA 1: Recopilación de la información .....	42
ETAPA 2: Sistematización de la información .....	42
ETAPA 3: Investigar como las personas dentro de una organización pueden afectar el control de gestión. ....	42
ETAPA 4: Tabulación cuestionario. ....	43
ETAPA 5: Resultados de la investigación .....	43
ETAPA 6: Discusión de resultados. ....	43
ETAPA 7: Conclusiones. ....	43
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>44</b>
3.1 Comunicación .....	44
3.2 Motivación.....	46
3.3 Trabajo en Equipo .....	48
3.4 Liderazgo .....	50
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>52</b>
4.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	52
4.1.1 Comunicación.....	52
4.1.2 Motivación.....	53
4.1.3 Trabajo en Equipo .....	55
4.1.4 Liderazgo .....	56
4.2 Conclusiones Finales .....	57
4.3 Bibliografía .....	59
4.4 Anexos .....	60
4.4.1 Cuestionario clima organizacional.....	60
4.4.2 Gráficos.....	65
4.4.2.1 Comunicación .....	65
4.4.2.2 Motivación .....	72
4.4.2.3 Trabajo en Equipo .....	80
4.4.2.4 Liderazgo.....	86
4.4.2 Muestra.....	92
4.4.3 Confiabilidad del Instrumento.....	93

## **RESUMEN**

Toda organización posee un clima organizacional y un sistema de control de gestión ya sea en forma implícita o no, donde estos dos aspectos juegan un rol fundamental dentro de ella, ya que, influyen indirecta o directamente en el desarrollo de las actividades de las que desarrollan las personas.

Cuando se analiza el clima organizacional, se deben evaluar una serie de factores relacionados con las personas, para que la implementación de un control de gestión, sea eficiente, ya que ellas marcan la diferencia en la gestión de una empresa, ya sea, por sus habilidades, conocimientos técnicos, capacidades y experiencia, entre otras. En relación a lo expuesto, los objetivos de la presente investigación es identificar y verificar los aspectos positivos y negativos del clima organizacional y cuáles son los puntos críticos que pueden afectar el desarrollo e implementación de un sistema de control de gestión, el desarrollo de la investigación se basará en una metodología cualitativa, analizando cada etapa, se iniciará con la recopilación de la información, posteriormente se procederá a la sistematización de ella. Para ver realmente como afecta el clima organizacional en la implementación de un sistema de control de gestión, la obtención de datos se realizará a través de la aplicación de cuestionarios al personal de la empresa que se utilizará como modelo del estudio a realizar, a continuación se procederá a la tabulación de los datos obtenidos, la información será procesada para analizar y discutir los resultados logrados.

Lo que se pretende con la investigación es poder identificar como afecta el clima organizacional al desarrollo e implementación de un sistema de control de gestión y cuáles son los factores relevantes que la empresa considera para llevar a cabo dicho proceso.

# CAPITULO I. MARCO TEÓRICO

## 1.1 ANTECEDENTES GENERALES

A mediados del siglo XVIII, en la sociedad inglesa aparecieron las primeras maquinarias dando inicio al fenómeno conocido como revolución industrial, en donde surgieron grandes empresas donde cada vez necesitaban mejores instalaciones, con ello la necesidad de coordinar grupos cada vez mayores para que el trabajo resultara rentable.

Las grandes organizaciones a finales del siglo XIX, crearon el departamento de bienestar, con la finalidad de velar por la necesidad de los trabajadores y las condiciones laborales, con ello involucrando a los trabajadores dentro de las compañías.

Las empresas durante los años han evolucionado, dando cada día más importancia a las personas, ya que, de ser un mero espectador dentro de la organización paso hacer el actor fundamental de esta, siendo parte de las decisiones a considerar dentro de las estrategias de las firmas.

Además en el siglo XXI, los departamentos deben adaptarse a su nuevo papel dentro de una organización, pasando de un enfoque tradicional a uno estratégico considerando a las personas dentro de ella, debido al dinamismo que tienen hoy en días las empresas.

Por ende, la gestión de las organizaciones tiene que considerarse de acuerdo a como está el mundo, la globalización y qué efecto tendrá sobre la empresa, buscando estrategias como motivar al personal y/o como desarrollar habilidades de los superiores y trabajadores, ya que, este tiene un impacto en los objetivos que tiene establecidos las compañías.

## **1.2 CONTROL DE GESTIÓN**

“El control de gestión es el conjunto de técnicas, procedimientos y herramientas que posibilitan el logro de los objetivos estratégicos en el menor tiempo y al mínimo costo posible, aparece como evidente que cualquier procedimiento de control de gestión debe cuidar el clima social de la empresa.” (Jiménez, 1996, p. 81)

### **1.2.1 Alcances sobre el control de gestión**

#### **1.2.1.1 El control de gestión no se opone a la empresa democrática:**

El control de gestión esta orientado a los procesos y no a tomar decisiones sino que esta enfocado a mejorar la información para la toma de decisiones y acelerar el seguimiento del resultado de las decisiones aceptadas. (Jiménez, 1996)

#### **1.2.1.2 El control de gestión es asignable:**

Cuando hablamos de asignable, no estamos refiriendo al concepto de responsabilidad y no con el concepto de autoridad, ya que, el control de gestión no se delega como la autoridad. (Jiménez, 1996)

#### **1.2.1.3 El responsable del control de gestión es el gerente general:**

Como se dijo en el punto anterior el control de gestión no es delegable por lo que el gerente general asume toda responsabilidad sobre él. (Jiménez, 1996)

#### **1.2.1.4 El representante máximo del control de gestión se denomina “ Controller”:**

La función del Controller, desde este punto de vista se centra en dos aspectos

- Diseñar el sistema de control de todos los niveles.
- Adecuar el sistema de información para que el control se pueda ejercer.

### **1.2.1.5 El control de gestión es eminentemente participativo:**

Para poder lograr los objetivos y poner en marcha las estrategias establecidas por la organización, el control de gestión se debe aplicar en toda estructura. (Jiménez, 1996)

### **1.2.1.6 El control de gestión no es una disciplina en sí:**

El control de gestión toma técnicas y procedimientos de diversas disciplinas, especialmente: Contabilidad, Estadísticas, Administración y Finanzas. (Jiménez, 1996, p.83)

## **1.2.2 El Momento de la Medición del Control de Gestión:**

El momento de la medición de control de gestión que “un proceso o la cadena de transformaciones que se da al interior de la organización representa un flujo continuo”. (Jiménez, 1996, p. 83)

Si la materia a evaluar se hace antes y después de la transformación, la semejanza entre ambas se obtiene la magnitud de los efectos de dicha transformación en sí. Lo primordial que debe tener el evaluador al momento de la medición está en lo que se llama el corte documentario y que “consiste en verificar previamente que todos los datos y antecedentes que se utiliza en su medición están en referencia al mismo momento en el tiempo” (Jiménez, 1996, p.83), y también da término a la recopilación de datos para efectos de la mediación.

Si la medición no se realiza al término de la transformación, la evaluación se debe efectuar con los datos, es decir, se efectúa un “trabajo recurrente”, que es hacer un corte documentario a una fecha posterior que implica realizar un proceso de “deshacer” el movimiento desde la fecha del corte documentario hasta la fecha de la transformación, es decir, llegar a los datos que debían haber existido en ese momento. (Jiménez, 1996)

Las organizaciones hoy en día son empresas diseñadas y creadas por las personas, ya que, estas tienen fines individuales y colectivos. Las personas se insertan en forma voluntaria en las entidades, entregando confianza aquellas personas que sirven mejor sus intereses y también puede reformar, rediseñar y abandonar la organización (Mallo, Merlo, 1995).

### 1.2.3 Eficiencia y Eficacia

Las empresas planifican e implementan cambios en su carácter y estructura fundamental. Los cambios pueden ser:

- Son aquellos que afectan a las relaciones entre la organización y su entorno
- Son aquellas que afectan a la estructura interna y a las actividades operativas de la empresa.

En las organizaciones una parte importante del tiempo y del trabajo de los directivos, se centra en los esfuerzos internos efectuados para ejecutar las actividades diarias de forma tan eficiente como sea posible, ya que, la ineficiencia afecta el rendimiento de la empresa.

### 1.2.4 EL principio holístico

Las empresas grandes o que tienen una estructura definida se dividen en niveles, y cada nivel se divide en unidades dependiendo la función que realizan, por eso el principio holístico indica que entre más partes y niveles de un sistema se planifiquen simultánea e interdependientemente, mejores serán los resultados (Mallo, Merlo, 1995).

Este principio es la comprensión global del sistema empresarial y tiene dos partes:

**1.2.4.1 Principio coordinación:** Está relacionada con las interacciones entre las diferentes unidades del mismo nivel, por eso establece que ninguna parte de la empresa puede planificarse eficazmente si se hace en forma independiente de las demás unidades del mismo nivel, ya que, lo deben hacer en forma simultánea e interdependientemente. En caso de una amenaza u oportunidad que aparece en una unidad, algunas veces puede manejarse mejor en otra unidad o en varias de ellas, en caso de problemas no importando el lugar donde ocurre, debe atacarse de manera simultánea y colectivamente desde tantos puntos de vista como sea posible (Mallo, Merlo, 1995).

**1.2.4.2 Principio de integración:** Este corresponde a las interacciones entre las unidades de los diferentes niveles, ya que para una planificación efectiva esta tiene que ser realizada interdependientemente en todos los niveles (Mallo, Merlo, 1995).

### **1.2.5 El proceso de control**

El proceso de control se divide en etapas, que según Jiménez son:

Etapas de todo proceso de control:

- Especificar un estándar de actuación deseada.
- Utilizar un medio capaz de detectar lo que ocurre en la organización y de comunicarlo a una unidad de control.
- La unidad de control compara tal información con el estándar.
- Si lo que realmente ocurre no concuerda con el estándar, la unidad de control indica que se debe adoptar medidas.
- La adopción en definitiva de las medidas correctivas para alcanzar el estándar deseado. (1996, p.88)

### **1.2.6 El control de gestión en la organización**

Según Pablo Illanes entiende por organización, el proceso dinámico que a partir de la fijación de objetivos, continúa con la división de actividades globales en operaciones parciales, la departamentalización, la definición de obligaciones y responsabilidades, para terminar con la dotación de personal a los diferentes cargos y la correspondiente delegación de autoridad. (1989, p.95)

Las organizaciones siempre establecen sus metas o fines para lograr los objetivos, estas constituidas por seres humanos, ya que, una organización sin personas no es organización. (Jiménez, 1996)

Dentro de las organizaciones siempre hay líderes que poseen como su misión promover y conducir los objetivos y estrategias necesarias para poder alcanzarlas. (Jiménez, 1996)

Para que las organizaciones puedan lograr alcanzar los objetivos que se establecieron, las personas de las organizaciones tienen que trabajar en equipo, ya que, estas asumen

diversas funciones, y en cada función que realizan desde el punto de vista de control de gestión se establece las siguientes:

**1.2.6.1 Definición de objetivos funcionales:**

Las organizaciones tienen que dejar en claro estos conceptos, para que las personas puedan diferenciarlas en la empresa.

- Definición de responsabilidad:
- Definición de grado de autoridad
- Capacitación específica
- Motivación política positiva

**1.2.6.2 Requerimiento de información, específicamente con 2 fines:**

- El autocontrol
- La regulación

**1.2.6.3 Transmisión de información a su nivel jerárquico superior, a su vez para dos fines:**

- El control directo
- La corrección

**1.2.6.4 La consolidación de información hacia los niveles directivos:**

- El control global
- La evaluación del grado de logro de los objetivos (Jiménez, 1996, p.88)

### 1.2.7 El control de gestión y los estilos de dirección

En todos los niveles de la organización, en todas las funciones que realizan y en todas las responsabilidades que se adquieren dentro de ella está presente el control, uno de los factores principales es el:

### 1.2.8 Ambiente de control

Se entiende por ambiente de control; al clima de control que se gesta o surge en la conciencia individual y grupal de los integrantes de una organización, por la influencia de la historia y cultura de la entidad y por las pautas dadas por la alta dirección en referencia a la integridad y valores éticos (C.O.S.O I, 1985)

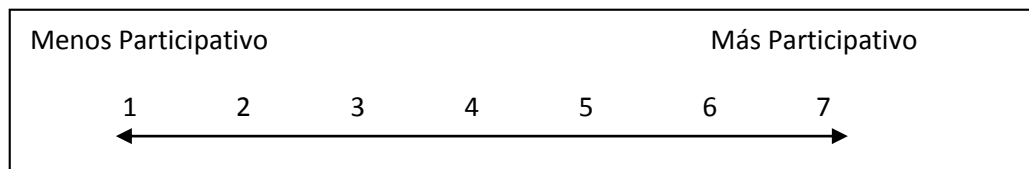
Para poder establecer sistemas de control, se debe revisar las actitudes de las personas frente a los controles establecidos y a tender a generar ambientes de control en la organización.

### 1.2.9 Estilos de dirección

Se habla de estilos de dirección cuando una persona ocupa cargos directivos, y cómo esta se relaciona con sus mandos medios para conducir la organización.

Los estilos de dirección van de lo menos participativos a más participativos, entre los cuales se puede distinguir los siguientes:

**Figura nº1:** Matices de los Estilos de Dirección



**Fuente:** Jiménez, 1996, p.99

En la Figura n°1 se muestra los estilos de dirección dependiendo del nivel de participación el cual se detalla a continuación:

- 1) Autocrático
- 2) Consultivo
- 3) Deliberativo
- 4) Resolutivo
- 5) Democrático
- 6) Participativo
- 7) Colegiado

A partir de Jiménez (1996) se puede clasificar, ordenar, categorizar las funciones que habitualmente realizó cada uno de los tipos de líder mencionados en la organización.

En el siguiente recuadro se ve las funciones que pueden realizar los directivos dependiendo del estilo de dirección que tenga la organización:

**Figura n°2:** Funciones que pueden realizar los directivos dependiendo el estilo de dirección

Estilos / Funciones	Autocrático	Consultivo	Deliberativo	Resolutivo	Democrático	Participativo	Colegiado
Define los objetivos y metas	X						
Selecciona las alternativas posibles de acción	X	X					
Evalúa las diferentes alternativas	X	X	X				
Decide cual alternativa se llevara a cabo	X	X	X	X			
Hacer los encargos a los subordinados	X	X	X	X	X		
Controla la acción	X	X	X	X	X	X	

**Fuente:** Creación propia a partir de Jiménez 1996

El estilo autocrático, se apoyará en un buen sistema de control interno, ya que, son muy pocas las herramientas de control de gestión que se pueden aplicar, por lo que requieren personas para su preparación, aplicación e interpretación. El consultivo, primero se tiene que realizar un diagnóstico de la situación para poder establecer los objetivos y metas, donde se tendrán que realizar algunas herramientas de análisis (financiero, modular, pronósticos). El deliberativo se basará fuertemente en el sistema de control interno y en la vigilancia personal y directa, a partir de los controles que pueda realizar mencionado en la figura n°2, se podrá realizar herramientas adicionales como algunos modelos de selección alternativos como por ejemplo: técnicas de validación de modelos, entre otras. El resolutivo, es donde el directivo que quien resuelve y decide. Algunas herramientas adicionales que podemos agregar dependiendo eso sí del tipo de actividad que se podrá desarrollar en la organización son: presupuesto, evaluación de proyecto (TIR, VAN, entre otras), programación lineal, etcétera.

El democrático, este proceso está planificado en su conjunto por lo que el control de gestión ya está inserto en la organización en donde solo queda hacer un seguimiento de las acciones a evaluar, si se está cumpliendo lo real con lo planificado con los objetivos establecidos, y si estos no se están cumpliendo se tiene que buscar y poner en práctica las acciones correctivas. El participativo, aquí el trabajo y el control es en conjunto, por lo que se debiera definir la estructura para realizar los planes estratégicos por lo que requieren herramientas de control como descripción de cargos, evaluación de cargos, definición de incentivos, etcétera. El colegiado, para que no hayan problemas entre las personas, se tiene que trabajar en forma coordinada todas las herramientas de control mencionada en la figura n°2. (Jiménez, 1996)

### **1.2.10 La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo.**

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) los activos Intangibles son recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde el punto de vista contable, también lo podemos definir como las capacidades que se generen en la organización como consecuencia de la coordinación e interacción de los recursos y mediante la creación de rutinas organizativas.

Los activos físicos y financieros ya no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas que duren en el tiempo y por eso las empresas desde ya hace algunos años han revelado que los activos intangibles son los que aportan verdadero valor a las organizaciones, y que, en la mayor parte están basados en la Información, el aprendizaje y el conocimiento. Por lo que, se puede afirmar que los dos elementos base de la gestión de las organizaciones son el aprendizaje y conocimiento. (Dolan, Valle, Jackson, Schuler 2003).

Cuando se habla de aprendizaje organizativo según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) es cuando estamos en presencia del:

- Aprendizaje Individual
- Procesos de Capacitación
- Estructuración

- Transmisión del conocimiento organizativo.

El objetivo del aprendizaje organizativo, consiste en aumentar las capacidades de una organización y resolver cualquier situación compleja que afronte la organización.

Los enfoques de la gestión del conocimiento son: identificación, captura, evaluación, síntesis, organización, distribución y aplicación del capital de conocimiento de la organización.

Otro punto que cabe destacar lo señalado por Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) es el capital intelectual de una organización que está compuesto por:

- **Capital Humano:**

Este no corresponde a la empresa, sino que se nutre de ella por el conocimiento y las capacidades que las personas entregan a las organizaciones. Una gran parte de los activos de las personas está en la mente, ya que, se lo llevan consigo cuando los trabajadores se van de la empresa.

- **Capital Estructural:**

Esta corresponde a la empresa independiente si el trabajador se va o no de ella y está compuesta por dos elementos que son:

- Propiedad intelectual de la empresa; como por ejemplo patentes, marcas, derechos de llave, entre otras.
- Conocimiento no patentado; como por ejemplo, contratos, base de datos, información externa, cultura, secretos comerciales, entre otras.

- **Capital Relacional:**

Consiste en la interactividad del entorno interno y externo de intangibles, tales como información, comunicación, afinidad, entre otras, que debe mantener la organizaciones con los stakeholders, entre los cuales debería incluir a partes de los clientes, proveedores, acreedores, etcétera.

### 1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se refiere al ambiente interno, generado por las emociones de los miembros de una organización, el que está relacionado con la motivación de los empleados, ya que, a nivel individual surge el concepto motivación y a nivel organizacional surge el concepto clima organizacional por eso estos conceptos están directamente relacionados. Cuando la motivación es favorable, proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros de la organización y desfavorable ya sea por impedimentos o frustración el clima organizacional tiende a enfriarse y se acercan estados de depresión, inconformidad, apatía e incluso puede ser tal nivel de insatisfacción que los empleados pueden ser agresivos, no tienen respeto a la autoridad donde los enfrentamientos van a una sola dirección que es la organización donde se producen las huelgas, mítines, entre otras. (Chiavenato, 2000)

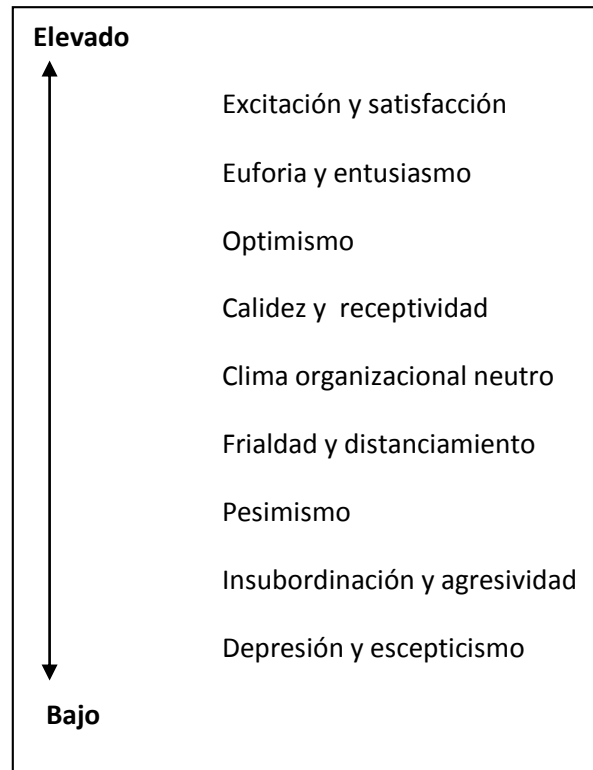
Las personas constantemente están en diferentes escenarios ya sea personal o profesional por lo que estas se tienen que ir adaptando a cada situación, una de esas es cuando ingresan a una empresa donde tienen que relacionarse inmediatamente con sus compañeros de trabajo donde tiene la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización, ya que, la satisfacción de las personas no depende de ella sino de otras personas.

Las tres características básicas que tienen que tener las personas para tener una buena adaptación en el entorno laboral son las siguientes:

- Las personas se sienten bien consigo mismas.
- Las personas se sientan bien con las demás personas.
- Las personas son capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida y de las situaciones.

A continuación se puede apreciar según el recuadro el *continuum* de los niveles del clima Organizacional:

**Figura 3:** Niveles del Clima Organizacional



**Fuente:** Chiavenato (2000)

## 1.4 MOTIVACIÓN

Como se mencionó anteriormente uno de los conceptos ligados al clima organizacional es la motivación, por lo que la analizaremos a continuación:

Entendemos por motivación “el conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta” (Hitt, Black, Porter, 2006, p.412).

Los tipos de fuerza que pueden experimentar las personas se puede clasificar en:

- Fuerzas de empuje que proviene de las fuerzas internas de las personas
- Fuerzas de arrastre que proviene de las fuerzas externas o sea del entorno.

Por eso hay que tener bien claro cual es tipo de fuerza que experimentan los trabajadores, ya que, al tener una errònea interpretación puede perjudicar el ambiente laboral y puede provocar la pérdida de los empleados que son importantes para la organización. ” (Hitt, Black, Porter, 2006)

Las personas son diferentes así que la motivación puede ser percibidas de distintas formas, por eso producen patrones de comportamiento diversos. A continuación se detallará las premisas que explican el comportamiento humano:

**Comportamiento es causado:** Puede ser causado por estímulos internos o externos, ya que el comportamiento está influenciado por el ambiente de la organización.

**Comportamiento es motivado:** Este comportamiento está dado por los impulsos, deseos, necesidades o tendencias.

**Comportamiento está orientado hacia los objetivos:** El comportamiento de las personas tiene un objetivo, ya que no lo hace porque él quiere, sino está afecto por un “motivo”, “deseo”, entre otras variables.

## **1.4.1 Origen de la motivación**

Según Hitt, Black y Porter (2006), la motivación en el trabajo se puede clasificar en tres grupos como:

### **1.4.1.1 Características Individuales:**

Las personas desarrollan la fuerza de empuje, como se mencionó anteriormente está proviene del interior del individuo, por eso existen variables que influyen en la motivación, una de ellas son las necesidades, que pueden ser necesidades de seguridad, necesidad de autoestima, necesidad de poder, necesidad de logro, que cualquiera de estas necesidades pueden necesitar las personas para su satisfacción, otra variable pueden ser las actitudes ya sea respecto a sí mismo, al trabajo, a un supervisor o a la organización y la ultima variable que experimenta el individuo es con respecto a la metas ya sea por terminar sus actividades, su nivel de desempeño, desarrollo y progreso profesional que tenga las personas.

### **1.4.1.2 Características del puesto de trabajo:**

Estas corresponde a las fuerza de arraste, o sea las fuerzas externas influyen, una de ellas es la retroalimentación que recibe el empleado para realizar bien sus actividades, otra variable es la carga de trabajo, tareas y actividades que conforman el trabajo del individuo y la discreción que tiene que tener el individuo sobre su puesto de trabajo.

### **1.4.1.3 Características de la situación laboral:**

Esta también corresponde a la fuerza de arrastre en donde las variables que influyen en la motivación del individuo son el entorno social, ya que, esta integrado por supervisores, miembros del grupo de trabajo, subalternos, otra variable son las acciones organizacionales que son la remuneración y recompensas, disponibilidad de capacitación y la presión aplicada que recibe las personas para alcanzar altos niveles de resultados.

## 1.4.2 Teorías del contenido

Las teorías de contenido se enfocan en qué necesidades intentan satisfacer un individuo y qué características del ambiente laboral parecen satisfacer tales necesidades, como anteriormente se mencionó la motivación pueden influir factores internos y externos por eso se analizará dos teorías de contenido que se intenta identificar a los factores.

**1.4.2.1 Primera teoría que esta relacionada con el factor interno se clasifican en dos:**

### 1.4.2.1.1 Las teorías de la jerarquía de las necesidades

La teoría de las necesidades mas conocida, es la desarrollada por Abraham Maslow que desarrollo la jerarquía de las necesidades que incluye cinco clases de necesidades que se estructuran en una jerarquía de fuerza e influencia y esas son:

**Figura nº4:** Categorías de la jerarquía de las necesidades de Maslow



**Fuente:** Hitt, Black, Porter (2006)

A continuación de acuerdo a la figura nº4 las cinco necesidades en la jerarquía de Maslow explicaremos cada una de ellas comenzando por la más importantes:

**Fisiológicas:** Estas son las necesidades más básicas y esenciales de la vida, como alimentarse, aire, agua, dormir, descansar, evitar dolor etcétera.

**Seguridad:** La necesidad surgen cuando las necesidades fisiológicas están compensadas, y estas corresponden a sentirse seguro y protegido y no ser amenazado por las circunstancias del entorno que podrían dañar al individuo, las personas necesitan seguridad física y de salud, seguridad de empleo, ingresos y recursos, etcétera.

**Pertenencia:** Esta necesidad está relacionada con el desarrollo del individuo, y de sentirse amado, interactuar y relacionarse con la gente y de ser aceptado por ésta.

**Autoestima:** Maslow detalló dos tipos de necesidades de estima una alta y otra baja, la estima alta se trata del respeto a sí mismo e incluye sentimientos como la confianza, competencias, independencia y libertad; y la estima baja se trata al respeto a las demás personas, la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación e incluso dominio. La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, ya que, el individuo se convierte en un hombre de éxito o en un hombre rumbo al fracaso.

**Autorrealización:** Es la necesidad donde el ser humano se siente pleno, para tener un sentimiento de logro y éxito, y para poder desarrollar y poseer capacidades y talentos únicos con un alto nivel.

#### **1.4.2.1.2 La teoría de las necesidades adquiridas:**

Esta la desarrolla el psicólogo estadounidense David MacClelland que la define así: “Es la teoría de la motivación que se centra en las necesidades aprendidas que se vuelven predisposiciones duraderas en cuanto a afiliación, poder y logro” ( Hitt, Black y Porter 2006, p.419).

MacClelland considera 3 necesidades importantes como la afiliación, poder y logro, en donde un ser humano con una necesidad de logro alta es alguien que generalmente se esfuerza por alcanzar el éxito y cumplir las metas en el trabajo, estos individuos que tienen una necesidad de logro alta prefieren :

- Trabajar en actividades con una dificultad moderada
- Correr riesgos moderados
- Asumir la responsabilidad personal por sus acciones
- Recibir retroalimentación específica y concreta sobre su desempeño.

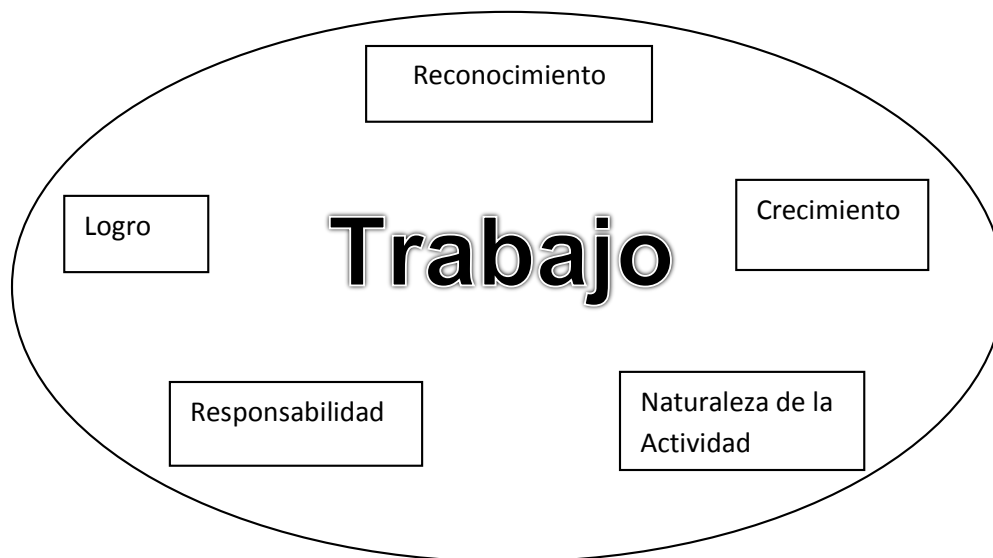
Para que la necesidad de logro tenga un incremento esta debe realizarse a través de la capacitación a las personas, para mostrarle a los individuos cómo reconocer y responder a las señales que se presenten para alcanzar en logro.

#### 1.4.2.2 Segunda teoría que esta relacionada con los factores externos:

##### 1.4.2.2.1 Teoría bifactorial:

Esta teoría la desarrollo el psicólogo estadounidense Frederick Herzberg que denominó, que esta teoría de la motivación que se centra en los diferentes efectos de los factores laborales intrínsecos (motivación) y de factores circunstanciales extrínsecos (factores de higiene).

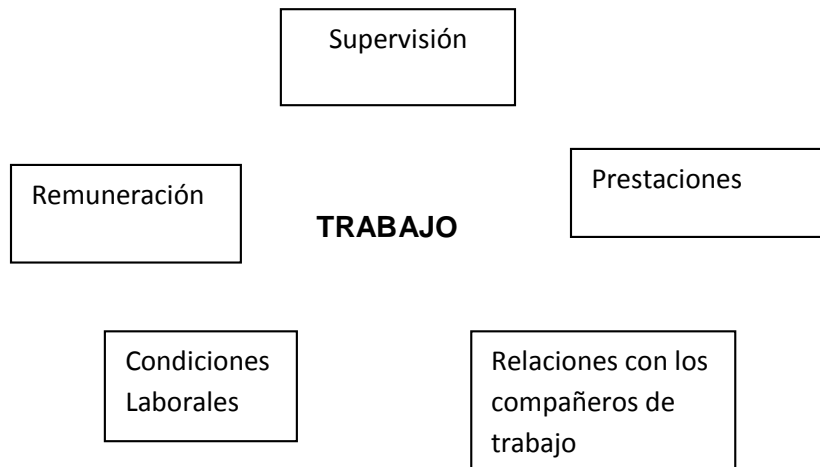
**Figura nº5:** Factores Motivadores de la Teoría Bifactorial de Herzberg



**Fuente:** Hitt, Black y Porter (2006)

La figura nº5 que nos muestra los factores motivadores que son los que incrementan la satisfacción laboral, como se mencionó anteriormente son factores intrínsecos que están directamente relacionados con el trabajo como la responsabilidad, crecimiento personal, sentido de logro, reconocimiento que recibe las personas por realizar su trabajo y la naturaleza misma del trabajo.

**Figura nº6:** Factores Higiene de la Teoría Bifactorial de Herzberg



**Fuente:** Hitt, Black, Porter (2006)

La figura nº6 nos muestra los elementos asociados con las condiciones que rodean el trabajo, ya que, son aquellos que evitan la insatisfacción pero que no son capaces de aumentar la satisfacción, estos factores son directamente extrínsecos al desempeño del trabajo. Se incluyen en este apartado la supervisión, las relaciones con los compañeros de trabajo, las condiciones laborales, así como las políticas y prácticas de la compañía en cuanto a prestaciones y remuneraciones.

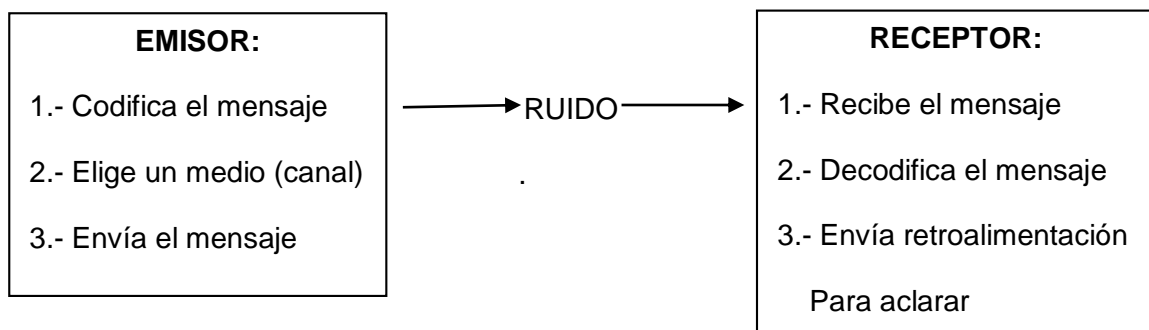
## 1.5 COMUNICACIÓN

La comunicación según Rodríguez, D., (2004), *“Es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización que se estudia, porque a partir de él se podrán conocer los principales problemas de ésta.”*

En una organización juega un rol fundamental, ya que, tiene como función contribuir al logro de objetivos, o de lo contrario corre el riesgo de que la información no sea bien entregada y estos objetivos no puedan cumplirse en el tiempo determinado. Por eso la comunicación entre el personal es vital, ya que, es una herramienta para involucrar y comprometer a los empleados.

Los desafíos que debe enfrentar la comunicación, es motivar al personal y que estos se involucren con la organización, también poseer líderes que se comuniquen bien, administrar la sobrecarga de información , y medir cual es el rol que tiene dentro la empresa la comunicación.

**Figura nº 7:** Modelo básico de comunicación



**Fuente:** Hitt, Black, Porter (2006)

- Este contiene cuatro acciones que son las siguientes:
  - 1.- Codificar, este consiste en el acto de construir un mensaje
  - 2.- Enviar el mensaje
  - 3.- Recibir el mensaje

4.- Decodificar, que consiste en el acto de interpretar un mensaje

- Y además contiene cinco componentes que son los siguientes:

1.- Emisor, es quién envía el mensaje

2.- Mensaje, que es el contenido de la comunicación

3.- Medio, que es el modo o la forma de transmitir un mensaje

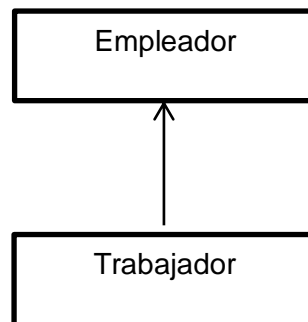
4.- Ruido, es la interpretación equivocada del mensaje original

5.- Receptor, es quién recibe el mensaje

Según Rodríguez, D., (2004), existen diferentes tipos de comunicaciones; que son las siguientes:

**1.5.1 Comunicación Ascendente:** Esta comunicación corresponde cuando el subordinado se dirige al empleador, ya sea, por procedimientos de conducto regular, procedimientos de quejas, procedimientos de sugerencias, entre otras, lo que permite que la administración conoce las opiniones de sus trabajadores.

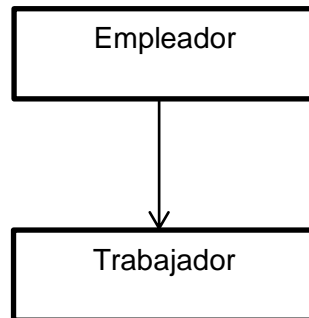
**Figura nº 8:** Comunicación Ascendente



**Fuente:** Creación Propia

**1.5.2 Comunicación Descendente:** Este tipo de comunicación es el mas común, ya que, corresponde cuando el empleador se dirige al subordinado, ya sea para dar órdenes, contacto entre superiores y subordinados, entre otros.

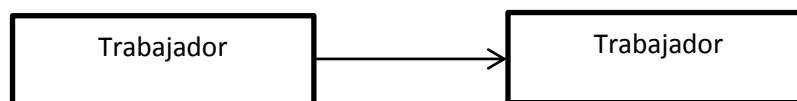
**Figura nº 9:** Comunicación Descendente



**Fuente:** Creación Propia

**1.5.3 Comunicación Horizontal:** Este tipo de comunicación es entre pares o sea del mismo nivel jerárquico. Su objetivo es la integración y la coordinación del personal del mismo nivel.

**Figura nº 10:** Comunicación Horizontal



**Fuente:** Creación Propia

**1.5.4 Comunicación Formal:** Esta corresponde cuando los trabajadores de la empresa siguen el conducto regular para informar o dirigirse, los cuales son dictados por los superiores según el organigrama de la compañía.

Adicionalmente, la mala comunicación es probablemente la causa mas citada de conflicto entre las personas, por ende, se puede concluir que una de las fuerzas que mas entorpecen el desempeño exitoso de los grupos es la falta de comunicación o mala calidad de ella.

La comunicación también cumple cuatro funciones principales de un grupo u organización:

**Control:** La comunicación sirve para controlar de varias formas la conductas de los individuos, las compañías tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requieren que los empleados sigan. La comunicación informal tambien controla el comportamiento (Cerde, C & Mancilla, A., 2011).

**Motivación:** La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los trabajadores lo que hay que hacer, que tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo. El establecimientos de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y reforzamientos de una conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación. La comunicación proporciona un escape a la expresión emocional de sentimientos y satisfacción de necesidades sociales (Cerde, C & Mancilla, A., 2011).

**Expresión emocional:** Los trabajadores de una organización comparten gran parte del día con sus compañeros, por ende, interactúan entre ellos y transmiten sus fracasos y satisfacciones.

**Cooperación:** La comunicación se puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda información requerida y evalúa las alternativas que se pueden presentar.

## 1.6 TRABAJO EN EQUIPO

En el siglo XXI, la importancia de administrar y operar con efectividad grupos y equipos de trabajo se hace cada vez más importante que en el pasado, por eso tanto organizaciones públicas como privadas utilizan este método, ya que, representa un cambio en la forma en que funcionan las organizaciones hoy en día, por eso esto necesita un cambio de mentalidad tanto para los administradores como para el personal. No todas las personas o culturas se adaptan a un ambiente organizacional enfocado a los grupos, como las organizaciones operan en mercados globales dependen más de relaciones de red y de estar interconectadas ya que requiere de aptitudes grupales fuertes y de la capacidad de trabajar con éxito con grupos y equipos.

Según Hitt, Black y Porter (2006), podemos definir y diferenciar entre equipos y grupos de trabajo, ya que por:

Grupo entendemos *“conjuntos de personas, limitado en cuanto a número (por lo general de 3 a 20), que tiene cierto grado de interacción y objetivos compartidos”*

Equipo entendemos *“tipo de grupo que tiene características adicionales: mayor grado de interacción coordinada e interdependiente, y un sentido más alto de la responsabilidad individual de los miembros para alcanzar los resultados grupales específicos”*. Los equipos demuestran mejor tres cosas:

- Interacción coordinada
- Responsabilidad personal por los resultados del grupo
- Identificación individual con el grupo

Por eso es importante que los miembros se sientan parte de una unidad, ya que, la relación entre un grupo y equipo es un continuo ya sea que ellos mismos se colocan o lo colocan a ellos dentro de un grupo, y este grupo podría o no convertirse en equipo.

## 1.6.1 Tipos básicos de Grupos

Según Hitt, Black y Porter (2006), dentro de la organización hay dos tipos de grupos:

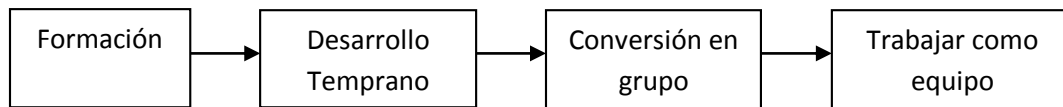
**1.6.1.1 Grupos Formales:** Que estos son establecidos por la organización, y que se caracteriza por tener tres clases de grupos:

- Grupo de comando (Supervisión): Este grupo sus miembros consisten en un supervisor o un gerente y todos aquellos individuos reportan a esa persona.
- Grupo proyecto/ fuerza de tarea: Este grupo se caracteriza por ser temporal ya que la organización reúne para lograr un objetivo específico.
- Comités: Este es un grupo permanente o temporal, cuyos miembros se reúnen sólo de forma ocasional y reportan a distintos supervisores en la estructura de la organización.

**1.6.1.2 Grupos Informales:** Este grupo son creados por los individuos sin participación directa de la organización formal. Estos grupos de amigos o grupos informales que se forman dentro de la organización, a los administradores le importan que afecten en forma significativa las actitudes y el desempeño de los individuos, en relación con las tareas y objetivos organizacionales, por eso hay que identificar bien cuáles son los grupos informales importantes para entender las normas actuales del grupo e identificar en dónde se encuentra el liderazgo en ese grupo.

## 1.6.2 Etapa del desarrollo de un grupo

Figura nº 11: Etapas de desarrollo de un grupo



Fuente: Hitt, Black, Porter (2006)

A continuación, de acuerdo a la figura nº 11, explicaremos cada etapa del desarrollo de un grupo:

**1.6.2.1 Formación:** Es cuando esta en proceso de formar un grupo el cual enfrentará ciertos desafíos, uno de los problemas que se puede apreciar es cuando los individuos de la organización potenciales del equipo no están habilitados a un enfoque orientado al grupo para realizar el trabajo. Un cambio significativo sería cuando los miembros de la organización se sienten conforme a su logro individual porque la cultura organizacional de la empresa es así.

Otro factor importante de destacar es la etapa de conocerse, ya que, los miembros de la organización se harán muchas preguntas como: ¿Quién esta en el grupo?, ¿Quién va a dirigir el grupo?, ¿De dónde viene cada persona?, entre otras, etapa que sirve para establecer confianza de a poco para poder realizar un buen trabajo.

**1.6.2.2 Desarrollo temprano:** Si lo comparamos con el desarrollo humano sería la “adolescencia”, después de las primera interacciones del grupo, el desarrollo temprano los individuos aprenden lo que se espera de ellos, a como se relacionan entre ellos, si la conductan que tienen es aceptable para la organización, ya que, los miembros entregan la información con cautela y a veces se reservan información, por eso los líderes de este grupo se tiene que dar cuenta de las coincidencias o divergencias de las opiniones dentro del grupo sobre los temas cruciales. En esta etapa surgen conflictos ya sea por las metas del grupo o por los medios de conseguirlas.

**1.6.2.3 Conversión en grupo:** En esta etapa como hay mas confianza entre los miembros del grupo, hay consenso y cierto grado de indentidad individual con el grupo y metas. Aquí el líder juega un papel importante, ya que, depende de su gestión para poder

desarrollar bien al grupo y ayudarlo que se convierta en un equipo de verdad. Uno de los retos de esta etapa es si se satisfacen las necesidades de cada integrante del grupo y si se sienten cómodo con la persona que los esta dirigiendo.

**1.6.2.4 Trabajo como equipo:** Esta etapa los miembros del grupo ya se conocen y existe confianza, porque ya llevan un tiempo importante trabajando. El grupo ya es capaz de actuar como equipo. Al interior de un equipo o grupo, este influye en las actitudes y las conductas de los miembros en asuntos importantes, y al exterior ya sea dentro o fuera de la organización se verán afectados por sus acciones.

### **1.6.3 Ejemplos de grupos y equipos prominentes en las organizaciones actuales**

Existen 4 ejemplos según Hitt, Black y Porter (2006):

**1.6.3.1 Grupos de trabajo (equipos) autoadministrados:** Las organizaciones que quieren establecer estos grupos tienen que ver las ventajas y desventajas que tienen. Una ventaja es que tienen mayor conducta como equipo y una desventaja es que no todos los empleados quieren administrarse a sí mismos. Este grupo o equipo los supervisores no los elige o designa la organización, donde los individuos coordinan su trabajo organizacional, ya que, ellos reportan al supervisor de manera informal o sea al líder que los miembros de la organización designaron.

**1.6.3.2 Grupos interfuncionales o de productos (servicios) nuevos:** Una de las ventajas de este grupo son incremento de la creatividad, conocimiento disperso, velocidad hacia el mercado, y una de las desventajas es incremento del conflicto en el grupo.

**1.6.3.3 Equipos globales:** Estos grupos son los denominados las organizaciones multinacionales, ya que, es un grupo muy diverso y esto representa una ventaja porque los miembros de estas empresas tienen antecedentes culturales diferentes. Una desventaja de estos equipos es que terminan en parálisis, inactividad o en un fracaso rotundo.

Un grupo de investigadores indica que existen tres tipos de equipos multinacionales que son los siguientes:

**Destruyentes:** Este grupo es denominado así, porque se caracterizan por ser desastres absolutos, porque ponen sus esfuerzos y atención de sus miembros hacia conflictos improductivos y ataques interpersonales.

**Iguales:** Este equipo se caracteriza porque trabajan en forma deficiente y fracasan al buscar sacar ventaja de su diversidad transnacional.

**Creadores:** Este equipo son los que aceptan y construyen en forma directa sobre sus diferencias y las emplean para mejorar su creatividad.

**1.6.3.4 Equipos virtuales:** Este grupo se caracteriza porque los miembros de este equipo no trabajan físicamente juntos, ya que, se encuentran geográficamente dispersos, o tengan organizaciones o nacionalidades diferentes. Este grupo muy rara vez se juntan en persona, ya que, siempre se comunican electrónicamente.

Las ventajas de este equipo es:

- Velocidad en la comunicación.
- Bajan los costos por reunirse.

Las desventajas de este equipo son:

- La comunicación puede ser incompleta y cada receptor puede dar una interpretación diferente.
- Como son equipos que no se reúnen físicamente o sea no sociabilizan, entonces no existe confianza entre ellos.
- Este grupo se hace más compleja la supervisión administrativa.

## 1.6.4 Integrar y administrar grupos y equipos

Según Hitt, Black y Porter (2006), existen dos aspectos que resultan fundamentales para integrar y administrar grupos y convertirlos en equipos como:

### 1.6.4.1 Desarrollar competencias del trabajo

Se deben considerar tres áreas básicas de competencias de trabajo en equipo cuando se requiere de algún miembro que son: conocimientos, destrezas y actitudes.

**Conocimientos:** Los miembros de la organización tienen que tener la comprensión necesaria de hechos, conceptos, relaciones e información pertinente que se requiere para llevar a cabo las tareas del equipo.

**Destrezas:** Para que los miembros de la entidad puedan cumplir con las tareas en equipo y las metas, tienen que tener aptitudes cognitivas y conductuales muy desarrolladas.

**Actitudes:** Aquí reflejamos como miembros de una organización ven parte importante del ambiente laboral o sea implican sentimientos y creencias.

### 1.6.4.2 Manejo de conflictos en el equipo

Siempre en los equipos de trabajo existe conflictos, ya sea porque están en desacuerdo o la oposición entre los miembros y no siempre es algo que deba evitarse, pero no por eso tenemos que verlo en forma negativa, ya que, la ausencia de conflictos nos puede indicar que no genera opinión para resolver problemas y tomar decisiones adecuadas.

Para mejorar los conflictos en el equipo, lo más importante es tratar de incrementar la razón de conflicto, ser receptivo ante los enfoques novedosos o creativos para poder enfrentar los requerimientos de la tarea, se deberá aclarar y reducir las ambigüedades de la tarea, para lograr que el grupo se centre en metas globales más allá de los intereses individuales de sus miembros .

El manejo de conflictos lo aplicamos tanto al conflicto intragrupal (diferencias que ocurren dentro de los grupos) como al conflicto intergrupalo (diferencias que suceden entre grupos), por eso los líderes de las organizaciones deberán reducir los conflictos innecesarios en las relaciones de interacción entre los grupos, hacer énfasis en las metas mayores que alcancen a toda la organización, ayudar a incrementar la cooperación y el rendimiento.

#### **1.6.4.2.1 Tipos de conflictos en los grupos:**

Se distinguen dos tipos básicos de conflictos en los grupos:

- **Conflicto por las tareas:** Este consiste en que los conflictos se centra en las ideas y los cursos de acción para realizar los deberes que enfrenta un grupo.
- **Conflictos en las relaciones:** Este consiste en que los conflictos se centra en las diferencias interpersonales entre los miembros del grupo.

## 1.7 LIDERAZGO

Según Robbins y Coulter (2000) tenemos que entender dos conceptos: Líderes y Liderazgo

**Líderes:** Son las personas que tienen la capacidad de influir en otros y que poseen autoridad administrativa.

**Liderazgo:** Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir sobre un grupo a fin de guiarlos hacia el logro de sus objetivos o metas.

La administración, el poder se concibe como la capacidad de influir que tiene el líder en el personal, para que este realice sus tareas y logre los objetivos que tiene la empresa. El liderazgo legítimo lo lleva a cabo el ejecutivo, quien realiza los trabajos de gestión en la firma y quien muestra y usa el poder otorgado a su puesto en la dirección del personal para el logro de metas u objetivos.

### 1.7.1 Teorías contemporáneas del liderazgo

Existen diversas teorías contemporáneas de liderazgo según Robbins y Coulter (2000) donde solo una se analizará, que es la siguiente:

**1.7.1.1 Teoría de Ruta-Meta:** Esta teoría es desarrollada por Robert House que indica que la labor del líder es ayudar al personal a lograr sus metas u objetivos y proveer la dirección o el apoyo necesario para garantizar que dichas metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización.

El comportamiento de un líder resulta:

Aceptable: Para el personal en la medida en que estos lo consideren como una fuente de satisfacción inmediata o futura.

Motivacional, en el grado en que:

- Haga que la satisfacción de las necesidades de los subordinados sea dependientes de que estos tengan un buen rendimiento.

- Provea el entrenamiento, la guía, el apoyo y las recompensas que se requieren para propiciar el rendimiento eficaz.

Para poner a prueba estas declaraciones House indico cuatro comportamientos de liderazgo:

**Líder dirigente:** Este corresponde a que el personal sabe lo que se espera de ellos, este líder programa el trabajo a realizar y da instrucciones específicas a cómo llevar a cabo el trabajo.

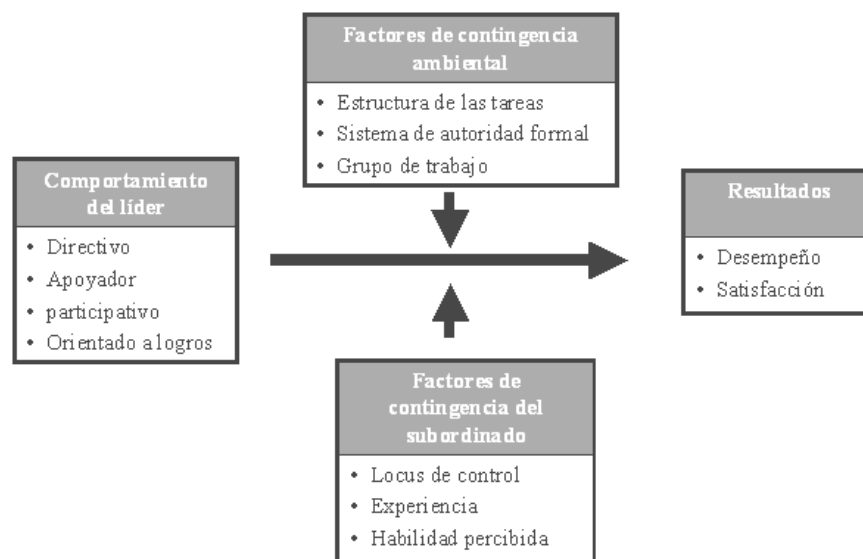
**Líder sustentador:** Este líder es amigable y demuestra interés por las necesidades del personal.

**Líder participativo:** Este líder consulta al personal y pone en prácticas sus sugerencias antes de tomar una decisión.

**Líder orientado a los logros:** Este líder establece metas desafiantes y espera que el personal alcance el nivel de rendimiento más alto posible.

House indica que los líderes son flexibles, ya que, puede exhibir cualquier de esos estilos de liderazgo, o todos ellos, según se presente la situación.

**Figura N°12: Teoría de Ruta-Meta**



**Fuente: Robbins, Coulter, 2000.**

La figura n°12 indica dos tipos de variables situacionales o de contingencia, las cuales moderan la relación entre el comportamiento de liderazgo y los resultados obtenidos que son los factores de contingencia ambiental y los factores de contingencia de los subordinados.

Los factores de contingencia ambiental determinan el tipo de comportamiento que el líder requiere para maximizar los resultados que logre el personal. Los factores de contingencia de los subordinados determinan como deberán interpretarse el medio ambiente y el comportamiento del líder. Es ineficaz el comportamiento de un líder cuando su presencia sea repetitiva frente a las fuentes de la estructura ambiental o cuando resulte incoherente con las características del subordinado.

### **1.7.2 Creación de una cultura de la confianza**

Los líderes tienen que generar credibilidad y confianza. La honestidad es un factor esencial del liderazgo y además tienen que ser competentes e inspiradores, ya que, deberán ser capaces de comunicar con eficacia su confianza y entusiasmo. La credibilidad de un líder la juzgaran de acuerdo a su honestidad, competencia y capacidad para inspirar.

La confianza se define como la creencia en la integridad, moralidad y capacidad de un líder. Los seguidores del líder son capaces de mostrarse vulnerables frente a las acciones del mismo, porque confían en que no abusará de sus derechos e intereses.

Los cinco elementos constitutivos de la confianza son:

**Integridad:** Honestidad y veracidad

**Competencia:** Conocimientos y habilidades técnicas y de relaciones personales

**Consistencia:** Fiabilidad, predecibilidad y buen juicio para manejar situaciones

**Lealtad:** Disposición de proteger a una persona y evitar que haga un mal papel

**Franqueza:** Disposición de compartir libremente ideas e información

Algunas maneras de desarrollar la confianza los líderes son:

**Practicar la franqueza:** La desconfianza proviene tanto de lo que las personas sabe cómo de lo que no sabe. Tiene el líder que mantener informada al personal, procure que los criterios sobre los cuales se toman decisiones sean evidentemente claro, explicar las razones de las decisiones, ser sincero y dar a conocer toda la información pertinente.

**Ser justo:** Se deberá ver cómo perciben el personal las decisiones que tome, en términos de objetividad y justicia, conceder créditos a quien lo merezca, el líder tiene que ser objetivo e imparcial al realizar evaluaciones y prestar atención a las percepciones de la igualdad en la distribución de recompensas.

**Expresar sentimientos:** El líder tiene que compartir sus sentimientos, ya que lo verán como una persona real y humana, porque sabrán quien es él y le tendrán mayor respeto. Mientras que el líder que solo expresan hechos concretos proyectan una imagen fría, distante e indiferente.

**Decir la verdad:** El líder tiene que ser honesto, ya que, es un factor decisivo de la credibilidad, ya que, el personal es más tolerante cuando se les dice algo negativo que cuando el líder les miente.

**Cumplir las Promesas:** El líder tiene que ser una persona fiable, que cumpla su palabra, ya que, promesa que haga, promesa cumplida.

**Mantener confidencialidad:** El líder tiene que ser discreto para que el personal pueda confiar en él, ya que, no puede divulgar a otras personas la información que fue entregada en forma confidencial, ya que, está traicionando la confianza.

**Demostrar competencia:** El líder tiene que ser capaz de ganarse la admiración y respeto del personal demostrando su capacidad técnica y profesional, ya que, tiene que tener una comunicación eficaz y capacidad de relacionarse con los demás.

## CAPÍTULO II

### 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las tecnologías y la información son factores fundamentales que las organizaciones deben considerar para elaborar su diseño empresarial y modelo de competitividad, esta situación obliga a que las organizaciones estén permanentemente generando cambios en sus procesos para enfrentar los desafíos que la dinámica del entorno, a nivel mundial, les impone. (Hitt, Black y Porter, 2006)

La forma de retroalimentarse que se utiliza hoy en día en la gestión empresarial para adecuar una organización a los cambios, es a través de la implementación de sistemas de control de gestión que permitan generar indicadores que puedan medir en forma eficiente y eficaz el logro de los objetivos planificados y los recursos (materiales, financieros y humanos) utilizados para su obtención.

Para diseñar, desarrollar e implementar un sistema de control de gestión eficiente, ya sea en organizaciones con o sin fin de lucro, uno de los componentes principales son las personas y el clima organizacional, ya que, ambos son factores importantes de diferenciación en la gestión empresarial. Por lo tanto, hoy en día el capital humano tiene que ser valorado tanto en sus competencias duras como blandas, considerando para ello sus capacidades, habilidades y conocimientos. Y también que exista un clima organizacional adecuado para que ellas puedan gestionar de la mejor forma (Jiménez, 1996).

El propósito de esta investigación es poder analizar la importancia del clima organizacional en la implementación de un sistema de control de gestión efectivo.

#### **Formulación Pregunta**

¿Cómo la ejecución de un sistema de control de gestión se puede ver afectada, por el clima organizacional?

## **2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General:**

Analizar el efecto que tiene el clima organizacional en el control de gestión de una organización.

### **Objetivos Específicos:**

- 1.- Identificar los aspectos del clima organizacional.
- 2.- Describir los puntos críticos del clima organizacional que puedan afectar el control de gestión.
- 3.- Verificar el efecto del clima organizacional existente en la organización en un sistema de control de gestión.

## **2.3 PROPUESTA METODOLÓGICA**

El desarrollo de la presente tesis se basará en una metodología cualitativa, donde se comprenderá lo observado en terreno y sintetizarán los datos entregados por aquellos representantes de la empresa en que se desarrollará esta investigación.

Se ha establecido una serie de etapas para lograr el objetivo general y cada uno de los objetivos específicos.

### **ETAPA 1: Recopilación de la información**

Se recopilará la información de textos técnicos, sitios web, libros, investigaciones que se relacionen a temas de control de gestión, clima organizacional, recursos humanos, y como las empresas consideran el factor humano dentro de su organización.

### **ETAPA 2: Sistematización de la información**

La información recopilada a través de las distintas fuentes indicadas en la etapa uno se ordenará de acuerdo a los siguientes criterios:

- Sistema de control de gestión
- Clima organizacional
- Motivación
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

### **ETAPA 3: Investigar como las personas dentro de una organización pueden afectar el control de gestión.**

Para efectuar la investigación, se realizará un cuestionario en la organización para evaluar cómo afecta el clima organizacional en el sistema de control de gestión.

El cuestionario se aplicará a los trabajadores de la empresa, considerando una muestra representativa de ellos. Determinada de acuerdo al programa Stats, considerando un 5%

de error, un 95% de confianza, y un 99% de variabilidad, seleccionando la muestra de acuerdo a muestra sistemática de los elementos.

La validez del cuestionario se desarrollara a través de juicio de experto. El cuestionario se elaborará en función de la escala likert.

#### **ETAPA 4: Tabulación cuestionario.**

Los datos obtenidos a través del cuestionario de compromiso contenido en el Anexo N° 1, se tabularán en función de cada una de las características que permiten identificar como las personas afectan, ya sea en forma positiva o negativa la implementación de un sistema de control de gestión en la organización.

#### **ETAPA 5: Resultados de la investigación**

Los resultados que se obtendrán en la investigación, se podrán analizar para poder entender cómo afecta el clima organizacional en los procesos de control de gestión en la organización

#### **ETAPA 6: Discusión de resultados.**

La discusión corresponde al análisis comparativo entre los resultados obtenidos y la teoría que sustenta la investigación y la obtención de dichos resultados.

#### **ETAPA 7: Conclusiones.**

Corresponden a los resultados finales de la investigación, considerando los resultados obtenidos producto de la captura de datos y la discusión de resultados.

## CAPÍTULO III

De acuerdo al cuestionario que se realizó a la empresa, se puede concluir lo siguiente con respecto a los aspectos que se evaluó: comunicación, motivación, trabajo en equipo y liderazgo. Cabe destacar que los gráficos se encuentran en el ANEXO 4.4.2.

### 3.1 Comunicación:

<b>En el área se conocen bien las metas u objetivos</b>	Un 95% de los trabajadores de la empresa conocen las metas u objetivos, ya que, tiene plenamente conocimiento de ellas, y solo un 5% le es indiferente el conocimiento de metas y objetivos establecidos por la entidad.
<b>Se informa periódicamente al personal sobre el avance de metas y logro de objetivos</b>	Un 75% del personal establece que la organización le informa periódicamente sobre el avance de las metas y logros de la entidad, mientras que solo un 25% indica que no siempre recibe dicha información.
<b>Se toma en cuenta nuestra opinión o parecer en decisiones con impacto para el equipo</b>	Un 60% para el personal de la empresa indica que para la organización le es indiferente su opinión en decisiones que tengan impacto para el equipo, mientras que un 35% del personal indica que la entidad toma en cuenta su parecer en decisiones importantes que tengan efecto en el equipo de trabajo.
<b>Las relaciones entre el personal son francas y directas</b>	Casi un 75% del personal indica que las relaciones con sus compañeros son francas y directas, por lo que es un aspecto positivo, mientras que solo un 25% indica que le es indiferente relacionarse entre ellos
<b>Las relaciones con los niveles superiores son francas y directas</b>	Casi un 75% indica un aspecto positivo porque tienen comunicación con sus superiores o sea se relacionan con ellos, mientras que un 20% indica que para sus superiores les es indiferente relacionarse con el personal.
<b>Existe comunicación entre las distintas áreas</b>	Casi un 80% indica que si existe comunicación entre las distintas áreas de la institución financiera.
<b>Se le brinda atención cuando requiere tratar un tema laboral con su superior</b>	Casi un 90% del personal indica que cuando necesitan tratar un tema laboral con sus

	superiores, ellos le brindan tiempo y atención al personal.
<b>Su superior le da confianza para hablar sobre sus problemas personales cuando impactan en el trabajo</b>	Casi un 90% indica que su superior se da el tiempo de escuchar al personal cuando estos tienen problemas personales, y aquellas situaciones tengan algún impacto en su trabajo.
<b>Se definen metas de desempeño</b>	Casi el 100% del personal establece que la compañía establece metas de desempeño, ya sea para cumplir con los objetivos y metas de la entidad.
<b>Recibe retroalimentación de su superior por su desempeño</b>	Casi el 100% del personal indica que su superior le entrega información o le da indicaciones en caso que su desempeño está débil o no esté haciendo bien las cosas en el trabajo.
<b>Mi superior utiliza un lenguaje adecuado para dirigirse a mí</b>	Casi un 90% del personal indica que su superior se dirige a ellos en forma respetuosa, y utiliza un lenguaje que todos puedan entender lo que está diciendo, sin usar términos que puedan distorsionar la información por el mal entendido del significado.
<b>Su superior le entrega la información relevante para su trabajo de manera oportuna</b>	Casi el 90% indica que su superior le entrega información de manera oportuna para poder realizar bien el trabajo, o sea para que sean eficientes y eficaces.
<b>Cree que se oculta cierta información entre compañeros de la misma área</b>	Este punto está muy parejo, ya que, la mitad del personal cree que se oculta información mientras que la otra mitad cree que no ocurre dicha situación.
<b>Las instrucciones que recibe de su superior son claras y precisas</b>	Casi el 100% del personal indica que la información o indicaciones que recibe de su superior son claras y precisas.
<b>Existe confianza entre sus compañeros</b>	Un 75% indica que existe una buena relación laboral con los compañeros de trabajo, por la confianza que se tienen, que ese es un factor importante para realizar un buen trabajo en la organización.

### 3.2 Motivación

<p><b>Existe reconocimiento del trabajo bien realizado por parte de mi SUPERIOR</b></p>	<p>Casi un 85% de los trabajadores de la empresa reconoce que su superior le da un reconocimiento por el trabajo bien realizado en la entidad, y solo un 10% indica que su superior es indiferente a dicha situación.</p>
<p><b>Existe reconocimiento del trabajo bien realizado por parte de mi EMPRESA</b></p>	<p>Casi un 85% del personal de la empresa, indica que por el trabajo bien realizado le entregan un reconocimiento por parte de la empresa, mientras que solo un 15% indica que la empresa es indiferente o no reconoce a los trabajadores por dicha situación.</p>
<p><b>Siento que la retribución que recibo por mi trabajo es justa</b></p>	<p>Un 55% de los trabajadores indican que la retribución por el trabajo realizado en la institución financiera es justa, mientras que un 45% del personal indica que la retribución que reciben no es tan satisfactoria como ellos quieren por el trabajo que ellos realizan.</p>
<p><b>Si realizo un buen trabajo puedo progresar en la empresa</b></p>	<p>Casi el 60% del personal indica que si realizo un buen trabajo puedo progresar en la empresa, mientras que 35%, es indiferente esta situación y un 10% indica lo contrario</p>
<p><b>Dispongo de los recursos necesarios para realizar bien mi trabajo</b></p>	<p>Según un 75% del personal indica que la empresa le entrega los recursos necesarios para poder realizar bien su trabajo, mientras un 25% indica que la entidad no le entrega la totalidad o parte de los recursos.</p>
<p><b>Mis compañeros colaboran y me ayudan a desarrollar mi trabajo</b></p>	<p>Casi un 90% del personal indica que entre ellos mismos se apoyan y se colaboran, para poder realizar bien su trabajo, mientras solo un 10% indica que para ellos este tema es indiferente.</p>
<p><b>Considero que estoy en el puesto adecuado de acuerdo a mis capacidades y conocimientos</b></p>	<p>Según un 60% de los trabajadores siente que se encuentra en el puesto adecuado , de acuerdo a sus capacidades y conocimientos, mientras que un 15% del personal se siente indiferente ante este tema, finalmente un 25% del personal, no se siente cómodo en el puesto que está</p>

<b>Me gusta mi trabajo</b>	Casi un 70% de los trabajadores de la empresa indica que le gusta su trabajo, mientras un 25% del personal es indiferente dicha situación y un 5% no contesto la pregunta
<b>Estoy satisfecho de mi entorno y/o mis condiciones de trabajo</b>	Un 65% del personal, se siente cómodo con su entorno y/o sus condiciones de trabajo, mientras un 35% indica no se encuentra satisfecho.
<b>Me siento seguro y estable en la organización</b>	Un 80% del personal, indica que se siente seguro y estable en la organización, mientras que el 20% de los trabajadores.
<b>Recibo algún incentivo económico por parte de la empresa</b>	Según el 70% del personal, indica que recibe algún tipo de incentivo económico por parte de la empresa, mientras que un 30% de los trabajadores indica que la empresa es indiferente a este tipo de incentivo.
<b>Recibo algún incentivo no monetario por parte de la empresa</b>	Casi un 35% del personal indica que recibe algún incentivo no monetario por parte de la empresa, mientras un 50% de los trabajadores indica que la empresa es indiferente a esta situación y un 15% indica que no reciben ningún tipo de incentivo.
<b>Me genera estrés mi trabajo</b>	Casi un 65% de los trabajadores de la empresa indica que le genera estrés su trabajo, mientras que 35% del personal indica que no constantemente le genera dicha situación.
<b>Me genera estrés la presión o relación con mi superior</b>	Casi un 45% de los trabajadores de la institución financiera indica que le genera estrés la presión o relación con su superior, mientras 30% es indiferente la relación con superior, y un 25% del personal indica que no le genera estrés.
<b>Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo</b>	Casi un 80% de los trabajadores indica que la relación con sus compañeros motivan a tener un mejor desempeño es su trabajo, mientras que un 20% es indiferente a esta situación.
<b>Recibo mi remuneración, aguinaldo y vacaciones de acuerdo a la ley</b>	Casi un 95% de los trabajadores indica que recibe su remuneración, aguinaldo y

	vacaciones de acuerdo a la ley.
<b>Me capacitan para poder tener un mejor desempeño laboral</b>	Casi un 70% de los trabajadores indican que los capacitan para poder tener un mejor desempeño laboral, mientras un 15% del personal indica que la empresa es indiferente a esta situación, un 10% no está de acuerdo o no confirma que lo capacitan en su entidad y un 5% no contesto la pregunta.
<b>Voy con entusiasmo a mi lugar de trabajo</b>	Un 75% de los trabajadores indica que van con entusiasmo a su lugar de trabajo, mientras un 25% no va con mucho entusiasmo a la entidad.

### 3.3 Trabajo en Equipo

<b>Estoy de acuerdo con las decisiones de mis compañeros</b>	Casi un 65% de los trabajadores indica que está de acuerdo con las decisiones de sus compañeros cuando trabajan en equipo, mientras un 30% indica que es indiferente a esta situación, ya que, pueden estar o no estar de acuerdo con las decisiones del equipo, y un 5% no está de acuerdo.
<b>Trabajo fácilmente con personas que tienen puntos de vista diferentes al mío</b>	Casi un 95% de los trabajadores indica que no tiene problemas en trabajar con personas que tienen puntos de vista diferentes al mío, mientras que un 5% es indiferente a esta situación.
<b>Es mejor no discutir con los demás, si dejan de hacer algo y hacerlo uno mismo</b>	Casi un 50% de los trabajadores indica que es mejor no discutir con los demás, si dejan de hacer algo y hacerlo uno mismo, mientras un 30% es indiferente a esta situación y un 20% no está de acuerdo y dice que es mejor discutir con sus compañeros si dejan de hacer algo, y no hacerlo uno mismo.
<b>Es mejor trabajar solo y así evitar cualquier conflicto</b>	Casi un 10% del personal indica que es mejor trabajar solo y así evitar cualquier conflicto, mientras un 25% es indiferente a esta situación y 65% indica lo contrario o sea que no le gusta trabajar solo independiente de que puede haber

	conflicto o no.
<b>Me muestro tolerante y comprensivo si alguien comete algún error</b>	Casi un 90% del personal de la empresa, indica que se muestra tolerante y comprensivo si algún compañero comete algún error, mientras un 10% indica que es indiferente a esta situación.
<b>Cuando mis compañeros hacen algo bien, se los hago saber</b>	Casi un 95% de los trabajadores indica que cuando sus compañeros hacen algo bien, ellos se lo hacen saber, mientras un 5% es indiferente a esta situación.
<b>Me molesto cuando otros no aprueban mis acciones</b>	Un 40% del personal indica que se molesta cuando sus compañeros no aprueban sus acciones, mientras un 35% es indiferente esta situación y un 25% indica que no se molesta cuando sus compañeros no reconocen sus acciones en el equipo de trabajo
<b>Me doy créditos por los resultados obtenidos en forma conjunta</b>	Casi un 50% del personal indica que ellos mismo se dan créditos por los resultados obtenidos en forma conjunta, mientras un 20% es indiferente a esta situación y un 30% indica que no se da créditos por los resultados obtenidos por el equipo de trabajo.
<b>Solo se puede estar seguro de que algo está bien si lo hace uno mismo</b>	Casi un 40% del personal cree que solo puede estar seguro de que algo está bien si lo hace uno mismo, mientras un 10% es indiferente a esta situación y un 50% de los trabajadores indica que no es así.
<b>Considera que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto</b>	Casi el 100% del personal indica que es más fácil de lograr un objetivo si se trabaja en equipo.
<b>Respeto los puntos de vista de mis compañeros aunque no los comparto</b>	Casi el 100% de los trabajadores de la institución financiera indica que tienen respeto por los puntos de vistas de los compañeros aunque a veces no esté de acuerdo.
<b>Cuando tengo un problema con un compañero, evito discutirlo frente a los</b>	Casi un 80% del personal indica que cuando tiene un problema con un

<b>demás y lo discuto con él</b>	compañero, evita discutirlo frente a los demás y lo discuto con él, mientras un 15% es indiferente a esta situación y solo un 5% no contesto la pregunta.
<b>Me rectifico con facilidad si alguien me muestra que estaba equivocado</b>	Casi un 95% del personal indica que se rectifica con facilidad si alguien me muestra que estaba equivocado, mientras un 5% es indiferente a esta situación.
<b>Estoy dispuesto a ser liderado por un compañero (par)</b>	Casi un 85% del personal indica que está dispuesto a ser liderado por un compañero, mientras que 10% es indiferente a esta situación y el 5% no está dispuesto a ser liderado por un par.

### 3.4 Liderazgo

<b>Mi superior demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás</b>	Casi el 95% del personal indica que su superior demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás, mientras que 5% indica que su superior es indiferente a esta situación.
<b>En mi superior, percibo que es capaz de seleccionar adecuadamente a las personas para un equipo de trabajo</b>	Casi el 75% de los trabajadores indica que su superior percibe que es capaz de seleccionar adecuadamente a las personas para un equipo de trabajo, mientras que 5% indica que su superior es indiferente a esta situación.
<b>Mi superior es hábil para obtener el apoyo de las personas relevantes del área</b>	Casi el 95% de los trabajadores indica que su superior es hábil para obtener el apoyo de las personas relevantes del área, mientras que el 5% indica lo contrario a dicha situación.
<b>Mi superior logra influenciarnos positivamente</b>	Casi el 90% del personal indica que su superior logra influenciar a sus trabajadores positivamente, mientras 10% indica que su superior es indiferente a esta situación.
<b>Mi superior es capaz de modificar sus puntos de vista, después de oír lo de otra persona</b>	Casi un 90% del personal indica que su superior es capaz de modificar sus puntos de vista, después de oír lo de otra persona,

	mientras que un 10% indica lo contrario a dicha situación.
<b>Mi superior es coherente entre lo que hace y lo que dice</b>	Casi el 85% del personal indica que su superior es coherente entre lo que hace y lo que dice, mientras 15% su superior es indiferente a esta situación.
<b>Mi superior admite cuando comete un error o ha hecho algo mal</b>	Casi un 85% del personal indica que su superior admite cuando comete un error o ha hecho algo mal, mientras que un 10% indica que su superior es indiferente a esta situación y que un 5% admite lo contrario.
<b>Mi superior puede contar con el apoyo del personal cuando lo necesita</b>	Casi un 95% del personal indica que su superior puede contar con el apoyo de los trabajadores cuando lo necesita, mientras un 5% indica que su superior es indiferente a esta situación.
<b>Mi superior es capaz de admitir que no sabe todo o que no es capaz de solucionar todo</b>	Casi un 80% del personal indica que su superior es capaz de admitir que no sabe todo o que no es capaz de solucionar todo, mientras que un 15% indica que su superior es indiferente a dicha situación y un 5% indica que es lo contrario.
<b>Mi superior logra entusiasmarme con mi trabajo</b>	Casi un 95% del personal indica que su superior logra entusiasmarlo con su trabajo, mientras que un 5% admite todo lo contrario a dicha situación.
<b>Se recurre al superior para solucionar los problemas</b>	Casi el 100% de los trabajadores de la compañía recurre a su superior para solucionar los problemas.
<b>Mi superior es respetado por su cordura o buen criterio</b>	Casi el 95% del personal indica que su superior es respetado por su cordura o buen criterio, mientras un 5% indica que su superior es indiferente a dicha situación.

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Con la información obtenida de las encuestas realizadas a los trabajadores de una empresa y efectuando una comparación con la teoría recopilada a través de diversos autores, se logra identificar el perfil de la compañía en la cual se basa esta investigación. De ello se puede inferir lo siguiente:

#### **4.1.1 Comunicación**

La comunicación es un instrumento para involucrar y comprometer al personal para contribuir a los objetivos de la entidad. La organización afirma que la comunicación es vital, pero con frecuencias se ejecutan con muchas deficiencias (Hitt, Black, Porter, 2006)

Según los antecedentes podemos concluir que en la empresa existe buena comunicación, ya que, para poder cumplir con las metas u objetivos de la organización este transmite la información al personal, donde está la recibe y comprende. Con respecto a las relaciones humanas entre el personal y sus superiores también es un aspecto positivo a resaltar, ya que, la manera de enfrentarse o decirse las cosas es en manera directa y franca, además no tan solo conversan de temas laborales sino también que el superior le brinda atención a sus trabajadores, cuando este tiene un problema personal que puedan tener algún tipo de impacto en el trabajo. El personal también indica que su superior se dirige a ellos en forma respetuosa y utiliza un lenguaje adecuado en que todos puedan entender lo que está diciendo, sin usar términos que puedan distorsionar la información por el mal entendido del significado.

La comunicación es un elemento vital de las personas y de las organizaciones, por eso en la empresa podemos destacar en forma positiva en que el superior entrega información relevante para el trabajo de manera oportuna, lo que hace que la información sea completa para tener un mejor desempeño laboral y que también este retroalimenta al personal por las deficiencias que puedan tener en algún aspecto de su trabajo. Otro factor que se indica, es que en la entidad existe una excelente comunicación entre las diferentes

áreas, ya que, en las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, ya que, esta es una herramienta que integra y coordina todas las dependencias.

Con respecto a los aspectos negativos que se reflejó en la empresa, es el hecho de que no se tome en cuenta la opinión del personal, puede que el trabajador no se sienta parte de la empresa por lo tanto no le importa si los objetivos son alcanzados, y también manifiestan que se oculta información lo que implica que la información no está completa lo que puede demorar más tiempo al que se tenía planificado y eso genera un mayor costo.

El control de gestión es importante porque constituye el eslabón final de la cadena funcional de las actividades administrativas, ya que, es el único medio por el cual el superior puede saber si las metas u objetivos de la organización fueron alcanzadas o no , por eso la comunicación es un elemento importante dentro del control de gestión, ya que, es el medio donde se da a conocer la información, para cumplir con los objetivos de la organización ya que, tiene que tener pleno conocimientos de los procedimientos el personal, o sea lo que hablo o escribió el superior, tiene que escuchar y leer lo mismo el personal.

#### **4.1.2 Motivación**

La motivación es un factor importante, para tener activos al personal de la empresa, según los datos recopilados podemos inferir a grandes rasgos que la organización mantiene satisfecho, o sea, contento a los trabajadores.

Unos de los factores positivos a resaltar es el reconocimiento del trabajo bien realizado por el trabajador tanto del superior como de la gran empresa de servicio, ya que, esto permite un incremento en la satisfacción laboral.

Otro punto positivo a destacar es las relaciones con sus compañeros, ya que, la necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano, por eso destacan que entre ellos se colaboran y ayudan para poder desarrollar el trabajo por lo que motivan a tener un mejor desempeño laboral y eso conlleva a estar satisfecho con su entorno y condiciones de trabajo, mientras que los trabajadores también nos indica que se sienten seguro y estable en la organización, donde la necesidad de seguridad de

la persona está confiada, ya que, percibe que no está haciendo amenazado por el entorno.

El personal manifiesta en forma clara que recibe su remuneración, aguinaldo y vacaciones de acuerdo a la ley, este es un factor que evitan la insatisfacción, pero que no son capaces de aumentar la satisfacción, también nos indican que la mitad de los trabajadores recibe su retribución por su trabajo en forma justa mientras que la otra mitad no está conforme por la retribución que recibe por su trabajo en la empresa.

Una de las necesidades que tiene el ser humano es la necesidad de logro donde el personal indica que la gran mayoría de ellos lo capacitan para poder tener un mejor desempeño laboral y que puedan responder y reconocer a las señales que se presenten para alcanzar el logro, otro factor positivo a rescatar es que el personal indica que puede progresar en la empresa, ya que, el trabajador se esfuerza por alcanzar el éxito y cumplir las metas en el trabajo por eso se le da esa oportunidad en la institución financiera.

Hay diferentes modos para motivar a los trabajadores, donde el dinero no es un factor 100% efectivo, ya que, depende de cada persona y lo que está buscando esa persona dentro de la organización. Un gran porcentaje indica que recibe un incentivo económico por parte de la empresa y también gran parte de ellos indica que no reciben algún incentivo no monetario por parte de ella.

Uno de los aspectos negativos que podemos deducir en la empresa es que le genera estrés su trabajo y también que casi la mitad de los trabajadores indica que le genera estrés la relación con su superior.

La motivación puede ser percibida de diferentes formas, para algunas personas su motivación es en forma económica y para algunas es la satisfacción profesional. El control de gestión debe cuidar el clima social de la empresa ante cualquier procedimiento de control, ya que, cuando la motivación es favorable, proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros de la organización, o sea el trabajador se siente satisfecho por lo que realiza un buen trabajo y cumple con las expectativas de la firma mientras que cuando la motivación es desfavorable ya sea por impedimentos o frustraciones el clima social tiende a enfriarse y se avecinan estados de depresión, inconformidad, apatía e incluso puede ser tal nivel de insatisfacción que el personal puede ser agresivos, no tienen respeto a la autoridad donde los enfrentamientos

van en una sola dirección que es en la entidad donde se producen huelgas, mítines, entre otras, lo que puede perjudicar el trabajo en la empresa, y los objetivos no se cumplan en el tiempo estipulado.

### **4.1.3 Trabajo en Equipo**

Hoy en día las empresas operan en mercados globales y dependen más de relaciones de red y de estar interconectadas, por eso necesitan aptitudes grupales fuertes y capacidad para trabajar en equipo que es el resultado final de un objetivo y no el resultado cada uno de sus miembros de forma independiente (Hitt, Black y Porter, 2006).

En general el trabajo de equipo en la empresa es bueno, ya que, hubo un solo punto bajo a resaltar en la investigación.

En la empresa está la sensación de satisfacción, posición y seguridad social por consiguiente el personal se siente apoyado o sea las relaciones humanas y el trabajo en equipo está bien unidos (Stoner, Freeman y Gilbert jr, 1996).

Otro punto a destacar es la comunicación, ya que, entre ellos tienen sus propios canales de comunicación y saber cuándo y dónde decir las cosas sin hacer conflictos y que afecten las relaciones con el equipo de trabajo (Stoner, Freeman y Gilbert jr, 1996).

Uno de los aspectos que se pudo resaltar en la investigación en la empresa, es que casi la mitad del personal indico que se molesta cuando sus compañeros no aprueban sus acciones, lo que genera un conflicto por tareas, ya que, este conflicto se centra en las ideas y los cursos de acción lo que puede haber un sentimiento de rechazo o se sienta excluído del grupo, que pueda generar no sentirse parte de él, lo que hace que baje su motivación para el trabajo encomendado en el grupo. (Hitt, Black y Porter, 2006)

Según Jiménez (1996), para que las empresas puedan lograr alcanzar los objetivos que se establecieron, las personas de las organizaciones tienen que trabajar en equipo ya que asumen diversas funciones.

#### **4.1.4 Liderazgo**

Este consiste en la capacidad que tiene el superior para influir en la mente del personal, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo para el logro de metas y objetivos que tiene la empresa (Robbins, Coulter, 2000).

En la investigación el superior de la empresa a nivel general fue bien evaluado, ya que, no hubo ningún punto bajo que se pueda destacar.

La empatía es un elemento que tiene que tener un buen líder, ya que, consiste en la habilidad para entender las emociones de los demás, y la capacidad para tratar al personal según sus reacciones emocionales, por lo que en la investigación obtuvo un resultado positivo (Robbins, Coulter, 2000).

Otro factor es la motivación que tiene que tener el superior, ya que, este tiene que generar pasión por el trabajo por motivos más allá del sueldo o el prestigio, ya que, es una propensión a buscar metas con energía y persistencia. El superior tiene que generar compromiso con la empresa, impulso por logro objetivo, optimista incluso ante el fracaso.

La confianza es otro elemento que tiene que tener el superior, se define como la creencia en la integridad, moralidad y capacidad de un líder. Los seguidores del líder son capaces de mostrarse vulnerables frente a las acciones del mismo, porque confían en que no abusará de sus derechos e intereses (Robbins, Coulter, 2000).

Con respecto al control de gestión los líderes, su misión es promover y conducir los objetivos y estrategias necesarias para poder alcanzarlas, ya que, es éste el que asume toda la responsabilidad sobre lo que pasa en la gran empresa de servicio. En todos los niveles de la organización. Con respecto a los estilo de dirección, consiste que un líder tiene cargo directivo dentro de ella y ver como se relaciona con los mandos medios para conducir la organización, ya que, en todos los niveles de la compañía, en todas las funciones que realizan y en todas las responsabilidades que se adquieren dentro de la empresa tiene que estar presente el control (Jiménez, 1996).

## 4.2 CONCLUSIONES FINALES

Las organizaciones siempre establecen sus metas y fines para lograr los objetivos, estas constituidas por seres humanos, ya que, una organización sin personas no es organización (Jiménez, 1996).

El clima organizacional tiene relación con el ambiente interno de la empresa, donde el factor principal es la persona, ya que, es ella quien hace este ambiente, por eso dentro del clima organizacional, se reconoció cuatro variables que es la comunicación que en general fue bien evaluado, ya que, se transmite la información entre el personal donde este la recibe y comprende. En relación al aspecto negativo que se pudo obtener es que la empresa no toma en cuenta su opinión personal y que se oculta información entre los compañeros, ya que, para que la empresa establezcan los procedimientos o herramientas que se utilicen para cumplir con los objetivos en el menor tiempo y al menor costo, la información tiene que estar completa o sino entorpece y hace que se demore lo que estaba planificado, lo que genera un mayor costo para la empresa, por eso la comunicación, ya sea verbal o escrita es el factor base del clima organizacional y el control de gestión.

La segunda variable que se estableció fue la motivación, que en la empresa tiene motivados, contentos y satisfecho a los trabajadores. En relación con el aspecto negativo empresa indico que le genera estrés su trabajo y relación con su superior, también que siente que la retribución que reciben no es justa y que no reciben ningún incentivo no monetario por parte de la empresa, como el control de gestión debe cuidar el clima social para que los procedimientos que se realicen de control no tengan ningún impedimento por el clima social, por eso la motivación es un factor importante dentro de la organización para mantener la satisfacción alta, en vez de insatisfacción que puede generar conflicto dentro de ella.

La tercera variable que se estudio fue el trabajo en equipo, ya que, en general fue buen evaluado este punto dentro de ella, donde solo el punto negativo que se pudo indicar fue que la persona se molesta cuando no aprueban sus acciones cuando trabajan en equipo, lo que genera un conflicto por ideas y como en el control de gestión indica, que las empresas puedan trabajar en equipo para poder alcanzar los objetivos, los conflictos o quiebre generan demora en el trabajo y tensión en el clima organizacional.

La cuarta y última variable que se estudio fue el liderazgo, ya que, en la empresa no hubo ningún punto negativo al superior, con respecto al control de gestión los líderes tiene la misión de promover y conducir los objetivos y estrategias necesarias para poder alcanzarlas, ya que, este asume toda la responsabilidad sobre lo que pasa en la empresa.

## 4.3 BIBLIOGRAFIA

### TEXTOS

Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos (5º Eds.)*. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) *La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales para el siglo XXI*. España: Mc Graw Hill

Hitt, Black y Porter (2006) *Administración*. México: Pearson Prentice Hall

Illanes, P. (1989) *La Administración del sistema Empresa. Un enfoque integral de la Administración de Empresas*. Santiago de Chile: Universitaria

Jiménez, P. (2001) *Control de Gestión*. Santiago de Chile: LexisNexis

Mallo, Merlo (1995) *Control de Gestión y Control Presupuestario*. España: Mc Graw Hill

Robbins, Coulter (2000) *Administración (Sexta Edición)*. México: Pearson Prentice Hall

Stoner, Freeman, Gilbert Jr (1996) *Administración (Sexta Edición)*. México: Pearson Prentice Hall

Rodríguez, D., (2004) *Diagnóstico Organizacional (Sexta Edición)*. Universidad Católica de Chile. Santiago

### TESIS

Cerda, C & Mancilla, A., *Identificación del Clima Organizacional y propuesta de intervención para la mejora del mismo desde el trabajo social en la agencia de Aduana Carlos Patricio Zulueta Govoni, durante el año 2011*, Valparaíso: Universidad de Valparaíso, 2011.

## 4.4 ANEXOS

### 4.4.1 Cuestionario



Universidad de Valparaíso  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa  
Escuela de Auditoría



### **CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL**

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de recabar información para analizar el clima organizacional en la organización, evaluando cuatro aspectos que es la comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo. Este cuestionario no tiene preguntas correctas o incorrectas, ya que su opinión es personal y confidencial.

#### **INTRUCCIONES:**

A continuación se establecerán diversas afirmaciones para analizar el clima organizacional de vuestra empresa, es calificar de 1 a 5:

Calificación	Detalle
1	Muy de Acuerdo
2	De Acuerdo
3	Indiferente
4	En Desacuerdo
5	Muy en Desacuerdo

Responda marcando con una **X** la casilla que usted elija con un lápiz pasta, si se equivoca al marcar su respuesta o cambia de opinión tache completamente la casilla y ponga de nuevo la **X** en la otra casilla. **Es importante que al marcar su respuesta sea sobre la situación actual y no lo que usted desearía que sucediera.**



Universidad de Valparaíso  
 Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa  
 Escuela de Auditoría



## I. COMUNICACIÓN

Nº		1	2	3	4	5
1	En el área se conocen bien las metas u objetivos					
2	Se informa periódicamente al personal sobre el avance de metas y logro de objetivos					
3	Se toma en cuenta nuestra opinión o parecer en decisiones con impacto para el equipo					
4	Las relaciones entre el personal son francas y directas					
5	Las relaciones con la jefatura son francas y directas					
6	Existe comunicación entre los distintas áreas					
7	Se le brinda atención cuando requiere tratar un tema laboral con su superior					
8	Su superior le da confianza para hablar sobre sus problemas personales cuando impactan en el trabajo					
9	Se define metas de desempeño					
10	Recibe retroalimentación de su superior por su desempeño					
11	Mi superior utiliza un lenguaje adecuado para dirigirse a mí					
12	Su superior le entrega la información relevante para su trabajo de manera oportuna					
13	Cree que se oculta cierta información entre compañeros de la misma área					
14	Las instrucciones que recibe de su jefe son claras y precisas					
15	Existe confianza entre sus compañeros					



## II. MOTIVACIÓN

Nº		1	2	3	4	5
1	Existe reconocimiento del trabajo bien realizado por parte de mi SUPERIOR					
2	Existe reconocimiento del trabajo bien realizado por parte de mi EMPRESA					
3	Siento que la retribución que recibo por mi trabajo es justa					
4	Si realizo un buen trabajo puedo progresar en la empresa					
5	Dispongo de los recursos necesarios para realizar bien mi trabajo					
6	Mis compañeros colaboran y me ayudan a desarrollar mi trabajo					
7	Considero que estoy en el puesto adecuado de acuerdo a mis capacidades y conocimientos					
8	Me gusta mi trabajo					
9	Estoy satisfecho de mi entorno y/o mis condiciones de trabajo					
10	Me siento seguro y estable en la organización					
11	Recibo algún incentivo ECONÓMICO por parte de la empresa					
12	Recibo algún incentivo NO MONETARIO por parte de la empresa					
13	Me genera estrés mi trabajo					
14	Me genera estrés la presión o relación con mi superior					
15	Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo					
16	Recibo mi remuneración, aguinaldo y vacaciones de acuerdo a la ley					
17	Me capacitan para poder tener un mejor desempeño laboral					
18	Voy con entusiasmo a mi lugar de trabajo					



Universidad de Valparaíso  
 Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
 Escuela de Auditoría



### III. TRABAJO EN EQUIPO

Nº		1	2	3	4	5
1	Estoy de acuerdo con las decisiones de mis compañeros					
2	Trabajo fácilmente con personas que tienen puntos de vista diferentes al mío					
3	Es mejor no discutir con los demás, si dejan de hacer algo y hacerlo uno mismo					
4	Es mejor trabajar solo y así evitar cualquier conflicto					
5	Me muestro tolerante y comprensivo si alguien comete algún error					
6	Cuando mis compañeros hacen algo bien, se los hago saber					
7	Me molesto cuando otros no aprueban mis acciones					
8	Me doy créditos por los resultados obtenidos en forma conjunta					
9	Solo se puede estar seguro de que algo está bien si lo hace uno mismo					
10	Considera que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto					
11	Respeto los punto de vista de mis compañeros aunque no los comparto					
12	Cuando tengo un problema con un compañero, evito discutirlo frente a los demás y lo discuto con él					
13	Me rectifico con facilidad si alguien me muestra que estaba equivocado					
14	Estoy dispuesto a ser liderado por un compañero (par)					



Universidad de Valparaíso  
 Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
 Escuela de Auditoría



#### IV. LIDERAZGO

Nº		1	2	3	4	5
1	Mi superior demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás					
2	En mi superior, percibo que es capaz de seleccionar adecuadamente a las personas para un equipo de trabajo					
3	Mi superior es hábil para obtener el apoyo de las personas relevantes del área					
4	Mi superior logra influenciarnos positivamente					
5	Mi superior es capaz de modificar sus puntos de vista, después de oír lo de otra persona					
6	Mi superior es coherente entre lo que hace y lo que dice					
7	Mi superior admite cuando comete un error o ha hecho algo mal					
8	Mi superior puede contar con el apoyo del personal cuando lo necesita					
9	Mi superior es capaz de admitir que no sabe todo o que no es capaz de solucionar todo					
10	Mi superior logra entusiasmarme con mi trabajo					
11	Se recurre al superior para solucionar los problemas					
12	Mi superior es respetado por su cordura o buen criterio					

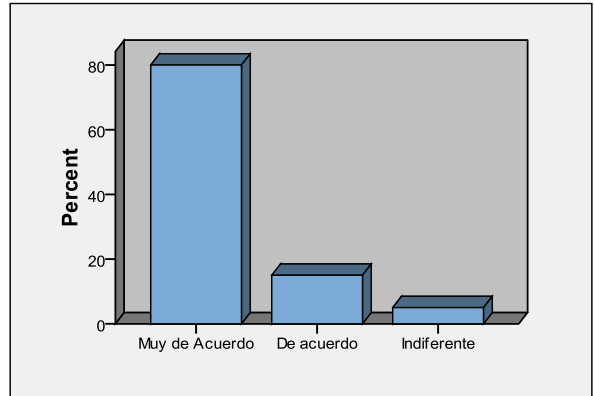
## 4.4.2 Gráficos

### 4.4.2.1 Comunicación

#### En el área se conocen bien las metas u objetivos

	Nº trabajadores	%
Muy de Acuerdo	16	80,0
De acuerdo	3	15,0
Indiferente	1	5,0
Total	20	100,0

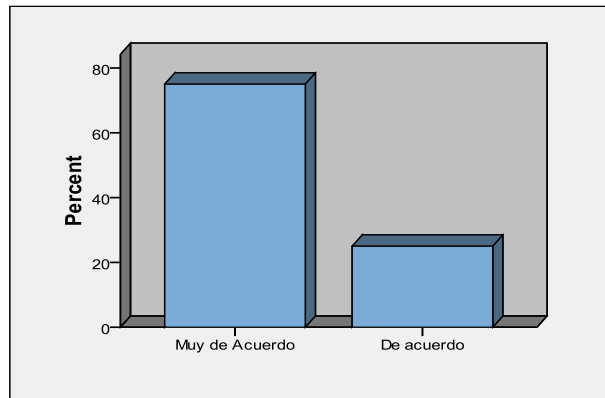
#### En el área se conocen bien las metas u objetivos



#### Se informa periódicamente al personal sobre el avance de metas y logro de objetivos

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	15	75,0
De acuerdo	5	25,0
Total	20	100,0

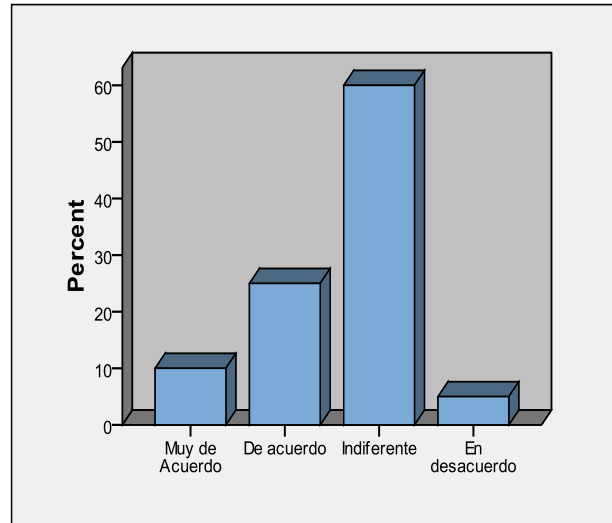
#### Se informa periódicamente al personal sobre el avance de metas y logro de objetivos



**Se toma en cuenta nuestra opinión o parecer en decisiones con impacto para el equipo**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	2	10,0
De acuerdo	5	25,0
Indiferente	12	60,0
En desacuerdo	1	5,0
Total	20	100,0

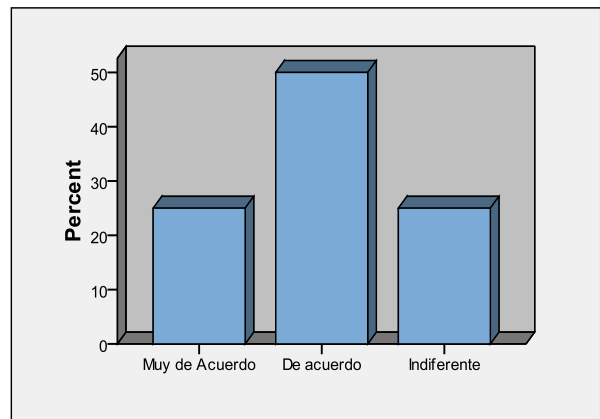
**Se toma en cuenta nuestra opinión o parecer en decisiones con impacto para el equipo**



**Las relaciones entre el personal son francas y directas**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	5	25,0
De acuerdo	10	50,0
Indiferente	5	25,0
Total	20	100,0

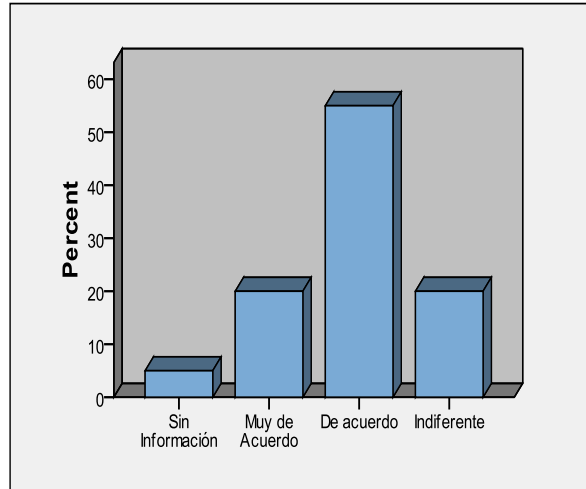
**Las relaciones entre el personal son francas y directas**



**Las relaciones con los niveles superiores son francas y directas**

	Nº trabajadores	%
No contestaron	1	5,0
Muy de acuerdo	4	20,0
De acuerdo	11	55,0
Indiferente	4	20,0
Total	20	100,0

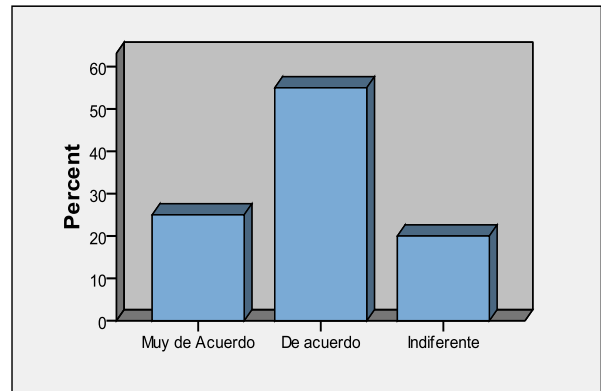
**Las relaciones con los niveles superiores son francas y directas**



**Existe comunicación entre las distintas áreas**

	Nº trabajadores	%
Muy de Acuerdo	5	25,0
De acuerdo	11	55,0
Indiferente	4	20,0
Total	20	100,0

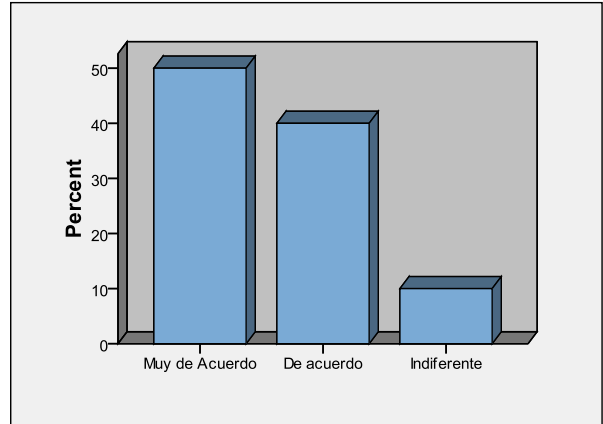
**Existe comunicación entre las distintas áreas**



**Se le brinda atención cuando requiere tratar un tema laboral con su superior**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	10	50,0
De acuerdo	8	40,0
Indiferente	2	10,0
Total	20	100,0

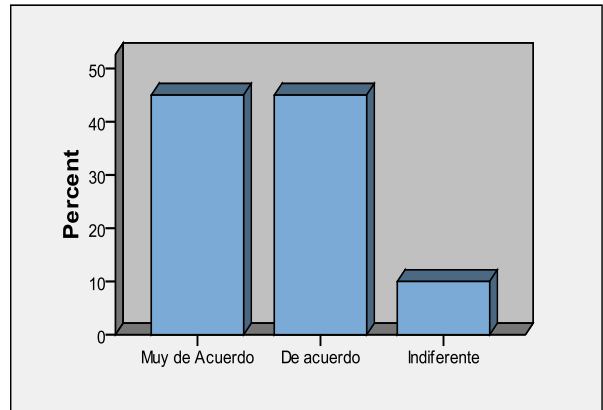
**Se le brinda atención cuando requiere tratar un tema laboral con su superior**



**Su superior le da confianza para hablar sobre sus problemas personales cuando impactan en el trabajo**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	9	45,0
De acuerdo	9	45,0
Indiferente	2	10,0
Total	20	100,0

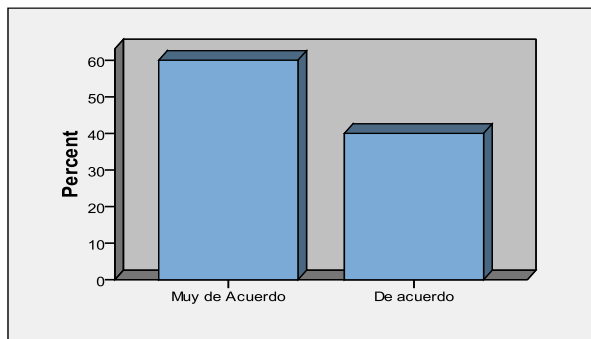
**Su superior le da confianza para hablar sobre sus problemas personales cuando impactan en el trabajo**



**Se definen metas de desempeño**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	12	60,0
De acuerdo	8	40,0
Total	20	100,0

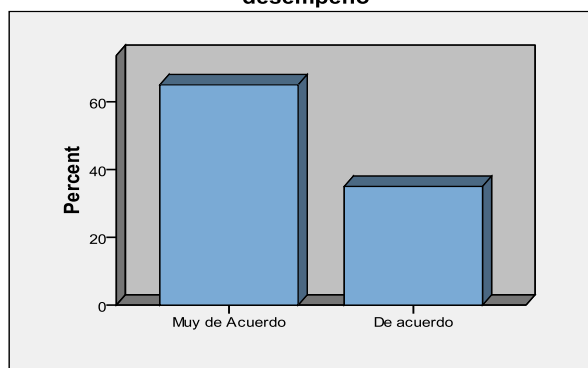
**Se definen metas de desempeño**



**Recibe retroalimentación de su superior por su desempeño**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	13	65,0
De acuerdo	7	35,0
Total	20	100,0

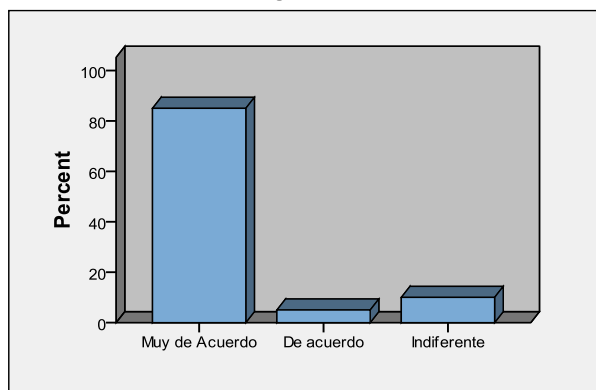
**Recibe retroalimentación de su superior por su desempeño**



**Mi superior utiliza un lenguaje adecuado para dirigirse a mí**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	17	85,0
De acuerdo	1	5,0
Indiferente	2	10,0
Total	20	100,0

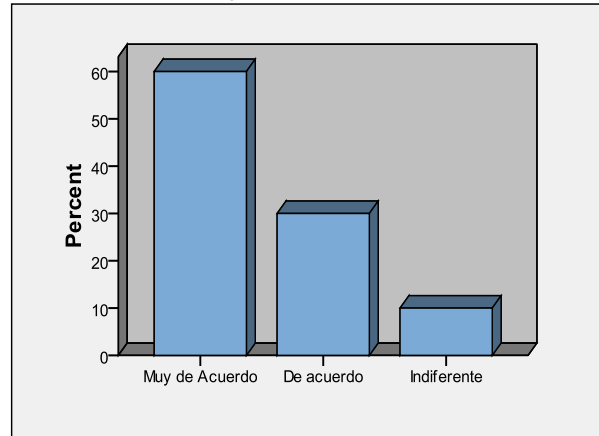
**Mi superior utiliza un lenguaje adecuado para dirigirse a mí**



**Su superior le entrega la información relevante para su trabajo de manera oportuna**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	12	60,0
De acuerdo	6	30,0
Indiferente	2	10,0
Total	20	100,0

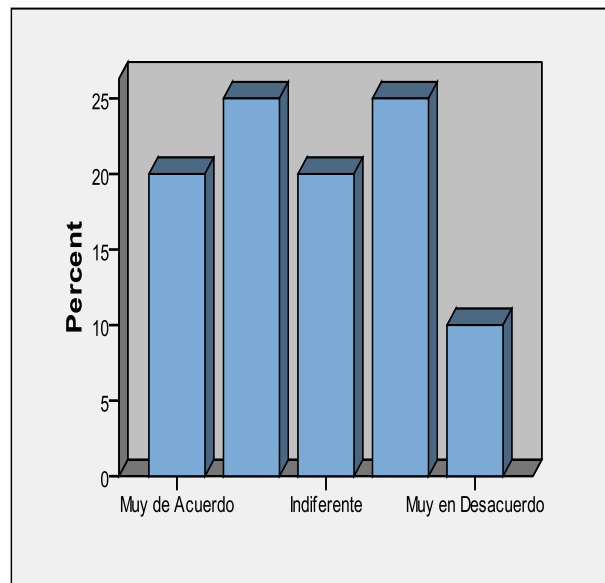
**Su superior le entrega la información relevante para su trabajo de manera oportuna**



**Cree que se oculta cierta información entre compañeros de la misma área**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	4	20,0
De acuerdo	5	25,0
Indiferente	4	20,0
En desacuerdo	5	25,0
Muy en desacuerdo	2	10,0
Total	20	100,0

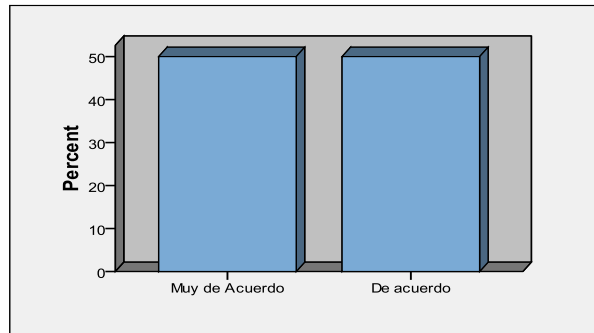
**Cree que se oculta cierta información entre compañeros de la misma área**



**Las instrucciones que recibe de su superior son claras y precisas**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	10	50,0
De acuerdo	10	50,0
Total	20	100,0

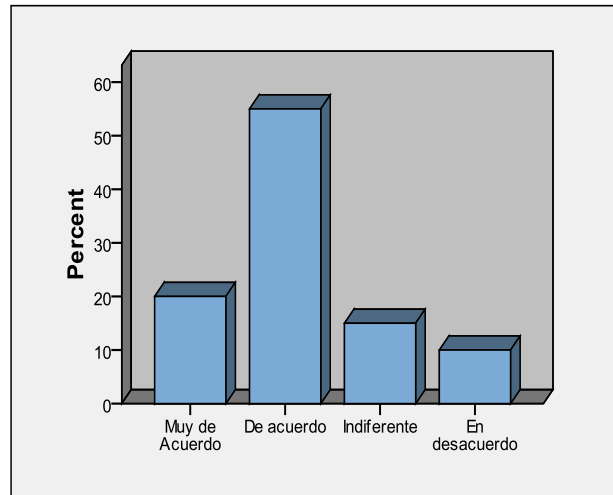
**Las instrucciones que recibe de su superior son claras y precisas**



**Existe confianza entre sus compañeros**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	4	20,0
De acuerdo	11	55,0
Indiferente	3	15,0
En desacuerdo	2	10,0
Total	20	100,0

**Existe confianza entre sus compañeros**

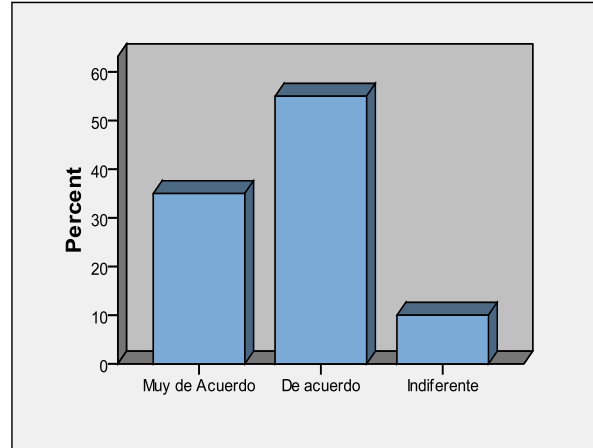


#### 4.4.2.2 Motivación

**Existe reconocimiento del trabajo bien realizado por parte de mi SUPERIOR**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	7	35,0
De acuerdo	11	55,0
Indiferente	2	10,0
Total	20	100,0

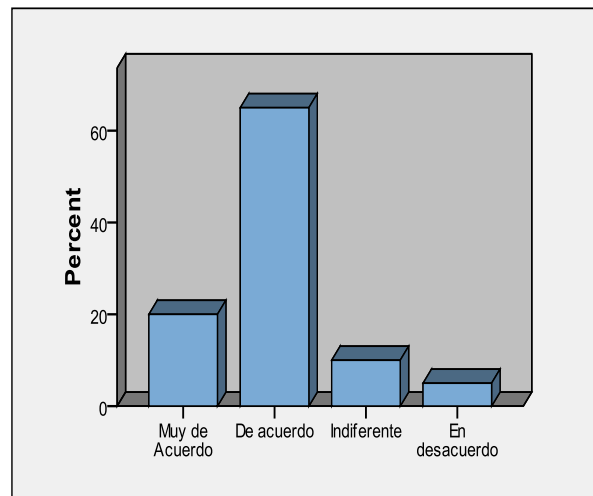
**Existe reconocimiento del trabajo bien realizado por parte de mi superior**



**Existe reconocimiento del trabajo bien realizado por parte de mi EMPRESA**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	4	20,0
De acuerdo	13	65,0
Indiferente	2	10,0
En desacuerdo	1	5,0
Total	20	100,0

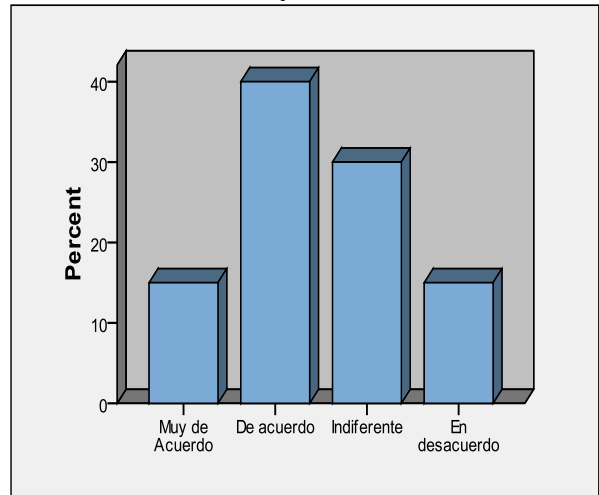
**Existe reconocimiento del trabajo bien realizado por parte de mi empresa**



**Siento que la retribución que recibo por mi trabajo es justa**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	3	15,0
De acuerdo	8	40,0
Indiferente	6	30,0
En desacuerdo	3	15,0
Total	20	100,0

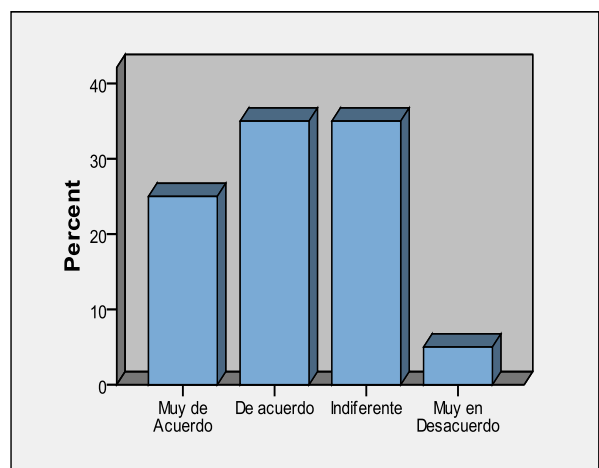
**Siento que la retribución que recibo por mi trabajo es justa**



**Si realizo un buen trabajo puedo progresar en la empresa**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	5	25,0
De acuerdo	7	35,0
Indiferente	7	35,0
Muy en desacuerdo	1	5,0
Total	20	100,0

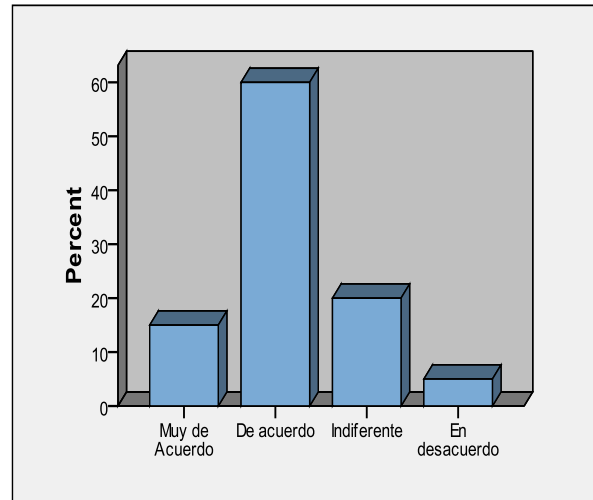
**Si realizo un buen trabajo puedo progresar en la empresa**



**Dispongo de los recursos necesarios para realizar bien mi trabajo**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	3	15,0
De acuerdo	12	60,0
Indiferente	4	20,0
En desacuerdo	1	5,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

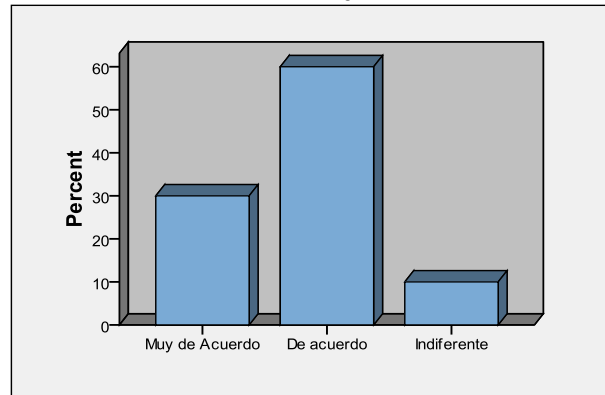
**Dispongo de los recursos necesarios para realizar bien mi trabajo**



**Mis compañeros colaboran y me ayudan a desarrollar mi trabajo**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	6	30,0
De acuerdo	12	60,0
Indiferente	2	10,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>

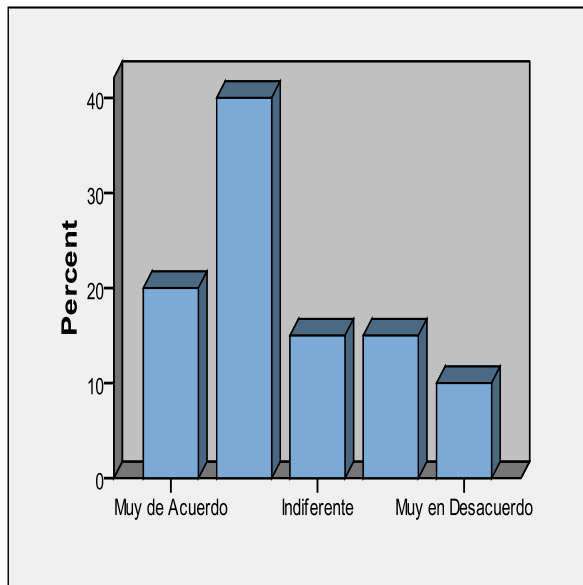
**Mis compañeros colaboran y me ayudan a desarrollar mi trabajo**



**Considero que estoy en el puesto adecuado de acuerdo a mis capacidades y conocimientos**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	4	20,0
De acuerdo	8	40,0
Indiferente	3	15,0
En desacuerdo	3	15,0
Muy en desacuerdo	2	10,0
Total	20	100,0

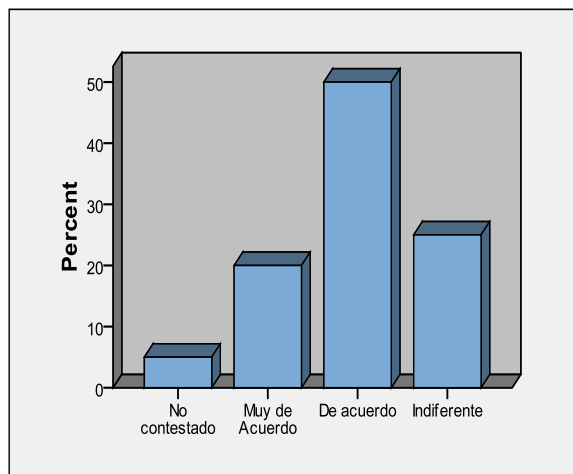
**Considero que estoy en el puesto adecuado de acuerdo a mis capacidades y conocimientos**



**Me gusta mi trabajo**

	Nº trabajadores	%
No contestaron	1	5,0
Muy de acuerdo	4	20,0
De acuerdo	10	50,0
Indiferente	5	25,0
Total	20	100,0

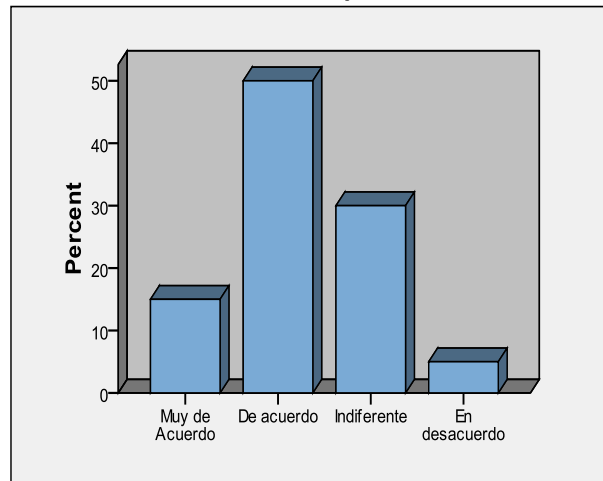
**Me gusta mi trabajo**



**Estoy satisfecho de mi entorno y/o mis condiciones de trabajo**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	3	15,0
De acuerdo	10	50,0
Indiferente	6	30,0
En desacuerdo	1	5,0
Total	20	100,0

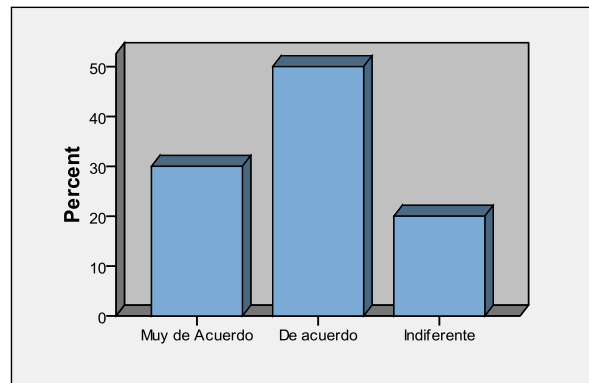
**Estoy satisfecho de mi entorno y/o mis condiciones de trabajo**



**Me siento seguro y estable en la organización**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	6	30,0
De acuerdo	10	50,0
Indiferente	4	20,0
Total	20	100,0

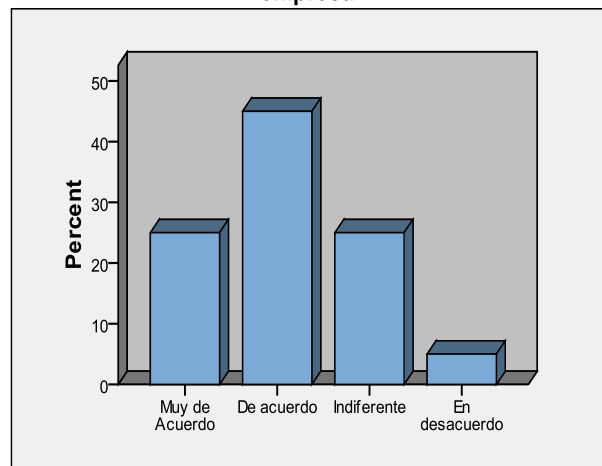
**Me siento seguro y estable en la organización**



**Recibo algún incentivo económico por parte de la empresa**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	5	25,0
De acuerdo	9	45,0
Indiferente	5	25,0
En desacuerdo	1	5,0
Total	20	100,0

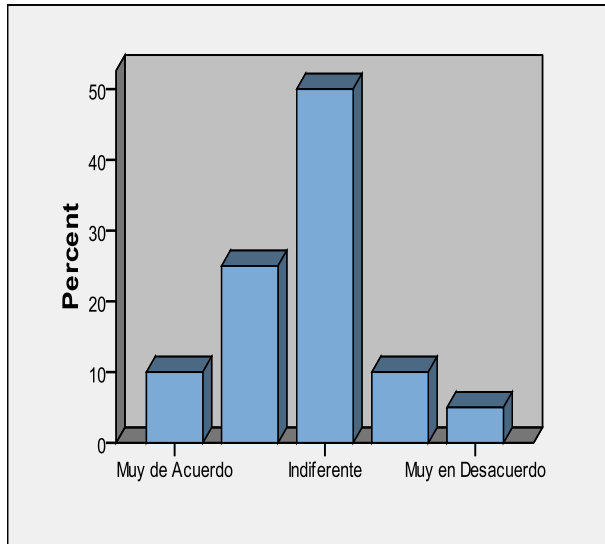
**Recibo algún incentivo económico por parte de la empresa**



**Recibo algún incentivo no monetario por parte de la empresa**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	2	10,0
De acuerdo	5	25,0
Indiferente	10	50,0
En desacuerdo	2	10,0
Muy en desacuerdo	1	5,0
Total	20	100,0

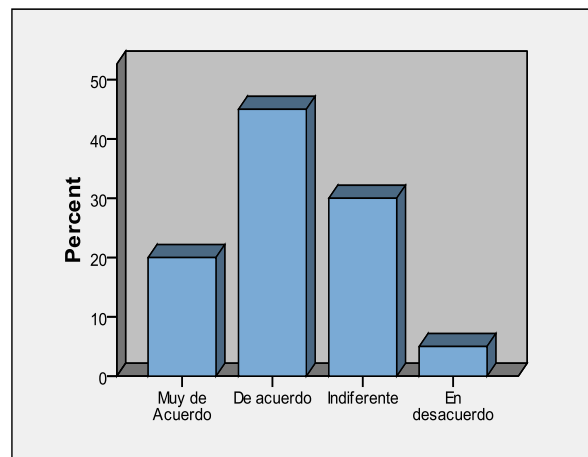
**Recibo algún incentivo no monetario por parte de la empresa**



**Me genera estrés mi trabajo**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	4	20,0
De acuerdo	9	45,0
Indiferente	6	30,0
En desacuerdo	1	5,0
Total	20	100,0

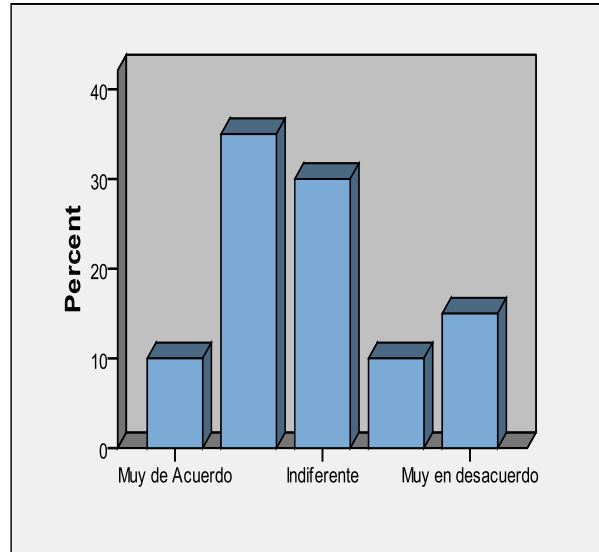
**Me genera estrés mi trabajo**



**Me genera estrés la presión o relación con mi superior**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	2	10,0
De acuerdo	7	35,0
Indiferente	6	30,0
En desacuerdo	2	10,0
Muy en desacuerdo	3	15,0
Total	20	100,0

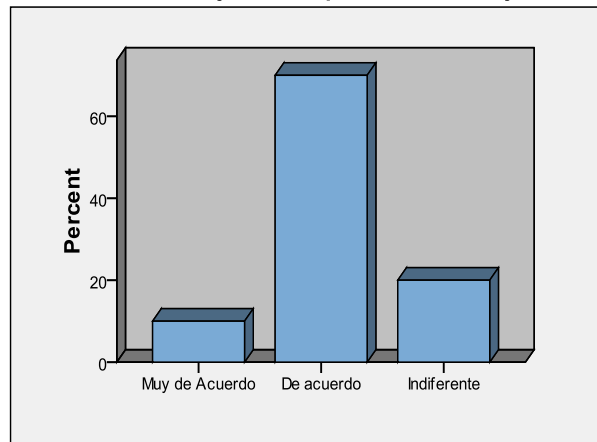
**Me genera estrés la presión o relación con mi superior**



**Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	2	10,0
De acuerdo	14	70,0
Indiferente	4	20,0
Total	20	100,0

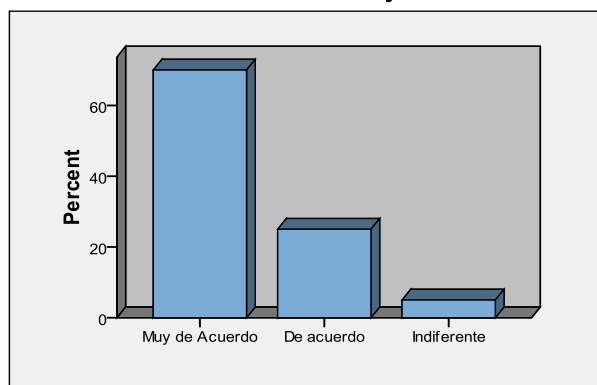
**Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo**



**Recibo mi remuneración, aguinaldo y vacaciones de acuerdo a la ley**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	14	70,0
De acuerdo	5	25,0
Indiferente	1	5,0
Total	20	100,0

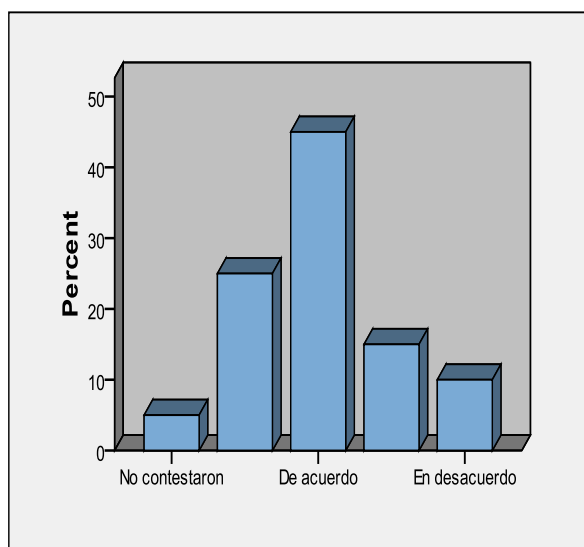
**Recibo mi remuneración, aguinaldo y vacaciones de acuerdo a la ley**



**Me capacitan para poder tener un mejor desempeño laboral**

	Nº trabajadores	%
No contestaron	1	5,0
Muy de acuerdo	5	25,0
De acuerdo	9	45,0
Indiferente	3	15,0
En desacuerdo	2	10,0
Total	20	100,0

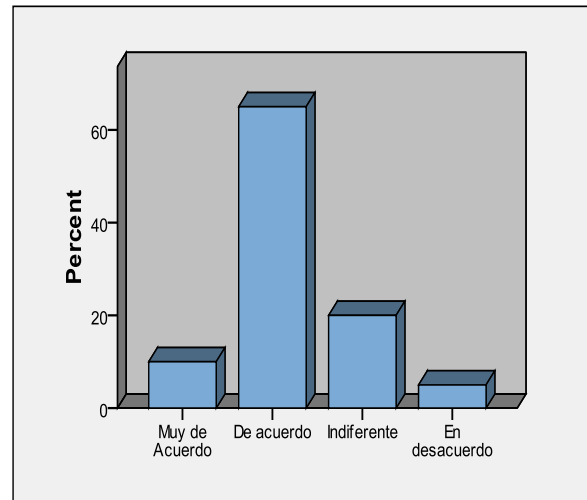
**Me capacitan para poder tener un mejor desempeño laboral**



**Voy con entusiasmo a mi lugar de trabajo**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	2	10,0
De acuerdo	13	65,0
Indiferente	4	20,0
En desacuerdo	1	5,0
Total	20	100,0

**Voy con entusiasmo a mi lugar de trabajo**

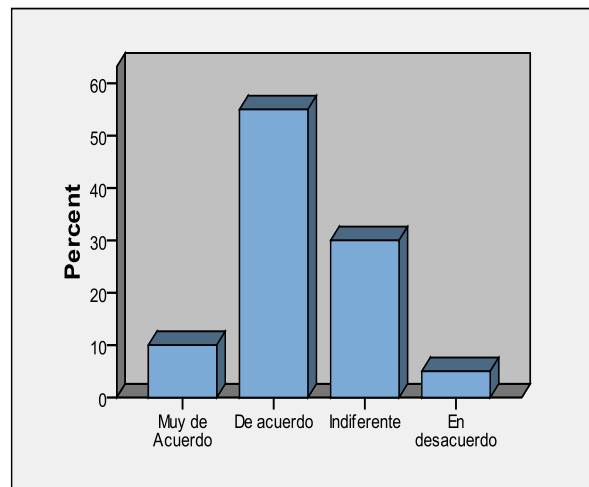


**4.4.2.3 Trabajo en Equipo**

**Estoy de acuerdo con las decisiones de mis compañeros**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	2	10,0
De acuerdo	11	55,0
Indiferente	6	30,0
En desacuerdo	1	5,0
Total	20	100,0

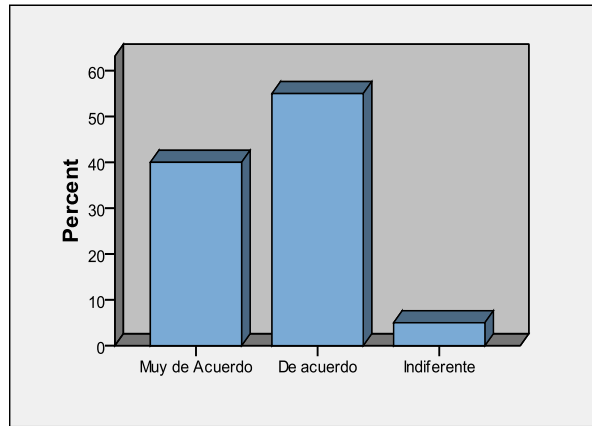
**Estoy de acuerdo con las decisiones de mis compañeros**



**Trabajo fácilmente con personas que tienen puntos de vista diferentes al mío**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	8	40,0
De acuerdo	11	55,0
Indiferente	1	5,0
Total	20	100,0

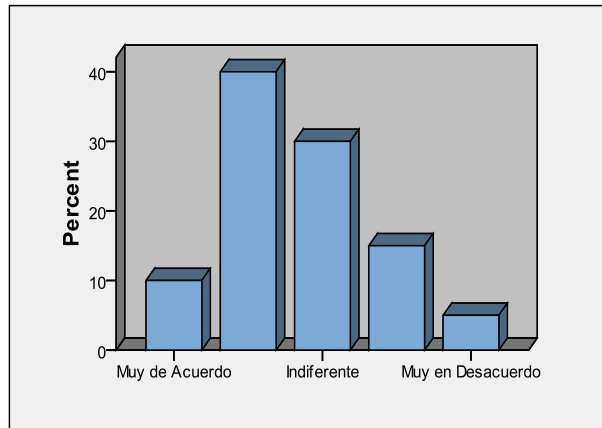
**Trabajo fácilmente con personas que tienen puntos de vista diferentes al mío**



**Es mejor no discutir con los demás, si dejan de hacer algo y hacerlo uno mismo**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	2	10,0
De acuerdo	8	40,0
Indiferente	6	30,0
En desacuerdo	3	15,0
Muy en desacuerdo	1	5,0
Total	20	100,0

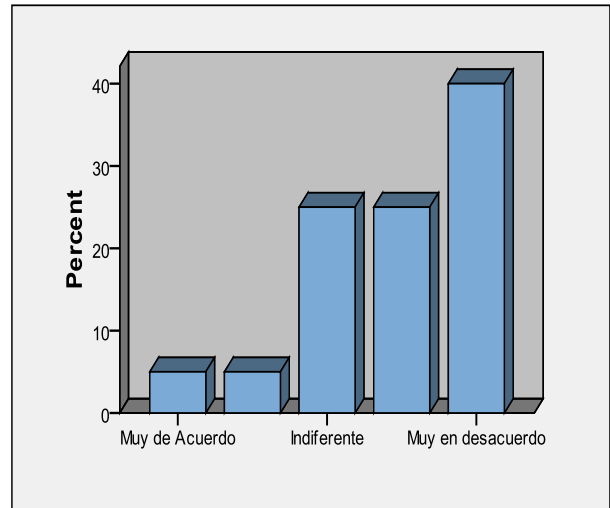
**Es mejor no discutir con los demás, si dejan de hacer algo y hacerlo uno mismo**



**Es mejor trabajar solo y así evitar cualquier conflicto**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	1	5,0
De acuerdo	1	5,0
Indiferente	5	25,0
En desacuerdo	5	25,0
Muy en desacuerdo	8	40,0
Total	20	100,0

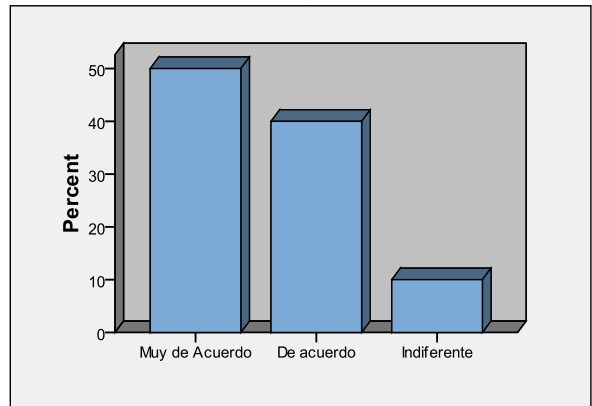
**Es mejor trabajar solo y así evitar cualquier conflicto**



**Me muestro tolerante y comprensivo si alguien comete algún error**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	10	50,0
De acuerdo	8	40,0
Indiferente	2	10,0
Total	20	100,0

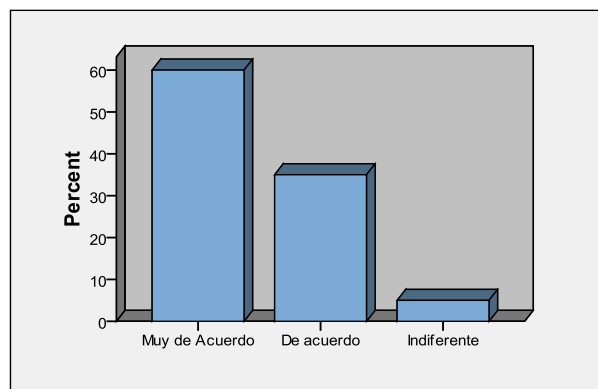
**Me muestro tolerante y comprensivo si alguien comete algún error**



**Cuando mis compañeros hacen algo bien, se los hago saber**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	12	60,0
De acuerdo	7	35,0
Indiferente	1	5,0
Total	20	100,0

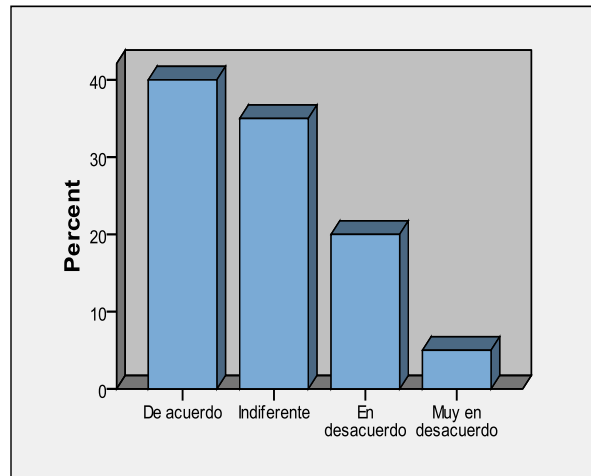
**Cuando mis compañeros hacen algo bien, se los hago saber**



**Me molesto cuando otros no aprueban mis acciones**

	Nº trabajadores	%
De acuerdo	8	40,0
Indiferente	7	35,0
En desacuerdo	4	20,0
Muy en desacuerdo	1	5,0
Total	20	100,0

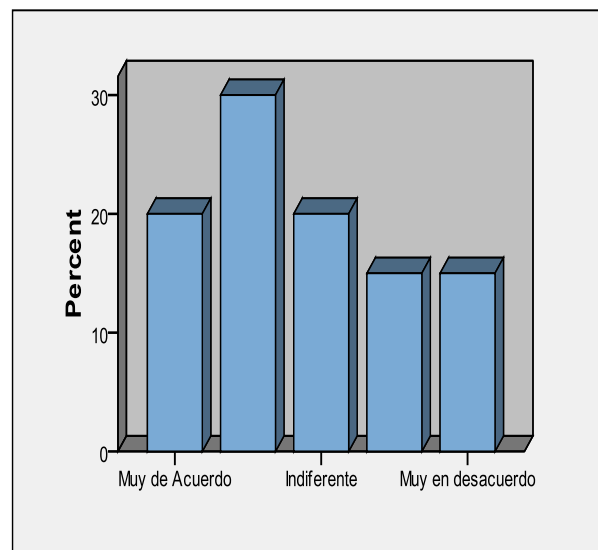
**Me molesto cuando otros no aprueban mis acciones**



**Me doy créditos por los resultados obtenidos en forma conjunta**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	4	20,0
De acuerdo	6	30,0
Indiferente	4	20,0
En desacuerdo	3	15,0
Muy en desacuerdo	3	15,0
Total	20	100,0

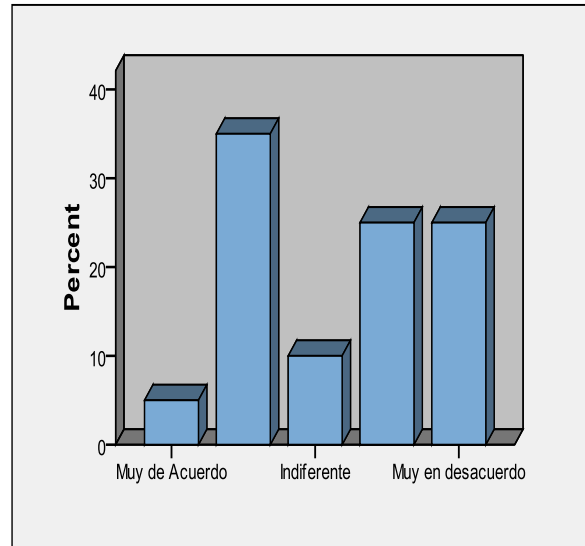
**Me doy créditos por los resultados obtenidos en forma conjunta**



**Solo se puede estar seguro de que algo está bien si lo hace uno mismo**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	1	5,0
De acuerdo	7	35,0
Indiferente	2	10,0
En desacuerdo	5	25,0
Muy en desacuerdo	5	25,0
Total	20	100,0

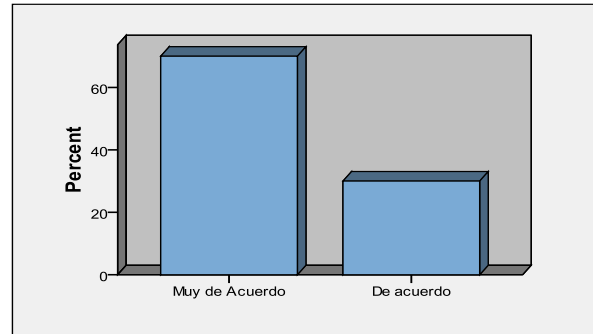
**Solo se puede estar seguro de que algo esta bien si lo hace uno mismo**



**Considera que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	14	70,0
De acuerdo	6	30,0
Total	20	100,0

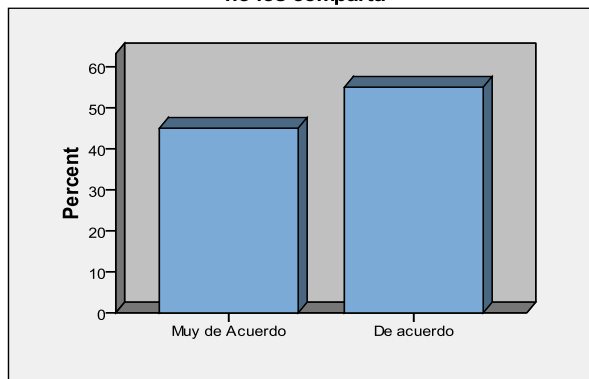
**Considera que es mas fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto**



**Respeto los puntos de vista de mis compañeros aunque no los comparto**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	9	45,0
De acuerdo	11	55,0
Total	20	100,0

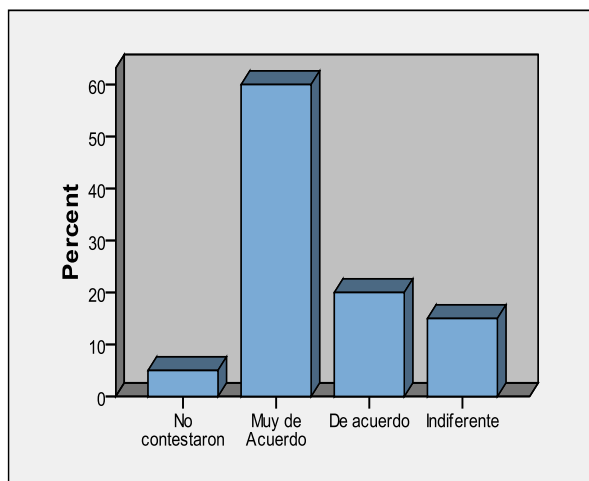
**Respeto los punto de vista de mis compañeros aunque no los comparto**



**Cuando tengo un problema con un compañero, evito discutirlo frente a los demás y lo discuto con él**

	Nº trabajadores	%
No contestaron	1	5,0
Muy de acuerdo	12	60,0
De acuerdo	4	20,0
Indiferente	3	15,0
Total	20	100,0

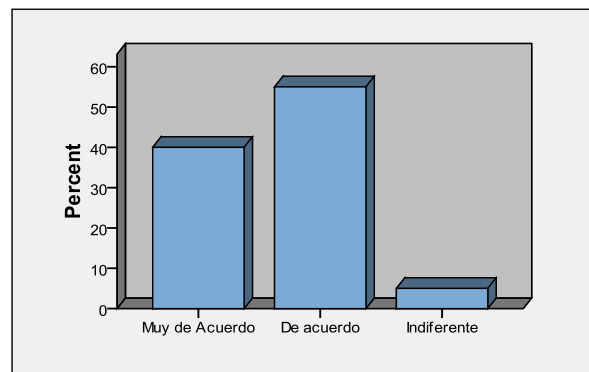
**Cuando tengo un problema con un compañero, evito discutirlo frente a los demás y lo discuto con él**



**Me rectifico con facilidad si alguien me muestra que estaba equivocado**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	8	40,0
De acuerdo	11	55,0
Indiferente	1	5,0
Total	20	100,0

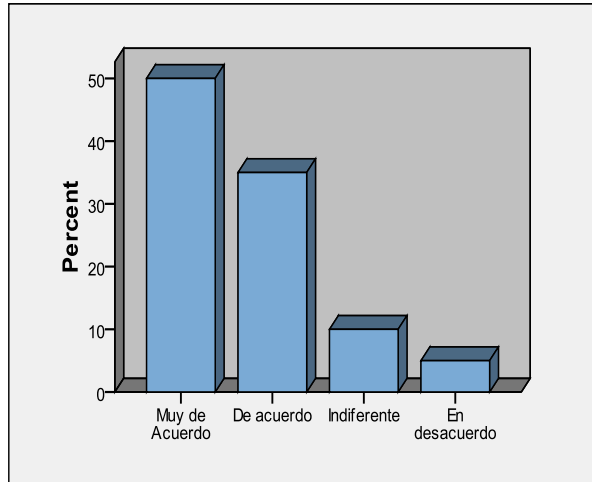
**Me rectifico con facilidad si alguien me muestra que estaba equivocado**



**Estoy dispuesto a ser liderado por un compañero (par)**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	10	50,0
De acuerdo	7	35,0
Indiferente	2	10,0
En desacuerdo	1	5,0
Total	20	100,0

**Estoy dispuesto a ser liderado por un compañero (par)**

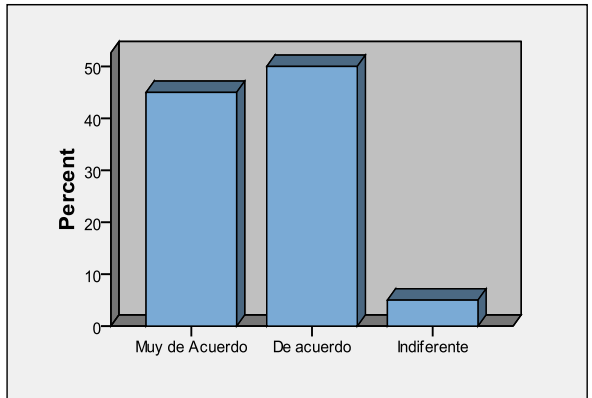


**4.4.2.4 Liderazgo**

**Mi superior demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	9	45,0
De acuerdo	10	50,0
Indiferente	1	5,0
Total	20	100,0

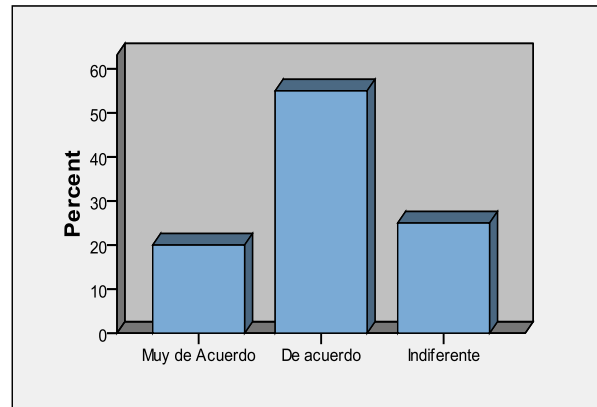
**Mi superior demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás**



**En mi superior, percibo que es capaz de seleccionar adecuadamente a las personas para un equipo de trabajo**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	4	20,0
De acuerdo	11	55,0
Indiferente	5	25,0
Total	20	100,0

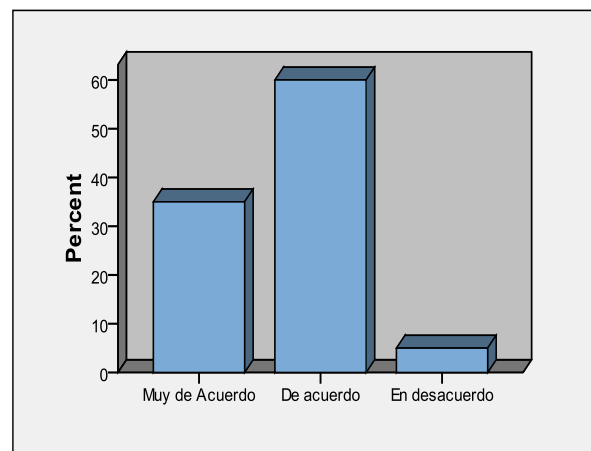
**En mi superior, percibo que es capaz de seleccionar adecuadamente a las personas para un equipo de trabajo**



**Mi superior es hábil para obtener el apoyo de las personas relevantes del área**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	7	35,0
De acuerdo	12	60,0
En desacuerdo	1	5,0
Total	20	100,0

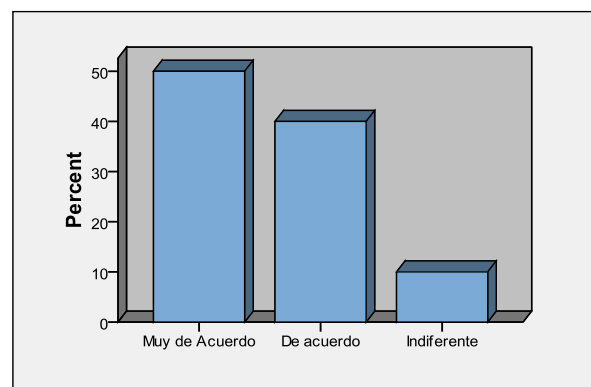
**Mi superior es hábil para obtener el apoyo de las personas relevantes del área**



**Mi superior logra influenciarnos positivamente**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	10	50,0
De acuerdo	8	40,0
Indiferente	2	10,0
Total	20	100,0

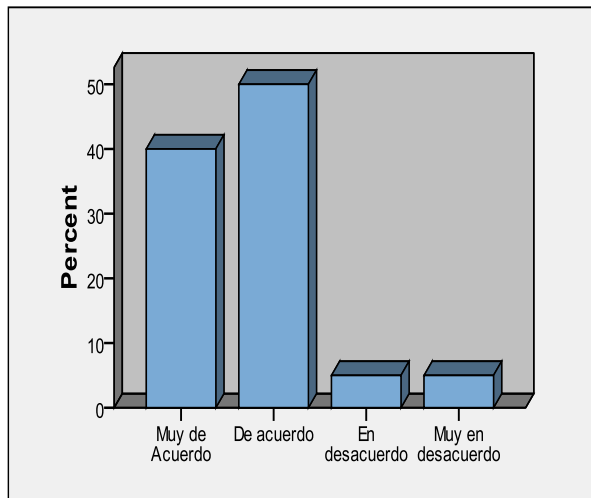
**Mi superior logra influenciarnos positivamente**



**Mi superior es capaz de modificar sus puntos de vista, después de oír lo de otra persona**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	8	40,0
De acuerdo	10	50,0
En desacuerdo	1	5,0
Muy en desacuerdo	1	5,0
Total	20	100,0

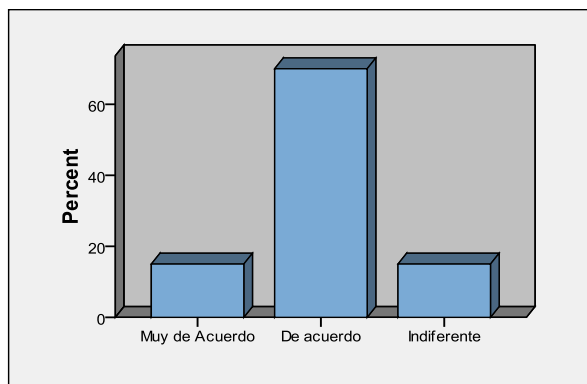
**Mi superior es capaz de modificar sus puntos de vista, después de oír lo de otra persona**



**Mi superior es coherente entre lo que hace y lo que dice**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	3	15,0
De acuerdo	14	70,0
Indiferente	3	15,0
Total	20	100,0

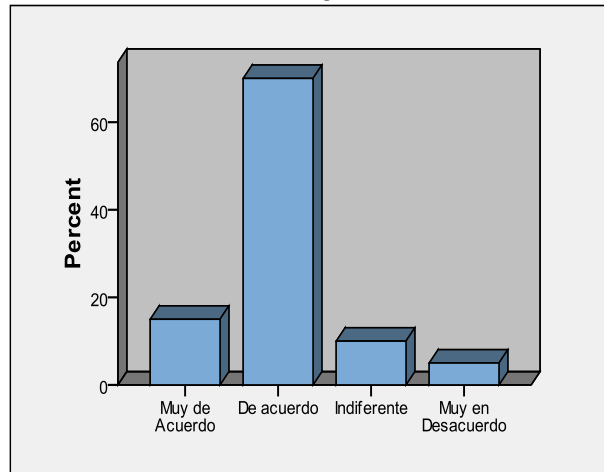
**Mi superior es coherente entre lo que hace y lo que dice**



**Mi superior admite cuando comete un error o ha hecho algo mal**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	3	15,0
De acuerdo	14	70,0
Indiferente	2	10,0
Muy en desacuerdo	1	5,0
Total	20	100,0

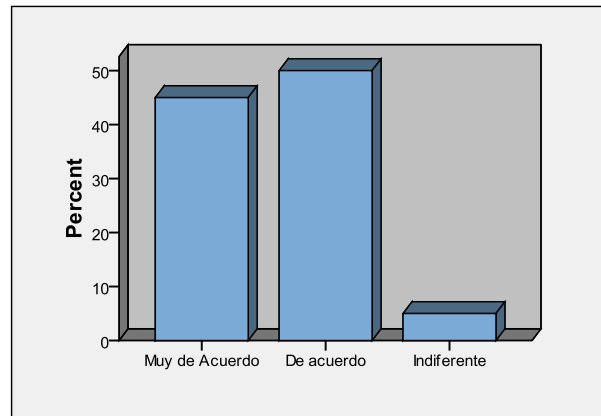
**Mi superior admite cuando comete un error o ha hecho algo mal**



**Mi superior puede contar con el apoyo del personal cuando lo necesita**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	9	45,0
De acuerdo	10	50,0
Indiferente	1	5,0
Total	20	100,0

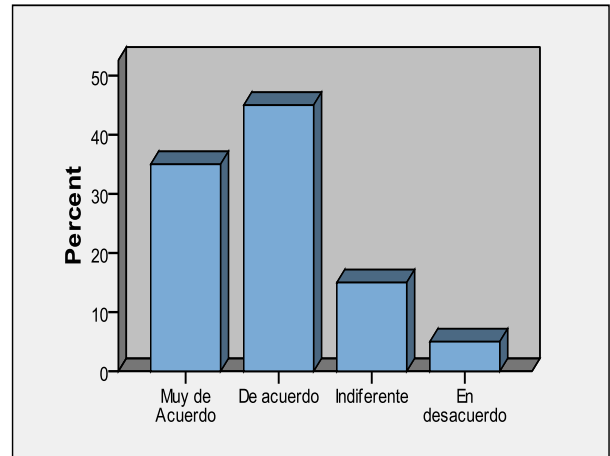
**Mi superior puede contar con el apoyo del personal cuando lo necesita**



**Mi superior es capaz de admitir que no sabe todo o que no es capaz de solucionar todo**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	7	35,0
De acuerdo	9	45,0
Indiferente	3	15,0
En desacuerdo	1	5,0
Total	20	100,0

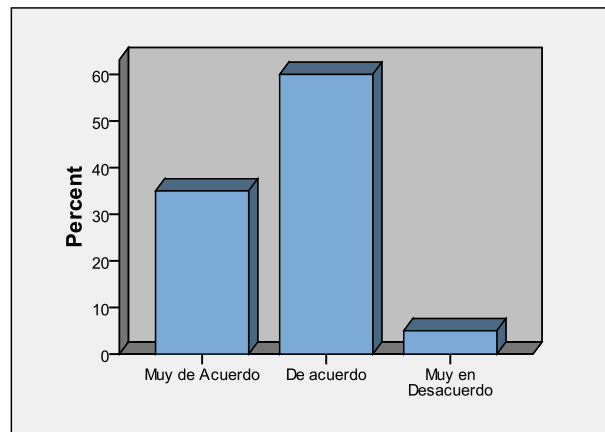
**Mi superior es capaz de admitir que no sabe todo o que no es capaz de solucionar todo**



**Mi superior logra entusiasmarme con mi trabajo**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	7	35,0
De acuerdo	12	60,0
Muy en desacuerdo	1	5,0
Total	20	100,0

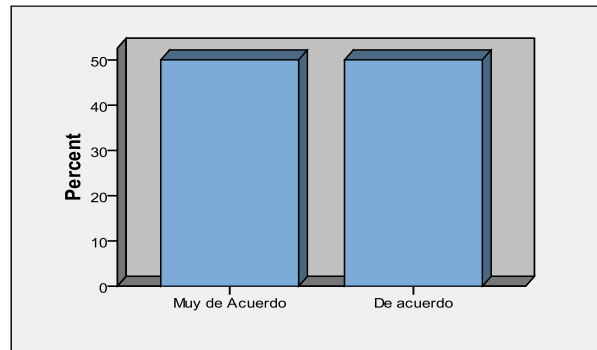
**Mi superior logra entusiasmarme con mi trabajo**



**Se recurre al superior para solucionar los problemas**

	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	10	50,0
De acuerdo	10	50,0
Total	20	100,0

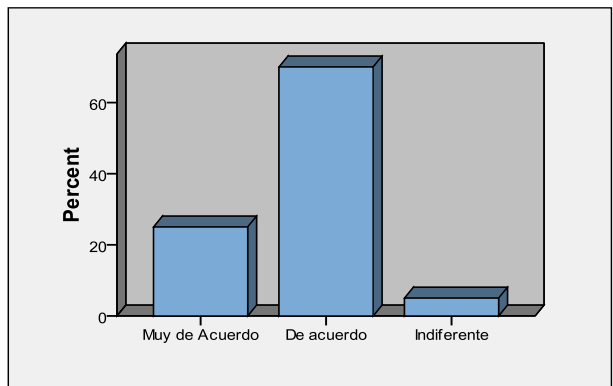
**Se recurre al superior para solucionar los problemas**



**Mi superior es respetado por su cordura o buen criterio**

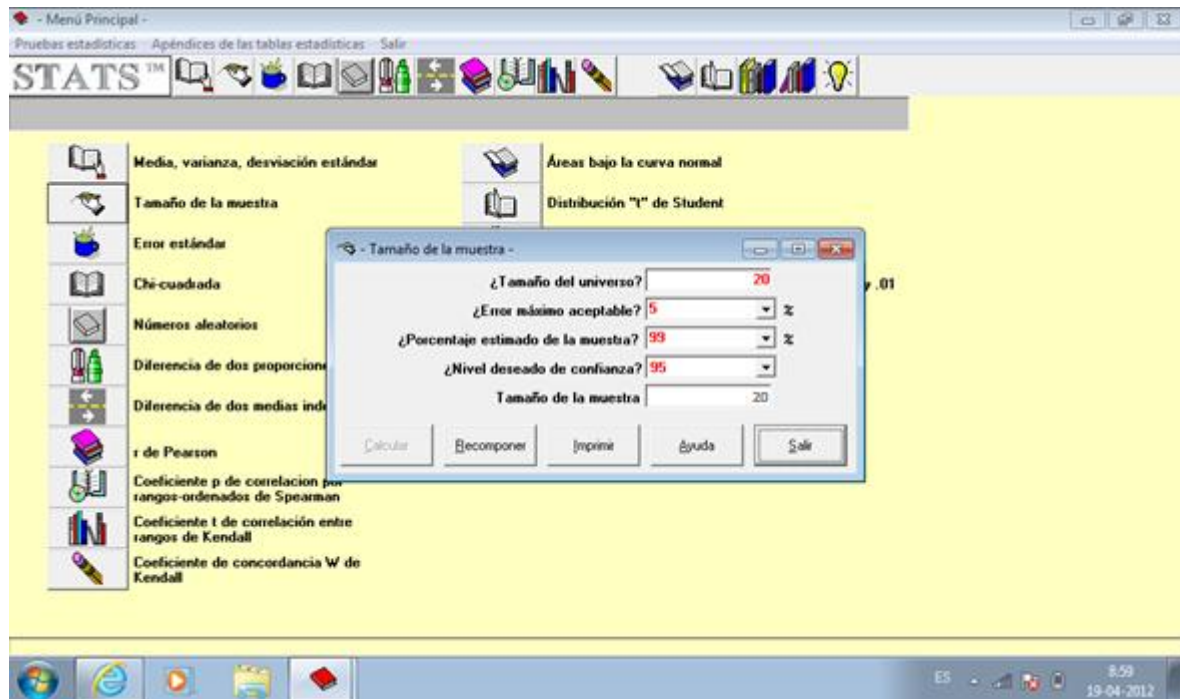
	Nº trabajadores	%
Muy de acuerdo	5	25,0
De acuerdo	14	70,0
Indiferente	1	5,0
Total	20	100,0

**Mi superior es respetado por su cordura o buen criterio**



### 4.4.3 Muestra

El cuestionario se aplicará a los trabajadores de la empresa, considerando una muestra representativa de ellos. Determinada de acuerdo al programa Stats, considerando un 5% de error, un 95% de confianza, y un 99% de variabilidad, seleccionando la muestra de acuerdo a muestra sistemática de los elementos.



#### 4.4.4 Confiabilidad del Instrumento.

Al evaluar la confiabilidad del instrumento, el programa determino que si era confiable, ya que, en el ítem *Alpha* se obtuvo 0,8761 y lo mínimo que se debe tener para que sea confiable es 0,5.

