



FACULTAT DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE AUDITORIA

**“ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN BASE AL
SISTEMA NEURONA ESPEJO, APLICADO A
UNA EMPRESA MARÍTIMA-TERRESTRE DEL
SECTOR PRIVADO”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN SISTEMAS DE
INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

Tesista: Nicolás Cisternas Moreno

Profesor Guía: Iván Cubillos Garrido

Valparaíso, Diciembre 2017

INDICE DE CONTENIDOS

PROBLEMÁTICA	5
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	7
Objetivo General:	7
Objetivo Específicos:.....	7
MAPA CONCEPTUAL.....	8
MARCO TEORICO.....	9
Antecedentes Generales.....	9
Contextualización de Organización	9
Visión	11
Misión.....	11
Estrategia.....	12
La Administración.....	12
Eficacia	14
Eficiencia.....	14
Recursos Humanos.....	15
Clima Laboral	17
Clima Organizacional	19
Sistema Neurona Espejo.....	22
DESARROLLO METODOLÓGICO Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	26
Diseño de la investigación.....	26
Etapa 1: Recopilación de la Información.....	26
Etapa 2: Sistematización de la información.....	26
Etapa 3: Población y muestra.	27
Etapa 4: Instrumentos de recolección de datos.....	27
Etapa 5: Análisis de los Resultados.	29
Encuesta al Personal de la Organización	31

Etapa 6: Discusión de Resultados.	36
Etapa 7: Conclusión.....	36
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	37
Análisis de resultados encuesta respecto a SPSS	37
Análisis de las preguntas abiertas en base a Atlas. Ti.....	51
Categoría Ambiente Laboral:	51
Categoría Estructura Organizacional:	53
Categoría Toma de decisiones:	54
Categoría Liderazgo:	55
Categoría Motivación:	56
Mejoras:.....	59
Fortalezas y debilidades encontradas	62
Fortalezas: Afirmaciones con más alta ponderación.	63
Debilidades: Afirmaciones con más baja ponderación.	64
Vinculación Clima laboral con la productividad de la Empresa.	65
Vinculación de Fortalezas de la empresa con las ventas obtenidas.	68
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	70
CONCLUSIÓN DE RESULTADOS.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	75

PROBLEMÁTICA

En la actualidad, aún existen empresas que no consideran que el ambiente laboral y el clima organizacional sean prioridades para ellas, por ende, no le dan importancia respecto a cómo mejorar esa situación (Hernández, A., 2014)). Sin embargo, esto genera a que no basta con que a las personas les guste su trabajo, sino que buscan tener un mejor ambiente laboral en el cual se puedan desenvolver, sentirse cómodos y estar seguros, ya que en este sentido la relación con los compañeros y las emociones que se generan, llevan a la motivación laboral, la felicidad en el trabajo y a la mejora de la productividad. (Joblers,2017).

Según el estudio realizado por el señor Claudio Fernández, señala que los líderes eficaces tienen que tener circuitos sociales poderosos donde se muestre que poseen una inteligencia emocional, ya que significara que cuentan con destrezas sociales básicas para poder ser líderes y poder relacionarse con las personas, ya que con esto, estarán reflejando sus sentimientos y acciones a las demás personas dentro de una organización generando que se genere una retroalimentación hacia los trabajadores bajo el sistema de neurona espejo, en donde estos pueden tener una retroalimentación positiva o negativa, todo dependiendo de las emociones y hechos que realice el líder frente a los trabajadores (Daniel & Richard, 2008).

Numerosos estudios realizados en la última década han demostrado que generar un líder que tenga autodominio en adopción de conciencia social y gestión de las relaciones, ayudara a crear un mejor grupo de trabajo, ya que será capaz de autorregular sus emociones y estados de ánimos, lo que a su vez estos pueden influir en las personas con la que interactúa en la organización; si bien es cierto, la existencia de las neuronas espejos son un factor importante en la percepción de los estados de ánimos y emociones dentro de la organización, ya que estas pueden registrar los comportamientos que se ven en los demás y emitir un impulso de acción para quienes lo imitan, dado que según sean las emociones que tenga un líder así mismo las transmitirá a su entorno de lo rodea. siendo de esta forma, si un líder o jefe llega a trabajar con una buena disposición y con entusiasmo, este les transmitirá a sus colaboradores las mismas emociones y energías, generando que estos trabajen de mejor manera; en cambio, si un líder llega a trabajar enojado y con mala disposición, este le transmitirá a sus colaboradores un estado de ánimo negativo, generando en ellos que su desempeño en el trabajo no sea el más productivo (Ruben, 2015).

Si bien, no es fácil tener un buen clima laboral dentro de la organización, ya que no solo depende de una persona, sino que, corresponde a un conjunto de ellas. Además, dentro de organización se pueden generar ambientes laborales buenos, como también malos, y haciendo referencia a este último, tener un mal clima laboral no es beneficioso para una organización ni para las personas, ya que esto influye principalmente en las relaciones humanas, que a su vez genera a que no exista interacción entre compañeros, que las ganas de trabajar y permanecer en la empresa vayan desapareciendo, logrando que se produzcan aumentos o disminución de la productividad, rendimiento, ausentismo, estrés, etc. (Recode, 2016).

“En la actualidad las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permite el logro de los objetivos empresariales” (Copeme, 2009). Es por esto que se ha demostrado que un mejoramiento del clima laboral por parte de la organización ayudara a mejorar la eficacia y eficiencia de esta, como también ayudara a tener mejores oportunidades para que las personas enfoquen su trabajo al cumplimiento de los objetivos propios y de la empresa.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

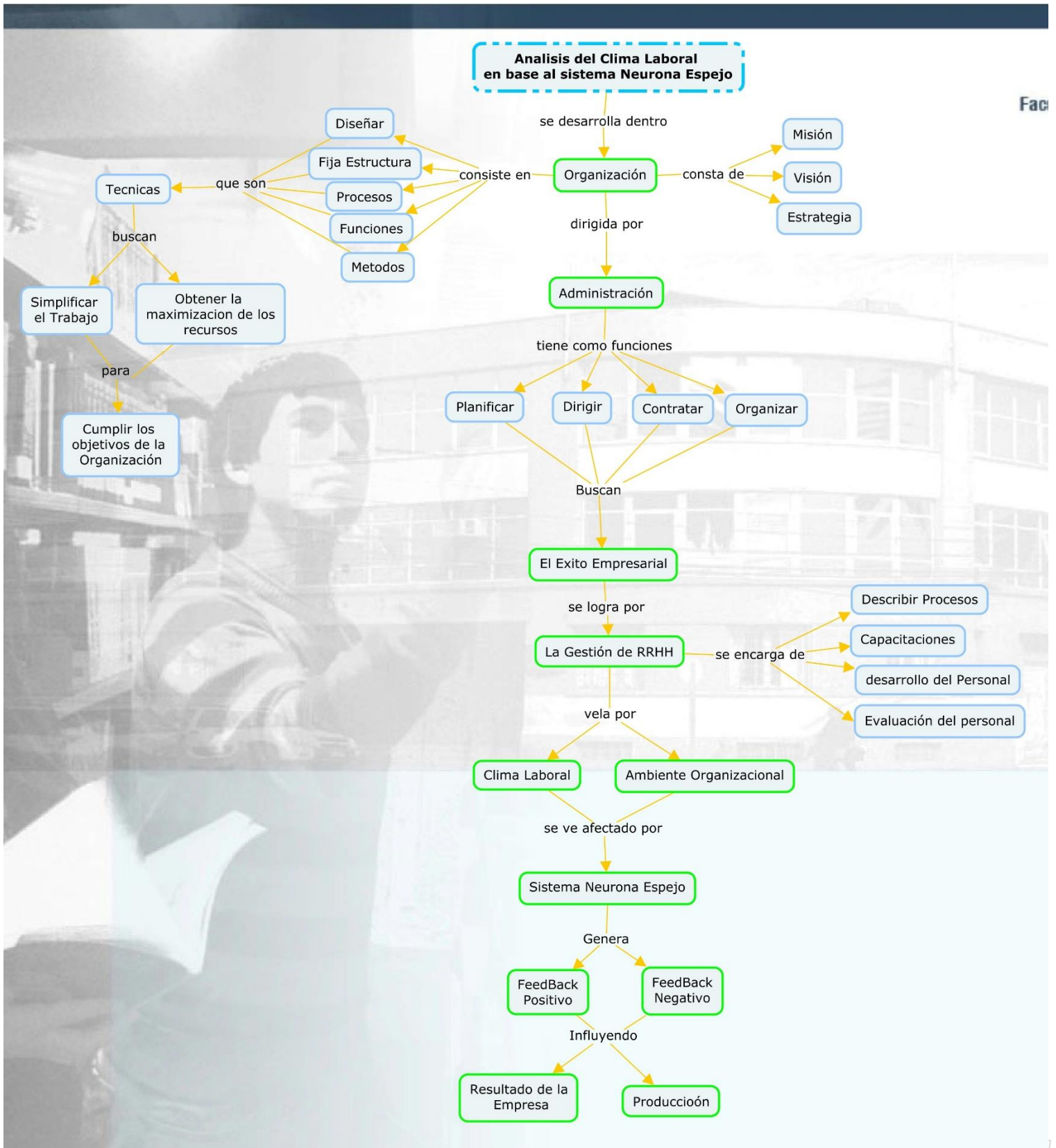
Objetivo General:

- Análisis del clima laboral en base al efecto neurona espejo y su influencia en la productividad.

Objetivo Específicos:

- Describir el clima organizacional de una empresa del sector privado dedicada al giro de supervisiones marítimas y asesorías técnicas.
- Identificar las fortalezas y debilidades existentes dentro de la organización en base al clima laboral.
- Vincular las fortalezas del clima laboral con la productividad de la empresa.

MAPA CONCEPTUAL



Fac

MARCO TEORICO

Antecedentes Generales

En la actualidad, los estudios recientes indican que las organizaciones se están enfocando más en relación a su clima organizacional, principalmente en el desarrollo de su personal y la manera de dirigir. Además, se hace énfasis en estos estudios que en toda organización debe existir una administración consiente de los recursos humanos que posee, de esta forma se explicará cómo está constituida, cuáles son las áreas que la conforman y cuál es su objetivo y función dentro de una organización.

En toda organización, el área fundamental para el logro de objetivos es la de recursos humanos, la cual se encarga de ver el clima laboral, el ambiente organizacional entre otros temas, ya que se sabe que un mejoramiento del clima laboral por parte de la organización, ayudara a mejorar la eficacia y eficiencia de esta, generando que se produzca una mejora en la producción de la empresa. Si bien existen diferentes alcances que influyen en el desarrollo del clima laboral como organizacional, se apreciara uno de los efectos directos que incluyen en las personas, que es el sistema neurona espejo donde se dará lugar a los efectos que produce dentro de una organización y su efecto vinculando con el clima laboral con la productividad.

Si bien como se nombró anteriormente, un buen clima laboral lleva a mejorar a la empresa en todos sus sentidos, tanto en ambiente organizacional como su productividad. Por esto es necesario aplicar encuestas y/o entrevistas al personal, las cuales serán definidas e indicando los beneficios que se obtienen al ser aplicadas, además de las acciones que se pueden tomar para mejorar la calidad del ambiente en caso de que los resultados no sean favorables.

Contextualización de Organización

El tema de organización y la administración dentro de la empresa se está usando hace miles de años y ha contextualizado muchas historias en donde la sociedad se ha desarrolla en base a ello. Es por esto que toda organización debe contar con su administración, ya que en base a ella se podrá desarrollar la empresa y cumplir los objetivos que se propone (Universidad Tecnológica Nacional, 2017)

Según el enfoque de Adalberto Chiavenato (2007), dice que la organización está conformada por diferentes interacciones con personas y con organizaciones. Siendo así, se describe una

organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas y organizadas entre dos o más personas, donde la cooperación entre ellas es muy esencial para la existencia de la organización, además señala que una organización existe solo cuando:

- 1) Hay personas Capaces de comunicarse
- 2) Están dispuestas a contribuir de forma conjunta
- 3) Alcanzar un objetivo común (Barnard, 1971)

Haciendo referencia al punto dos anteriormente nombrado, se entiende que contribuir de forma conjunta es la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación de la organización, donde las ganas de participar y contribuir con la organización cambia dependiendo de individuo a individuo, ya que es un sistema de contribuciones totales inestable y que cada contribución por integrante variara en calidad de las diferencias que existan en cada persona, sino que también cambia en función del sistema de recompensas que posea la organización (Chiavenato, 2007)

Sin duda hay que tener presente que “las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, entre otros. En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones. Mediante las organizaciones, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo” (Chiavenato, 2007).

Desde otro punto de vista, “Una organización es un acuerdo sistemático entre personas para llevar a cabo un objetivo específico” (Arias, 1998), donde existe una gran variedad de organizaciones tanto industriales, comerciales, bancarias, centros deportivos, educacionales, políticas, militares, etc. También existen organizaciones públicas y privadas, donde estas se pueden enfocar a la producción de bienes o hacia la prestación de servicios. Todas estas organizaciones tienen tres características en común, que son:

1. Primero: cada organización tiene un objetivo distinto a otro, donde este objetivo se expresa en un conjunto de metas que posee la organización y las cuales desea alcanzar.
2. Segundo: cada organización está conformada por personas, donde se entiende que, si una persona trabaja sola, esta no se constituye como una organización, ya que para esto se necesita más de una persona para alcázar las metas.

3. Tercero: todas las organizaciones desarrollan una estructura sistemática que define y limita el comportamiento de sus miembros en la forma en como llevan su trabajo. Esto incluye, por ejemplo, crear un reglamento, identificar a los administradores y darles autoridad sobre los otros miembros de una organización, redactar descripciones de puestos de trabajo para que los trabajadores conozcan lo que se supone que deben hacer (Ramírez, n.d.).

Con lo anteriormente descrito, se entiende que organización es una entidad constituida racionalmente que posee objetivos, gente y miembros, además cuenta con una estructura la cual busca alcanzar los objetivos tanto personales como organizacionales.

Las organizaciones se diferencian según los diferentes objetivos que posean, siendo algunos sin fines de lucro y con fines comerciales. Haciendo referencia al primero tiene como objetivo el bien común, no posee un lucro en su razón de ser por ejemplo: una fundación; en cambio una organización comercial tiene como objetivo esencial el de lucrar, obtener ganancias, vender, producir o intercambiar bienes y/o servicios (Universidad Tecnológica Nacional, 2017).

Hay que señalar que la administración posee otros componentes esenciales para desarrollar sus funciones los cuales son: la visión, misión y la estrategia.

Visión

“La declaración de Visión es un elemento muy importante del pensamiento Estratégico. Cómo vemos a nuestra empresa en un futuro, y como queremos que la vean nuestros clientes, trabajadores, proveedores. La Visión debe ser compartida por todos los miembros de la Organización como una de las “asignaturas obligatorias” de las Organizaciones inteligentes.” (Universidad Tecnológica Nacional, 2017).

Misión

En toda organización es necesario formular una misión que defina los objetivos de la empresa, es por esto que, definir una misión de la organización genera una responsabilidad en los gerentes para poder determinar con cuidado el alcance de sus productos y/o servicios. Donde “La Misión se define en los niveles jerárquicos en términos de políticas, reglas, y Estrategias, con el fin de satisfacer de manera eficiente y eficaz a sus Clientes Objetivos. Una empresa sin Misión no tiene identidad ni rumbo” (Universidad Tecnológica Nacional, 2017)

Estrategia

Dentro de la administración, la estrategia se entiende como el plan o el método para integrar las principales metas y políticas de la organización, donde a su vez, se establecen las acciones coherentes que se realizarán.

En las organizaciones el formular la estrategia empresarial y luego implementarla es un proceso complejo, continuo y dinámico, que requiere de muchas evaluaciones en el procesos y ajustes. Es por esto que formular una estrategia en la organización implica tres grandes pasos:

- 1) “Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la Técnica de aplicación FODA”.
- 2) “Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la Misión, Visión, valores y Objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio. Si no sabemos a dónde vamos, como sabremos si hemos llegado”.
- 3) “Determinar cómo competir en el mercado Objetivo: es decir, el plan Estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:
 - Qué productos y servicios ofrecer
 - Qué demandas del mercado satisfacer
 - A qué segmento de clientes atender
 - Qué tecnología utilizar (o desarrollar)
 - Qué método de ventas utilizar
 - Qué forma de distribución utilizar
 - Qué área geográfica atacar”

La Administración

Se puede definir la administración como un proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo las cuales se llevan a cabo de forma eficiente y eficaz, además se entiende que es “la disciplina que estudia a las organizaciones y que tiene como objetivo lograr el máximo aprovechamiento de los recursos para generar beneficios, donde su función es la toma de

decisiones respecto a la utilización de recursos humanos y materiales de una empresa” (Material de Administración, 2011).

Desde el punto de vista de la organización, la administración está sujeta a las funciones básicas de planificar, organizar, dirigir y controlar, donde bajo esta estructura proporcionara una guía para la consecución de los objetivos de la organización y ayudara a las personas que conozcan y cumplan sus responsabilidades. Con esto mismo Hitt, Black y Porter (2006) confirma que “la administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. Por su parte, esta definición se subdivide en cuatro partes fundamentales:

1. Administración es un proceso: consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.
2. Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: Es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.
3. Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas: Por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de los de ambos. Comprende los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados.
4. Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: Es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes.”

Complementando lo dicho anteriormente, la administración en la esencia de alcanzar los objetivos a través del esfuerzo de varios individuos. Es por esto que cuando una persona actúa en forma solidaria realizando cualquier tarea, lo hace con la intención de cumplir o alcanzar una meta específica, pero aun así no estaría administrando, ya que dicho anteriormente la administración está basada en los recursos organizacionales, que tiene como propósito alcanzar con eficiencia y eficacia las metas establecidas.

Eficacia

Se describe como “hacer lo apropiado”, es decir, realizar las actividades en tiempo y forma adecuada para que la organización cumple sus objetivos. “Así como la eficiencia se enfoca en los medios para lograr que se hagan las cosas bien, la eficacia se enfoca en los fines, en el logro de las metas” (Universidad Tecnológica Nacional, 2017).

Eficiencia

Cuando hablamos de Eficiencia nos referimos a una parte vital de la administración. La eficiencia se refiere a la relación entre los insumos y productos. Así como fabricar un producto con una determinada cantidad de insumos dentro de los criterios establecidos se habría logrado eficiencia, ahora sí, se puede fabricar el mismo producto con menos insumos, se entenderá que ha incrementado su eficiencia.

De esta forma la eficiencia se describe a menudo como hacer las cosas bien, donde la administración no solo se preocupa de la eficiencia, sino que, también se ocupa de completar las actividades para que los objetivos y metas de la organización se puedan alcanzar, es decir, le interesa la eficacia (Universidad Tecnológica Nacional, 2017).

Con lo anterior se puede describir los siguientes aspectos de la eficiencia y eficacia (ver cuadro N°1)

Tabla N°1 “Comparación de Eficacia y la Eficiencia”

Eficacia	Eficiencia
Énfasis en los resultados y fines	Énfasis en los medios
Hacer las cosas correctas	Hacer correctamente las cosas
Lograr metas	Resolver problemas
Utilizar los recursos de manera optima	Salvaguardar los recursos
Obtener resultados y agregar valor	Cumplir las tareas y obligaciones
Proporcionar eficacia a las personas	Capacitar a las personas
Maquinas disponibles	Conservar las maquinas
Ganar el campeonato	Jugar futbol con arte

Fuente: Organización y Administración de Empresas. Universidad Tecnológica Nacional.

Recursos Humanos

Según Chiavenato (2007) recursos humanos se refiere a las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, desempeñando en ellas distintas funciones independientes de su nivel jerárquico.

Es por esto, que el área de recursos humanos (ARH), “comprende necesariamente conceptos de psicología industrial, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc.” (Chiavenato, 2007).

“Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo” (Chiavenato, 2006). Es por esto que mantener a la gente motivada y comprometida con la organización ayudara a conseguir los objetivos propuestos por la empresa.

Dentro de los objetivos que desarrolla el ARH, podemos encontrar la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de las personas que trabajan en la organización, y al mismo tiempo busca que la organización sea el medio que permita a las personas lograr los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo que desarrollan. La ARH busca encantar a las personas y retenerlas en la organización, para que de esta forma trabajen y den lo máximo de si con una actitud positiva y favorable para el ambiente de trabajo. Es por esto que cuando se habla del ARH hay muchas cosas en juego, no solo la calidad de vida que tendrán las personas, sino que busca cultivar un buen ambiente laboral y un buen clima organización (Chiavenato, 2007).

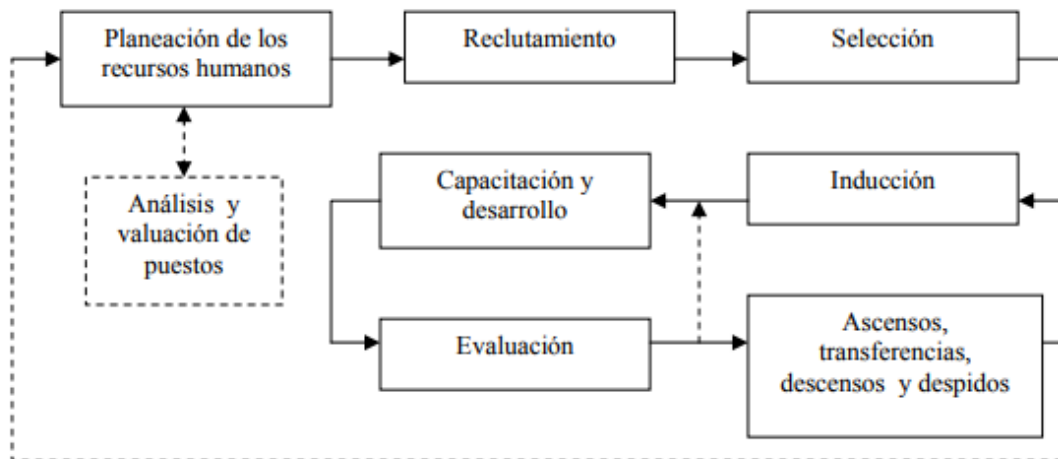
Cabe destacar que en las “grandes organizaciones un número de actividades agrupadas bajo el nombre de administración de recursos humanos, con frecuencia son realizadas por especialistas en recursos humanos. No obstante, no todos los administradores trabajan en organizaciones que cuentan con una función de ARH formal y los que si la tienen también deben de participar en algunas actividades de RH. Los administradores de negocios pequeños son un ejemplo evidente de quienes con frecuencia tienen que realizar sus propias contrataciones son contar con la asistencia de ARH. Pero gasta los administradores de

empresas multimillonarias participan en el reclutamiento de candidatos, la revisión de solicitudes de empleo, las entrevistas de solicitantes, la introducción de personal nuevo que ingresa y además brinda asesoría profesional a sus empleados. Ya sea que una organización cuente con un departamento de ARH o no, todo administrador debe participar en decisiones de recursos humanos en su unidad” (Ramírez, n.d.)

Según Olivera (2014) en los enfoques de gestión para mejorar la productividad se mencionan algunas áreas con falencias, una de estas lleva por nombre “gestión de procesos relacionados con las personas es deficitario” donde se dice que la falta de políticas y procedimientos relativos a las personas son débiles, por lo que hay escaso nivel de identidad de estas con las organizaciones. Este punto es muy lamentable ya que la base de la productividad son las personas, también son la base de la relación con los clientes y la capacidad de innovar. “El principal activo de la organización está siendo desatendido”. (Olivera, 2014).

Dentro de las principales funciones que comprende el proceso de administración de recursos humanos de una organización, podemos encontrar el siguiente esquema explicando su proceso (ver imagen n°1):

Imagen N°1 Principales funciones de ARH



Fuente: Facultad de Ingeniería de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Clima Laboral

El clima laboral no es más que el medio por el cual se desarrolla el trabajo cotidiano dentro de una organización. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial. Si la empresa logra conseguir una mayor productividad con un buen clima laboral, entonces está realizando todos los procesos para conseguir lo necesario para el éxito de la empresa.

De esta forma tener un buen clima laboral se orienta hacia los objetivos generales de la organización, mientras que un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento en la productividad. (Emprende Pyme, s.f.)

El clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desenvuelve. (Eumed, s.f.)

Este término nace a través de la teoría de campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30, donde esta teoría tiene como fin, definir el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo tanto, se forma un juicio valórico de lo que es su realidad y el modelo de conducta (Brunet, 1999).

Respecto a la concepción que se tiene sobre el trabajador y el ambiente en que se desarrolla, Lewin le llama “Atmósfera” o “clima Psicológico”; es decir, una realidad empírica que puede ser demostrada en la organización como cualquier hecho físico (Lewin, 1988).

De esta forma Lewin a partir de la creación de climas para la experimentación de grupos, demostró que las diferencias conductuales o de comportamiento que había observado en ellos, correspondía más bien a las diferencias de atmósferas o climas, más que a las características coincidentes de los grupos.

A partir de estos estudios nace la inquietud de incorporar el concepto de “clima” al mundo organizacional, para poder explicar las interacciones entre la organización y el individuo, y su relación con la motivación del personal y su efecto en la productividad de la organización. (Álvarez, 1992)

En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60 (Eumed, s.f.)

Para los teóricos Katz y Kahn (1970), el clima laboral hace referencia a que toda organización crea su propio clima, con sus propias costumbres y estilos. El “clima laboral” refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así refleja las presiones internas y externas de las personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema.

Otra definición que se puede encontrar es la que hace referencia Forehand y Gilmer (1964), quienes definen “clima laboral” como el conjunto de características relativamente permanentes que describen una organización, la distingue de otra, e influyen en el comportamiento de sus miembros.

Así también el “clima laboral” se convierte para todos los miembros de la organización en un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos de características estáticas, o sea, el diseño de la organización, el tamaño, la complejidad (diferenciación vertical, horizontal y geográfica) formalización en cuanto a la estandarización del trabajo, división del trabajo, niveles de autoridad, entre otros, lo que implica que no se le otorga demasiada importancia a las percepciones individuales que tienen los trabajadores acerca del ambiente que existe en la organización.

Dentro de una organización es importante medir el clima laboral y saber diferenciar la satisfacción y la motivación, que son dos conceptos frecuentemente utilizados como sinónimos, pero que implican temáticas distintas y estrategias de gestión diferenciadas. El hecho de estar satisfecho no asegura que la persona se encuentre motivada, pero ciertamente si te encuentras motivado es un signo de que estás satisfecho. La satisfacción puede disminuir el ausentismo en el trabajo, debido a que los colaboradores se sienten satisfechos con la labor que desempeñan, en el caso de la motivación hace que los colaboradores lleguen más allá de solo disminuir el ausentismo, sino que le ponen empeño a las labores que realizan, pudiendo dar más de lo solicitado. (COPEME, 2009)

Dentro de un buen clima laboral, siempre se está buscando crear un ambiente laboral agradable, ya que generar un clima laboral negativo con un ambiente insoportable, sin comunicación entre compañeros y un jefe tacaño, minimizaran las ganas de trabajar y el entusiasmo cera nulo, esto a su vez es negativo para la producción de la empresa, así como la estabilidad en ella, ya que se buscará nuevos proyectos logrando que aumente el nivel de

abandono del puesto de trabajo. Es por esto que buscar desarrollar un clima laboral bueno es de gran importancia para las organizaciones, ya que ayudara a tener:

- ✓ un ambiente de trabajo cómodo: que ayudara a eliminar la ausencia de tensiones, facilitara la comunicación y las relaciones entre los trabajadores
- ✓ un incremento del interés: ambiente agradable ayudara a que las ganas de trabajar se renueven día a día, y así mismo el interés por lograr nuevos desafíos o proyectos dentro de la organización.
- ✓ satisfacción laboral: la colaboración, la comunicación, el trabajo en equipo y el reconocimiento por parte de los jefes ayudaran a mejorar la felicidad en el trabajo de los trabajadores.
- ✓ mejora la productividad laboral: un ambiente laboral bueno que permita desarrollar un trabajo individual y en grupo, permitiendo de esta forma optimizar los tiempos y recursos de la empresa (Randstad, 2017).

Como se ha dicho antes tener un buen clima laboral dentro de la organización trae consigo múltiples beneficios, es por esto que es recomendable medir el clima laboral y organizacional cada cierto tiempo. Algunos de los beneficios encontrados son:

- ✓ mejor estado anímico, físico y mental de los trabajadores.
- ✓ Un buen clima laboral y la motivación de los trabajadores harán crecer la creatividad y las ideas nuevas que puedan surgir.
- ✓ Mejoramiento de las interrelaciones entre los trabajadores con su entorno y sus compañeros.
- ✓ Trabajos en equipo serán más dinámicos y fáciles, lo que ayudarán a la gestión de trabajos en grupos de forma más efectiva.

Clima Organizacional

El clima organización se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores y cusan una repercusión en el ambiente laboral que se desarrolla. De esta misma forma el clima organizacional proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que determinan los

comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los trabajadores y su satisfacción, como también en la estructura organizacional (Actualidad Empresa, 2013).

Así mismo Chiavenato (2000), señala que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o puestas en prácticas por los trabajadores de una organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

El clima organizacional también es considerado un filtro por el cual pasan los objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento y obviamente, suscita miles de consecuencia a la organización. De ahí que su estudio sea ampliamente utilizado, como un factor que refleja el acontecer de una organización, las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para actuar y desempeñarse en el contexto laboral.

La definición de clima organizacional se considera como un constructo complejo, sujeto a posiciones y enfoques en cuanto a su producción, una gama que se enmarca en dos puntos de vista extremos: los que enfatizan en factores organizacionales puramente objetivos, externos a los individuos que tan sólo las perciben e influyen sobre su comportamiento (enfoque estructuralista), y los que privilegian los atributos percibidos por los individuos dentro de la organización, la opinión que el empleado se forma de ella en virtud de las percepciones y satisfacción de las expectativas (enfoque subjetivista o perceptual) (Bravo & Barros, 2011)

Según Méndez (2006), el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de personas y señala que este concepto ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en distintos tipos de organizaciones las cuales se encuentran en la permanente búsqueda de técnicas para su medición. Existen algunas investigaciones que han comprobado empíricamente, que es más probable obtener mejores resultados laborales un alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio.

Al definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, es su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Dentro de los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- *Ambiente físico:* comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- *Características estructurales:* como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- *Ambiente social:* que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- *Características personales:* como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- *Comportamiento organizacional:* compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones (José, et al., 2009)

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización, además dentro de los factores más relevantes al momento de medir el clima organizacional, podemos encontrar:

- *Métodos de mando:* Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.
- *Fuerzas Motivacionales:* Se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero ego, estatus social, la satisfacción o no.
- *Proceso de Influencia:* Forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de forma unida, en grupos, individual.
- *Proceso de Establecimiento de Objetivos:* Al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los empleados, existe o no resistencia, existe la aceptación, existe la participación.

- *Modos de Comunicación:* Se refiere a la forma de comunicarse la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.
- *Proceso de Toma de Decisiones:* Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión en donde se realiza y quienes participan.
- *Proceso de Control:* Es la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de qué forma lo hace.
- *Grupos Informales:* Es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes. (Actualidad Empresa, 2013)

Sistema Neurona Espejo

El sistema neurona espejo fue descubierto en el año 1988, donde un grupo de neurocientíficos de Parma, encabezados por el Doctor Giacomo Rizz, comenzaron a trabajar en un experimento que se proponían desentrañar de qué modo las neuronas de la corteza premotora del macaco controlaban la acción de prensilidad. La investigación se basaba en aplicar un método de registro de una sola unidad, en el que las sondas de microelectrodos se inserían en el cerebro para medir la actividad eléctrica de neuronas individuales, mientras que el animal realizaba una tarea. En efecto, los microelectrodos registraban los potenciales de acción, donde las espigas que una neurona generaba una acción para comunicarse con otras, donde este potencial constituía el lenguaje de las neuronas.

La investigación desarrollada indicaba que las células de una región cerebral particular del macaco, donde la F5 (conocida como el área 5 del lóbulo frontal), se excitaba con intensidad cuando el macaco realizaba acciones asociadas a agarrar algo; donde unas células respondían mejor a una sujeción de precisión (coordinación pulgar-índice, como la que se da al sostener entre los dedos un grano de uva), mientras que otras se excitaban cuando entraba en juego la mano entera. Por lo que parecía, tales células codificaban tipos específicos de sujeción de un objeto. Algunos datos provisionales sugerían, además, que unas de esas neuronas de F5 se excitaban con solo ver objetos asibles. Las neuronas de sujeción de precisión se excitaban con la mera presentación de un objeto pequeño. Esa y otras constataciones llevaron a sugerir que las neuronas anteriormente nombradas representaban, en cuanto a un grupo, una suerte de vocabulario de posibles acciones motoras y que la información procedente de rasgos sensoriales de los objetos seleccionaba las acciones apropiadas. Además de excitarse durante sus propias acciones, como agarrar un objeto, algunas neuronas del mono respondían a las acciones equiparables ejecutadas por otros o el

propio investigador. A partir de tan simple pauta de respuesta, neurocientíficos y psicólogos habrían de pergeñar una de las teorías más ambiciosas sobre la base neural de la conducta humana en la historia de la psicología. Esas células vinieron a llamarse neuronas espejo y despertaron un enorme interés científico. (Hickok, 2014)

Las neuronas espejo permiten detectar en forma consciente o inconsciente las emociones de otra persona a partir de sus acciones. Reproducen esas emociones como si fuéramos un espejo emocional de los demás.

La empatía y la simpatía son esenciales en las interacciones humanas y constituyen componentes necesarios de la convivencia saludable. Donde estudios realizados por imágenes cerebrales sobre la empatía (cognición social en general), se refirieron con frecuencia al sistema de neuronas espejo que supone un modelo donde la percepción del estado del otro automáticamente activa en el observador las representaciones de dicho estado y esto genera las respuestas neurovegetativas y somáticas asociadas. Es decir, que se activarían en el observador los mecanismos neurológicos responsables de generar una emoción similar (Decety, 2010).

Estudios realizados en humanos dejan en evidencia que las neuronas espejos en los seres humanos es indirecta y se basa sobre los estudios por imágenes de la función cerebral que demuestran la superposición de la activación entre los estados de observación y acción en regiones similares a las zonas del cerebro de primates donde se han hallado neuronas espejo.

Con esto se entiende que “La estimulación magnética transcraneal y los estudios de potenciales evocados motores mostraron cambios en la excitabilidad de la corteza motora y premotora del observador que codifican la ejecución de las acciones observadas. Determinaciones magneto encefalografías y electro encefalografías también demostraron la supresión del ritmo mu (8–13 Hz) sobre la corteza sensitivo motora durante la observación de la acción semejante a los cambios detectados durante la producción de la acción. Se postuló que este ritmo mu refleja modulaciones descendentes de las zonas sensitivo motoras por la actividad de las neuronas espejo y constituye un procesamiento de información esencial que transforma la percepción en acción”. (Decety, 2010)

En el contexto del procesamiento de las emociones se especula que la percepción de una emoción en otro individuo activa en el observador los mecanismos neuronales responsables de la producción de emociones similares.

Cabe señalar que distintos experimentos realizados con simios han demostrado que en su cerebro hay un tipo de neurona que se activa cuando el animal realiza una acción como cuando observa a otro, en especial si es de la misma especie y este realiza esa misma acción. Con esto se deja en evidencia que esas neuronas replican, ósea que actúan como un espejo sobre el comportamiento del otro animal, y es por esto que se les da el nombre de neuronas espejo. (Infonomía, 2010)

Se dice que las neuronas espejo podrían ser relevantes a la hora de entender la empatía humana. Goleman (1995) dice que “las emociones son contagiosas”, ósea, si estás contento, los que te rodean lo estarán, por ejemplo. Si haces algo con pasión, con convencimiento, lo transmitirás a los demás; por ejemplo, a tu equipo de trabajo, en el caso de una organización.

Ahora bien, respecto a los estudios sobre las neuronas espejos dentro de una organización, se mostraría la importancia del estado mental de una sociedad a la hora de innovar. Una organización que está pegada en el pasado con un discurso de convencionalismo y de tradición como su único patrón, no creara el entusiasmo social para sus trabajadores puedan prosperar. Sobre todo, ya que una organización anticuada acostumbra a ser pesimista, y esto no ayuda a generar un buen ambiente laboral para que sus trabajadores puedan diseñar, realizar y vender un mejor resultado de sus capacidades. Estar rodeado de buenos ejemplos de innovación sería, por tanto, fundamental. Y ello implica básicamente tres cosas: detectarlos, mostrarlos y conectarlos (Infonomía, 2010).

Con todo lo antes dicho se entiende entonces, que las neuronas espejos se caracterizan por codificar las acciones tanto realizadas por la propia persona, como las observadas, donde esto constituirá que el sustrato neural de la comprensión del significado de las acciones de los otros individuos. Además, se plantea que el sistema de neuronas espejos se vincula con la codificación de habilidades del comportamiento aprendidas, la capacidad de imitación de las personas, el comportamiento social, la formación y comprensión de los conceptos, la comunicación y el lenguaje. (Yorio, 2010).

Ramachandran dice que las neuronas espejos son más bien conocidas como “neuronas de la empatía”, ya que estas se ven desenvueltas en la comprensión de las emociones de las otras personas. De cierta forma, si la observación de una acción llevada a cabo por otro individuo activa las neuronas que permitieran al observador realizar la misma acción, estaríamos entonces ante una especie de “lectura de mente” (Feito, 2007).

Dentro de las organizaciones, las neuronas espejos cumplen un rol importante, debido a que las emociones y actitudes de los líderes impulsan a sus trabajadores a reflejar esos sentimientos y hechos que se les ven reflejados. Un estudio realizado por María Dasborough observó a dos grupos de personas, uno recibió un feedback negativo sobre su desempeño acompañado por señales emocionales positivas, es decir, asentimientos con la cabeza y sonrisas; mientras que el otro recibió un feedback positivo que fue entregado con una actitud crítica, es decir, con el ceño fruncido y los ojos entrecerrados. Cabe destacar que en las entrevistas realizadas después donde se comparaba los estados emocionales de los dos grupos, las personas que habían recibido un feedback positivo acompañado de señales emocionales negativas dijeron que se habían sentido peor acerca de su desempeño en la organización en cuanto a las personas que recibieron un feedback negativo, pero de una forma agradable. Es decir, que la forma de entregar el mensaje fue lo más importante para las personas que el mismo mensaje entregado, ya que, si bien es cierto, se sabe que cuando las personas se sienten mejor, su desempeño será el mejor (Goleman & , 2008)

En consideración, si los líderes esperan tener buenos resultados de sus trabajadores, deben seguir siendo exigentes con ellos, pero de manera en la que fomenten un estado de ánimo positivo en sus equipos de trabajo.

DESARROLLO METODOLÓGICO Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología que se usará en esta investigación será en base a un análisis cuantitativo, teniendo una visión descriptiva del tema.

Diseño de la investigación

Etapa 1: Recopilación de la Información.

La recopilación de información se basará en bibliografías relacionadas con la temática del área en estudio como: la organización, el clima laboral, clima organizacional, sistema neurona espejo, la importancia del clima laboral en la productividad y métodos de medir el clima laboral. Como también se usarán páginas web que estén asociadas a los mismos temas que se nombraron anteriormente.

Etapa 2: Sistematización de la información.

De acuerdo a la información que se llegó a recolectar en la etapa anterior, esta se ordenará de la siguiente forma: introducción a la organización y las características que la componen; la administración un área que está inserta en la organización, donde se verán las funciones principales de ésta, las áreas que la componen y los objetivos que tiene dentro de la organización. Dentro de las áreas vistas, se verá recursos humanos, tanto la gestión que tiene, lo que busca dentro de la organización, las funciones principales que la componen y las áreas insertas dentro de ella. Unas de las áreas a ver será el clima laboral y organizacional, donde se verá su origen, conceptos, dimensiones, formas de clima laboral y organizacional, y los efectos que influyen a que no se genere un buen ambiente dentro de la empresa, como es el sistema neurona espejo y como este está vinculado directamente en el clima laboral y la productividad de la empresa.

Una vez realizado lo anterior, se procederá a realizar encuestas, cuestionarios y entrevistas al personal de la empresa, donde luego la información se presentará a través de gráficos y tablas, lo que ayudará a entender mejor los datos entregados e interpretados.

Etapa 3: Población y muestra.

Se estudiará una empresa del sector privado que se dedica a las supervisiones e inspecciones y asesorías técnicas dentro del área marítimo y terrestre.

En este estudio en particular, se estudiará la percepción de los trabajadores que se encuentran insertos en la oficina central de la empresa y sucursales cercanas, las cuales están ubicadas en la región de Valparaíso, esta empresa cuenta con N°32 trabajadores, quienes todos serán partícipes de responder a los datos solicitados.

Con los datos recopilados en el estudio se considerará un error del 5%, con una confiabilidad de un 95% y un porcentaje estimado de la muestra de un 99%.

Etapa 4: Instrumentos de recolección de datos

Para medir el clima laboral de la empresa en estudio y ver si hay relación con la productividad de esta, se utilizarán instrumentos como encuestas, cuestionarios y entrevistas al personal de la empresa.

Respecto a las encuestas, el objetivo de esta será medir el clima laboral presente en la empresa, además de obtener datos respecto al ambiente organizacional que posee, este método se llevará a cabo de acuerdo a la escala de Likert.

En base al desarrollo de la investigación se buscará establecer cuáles son los principales problemas que se presentan con el clima laboral en la empresa en estudio y como este indicador está relacionado con el efecto neurona espejo y la influencia que tiene sobre la productividad de la empresa. Es por esto, que en base a los diferentes instrumentos de recolección de datos se identificarán los resultados obtenidos en base a las categorías de estudios, además se analizarán y compararán los resultados con la teoría planteada.

Donde se espera que los resultados obtenidos tengan directa relación con la teoría establecida, siento esto, que un clima laboral malo afecte directamente en la productividad de la empresa, como así mismo que el efecto neurona espejo tenga directa relación en el desarrollo del clima laboral, como así mismo en la productividad de la empresa. Por ende, si los resultados de la investigación son favorables a un clima laboral bueno, se espera que la organización presente un nivel de producción bueno en cuanto a los resultados financieros que posea.

Escala de Likert

La escala de Likert tiene su origen debido al psicólogo Rensis Likert. Esta es una herramienta muy utilizada por los investigadores respecto al proceso de evaluar las opiniones y actitudes de una persona respecto a cierto tema en cuestión. Sirve para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa. Cuando un usuario responde en la escala de Likert, específicamente lo está haciendo en base a un nivel de acuerdo o desacuerdo y generalmente se utiliza un formato de respuestas fijas que son utilizadas para medir actitudes y opiniones donde al final se entrega una retroalimentación respecto al nivel de desacuerdo o de acuerdo de los encuestados (QuestionPro, s.f.).

Esta escala se basa en una experiencia lineal, por lo que se pueden utilizar formados como totalmente de acuerdo hasta llegar a un totalmente desacuerdo, pero asumiendo actitudes que puedan ser medidas. Cabe señalar que las respuestas pueden ser realizadas en diferentes niveles, pero siempre permitiendo escalas de 5, 7 y 9 elementos configurados previamente. Además, se debe tener un elemento neutral para aquellos usuarios que ni estén de acuerdo ni en desacuerdo, a continuación, en la Imagen N°2 se podrá apreciar un ejemplo de escala de 5 niveles, los cuales son los más utilizados:

Imagen N°2 “Escala de niveles aplicados en encuestas Likert”



Fuente: QuestionPro

Otro método utilizado serán los cuestionarios, donde esta herramienta de medición consiste en un conjunto de preguntas sobre las dimensiones más importantes del clima laboral, donde ayudarán a recoger datos relevantes para poder realizar cuadros y entregar un análisis de la información.

Respecto al cuestionario aplicado, se puede encontrar preguntas abiertas como:

- 1) “comente aquello que considera excepcional de su empresa, y que la convierte en un lugar excelente para trabajar”?
- 2) “comente aquellos aspectos que respecto a su punto de vista deberían modificarse o mejorarse en la empresa para tener un mejor lugar de trabajo”

Etapas 5: Análisis de los Resultados.

En esta etapa, las categorías de las encuestas aplicadas al personal de la empresa estarán distribuidas de la mejor forma posible, de esta forma se podrán encontrar las áreas críticas de la organización, y así poder mejorarlas; además identificar el nivel de satisfacción de los empleados.

Entre las categorías encontraremos:

- Estructura Organizacional:
 - ✓ Contenido de trabajo
 - ✓ Normativas y procedimientos hacia el personal
- Ambiente Laboral:
 - ✓ La comunicación
 - ✓ Percepción de los demás
 - ✓ Condiciones de trabajo
- Motivación:
 - ✓ Satisfacción con el puesto
 - ✓ Remuneración
 - ✓ Carrera profesional
- Liderazgo:
 - ✓ Estilo de liderazgo

- ✓ Estímulo al trabajo en equipo
- ✓ La colaboración
- Toma de decisiones:
 - ✓ Participación
 - ✓ Capacidad resolutive
 - ✓ Idoneidad

Encuesta al Personal de la Organización

Respecto a los temas inserto dentro de la empresa, seleccione la opción que corresponda respecto a los temas que se aplican en su organización.

Preguntas correspondientes o temas sobre su empresa	Muy Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Satisfecho	Medianamente insatisfecho	Muy insatisfecho
Cuenta con la colaboración de mis compañeros de mi área					
Cuenta con la colaboración de mis compañeros de otras áreas					
¿Cuándo ingresó a la empresa, se sintió acogido?					
Considera que existe un buen clima laboral					
¿Cuándo ingreso a la empresa, recibí suficiente información respecto a la empresa?					
¿Existe una buena comunicación dentro de la empresa?					
¿Existe una comunicación respecto a sus compañeros?					
¿Conoce el código de ética de la empresa?					
¿Cuándo ingreso a la empresa, recibí información suficiente respecto al área en que trabajaría y las funciones que cumpliría?					
La información respecto a los resultados de la empresa, ¿son comunicados de forma clara y transparentes a sus trabajadores?					
¿Cuenta usted con materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?					
¿La empresa cumple las normas de seguridad e higiene?					
¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación le permiten desarrollar su trabajo de forma normal?					
¿Considera usted que los criterios de evaluación de su desempeño son los correctos?					
¿Considera usted que su desempeño en el trabajo es reconocido?					

¿Cree usted que tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la empresa?					
¿Al asumir un nuevo puesto de trabajo, su superior le informa de manera clara las nuevas funciones y responsabilidad que tendrá?					
¿Cree usted que, si realiza un buen desempeño de trabajo, podrá optar por una mejora?					
¿Tiene autonomía para llevar a cabo su trabajo?					
¿Recibe formación o capacitaciones para mejorar sus conocimientos en el trabajo?					
¿Su superior respeta las diferencias de cultura, sexo y religión?					
¿Su superior se preocupa de conocer mis necesidades e intereses?					
¿Puede tomar decisiones propias sin necesidad de consultar a su jefe?					
¿Su superior le felicita cuando realiza bien su trabajo?					
¿Su superior o jefe lo trata de manera justa y evita cualquier acto de favoritismo?					
¿Su jefe o superior se preocupa de mantener un buen clima en la empresa o en su área de trabajo?					
¿Su superior o jefe se preocupa de transmitir los valores, misión y objetos de la empresa?					
¿Su superior o jefe escucha sus opiniones y le hace partícipe de las decisiones?					
¿Su superior o jefe es capaz de escuchar o recibir opiniones respecto a situaciones que se produzcan?					
¿Su jefe es claro y específico cuando define sus objetivos de trabajo o los del departamento?					
¿Recibe una retroalimentación respecto a su desempeño en el trabajo?					

¿Mantiene una buena relación con su jefe?					
¿Cuándo su superior o jefe se encuentra de mal humor, repercute en su trabajo?					
¿Cuándo su superior o jefe se encuentra de buen humor, repercute en su trabajo?					
¿Recibe la ayuda necesaria cuando se necesita respecto del área de informática?					
¿Recibe la ayuda necesaria cuando se necesita respecto al área o encargados de RRHH?					
¿Recibe la ayuda necesaria cuando se necesita respecto al área o encargado de financiero?					
¿Recibe la ayuda necesaria cuando se necesita respecto al área o encargado de compras?					
¿Tiene claro cuáles son sus tareas y responsabilidades de trabajo?					
¿Su trabajo es reconocido y valorado?					
¿Tiene la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo?					
¿Su trabajo le ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando?					
¿Su capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades que realiza?					
¿Cuento con información suficiente para realizar su trabajo?					
¿Conoce como su trabajo contribuye a conseguir los resultados de su departamento o área de trabajo?					
¿Considera que los valores de la empresa reflejan el estilo de trabajo que existe en ella?					
¿La empresa innova y mejora continuamente para ser mejores en el mercado?					
¿Se siente feliz trabajando en la empresa?					

¿Piensa que la empresa es un buen lugar para trabajar y le gustaría continuar allí?					
¿La empresa cuenta con actividades de recreación para el personal?					
¿La empresa cuenta con un lugar para poder estar en su tiempo libre?					
¿La empresa cuenta con un espacio adecuado para almorzar?					
¿Las personas con las que se relaciona actúan con respeto y de buena forma?					
¿Recomienda la empresa para trabajar?					
¿Desde que entro a la empresa, le han cumplido lo que le prometieron?					
¿La empresa cuenta con beneficios para los trabajadores?					
¿Si la empresa cuenta con beneficios, se siente satisfecho con ellos?					
¿Actualmente se siento satisfecho con su trabajo?					

¿Cuál es su sexo?

Hombre

Mujer

¿En qué rango de edad se encuentra?

Menor 25

mayor 26 y menor de 35

mayor de 36 y menor de 45

mayor de 46

Respecto a su antigüedad en la compañía:

menos de 1 año

más de 1 año y menor a 2 años

más de 2 años y menos de 5

más de 6 años y menos de 10

más de 11 años

Cabe señalar que las preguntas para la encuesta o cuestionario fueron extraídas y analizadas desde el sitio Web “e-encuesta” que se encarga de realizar este tipo de actividades para las empresas, además cuenta con profesionales capacitados que se encargan de ver que estas preguntas tengan un nivel de aprobación necesario para que puedan ser aplicadas. Otras de las fuentes del cual se extrajeron preguntas fue desde la revista emitida por la organización de Copeme.

Estas categorías estarán evaluadas con la siguiente puntuación (ver cuadro N°1)

Cuadro N°1 “indicador de Satisfacción”

Alternativas	Puntaje
Muy insatisfecho	0
medianamente insatisfecho	25
satisfecho	50
medianamente satisfecho	75
Muy satisfecho	100

Con los resultados obtenidos, se sacará un promedio de cada respuesta, de tal forma que, si el resultado está más cerca del 100, significa que posee un buen clima laboral, en cambio si está más cerca de 0, significa que tiene un mal clima laboral (Mayorga Cerda, 2016).

Además, otras de las categorías preguntadas que tendrá como finalidad obtener información para completar el análisis serán:

- ✓ Sexo
- ✓ Rango de edad
- ✓ Antigüedad en la empresa

Con los resultados obtenidos y tabulados según las distintas categorías nombradas, se pretende conocer, evaluar y describir la percepción de los empleados sobre la organización, y como estos resultados repercuten en la productividad de la empresa. Además, se espera generar un feedback con medidas para mejorar la organización.

Respecto a las preguntas abiertas que se realizaran, estas se analizaran detalladamente, ya que corresponden a datos cualitativos, acá se aplicara la metodología análisis temático propuesta por Braun y Clarke, el cual será utilizado en ATLAS.ti.

Este programa trabaja bajo análisis cualitativos, donde se permiten asociar códigos o etiquetas sobre pequeños fragmentos que podrán ser analizados significativamente con enfoques formales y estadísticos. Respecto al análisis temático, permite identificar, organizar, analizar y proporcionar temas o patrones a partir de la lectura y relectura realizada a la información recogida, y de esta forma inferir resultados que nos entreguen la adecuada comprensión e interpretación del fenómeno en estudio (Echenique, 2014). Este análisis temático ofrece un proceso exhaustivo para identificar numerosas referencias cruzadas entre los temas que van surgiendo y toda la información, permitiendo vincular varios conceptos y opiniones de los participantes y compararlos con los datos que han sido guardados en diferentes situaciones en diferentes momentos durante la investigación. Entre las faces que se pueden encontrar en este análisis tenemos:

- 1) **Obtener la información:** esta información se recopilará en base a las respuestas que las personas entreguen al realizar las encuestas.
- 2) **Captura, transcribir y ordenar la información:** las respuestas ya obtenidas, serán transcritas de forma que se puedan entregar en un formato legible y comprensible, cosa que ayude a realizar el análisis.
- 3) **Codificar la información:** La información se agrupará en base a categorías descritas anteriormente, o donde se concentren la mayor cantidad de ideas, conceptos o temas relacionados con la investigación.
- 4) **Integrar la información:** la información se relacionará con las categorías anteriormente nombradas y se relacionaran con los fundamentos teóricos de la investigación.

Etapa 6: Discusión de Resultados.

Con los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de medición anteriores, se comparará la teoría de la investigación desarrollada con los datos ya tabulados que se obtuvieron anteriormente.

Etapa 7: Conclusión.

Se concluirá si los objetivos propuestos en esta investigación están relacionados directamente con los resultados entregados por los instrumentos de medición aplicados a los trabajadores de la empresa.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis de resultados encuesta respecto a SPSS

El análisis de la encuesta aplicada, se realiza en base a las categorías y sub-categorías de análisis que se establecieron en la metodología de investigación, así mismo, las puntuaciones que se aplicaran serán evaluadas en base a las categorías ya descritas, donde cada una de ella tendrá una puntuación de acuerdo a lo establecido anteriormente; de esta forma se espera que mientras más cerca este del valor 100, los resultados entregados serán mejores o positivos, y mientras más cerca estén del valor 0, los resultados serán peores o negativos; teniendo como resultado neutro la puntuación de 50, que significara regular.

Respecto a la encuesta aplicada, esta fue realizada a 32 personas de una empresa de supervisiones marítimas y asesorías técnicas, está encuesta tiene la característica de ser un instrumento confidencial, donde se resguarda la identidad de los trabajadores. Este documento conto con 58 preguntas cerradas con 5 alternativas cada una de ellas, donde las afirmaciones se responden en base a la escala de Likert, además se realizaron dos preguntas abiertas al final de la encuesta, con lo que se busca obtener una opinión de las personas, estas respuestas serán analizadas en base al sistema de Atlas. Ti.

Con los resultados entregados por la encuesta realizada, podemos encontrar que se trata de datos con una distribución normal y un coeficiente de correlación de Pearson mayor a cero bilateral (ver Imagen de Tabla N°3) y un coeficiente mayor a cero en pruebas no paramétricas aplicadas en base a la escala de Kolmogórov-Smirnov.

Imagen N°3 “Tablas de Correlación Clima Laboral con Efecto Neuron Espejo”

		¿Cuándo ingreso a la empresa, recibí suficiente información respecto a la empresa?	¿Existe una buena comunicación dentro de la empresa?	¿Existe una comunicación respecto a sus compañeros?	¿Cuándo ingreso a la empresa, recibí suficiente información respecto al área en que trabajaría y las funciones que cumpliría?	La información respecto a los resultados de la empresa, ¿son comunicados de forma clara y transparentes a sus trabajadores?	¿Recibe la ayuda necesaria cuando se necesita respecto del área de informática?	¿Recibe la ayuda necesaria cuando se necesita respecto al área o encargados de RRHH?	¿Recibe la ayuda necesaria cuando se necesita respecto al área o encargado de finanzas?	¿Recibe la ayuda necesaria cuando se necesita respecto al área o encargado de compras?	¿Las personas con las que se relaciona actúan con respeto y de buena forma?
¿Cuándo ingreso a la empresa, recibí suficiente información respecto a la empresa?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	,308	,289	,557**	,272	,236	,408*	,343	,259	,250
	N	32	,086	,109	,001	,132	,193	,020	,054	,152	,167
¿Existe una buena comunicación dentro de la empresa?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,308	1	,367*	,482**	,433*	,556**	,476**	,487**	,480**	,313
	N	32	,086	,039	,005	,013	,001	,006	,005	,005	,081
¿Existe una comunicación respecto a sus compañeros?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,289	,367*	1	,319	,144	,218	,366*	,408*	,378*	,337
	N	32	,109	,039	,075	,431	,230	,040	,020	,033	,059
¿Cuándo ingreso a la empresa, recibí suficiente información respecto al área en que trabajaría y las funciones que cumpliría?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,557**	,482**	,319	1	,521**	,490**	,517**	,476**	,416**	,422*
	N	32	,001	,005	,075	,002	,004	,002	,006	,018	,016
La información respecto a los resultados de la empresa, ¿son comunicados de forma clara y transparentes a sus trabajadores?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,272	,433*	,144	,521**	1	,225	,326	,509**	,358*	,304
	N	32	,132	,431	,002	,32	,216	,069	,003	,045	,091

		¿Recomienda la empresa para trabajar?	¿Cuenta usted con materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?	¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación le permiten desarrollar su trabajo de forma normal?	¿La empresa cuenta con actividades de recreación para el personal?	¿La empresa cuenta con un lugar para poder estar en su tiempo libre?	¿La empresa cuenta con beneficios para los trabajadores?	¿Si la empresa cuenta con beneficios, se siente satisfecho con ellos?	¿La empresa cuenta con un espacio adecuado para almorzar?	¿Mantiene una buena relación con su jefe?	¿Cuándo su superior o jefe se encuentra de mal humor, repercute en su trabajo?	¿Cuándo su superior o jefe se encuentra de buen humor, repercute en su trabajo?
¿Cuándo ingreso a la empresa, recibí suficiente información respecto a la empresa?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,371* ,037 32	,484** ,005 32	,197 ,280 32	,220 ,227 32	,357* ,045 32	,460** ,008 32	,377* ,033 32	,126 ,492 32	-,017 ,928 32	,605** ,000 32	,558** ,001 32
¿Existe una buena comunicación dentro de la empresa?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,424* ,016 32	,348 ,051 32	,547** ,001 32	,366* ,039 32	,431* ,014 32	,359** ,043 32	,320 ,074 32	,382* ,031 32	,512** ,003 32	,116 ,527 32	,316 ,078 32
¿Existe una comunicación respecto a sus compañeros?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,014 ,938 32	,286 ,113 32	,147 ,423 32	,087 ,634 32	,196 ,283 32	,147 ,423 32	,102 ,577 32	,147 ,422 32	,059 ,750 32	,000 ,000 32	,082 ,654 32
¿Cuándo ingreso a la empresa, recibí información suficiente respecto al área en que trabajaré y las funciones que cumpliré?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,565** ,001 32	,555** ,001 32	,165 ,367 32	,445* ,011 32	,505** ,003 32	,668** ,000 32	,573** ,001 32	,553** ,001 32	,353* ,048 32	,292 ,105 32	,403* ,022 32
La información respecto a los resultados de la empresa, ¿son comunicados de forma clara y transparentes a sus trabajadores?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,579** ,001 32	,320 ,074 32	,327 ,068 32	,350 ,050 32	,387* ,029 32	,445* ,011 32	,450** ,010 32	,477** ,006 32	,222 ,223 32	,035 ,849 32	,207 ,254 32

		¿Cuándo ingreso a la empresa, recibí suficiente información respecto a la empresa?	¿Existe una buena comunicación dentro de la empresa?	¿Existe una comunicación respecto a sus compañeros?	¿Cuándo ingreso a la empresa, recibí información suficiente respecto al área en que trabajaré y las funciones que cumpliré?	La información respecto a los resultados de la empresa, ¿son comunicados de forma clara y transparentes a sus trabajadores?	¿Recibe la ayuda necesaria cuando se necesita respecto del área de informática?	¿Recibe la ayuda necesaria cuando se necesita respecto al área o encargado de RRHH?	¿Recibe la ayuda necesaria cuando se necesita respecto al área o encargado de financiero?	¿Recibe la ayuda necesaria cuando se necesita respecto al área o encargado de compras?	¿Las personas con las que se relaciona actúan con respeto y de buena forma?	
¿Recibe la ayuda necesaria cuando se necesita respecto del área de informática?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,236 ,193 32	,556** ,001 32	,218 ,230 32	,490** ,004 32	,225 ,216 32	1 ,000 32	,662** ,000 32	,625** ,000 32	,684** ,000 32	,443* ,011 32	
¿Recibe la ayuda necesaria cuando se necesita respecto al área o encargado de RRHH?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,408* ,020 32	,476** ,006 32	,366* ,040 32	,517** ,002 32	,326 ,069 32	,662** ,000 32	1 ,000 32	,728** ,000 32	,706** ,000 32	,495** ,004 32	
¿Recibe la ayuda necesaria cuando se necesita respecto al área o encargado de financiero?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,343 ,054 32	,487** ,005 32	,408* ,020 32	,478** ,006 32	,509** ,003 32	,625** ,000 32	,728** ,000 32	1 ,000 32	,864** ,000 32	,639** ,000 32	
¿Recibe la ayuda necesaria cuando se necesita respecto al área o encargado de compras?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,259 ,152 32	,480** ,005 32	,378* ,033 32	,416* ,018 32	,358* ,045 32	,684** ,000 32	,706** ,000 32	,864** ,000 32	1 ,000 32	,467** ,007 32	
¿Las personas con las que se relaciona actúan con respeto y de buena forma?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,250 ,167 32	,313 ,081 32	,337 ,059 32	,422* ,016 32	,304 ,091 32	,443* ,011 32	,495** ,004 32	,639** ,000 32	,467** ,007 32	1 ,000 32	
¿Recomienda la empresa para trabajar?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,371* ,037 32	,424* ,016 32	,014 ,938 32	,565** ,001 32	,579** ,001 32	,387* ,029 32	,555** ,001 32	,448* ,011 32	,341 ,056 32	,282 ,118 32	
¿Cuenta usted con materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,484** ,005 32	,348 ,051 32	,286 ,113 32	,555** ,001 32	,320 ,074 32	,609** ,000 32	,671** ,000 32	,479** ,006 32	,448* ,010 32	,493** ,004 32	
¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación le permiten desarrollar su trabajo de forma normal?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,197 ,280 32	,547** ,001 32	,147 ,423 32	,165 ,367 32	,327 ,068 32	,451** ,010 32	,368* ,038 32	,469** ,007 32	,434* ,013 32	,199 ,275 32	
		,555** ,001 32	,671** ,000 32	,368* ,038 32	,381** ,031 32	,527** ,002 32	,516** ,002 32	,694** ,000 32	,362* ,042 32	,273 ,130 32	,423* ,016 32	,681** ,000 32
		,446* ,011 32	,479** ,006 32	,469** ,007 32	,543** ,001 32	,439* ,012 32	,661** ,000 32	,593** ,000 32	,526** ,002 32	,200 ,272 32	,210 ,248 32	,388* ,028 32
		,341 ,056 32	,448* ,010 32	,434* ,013 32	,606** ,000 32	,467** ,007 32	,533** ,002 32	,489** ,005 32	,426* ,015 32	,232 ,201 32	,110 ,548 32	,297 ,099 32
		,282 ,118 32	,493** ,004 32	,199 ,275 32	,334 ,062 32	,420* ,017 32	,573** ,001 32	,384* ,030 32	,539** ,001 32	,099 ,591 32	,140 ,443 32	,298 ,097 32
		1 ,017 32	,420* ,011 32	,282 ,118 32	,401* ,023 32	,598** ,000 32	,655** ,000 32	,853** ,000 32	,313 ,081 32	,245 ,177 32	,279 ,122 32	,582** ,000 32
		,420* ,017 32	1 ,019 32	,413* ,031 32	,381** ,005 32	,482** ,003 32	,502** ,003 32	,507** ,003 32	,428* ,015 32	,108 ,555 32	,422* ,016 32	,573** ,001 32
		,282 ,118 32	,413* ,019 32	1 ,111 32	,287 ,082 32	,312 ,082 32	,240 ,186 32	,177 ,334 32	,277 ,125 32	,171 ,349 32	,244 ,179 32	,328 ,067 32

		¿Cuándo ingreso a la empresa, recibí suficiente información respecto a la empresa?	¿Existe una buena comunicación dentro de la empresa?	¿Existe una comunicación respecto a sus compañeros?	¿Cuándo ingreso a la empresa, recibí información suficiente respecto al área en que trabajaría y las funciones que cumplía?	La información respecto a los resultados de la empresa, ¿son comunicados de forma clara y transparentes a sus trabajadores?	¿Recibe la ayuda necesaria cuando se necesita respecto del área de informática?	¿Recibe la ayuda necesaria cuando se necesita respecto al área o encargados de RRHH?	¿Recibe la ayuda necesaria cuando se necesita respecto al área o encargado de financiero?	¿Recibe la ayuda necesaria cuando se necesita respecto al área o encargado de compras?	¿Las personas con las que se relaciona actúan con respeto y de buena forma?
¿La empresa cuenta con actividades de recreación para el personal?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,220 ,227 32	,366 ,039 32	,087 ,634 32	,445 ,011 32	,350 ,050 32	,600 ,000 32	,381 ,031 32	,543 ,001 32	,606 ,000 32	,334 ,062 32
¿La empresa cuenta con un lugar para poder estar en su tiempo libre?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,357 [*] ,045 32	,431 [*] ,014 32	,196 ,283 32	,505 ^{**} ,003 32	,387 [*] ,029 32	,419 [*] ,017 32	,527 ^{**} ,002 32	,439 [*] ,012 32	,467 ^{**} ,007 32	,420 [*] ,017 32
¿La empresa cuenta con beneficios para los trabajadores?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,460 ^{**} ,008 32	,359 ^{**} ,043 32	,147 ,423 32	,668 ^{**} ,000 32	,445 ^{**} ,011 32	,626 ^{**} ,000 32	,516 ^{**} ,002 32	,661 ^{**} ,000 32	,533 ^{**} ,002 32	,573 ^{**} ,001 32
¿Si la empresa cuenta con beneficios, se siente satisfecho con ellos?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,377 [*] ,033 32	,320 ,074 32	,102 ,577 32	,573 ^{**} ,001 32	,450 ^{**} ,010 32	,536 ^{**} ,002 32	,694 ^{**} ,000 32	,593 ^{**} ,000 32	,489 ^{**} ,005 32	,394 [*] ,030 32
¿La empresa cuenta con un espacio adecuado para almorzar?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,126 ,492 32	,382 [*] ,031 32	,147 ,422 32	,553 ^{**} ,001 32	,477 ^{**} ,006 32	,396 [*] ,025 32	,362 [*] ,042 32	,526 ^{**} ,002 32	,426 [*] ,015 32	,539 ^{**} ,001 32
¿Mantiene una buena relación con su jefe?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,017 ,928 32	,512 ^{**} ,003 32	,059 ,750 32	,353 [*] ,048 32	,222 ,223 32	,368 [*] ,038 32	,273 ,130 32	,200 ,272 32	,232 ,201 32	,099 ,591 32
¿Cuándo su superior o jefe se encuentra de mal humor, repercute en su trabajo?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,605 ^{**} ,000 32	,116 ,527 32	,000 1,000 32	,292 ,105 32	,035 ,849 32	,178 ,331 32	,423 [*] ,016 32	,210 ,248 32	,110 ,548 32	,140 ,443 32
¿Cuándo su superior o jefe se encuentra de buen humor, repercute en su trabajo?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,558 ^{**} ,001 32	,316 ,078 32	,082 ,654 32	,403 [*] ,022 32	,207 ,254 32	,421 [*] ,016 32	,681 ^{**} ,000 32	,388 ^{**} ,028 32	,297 ,099 32	,298 ,097 32

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

¿Recomienda la empresa para trabajar?	¿Cuenta usted con materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?	¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación le permiten desarrollar su trabajo de forma normal?	¿La empresa cuenta con actividades de recreación para el personal?	¿La empresa cuenta con un lugar para poder estar en su tiempo libre?	¿La empresa cuenta con beneficios para los trabajadores?	¿Si la empresa cuenta con beneficios, se siente satisfecho con ellos?	¿La empresa cuenta con un espacio adecuado para almorzar?	¿Mantiene una buena relación con su jefe?	¿Cuándo su superior o jefe se encuentra de mal humor, repercute en su trabajo?	¿Cuándo su superior o jefe se encuentra de buen humor, repercute en su trabajo?
,401 [*] ,023 32	,381 [*] ,031 32	,287 ,111 32	1 ,001 32	,577 ^{**} ,001 32	,716 ^{**} ,000 32	,553 ^{**} ,001 32	,419 [*] ,017 32	,323 ,071 32	,026 ,886 32	,137 ,456 32
,598 ^{**} ,000 32	,482 ^{**} ,005 32	,312 ,082 32	,577 ^{**} ,001 32	1 ,002 32	,518 ^{**} ,002 32	,533 ^{**} ,002 32	,166 ,363 32	,532 ^{**} ,002 32	,071 ,700 32	,380 [*] ,032 32
,655 ^{**} ,000 32	,502 ^{**} ,003 32	,240 ,186 32	,716 ^{**} ,000 32	,518 ^{**} ,002 32	1 ,002 32	,816 ^{**} ,000 32	,511 ^{**} ,003 32	,261 ,149 32	,192 ,293 32	,311 ,083 32
,853 ^{**} ,000 32	,507 ^{**} ,003 32	,177 ,334 32	,553 ^{**} ,001 32	,533 ^{**} ,002 32	,816 ^{**} ,000 32	1 ,026 32	,392 [*] ,026 32	,286 ,112 32	,241 ,184 32	,531 ^{**} ,002 32
,313 ,081 32	,428 [*] ,015 32	,277 ,125 32	,419 [*] ,017 32	,166 ,363 32	,511 ^{**} ,003 32	,392 [*] ,026 32	1 ,026 32	,253 ,162 32	,197 ,279 32	,185 ,311 32
,245 ,177 32	,108 ,555 32	,171 ,349 32	,323 ,071 32	,532 ^{**} ,002 32	,261 ,149 32	,286 ,112 32	,253 ,162 32	1 ,407 32	-,152 ,407 32	,015 ,934 32
,279 ,122 32	,422 [*] ,016 32	,244 ,179 32	,026 ,886 32	,071 ,002 32	,071 ,293 32	,192 ,293 32	,241 ,184 32	,197 ,279 32	-,152 ,407 32	1 ,000 32
,582 ^{**} ,000 32	,573 ^{**} ,001 32	,328 ,067 32	,137 ,456 32	,380 [*] ,032 32	,311 ,083 32	,531 ^{**} ,002 32	,185 ,311 32	,015 ,934 32	,720 ^{**} ,000 32	1

Con los datos recopilados y tabulados por la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa se puede concluir que esta cuenta con un nivel de fiabilidad del 97.6% en base al método estadístico de alfa de Cronbach (ver imagen N°4)

Imagen N°4 “Tabla estadística de fiabilidad”

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,967	61

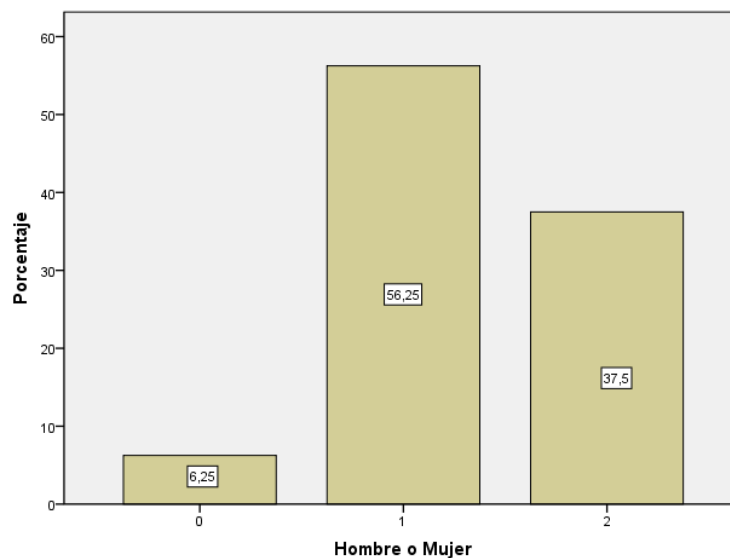
Datos estadísticos respecto a cantidad de hombres o mujeres que participaron en la encuesta.

Imagen N°5 “Cantidad Hombre o mujer encuestados”

Hombre o Mujer				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0	2	6,3	6,3	6,3
1	18	56,3	56,3	62,5
2	12	37,5	37,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Gráfico de barras

Grafico N°1 “Cantidad Hombres o Mujeres”



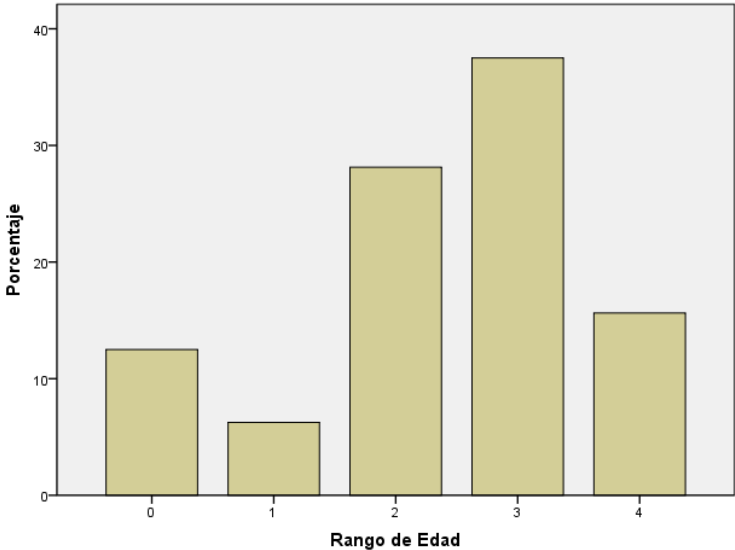
Respecto a la frecuencia sobre si los trabajadores son hombres o mujeres, se aprecia en el cuadro imagen N°5 y en el Grafico N°1, que la organización cuenta con un mayor numero de trabajadores hombres de los cuales 18 respondieron la encuesta; en cambio de las mujeres que respondieron son un total de 12 trabajadores, aunque hay que señalar que 2 personas se mantuvieron al margen de responder el documento. La explicacion de porque la moyoria de

los trabajadores son hombres, es debido a que los inspectores que realizan el trabajo de supervisiones e inspecciones son hombres en general, mientras las mujeres en esta organización ocupan logares mas administrativos.

Rango de Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0	4	12,5	12,5	12,5
1	2	6,3	6,3	18,8
2	9	28,1	28,1	46,9
3	12	37,5	37,5	84,4
4	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Grafico N°2 “Rango de Edad”



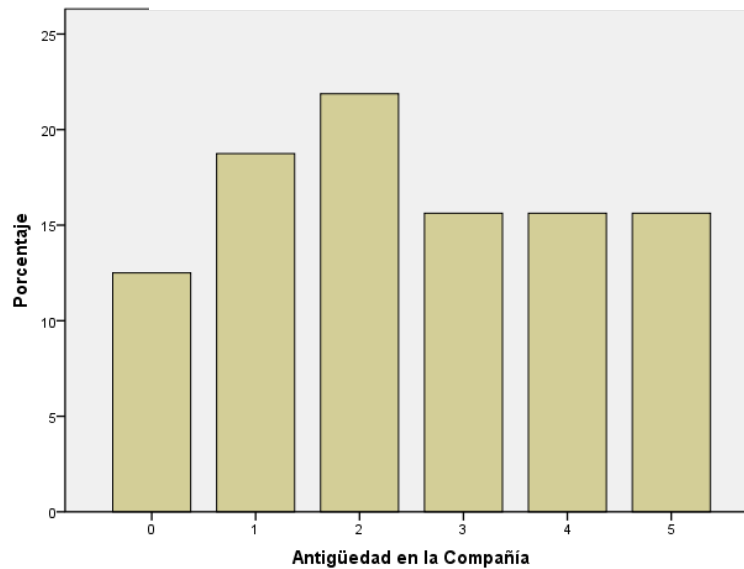
En el grafico anterior N°2, se aprecia que la mayoría de los trabajadores de la organización se encuentra entre los mayores de 36 años y menores de 45 años con un 37.5% del total de los encuestados, en cambio la categoría que obtuvo menos ponderación fue los mejores de 25 años con un 6.3%. Esto se debe a que la empresa ya al tener un reconocimiento en el mercado marítimo y terrestre busca principalmente trabajadores con experiencia laboral en el campo, cosa de poder entregar el mejor servicio y de esta forma mantenerse en el mercado.

Hay que señalar también que 4 de las personas encuestadas no quiso responder a esta pregunta, siendo estas el 12.5% del total, lo cual igual es un indicador alto, ya que si hubieran contestado se habría podido determinar realmente cual en la categoría de edad que predomina en la empresa.

Antigüedad en la Compañía

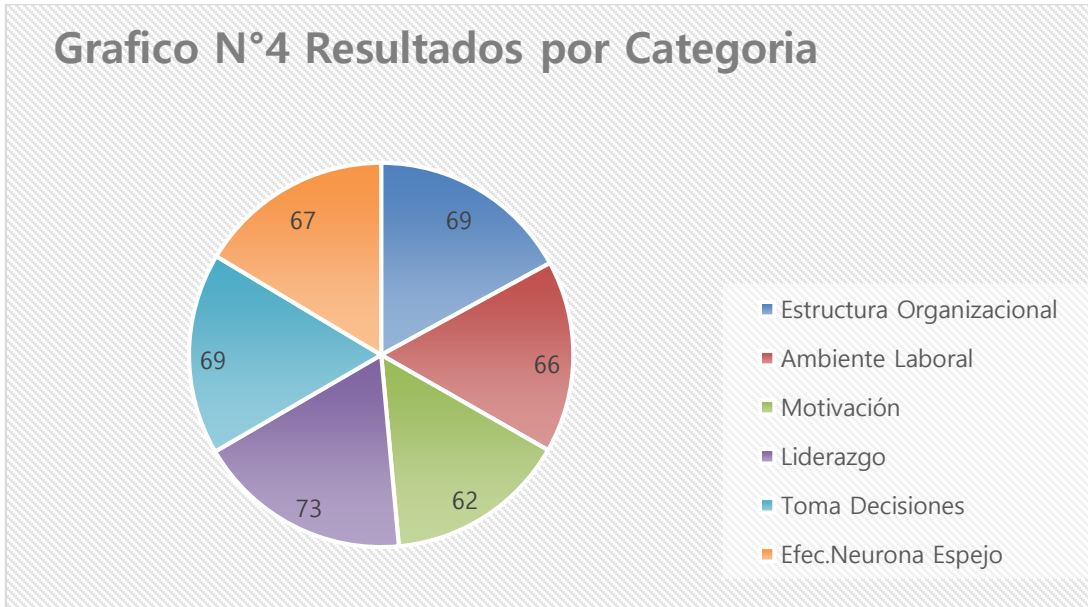
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0	4	12,5	12,5	12,5
1	6	18,8	18,8	31,3
2	7	21,9	21,9	53,1
3	5	15,6	15,6	68,8
4	5	15,6	15,6	84,4
5	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Grafico N°3 “Antigüedad Laboral”



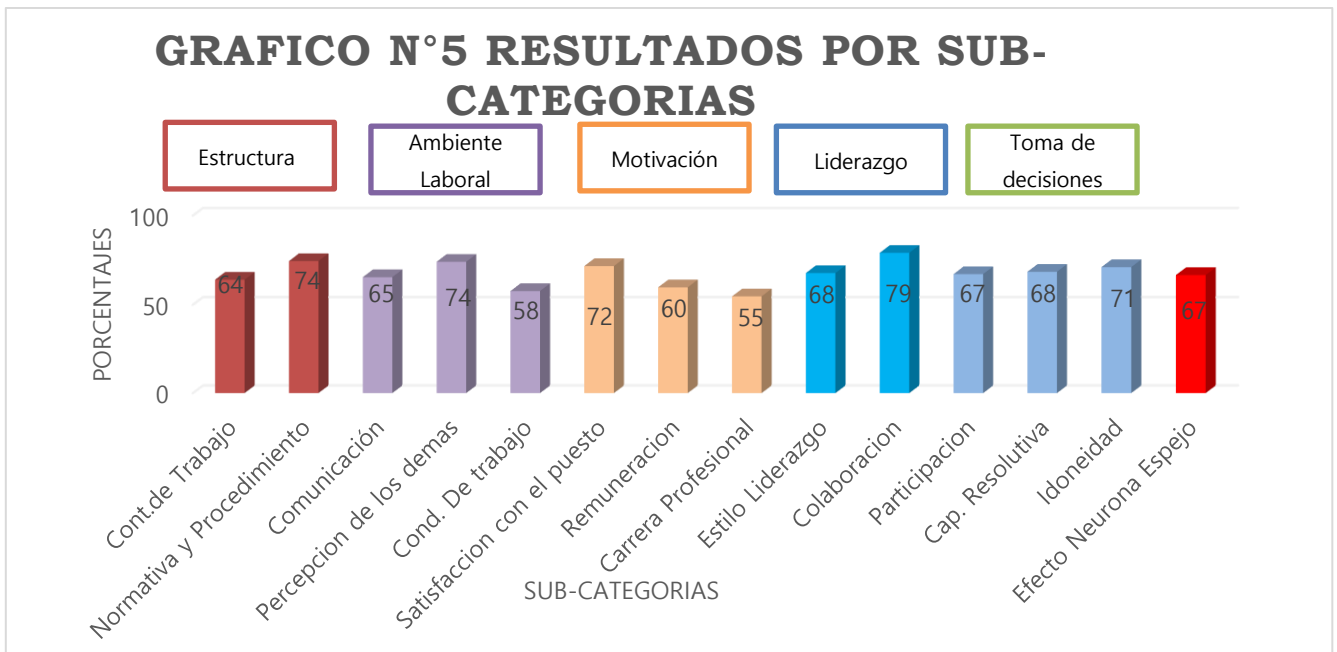
Respecto al análisis sobre la antigüedad de los trabajadores en la empresa, la tendencia muestra en el grafico N°3 , que el mayor porcentaje se lo llevan las personas entre 1 año y menos de 2 años en la organización con un 21.9%, en cambio las otras categorías muestran la empresa tiene la tendencia que contar con sus trabajadores por años, ya que desde la categoría 2 “más de 1 año y menos de 2 años” los porcentajes tienen a mantenerse con 15,6%, lo cual es bueno para la empresa, ya que muestra que su rotación de personal es baja.

Grafico N°4 Resultados por Categoría



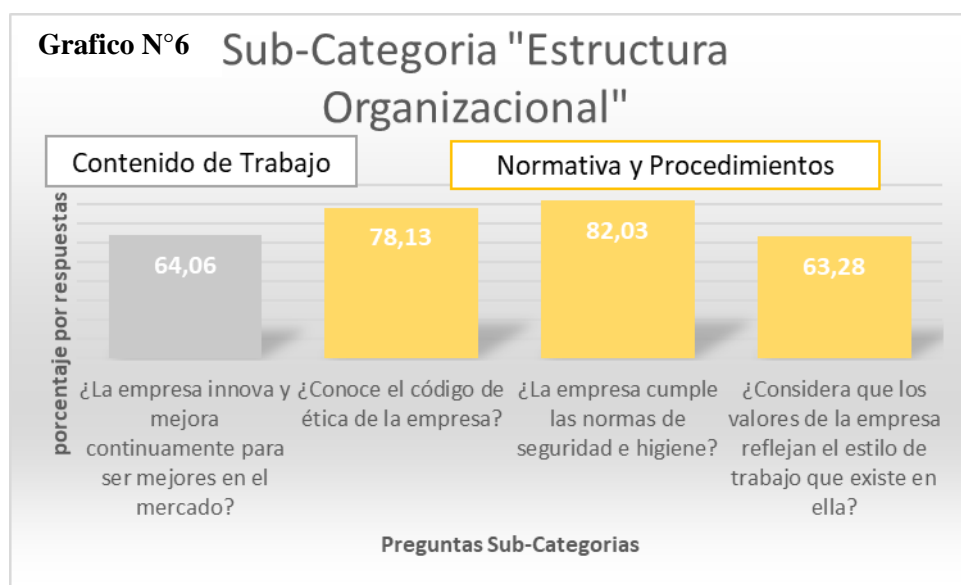
A partir del grafico N°4 , se pueden apreciar todas las categorías de análisis de la encuesta aplicada, además se puede observar que todos los resultados superan el 60%, lo cual es una información buena para la organización, ya que muestra que la empresa no posee mal clima laboral; además se observa que el mayor valor obtenido es de un 73% en Liderazgo, mientras que el menor valor fue un 62% en motivación, indicador que puede mejorar con el tiempo si la gerencia le da prioridad a esta información.

GRAFICO N°5 RESULTADOS POR SUB-CATEGORIAS



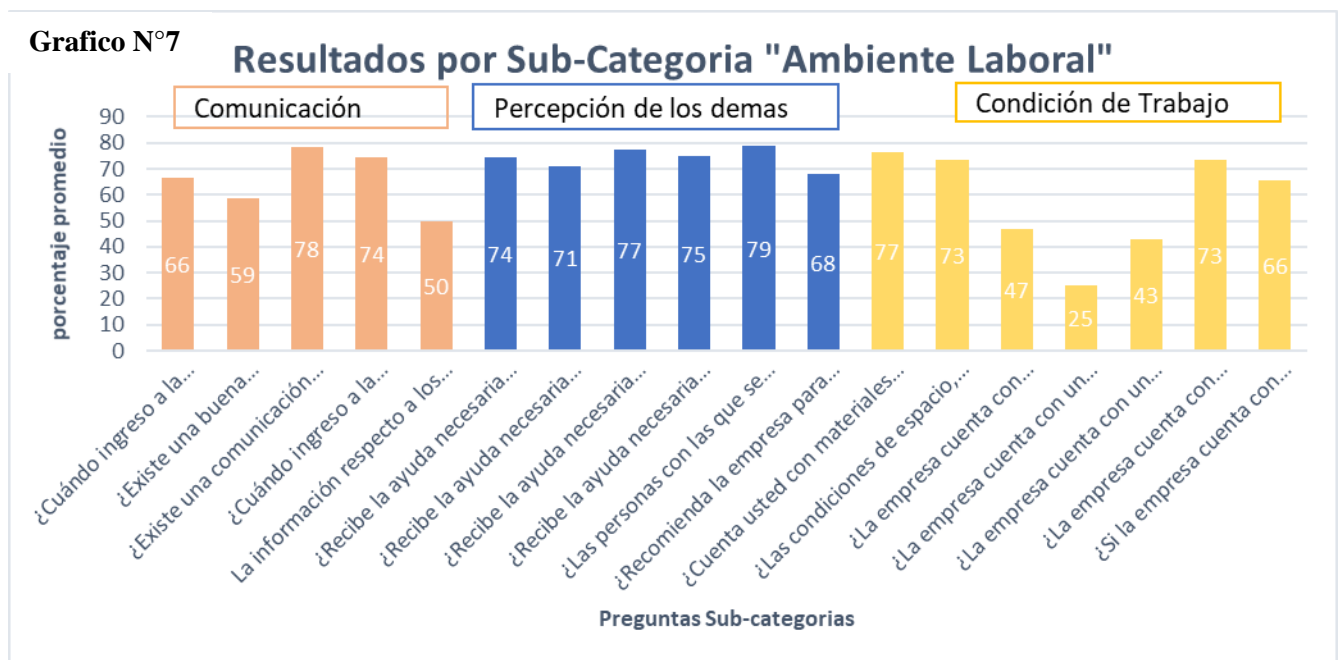
En el gráfico N°5 de resultados por sub-categorías de análisis, se observa que todas las sub-categorías de análisis se encuentran por arriba del promedio en cuanto a su puntuación, lo cual es un significado bueno para la empresa, ya que da a entender que cuenta con un clima laboral bueno y es recomendable trabajar ahí, además se aprecia que el mayor valor obtenido es de un 79% en colaboración, lo cual es un buen indicador, ya que demuestra que los líderes acá se preocupan de ayudar a sus trabajadores, en cambio el peor resultado obtenido fue de un 55% en Carrera Profesional, indicador que se puede comprender como: la organización es una empresa familiar y de mediano tamaño, por lo que no cuenta con tantos niveles de jerarquías, ya que la mayoría de los puestos importantes o con gran nivel de jefatura son ocupados por algún miembro de la familia.

Sin embargo, el análisis de los gráficos anteriores N°4 y N°5 parecen insuficiente, ya que no se pudieron desclasificar todos los resultados de cada categoría con sub-categoría y sus preguntas, cosa que no nos ayuda a comprender de mejor forma como se encuentra el clima laboral dentro de la empresa. Es por esto, que a continuación se desclasificaran de mejor forma los resultados entregados por la encuesta aplicada, cosa de poder analizar específicamente, cuales son aquellos aspectos que presentan mayores y menores puntuaciones, esto con el fin de identificar las fortalezas y debilidades que presenta la empresa.



En esta sub-categoría, como bien se puede apreciar en el grafico N°5 , está compuesta por dos sub-dimensiones de análisis, entre ellas tenemos contenido de trabajo y normativa y procedimientos.

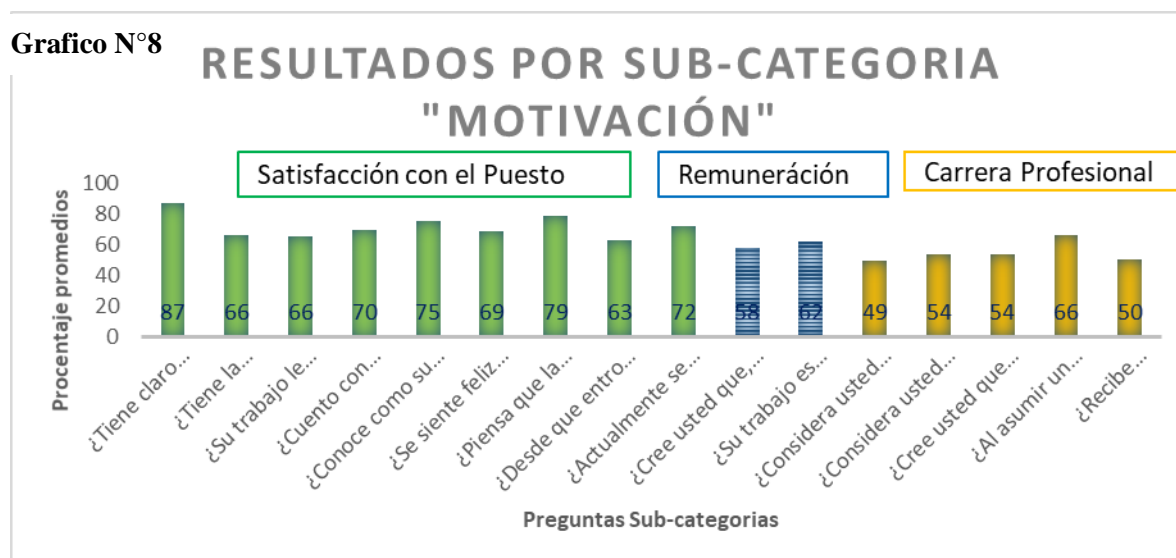
Respecto a la primera subdimensión de análisis, esta cuenta con una puntuación del 64.06%, el cual indica que en contenido de trabajo es bueno en esta organización, ya que supera el 50% que es regular. Ahora con la segunda subdimensión de análisis esta posee una puntuación del 74%, lo cual es un muy buen indicar respecto a esta área de trabajo, ya que quiere decir que da a sus trabajadores los mejores contenidos sobre información y beneficios para ir mejorando, además esta subdimensión compuesta por 3 afirmaciones, de los cuales se aprecia que todas superan el promedio del 50%, posicionándose en 78.13%, 82.03% y 63.28%, lo que indica que respecto a esta subcategoría la empresa tiene bastante confianza y seguridad en entregar los mejores beneficios para la organización.



Esta subcategoría trata de buscar la colaboración y el desarrollo del trabajo en equipo dentro de la organización, además es el modo en el cual los trabajadores se relacionan con su ambiente de trabajo, es por esto que se pueden apreciar 3 subdimensiones de análisis: comunicación, percepción de los demás y condiciones de trabajo.

Como promedio general, esta subcategoría obtuvo un 66%, lo cual es un valor bueno, ya que supera el 50% de lo regular. Respecto a las subdimensión Comunicación obtuvo un 65%, valor que es bueno para la empresa, ya que quiere decir que cuenta con un nivel de comunicación

bueno-regular, además dentro de esta categoría podemos observar que la afirmación que mayor valor tuvo fue “¿Existe una comunicación respecto a sus compañeros?” con 78%, valor que indica que dentro de la organización existe una muy buena comunicación respecto a los trabajadores y que la información fluye; ahora la que obtuvo menos valor fue “La información respecto a los resultados de la empresa, ¿son comunicados de forma clara y transparentes a sus trabajadores?” con un 50%, valor que se encuentra la línea de lo regular, porcentaje que podría aumentar si la gerencia fue más clara con la información que poseen, si bien los mismos trabajadores ayudan a que la información y resultado de la empresa puedan crecer o disminuir, pero a veces por miedo de las solicitudes de aumento de beneficios que los trabajadores puedan hacer la gerencia hace caso omiso y no transmite los resultados.



Esta subcategoría muestra la motivación que existe dentro de la organización con sus empleados, la cual cuenta con una puntuación del 62%, indicador que es bueno para la empresa, ya que supera el 50% de lo regular.

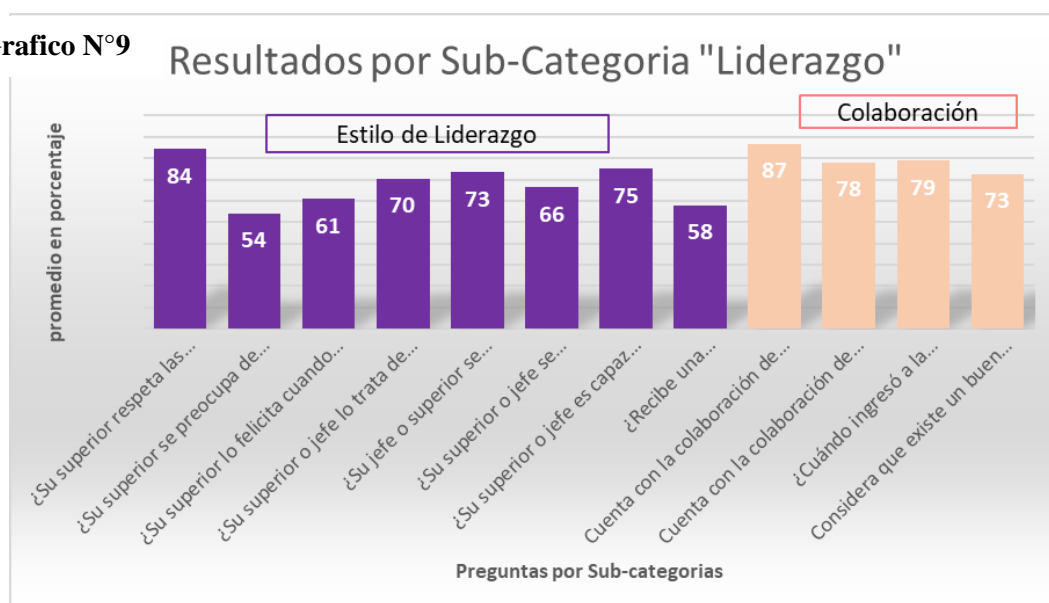
Respecto a la subdimensión Satisfacción con el puesto, esta tiene un valor del 72%, valor bastante bueno para la organización, ya que se acerca al 100% que es excelente. Dentro de esta subdimensión la afirmación que mejor valoración tiene es “¿Tiene claro cuáles son sus tareas y responsabilidades de trabajo?” con un 87%, lo cual da a entender que es una empresa clara respecto a informar a sus trabajadores las responsabilidades que poseen; mientras la afirmación con menos valoración fue “¿Desde que entro a la empresa, le han cumplido lo que le prometieron?” con un 63%, indicador que muestra que la empresa no cumple cien por ciento con las cosas que promete, pero de igual forma este indicador esta sobre 50% de lo regular.

Ahora respecto a la subdimensión Remuneración, esta obtuvo una puntuación del 60%, indicador que solo se encuentra 10% más del valor regular que es 50%. Respecto a la afirmación que mayor puntuación tuvo fue “¿Su trabajo es reconocido y valorado?” con un 62%, el cual se encuentra 12% superior a lo regular, lo que quiere decir que es un indicador normal bueno para la empresa; ahora la afirmación con menos puntuación fue “¿Cree usted que, si realiza un buen desempeño de trabajo, podrá optar por una mejora?” con un 58%, valor que es regular, esto demuestra que los trabajadores no poseen una buena imagen frente a esta subcategoría, lo cual gerencia podría mejorar, ya que si tuvieran algún beneficio o mejora por sobresalir, tendrían mejores resultados en cuanto a los trabajos realizados por las personas.

Por otra parte, la subdimensión Carrera profesional posee una puntuación de 55%, valor que se encuentra en lo regular de las puntuaciones y es la peor evaluada dentro de la categoría de análisis. Respecto a las afirmaciones que posee, la con mayor valor fue “¿Al asumir un nuevo puesto de trabajo, su superior le informa de manera clara las nuevas funciones y responsabilidad que tendrá?” con un 66%, indicador que es regular bueno, aunque gerencia podría mejorar esta tema, ya que informar las funciones y responsabilidades dentro de una organización es sumamente importante para el mejor desarrollo de las tareas; y respecto a la afirmación con menos ponderación fue “¿Considera usted que los criterios de evaluación de su desempeño son los correctos?” con un 49%, indicador que se encuentra bajo de lo regular, lo que demuestra que los trabajadores no están satisfechos con la forma en que son evaluados.

Grafico N°9

Resultados por Sub-Categoría "Liderazgo"

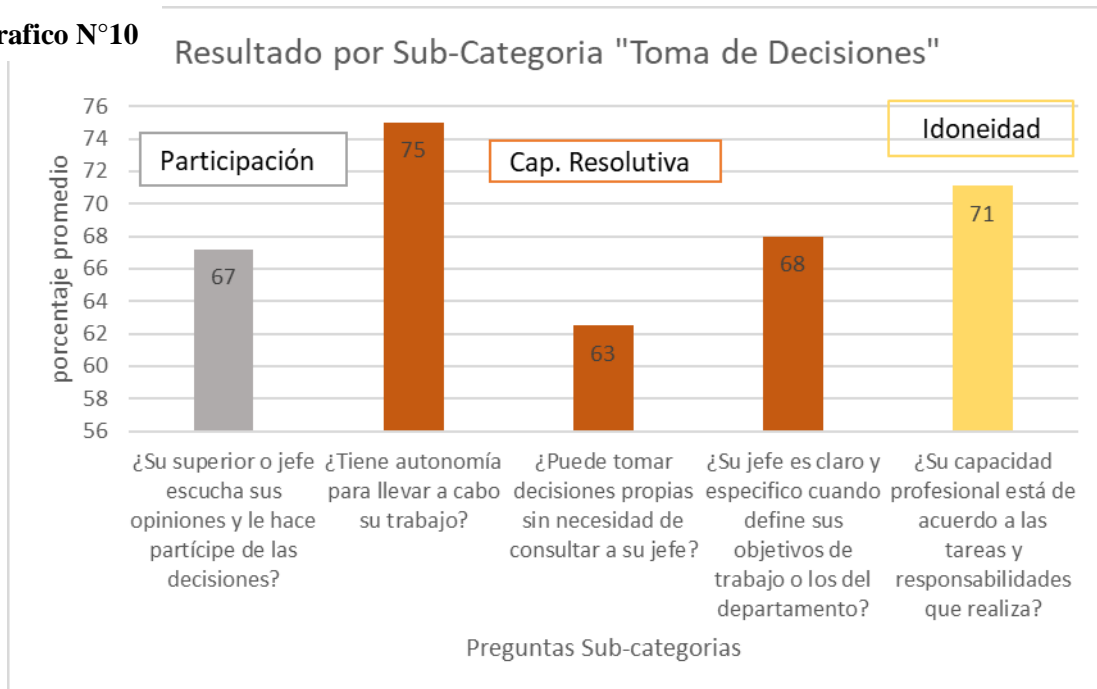


Esta dimensión evalúa el nivel de liderazgo que poseen los jefes dentro de la organización desde el punto de vista de los trabajadores, además busca medir la integración de los miembros con las demás personas de la organización. Esta subcategoría considera 2 subdimensiones: Estilo de liderazgo y la Colaboración.

Como promedio de la subcategoría en análisis, esta obtuvo un 73%, indicador que es bastante bueno, ya que supera por 23% el rango de regular y donde se puede entender que la empresa posee buenos líderes, capaces de tener seguidores que lo ayudan en las labores diarias. Hay que señalar que, dentro de esta categoría, la subcategoría con mayor puntuación fue “Colaboración” con un 79%, cifra que es bastante buena y que da a entender que existe un buen nivel de compañerismo y colaboración entre trabajadores y jefes; respecto a la segunda subcategoría “estilo de liderazgo” esta posee un 68%, cifra que es buena ya que de igual forma supera el rango de regular y lo que da a entender que el estilo de liderazgo que poseen los jefes es bueno, pero de igual forma esto podría mejorar si gerencia realiza algunos taller o coaching para mejorar este indicador.

Ahora bien, respecto a la dimensión “estilo de liderazgo” la afirmación con más ponderación fue “¿Su superior respeta las diferencias de cultura, sexo y religión?” con un 84%, indicador bastante bueno y que da a entender que son personas capaces de relacionarse con diferente tipo de gente independiente de su etnia; ahora respecto a la afirmación con menos ponderación fue “¿Su superior se preocupa de conocer mis necesidades e intereses?”, con un 54%, indicador que está en promedio regular, pero que da mucho a entender, porque muestra que los jefes son personas que individualistas y que no se interesan por su grupo de trabajo, además gerencia debería tener en cuenta esto resultado, ya que esto causa desinterés en los trabajadores sobre todo cuando sus jefes les manden tareas a realizar; ahora respecto a la dimensión “Colaboración” la afirmación que tuvo mayor ponderación fue “Cuenta con la colaboración de mis compañeros de mi área” con un 87%, resultado bastante bueno para la empresa, ya que muestra que existe compañerismo y trabajo en equipo entre trabajadores. respecto a la afirmación con menos ponderación fue “Considera que existe un buen clima laboral” con un 73%, valor que es bastante bueno igual para ser el con menos ponderación y que da a entender que los trabajadores se siente bien con el clima laboral que se genera en la organización, aunque de igual forma esto podría mejorar si se realizaran diversas mejoras por parte de gerencia.

Grafico N°10



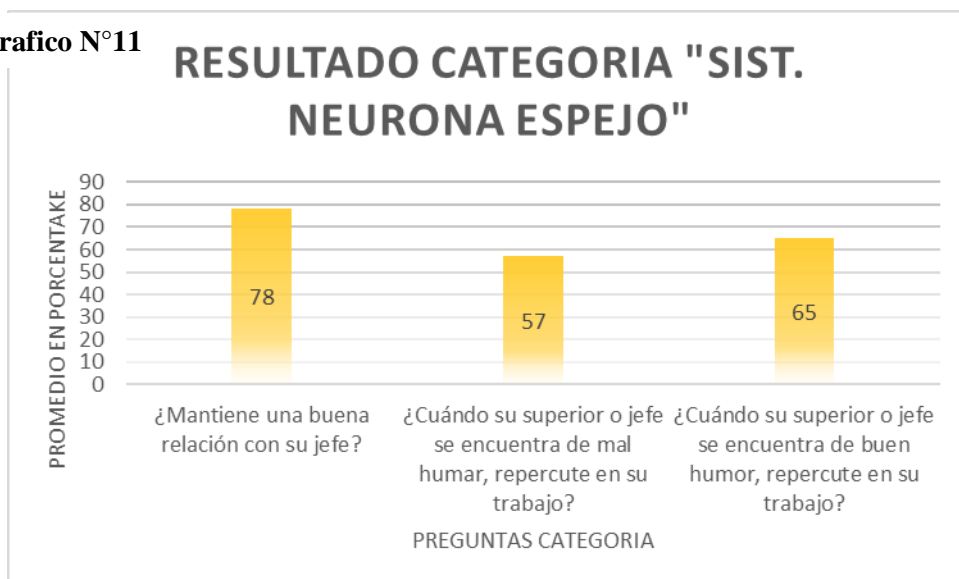
Esta subcategoría busca medir el nivel que existe para tomar decisiones en conjunto y ver la interdependencia que poseen los trabajadores, donde cuenta con 3 dimensiones; Participación, Capacidad resolutiva e idoneidad. Acá se tuvo una puntuación del 69%, indicador que se encuentra sobre lo regular por 19% de lo regular.

Respecto a la dimensión participación, esta obtuvo un 67%, en el cual muestra que los jefes no toman en consideración las opiniones de sus trabajadores respecto a decisiones que se puedan tomar, cosa que no está también, porque escuchando a sus trabajadores o grupo de trabajo se podrían conseguir mejores resultados.

Respecto a la dimensión capacidad resolutiva, esta obtuvo un 68% de ponderación lo cual es regular-bueno, donde la afirmación con más porcentaje fue “¿Tiene autonomía para llevar a cabo su trabajo?” con un 75%, indicador bastante bueno, y muestra que las personas pueden trabajar de forma más relajada e independiente, ya que no tienen a su jefe encima para realizar los trabajos y esto se debe a que con trabajadores capacitados y cuentan con la confianza de su superior.

Ahora, la dimensión idoneidad posee un 71% en su afirmación y es un valor bastante bueno, ya que supera lo regular por 21%, además da a entender que los trabajadores están satisfechos en cuanto a las tareas y responsabilidades que realizan.

Grafico N°11



Respecto a esta categoría de análisis, esta posee una ponderación del 67%, indicador que se encuentra entre lo regular y lo bueno, pero hay que señalar que acá se mide el vínculo de sentimiento que se genera entre los jefes y sus trabajadores y estos con la empresa.

Respecto a la primera afirmación “¿Mantiene una buena relación con su jefe?” esta posee un porcentaje del 78%, siendo la con mayor puntuación y mostrando un resultado bastante bueno ya que casi llega al 80%, además muestra que existe buena relación entre jefes y trabajadores, lo cual es bueno, ya que hace que se genere un buen ambiente de trabajo y esto repercute en que los trabajadores puedan realizar sus tareas de forma más relajada y no con presión de sus jefes.

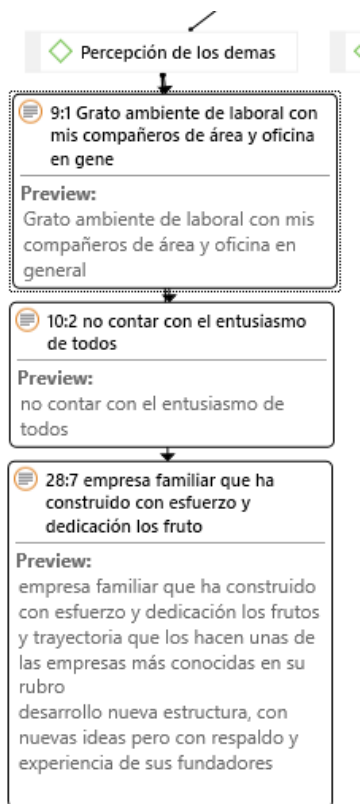
Ahora respecto a la afirmación con menos ponderación es “¿Cuándo su superior o jefe se encuentra de mal humor, repercute en su trabajo?” con un 57%, valor que se encuentra en lo regular, y que señala que un 57% de los trabajadores opina que cuando sus jefes se encuentra de mal humor repercute en el desarrollo de su trabajo; si bien no es un porcentaje alto, igual tiene gran importancia sobre todo porque la última afirmación “¿Cuándo su superior o jefe se encuentra de buen humor, repercute en su trabajo?” posee un 65%, valor igual por encima de lo regular. Con esto se puede interpretar que los trabajadores están de acuerdo en que el humor de su jefe o el de su superior repercute en el desarrollo de sus funciones en un 61% promediado, indicador que se puede establecer como bueno. Hay que señalar que gerencia debería tener en cuenta estos datos, ya que estos valores de ambas afirmaciones deberían

ser más bajos, ya que el humor o el cómo se sienta su jefe no deberían repercutir en sus trabajadores.

Análisis de las preguntas abiertas en base a Atlas. Ti

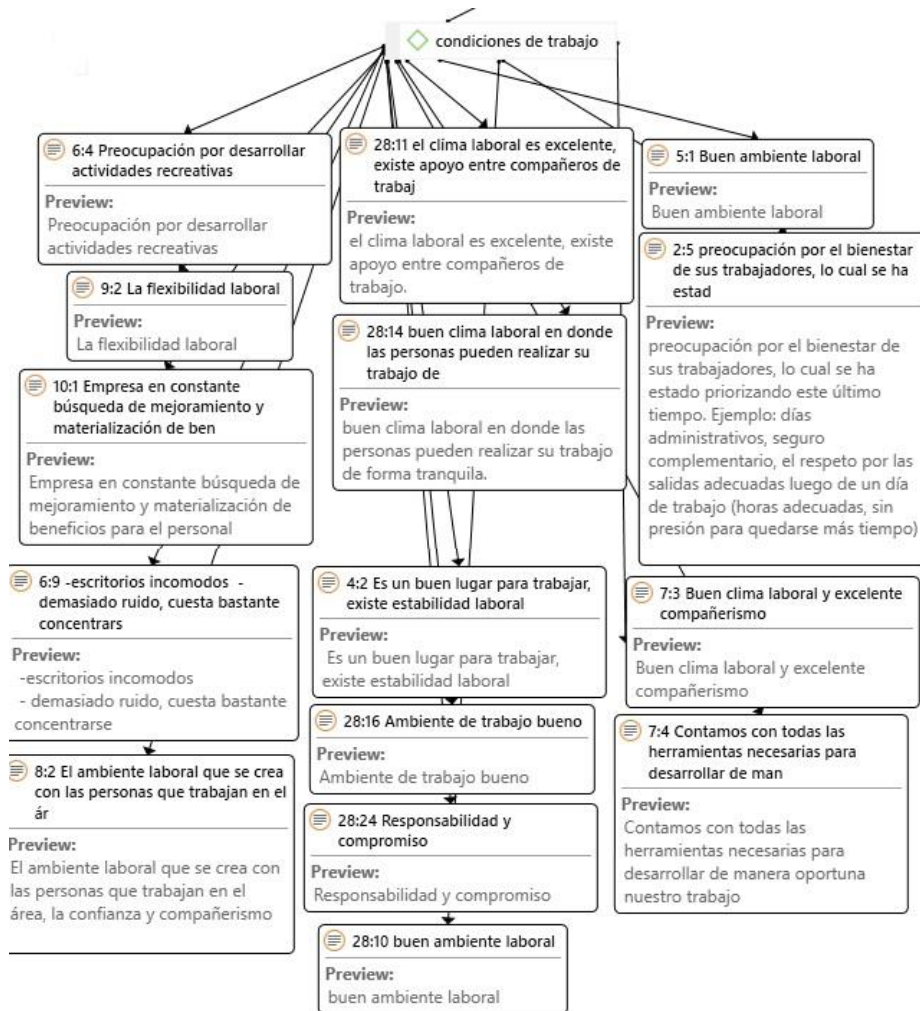
Categoría Ambiente Laboral:

Percepción de los demás: Dentro de esta subcategoría, se puede apreciar que la forma en que perciben los trabajadores el ambiente laboral es de opinión dividida, ya que sienten que el hecho de ser una empresa familiar ha construido que se forme un grato ambiente laboral y que tengan una buena relación con sus compañeros de oficina y área, pero sienten que al realizar actividades no cuentan con el apoyo y entusiasmo de sus pares, lo cual les genera un poco de desmotivación entre los trabajadores, tema que gerencia debería ver y analizar para cambiar esta situación e investigar porque se da esta situación para poder mejorarlo.



Condiciones de trabajo: según los datos recopilados, la mayoría de las personas está de acuerdo que existe un buen ambiente laboral dentro de la empresa y una buena relación entre compañeros, donde la gerencia se preocupa y busca desarrollar actividades de todo tipo de índole, cosa de mejorar los vínculos entre las personas y así poder entregar un mejor bienestar para sus trabajares en cuanto a su lugar de trabajo. Cabe señalar que a pesar de que los datos

recopilados muestran que existe un buen ambiente laboral y buena relación entre compañeros, la gente está desconforme en cuanto algunas condiciones de trabajo con su puesto, ya que dicen tener desconformidad con sus escritorios y su metro cuadrado de trabajo en cuanto que, los escritorios están muy cerca unos de otros, lo que genera molestias en los trabajadores ya que no les permite trabajar de forma tranquila y concentrados en sus tareas diarias.



La Comunicación: respecto a esta subcategoría se puede concluir que, a pesar de ser una empresa familiar y no de gran tamaño, lo ideal sería que tuvieran una comunicación más fluida y armónica con el resto de los trabajadores y las diferentes sucursales, pero no suele suceder esto, a pesar de que las mismas personas dicen que se han preocupado bastante por mejorarla y tratar de que haya una comunicación fluida entre la empresa misma.

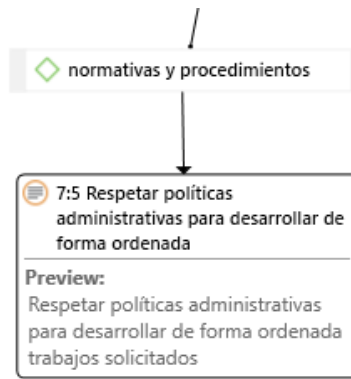
Otro de los puntos importantes es que la comunicación desde gerencia hacia los trabajadores debería mejorar en cuanto a escuchar a las personas y ver que problemas o dificultades

presentan en cada oficina o sucursales, además que deberían ser claros con las ideas planteadas, ya que según los datos recopilados la mayoría de las personas está de acuerdo en que la comunicación no es clara entre gerencia y sucursales hacia los trabajadores y que se tiende a generar un conflicto respecto a las jefaturas de diferentes áreas que dan órdenes a los trabajadores que no son parte de sus equipos de trabajo.



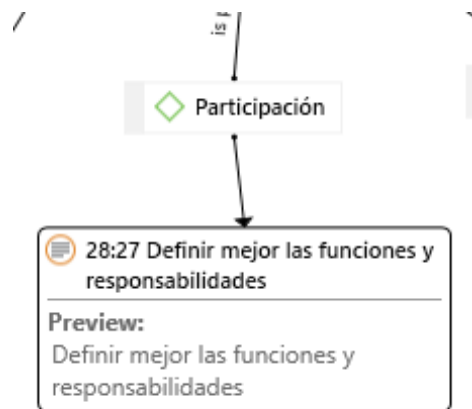
Categoría Estructura Organizacional:

Normativas y procedimientos: respecto a los datos recopilados, los trabajadores muestran un descontento en cuanto que la empresa no respeta las políticas administrativas y de procedimientos establecidos, por lo que la empresa debería prestar real interés en este tema, ya que genera un conflicto en cuanto a lo que está realmente estipulado y lo que realmente se hace.



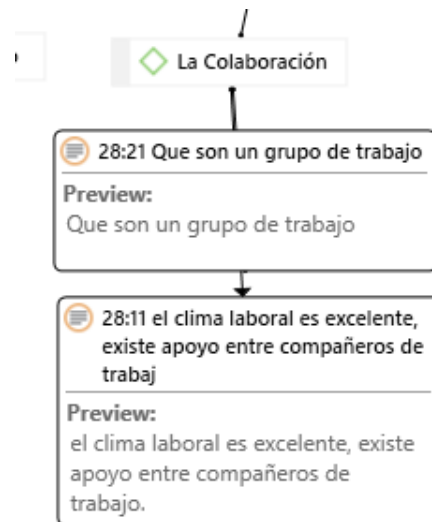
Categoría Toma de decisiones:

Participación: respecto a las respuestas recogidas se aprecia que no existe participación respecto a lo que es gerencia con trabajadores, donde gerencia no toma en cuenta las opiniones de los trabajadores, tema en el cual deberían darle importancia para mejorarlo, ya que las mejores decisiones para lograr los objetivos de la organización se realizan en conjunto y con opiniones de las personas que trabajan en la empresa. Otro de los temas es que se deberían definir más claramente las funciones y responsabilidades de los trabajadores, ya que no todos tienen claridad de lo que tienen que hacer, por ende, al momento de solicitar alguna responsabilidad no la realizan con la mejor disposiciones y participación.



Categoría Liderazgo:

La Colaboración: según las respuestas analizadas, existe una gran colaboración respecto a los compañeros en el área de trabajo, lo que genera un buen ambiente laboral y esto logra buscar un mejor equipo de trabajo o grupo laboral, lo cual es perfecto para desempeñar mejor las funciones y buscar el cumplimiento de los objetivos de la organización.



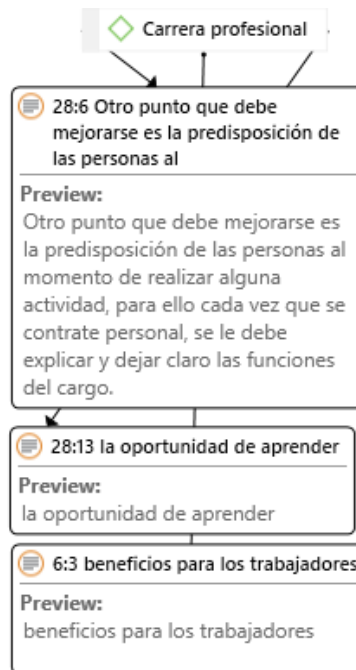
Estilo de Liderazgo: en cuanto al estilo de liderazgo, las personas de la empresa están de acuerdo con que existen jefes humildes, comprensivos en temas de trabajos y personales, lo que genera un buen ambiente de trabajo entre las personas, pero cabe señalar que hacen referencia a que un jefe no lo es todo, sino que tiene que tener capacidades de liderarlos, orientarlos, escucharlos y entregarles motivación, ya que solamente mandarlos y entregarles tareas no lo es todo para ellos.

Otro punto de vista es el hecho de ser jefes no les da derecho a mandar a personal de cualquier área, sino que tienen que tener claridad hasta donde llega su autoridad, cosa que la gerencia debería evaluar y analizar, ya que este tema provoca contradicciones en cuanto a las tareas que puedan emitir diferentes jefes.

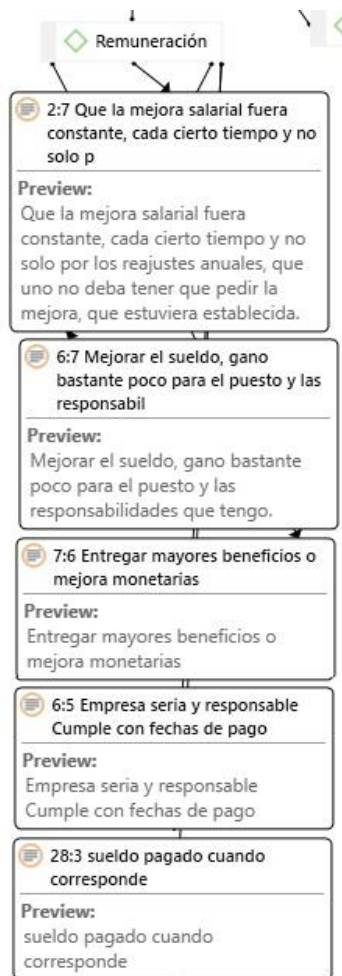


Categoría Motivación:

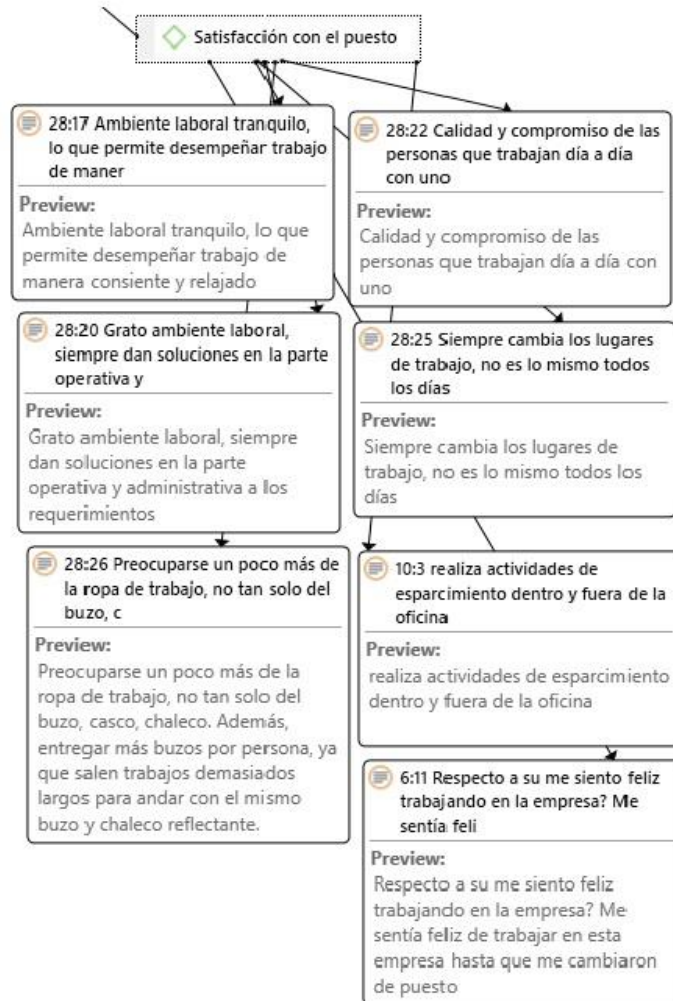
Carrera Profesional: respecto a esa subcategoría, las personas están de acuerdo con que es una empresa que ofrece una gran oportunidad para sus empleados de que puedan aprender cosas nuevas para su desarrollo profesional, pero hay un tema que se tiene que mejorar el cual es la disposición que tienen las personas frente a nuevas actividades que se vayan a realizar o a solicitar, ya que esas actitudes de negativismo no llevaran a los trabajadores a poder adquirir beneficios o mejorar para si mismo dentro de la empresa.



Remuneración: según los datos recopilados, los trabajadores no están satisfechos con la remuneración que reciben en cuanto a las funciones que realizan, ya que encuentran que no van de la mano cargo con sueldo. Otro punto es el hecho de que están en constante comunicación con la gerencia por el hecho de aumento de sueldo, ya que encuentran que no se debería ser de esta forma, sino que la empresa debería entregarles mejoras salariales de forma más constante y que no solo fuera por ajuste de IPC. Respecto a este último punto, el tema de las mejoras salariales son un tema importante para los trabajadores, ya que son motivaciones para seguir trabajando de mejor forma en la organización y son necesarias para mantener a la gente feliz sobre todo si a la empresa le está yendo bien, tema que la gerencia debería evaluar, sobre todo en cuando a los reajustes, ya que si bien el incrementar el sueldo un porcentaje mayor que lo indicado por el IPC generaría que las personas estuvieran más felices trabajando porque tienen una motivación salarial.



Satisfacción con el Puesto: según los datos recopilados, la mayoría de los trabajadores está satisfecho con su puesto de trabajo, donde encuentran que hay un buen ambiente de trabajo, lo cual les permite trabajar con un buen nivel de compromiso, calidad entre ellos mismo y de forma relajada, aunque cabe señalar que no están cien por ciento satisfechos con el puesto, ya que el tema de su lugar de trabajo como el escritorio es un hecho que les molesta sobre todo lo muy apegado que están unos de otros, lo que repercute en desempeño diario y nivel de concentración para realizar las tareas diarias, por ende la gerencia debería evaluar este tema, ya que entregándoles un mejor lugar, generaría que las personas puedan desarrollar sus funciones de mejor forma posible.



Mejoras:

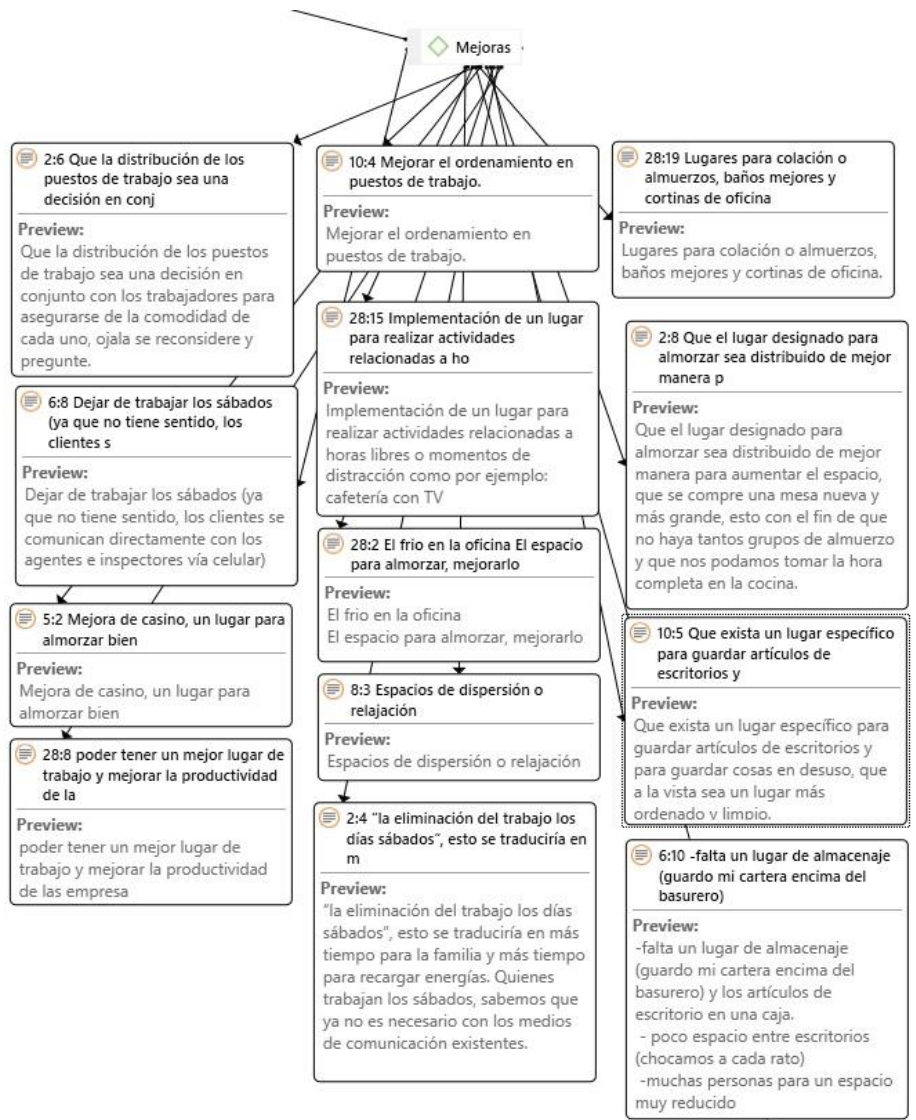
respecto a las respuestas recopiladas, se aprecia que la mayoría de los trabajadores está en común acuerdo sobre cuáles deberían ser las mejoras más necesarias para poder tener un mejor lugar de trabajo y poder sentirse más cómodos dentro de la organización, entra ellas podemos decir que: mejorar las condiciones del lugar donde se almuerza es una de las mejoras más exigidas por las personas dentro de la empresa, ya que tener un lugar tranquilo donde estar y poder almorzar es muy importante, sobre todo porque los trabajadores en su hora libre están en ese recinto y es un ambiente de distracción para ellos.

Otros de los temas importantes descritos por las personas es la eliminación de los sábados, ya que opinan que no deberían trabajar esos días sobre todo porque los inspectores se comunican directamente con los clientes por teléfonos, y la parte administrativa no trabaja

como intermediario entre ellos como era antiguamente, además que dicen que el tiempo allí es como muerto, por el hecho que no hay interacción con otras empresas o trabajo real.

Cabe destacar que otro punto es la mejor distribución de los puestos de trabajo y con que otras jefaturas los juntan, el hecho de que se les distribuya su lugar de trabajo reiteradamente es un tema importante, ya que afecta directamente en su funcionamiento y desempeño dentro de la organización, ya que tienen que volver a instalarse en un lugar y también acostumbrarse a él.

Siento estas mejoras más importantes, la gerencia debería tener la capacidad de oír a sus trabajadores y realizar un estudio o análisis sobre la posibilidad de optar por estas condiciones, ya que si bien, no son temas que impliquen gran cantidad de desembolso monetario, estas ayudarían considerablemente en el ambiente laboral que se produce en la organización, y de la misma forma ayudaría en el desempeño que realizan los trabajadores respecto a sus funciones.



Fortalezas y debilidades encontradas

Para analizar las fortalezas y debilidades encontradas en las categorías y subcategorías de análisis asociadas al clima laboral en base a los resultados obtenidos por la encuesta, es necesario establecer el criterio de evaluación para poder identificarlas.

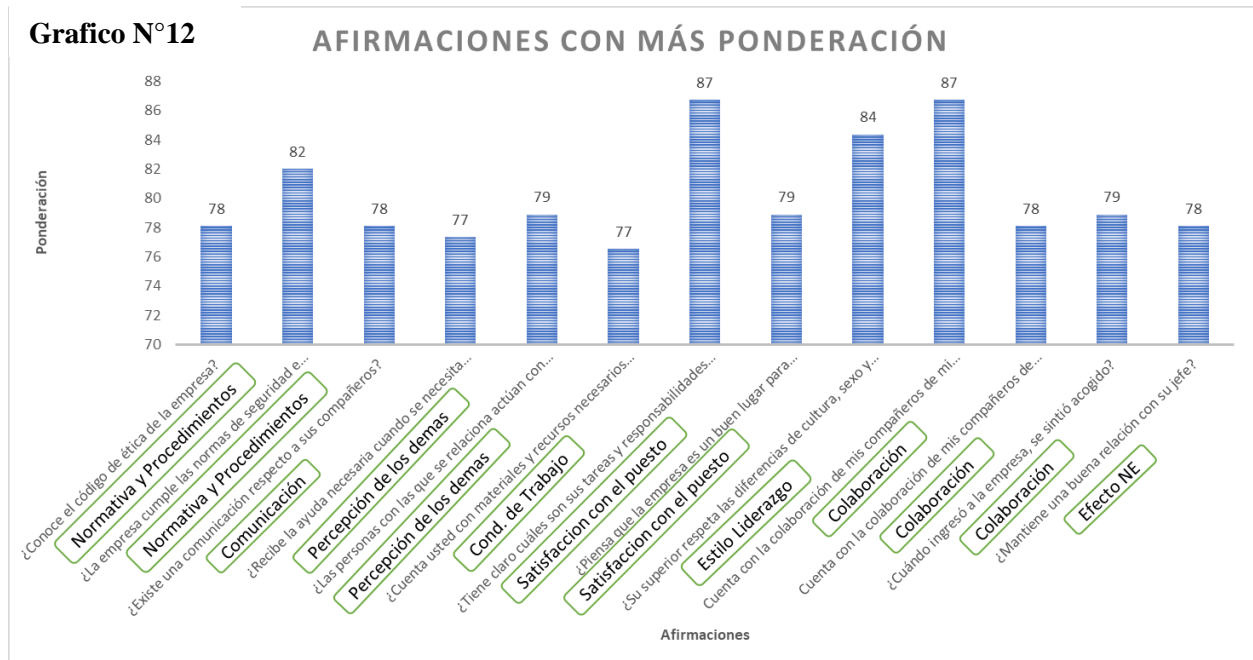
- ❖ Criterio N°1: comparar los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta respecto a si mismo, según los siguientes porcentajes ponderados y su criterio:
 - ❖ Hasta 25%: deficiente (1)
 - ❖ De 26% a 50%: regular (5)
 - ❖ De 51% a 75%: bueno (39)
 - ❖ De 76% a 100%: muy bueno (13)

Si bien este criterio es utilizado para analizar los resultados de la empresa con ella misma, esto nos permitirá identificar cuáles fueron las afirmaciones con mayor ponderación y menor ponderación, pero hay que tener presente, que lo ideal sería haber comparado los resultados con otros datos anteriores de la empresa; pero al consultarles a ellos si antes habían realizado alguna evaluación del clima laboral en la organización, respondieron que nunca antes.

Finalmente, este criterio nos ayudara a clasificar las afirmaciones y definir cuáles son las fortalezas y debilidades presente en la organización respecto al clima organizacional. Es por esto que para la identificación de las fortalezas se tomaron 13 afirmaciones con más ponderación; en cambio para identificar las debilidades se tomaron en cuenta aquellas ponderaciones que estaban clasificadas como deficientes y regular sientos en total 6 afirmaciones. De esta forma se podrá tomar un mejor rango de las debilidades presentes en la organización.

A continuación, se presentarán gráficos correspondientes a las fortalezas y debilidades encontradas en la organización, como también la ponderación resultante de cada una de las afirmaciones.

Fortalezas: Afirmaciones con más alta ponderación.

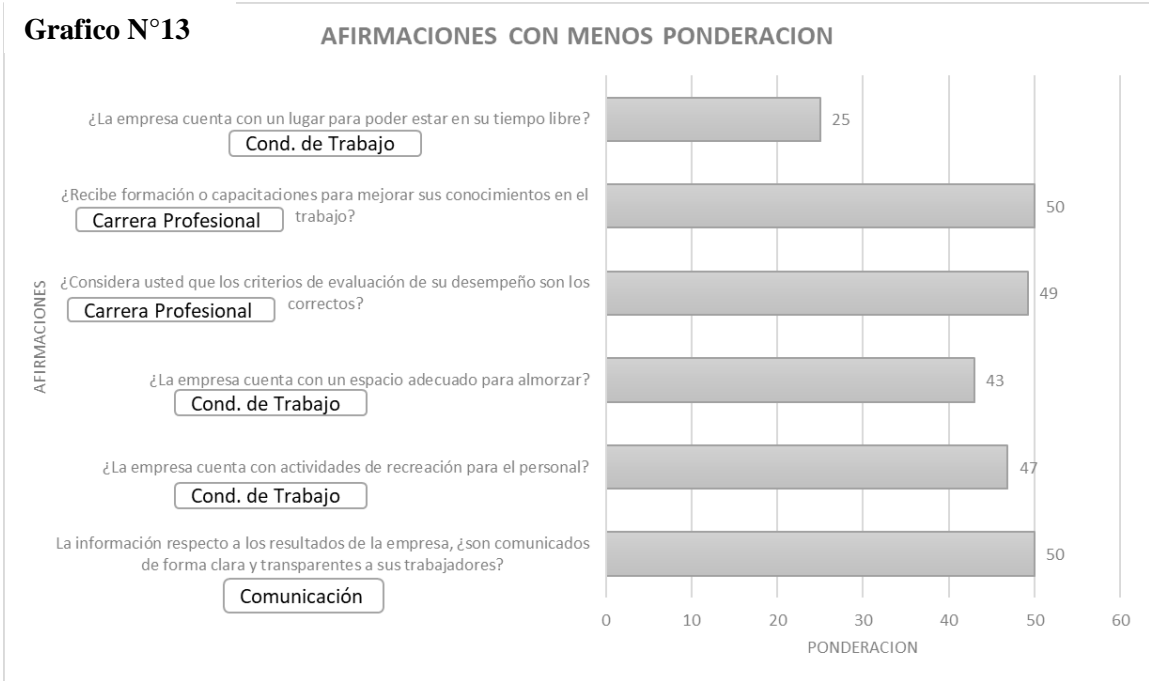


A partir del criterio de análisis utilizado, es posible identificar 13 afirmaciones como fortalezas para la organización y que estas son necesarias que sigan manteniéndose de esta forma al transcurrir los años. Hay que señalar, además, que la empresa cuenta con fortalezas en cada subcategoría de análisis, pero en una sola área no había fortalezas y es “carrera profesional”.

Entre las fortalezas encontradas, podemos decir que la gente se siente bien respecto a las normativas y procedimientos que utiliza la organización con sus empleados, en el cual las encuestas muestran que los trabajadores se sienten a gusto con esto. En cuanto a otra fortaleza, la sensación de bienestar y compañerismo que sienten los trabajadores con sus mismos pares, el hecho de saber que pueden contar con los demás cuando necesiten ayuda y que tienen una buena comunicación entre ellos, genera a que se produzca un ambiente de trabajo grato, sobre todo cuando las personas dicen tener claras sus funciones dentro de la organización, ya que de esta forma tienen un sentimiento de orgullo por la empresa, lo que les hace desear querer trabajar allí y mantenerse por mucho tiempo. Hay que señalar que las principales fortalezas se relacionan con el ambiente que los mismos trabajadores desarrollan en la empresa, el hecho de tener una buena colaboración, una buena comunicación y trabajar cooperativamente genera que se sientan acogidos con la organización.

La importancia de identificar las fortalezas radica en que es información muy importante para la organización, ya que con ellas podrán saber aquellas cosas que están realizando bien, por lo mismo no pueden dejar de darle importancia a ellas con el tiempo, sobre todo si después se decide implementar mejoras para las debilidades encontradas.

Debilidades: Afirmaciones con más baja ponderación.



A partir del criterio de análisis utilizado, es posible identificar 6 afirmaciones como debilidades para la organización y que son necesarias de mejorar por parte de la gerencia, ya que así se podrá lograr un mejor ambiente laboral.

Una de las primeras debilidades encontradas y con menos ponderación de porcentaje y que además implica otras dos afirmaciones, es aquella que se relaciona directamente con las condiciones de trabajo de las personas y su carrera profesional. El no tener un lugar para pasar sus tiempos de recreación, almuerzo o ratos libres con horarios en los que no trabajen, les genera un malestar y descontento con la empresa; esto debido a que la mayoría de los trabajadores son de lugares alejados a la oficina, por ende, no pueden regresar a sus casas a almorzar o hacer el tiempo entre jornadas. Es por esto que gerencia debería dar énfasis en analizar y ver la forma de poder mejorarlo, ya que este tema es importante sobre todo para los trabajadores. El que no se sientan cómodos trabajando en un lugar que no les ofrece ciertos

beneficios que son primordiales para ellos, genera a la larga que busquen otro trabajo o que no realicen sus tareas con el mejor ánimo y disponibilidad.

Una de las últimas debilidades encontradas dice relación con que las personas sienten que sus jefes no cuentan con las herramientas y criterios necesarios para que los evalúen, ya que a veces el favoritismo hacia algún trabajador y/o la amistad extralaboral pueden influir en la forma en como evalúan a los empleados. También el hecho que no sean capacitados sobre algunos temas de normas, reglamentos o nuevas disposiciones que se vayan insertando en el mercado, les generara un nivel de descontento, ya que al estar desactualizados sobre algunas formas de trabajo o normativas generara que no puedan realizar sus trabajos de la forma correcta.

Vinculación Clima laboral con la productividad de la Empresa.

Para vincular el clima laboral con la productividad de la empresa, hay que señalar ciertos datos extras que se obtuvieron de la empresa, ya que estos acontecimientos e información serán de gran importancia para poder entender algunos resultados que se mostraran más adelante, como también servirán para poder vincular algunos temas y así llegar a una conclusión. algunos acontecimientos que tienen en la organización son:

- Cambio en el directorio, donde un nuevo gerente general toma el control de la empresa.
- Reorganización de las oficinas y puestos de trabajo, donde el gerentes y jefes de áreas se les dejo separados de los trabajadores.
- Múltiples despidos de personas que llevaban años en la empresa (7 personas), por esa razón se tuvo que desembolsar bastante dinero.
- Perdida en un caso judicial, donde se tuvo que pagar una indemnización de dinero bastante alta.
- Implementación actividades de recreación para el personal, donde se implementaron los coffee break una vez por semana, que consiste en destinar un tiempo para compartir entre las personas que trabajan en la empresa durante la mañana o tarde.
- Actividades de recreación para las diferentes fechas importantes del calendario, donde se realizan actividades extra programáticas para que el personal de la empresa se distraiga y puedan compartir.
- Otorgamiento de Bonos por: Bono apoyo escolar, bono aguinaldo fiestas patrias, Bono navidad.

- Beneficio por día de cumpleaños, consiste en otorgar la tarde libre con derecho a remuneración.
- Almuerzo Cuatrimestral, consiste en juntar a las personas de cada oficina y tengan un almuerzo en equipo.
- Otorgamiento de 3 días administrativos para ser usados en el año.

Respecto a los ingresos obtenidos por la empresa durante los años 2016 y 2017, en la siguiente tabla N°2 y grafico N°14 se puede apreciar en detalle los ingresos, utilidades o pérdidas que obtuvo la organización durante los meses de enero a Septiembre de ambos años nombrados anteriormente.

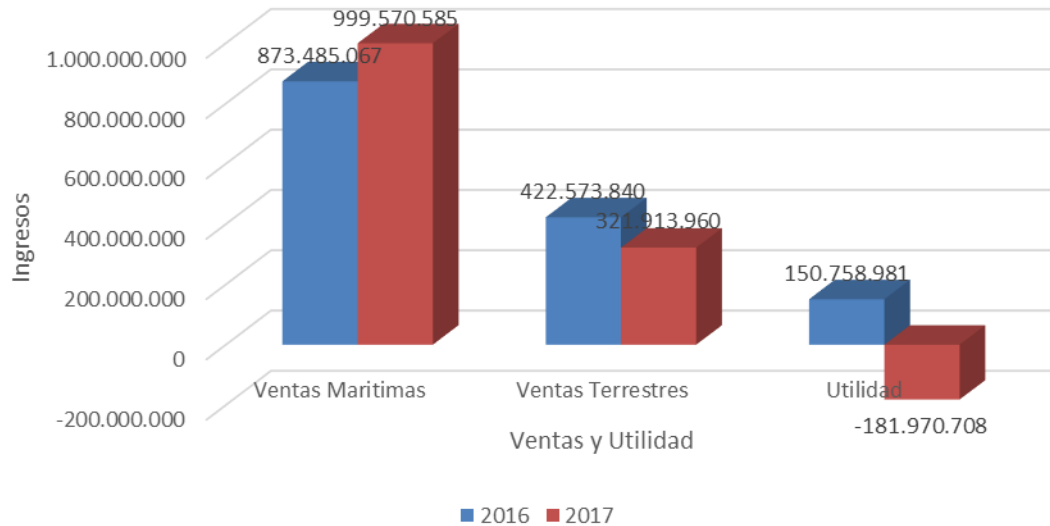
Tabla N°2

Ingresos Empresa en estudio Años 2016-2017
Enero a Septiembre

	2016	2017
Ventas Maritimas	873.485.067	999.570.585
Ventas Terrestres	422.573.840	321.913.960
Utilidad	150.758.981	-181.970.708

Grafico N°14

Ventas y Utilidad Empresa en Estudio Enero a Septiembre 2016-2017



Haciendo referencia a la tabla N°2 y el Grafico N°14 , podemos ver que los ingresos de la empresa en “ventas Marítimas” han aumentado en comparación con el año 2016 y el 2017 en un 14% aproximadamente, teniendo un valor de alza de \$126.085.518.- pesos, indicador que es muy bueno para la empresa, ya que quiere decir que están haciendo las cosas bien en el mercado en que se mueven y que el servicio que están entregando está siendo reconocido por sus clientes y demás organizaciones, ya que ven la calidad y prestigio que están entregando.

Hay que señalar que sobre las ventas Terrestres no ha sucedido lo mismo que en las ventas anteriores, en este caso las ventas producidas en el 2016 fueron mayores que las ventas ocurras en el 2017, llegando a tener una disminución de las ventas de un 24% respecto del año 2016 al 2017 con un valor de \$-100.659.880.- pesos. Hay que señalar que en base a los datos recopilados, está perdida se debe a los diferentes despidos que se han realizado en la organización, donde varios de los trabajadores que ya no están en la empresa eran parte de esta área de ventas; además la empresa señala que realizaron un despido de unos de los jefes correspondiente a ventas terrestres, el cual cuando fue despedido, este se fue con una cartera importante de clientes que tenía la empresa; Hecho que puede llegar a explicar porque las ventas han disminuido en un 24% respecto de un año a otro. además, otro punto es referente a los múltiples gastos que se están realizando en las diferentes sucursales que posee

la empresa a nivel nacional, ya que se están remodelando y realizando cambios de estructuración y mejorando la distribución del espacio.

Con los mismos datos obtenidos de la empresa, se puede explicar el hecho que la empresa presente pérdidas de un año a otro, hay que señalar que en el año 2016 la empresa tenía una ganancia de 150.758.981. mil pesos, indicador bastante bueno, ya que mostraba una rentabilidad y un nivel de solvencia bastante bueno, pero si miramos en el grafico N° la empresa en el año 2017 está obteniendo pérdidas de \$-181.970.708, resultado muy malo para la organización, a pesar que está teniendo más venta que el año 2016.

Vinculación de Fortalezas de la empresa con las ventas obtenidas.

Como bien se describieron anteriormente, la empresa tuvo diferentes fortalezas encontradas respecto a su clima laboral, entre ellas podemos encontrar la buena comunicación, respeto entre compañeros, ayuda de otras áreas, disponibilidad de materiales y recursos necesarios para desarrollar las funciones, claridad en las responsabilidades y tareas que tienen los trabajadores, buena imagen respecto a que la empresa es un buen lugar para trabajar, colaboración entre pares, buena relación con el jefe, y efecto neurona espejo respecto a cuando los jefes se encuentran de buen humor.

Señalando las fortalezas anteriores, los datos extras que se obtuvieron de la empresa, y las ventas obtenidas; podemos decir que gracias a los nuevos cambios que el gerente general ha incurrido en realizar en la organización respecto a una mejor distribución de los puestos de trabajo, nuevos benéficos otorgados al personal e implementación de nuevas actividades de recreación; han ayudado a que el clima laboral y organizacional vaya mejorando en beneficio de la empresa y de los mismos trabajadores, de la misma forma se puede ver reflejado en las respuestas obtenidas en las encuestas. Todo esto lo podemos asociar al aumento de las ventas que se produjeron respecto del año 2016 al 2017, ya que si bien, el otorgar mejoras a los trabajadores, hacer que se sientan bien y preocuparse un poco más de ellos, han ayudado a que realicen su trabajo de la mejor forma posible y con la mejor disposición, así mismo lo vemos reflejado y podemos comprobar respecto a la fortaleza que se encontró sobre el efecto neurona espejo, la cual decía que cuando el jefe se encontraba con buen ánimo repercutía en los trabajadores; es verdad, ya que un 65% aproximadamente de los trabajadores estaba de acuerdo en que cuando sus jefes estaban bien, ellos de cierta forma también lo estaban y les daban cierto un nivel de tranquilidad en cuanto realizaban su trabajo, ya que no sentían

presión o nerviosismo sobre que el jefe pudiera decirles algo malo o regañarlos por algún error pequeño que hubieran realizado, esto generaba que pudieran trabajar y realizar sus tareas con el mejor ánimo y mejor disposición posible.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Si bien el clima laboral no es fácil de conseguir en las empresas, esto no depende solo de una persona, sino que va de la mano de una serie de procesos o acciones que se llevan a cabo dentro de una organización. Ya que, si bien es cierto, una organización lo que se está buscando es generar relaciones que permitan a cada individuo lograr la satisfacción de sus necesidades, alcanzar sus objetivos y buscar la felicidad dentro de la empresa. Donde la integración dentro de un equipo de trabajo es algo complejo, por esta razón la empresa tiene que tenerlo contemplado y ver que procesos debe aplicar, ya que tanto el clima laboral, clima organizacional y el desempeño de las personas se pueden verse afectados y esto puede repercutir en la productividad. Uno de los factores importantes para tener un buen clima laboral es la comunicación entre las personas, ya que la falta de este canal dificulta a que los mismos trabajadores se enteren de las ideas que la organización trata de transmitirles y genera que los trabajadores no se sientan parte de la empresa o que no se involucren en el logro de los objetivos. Esto mismo va de la mano con la colaboración existente y los beneficios que existan, ya que a menudo se tiene que trabajar con diferentes culturas o tipos de personas, generando que a veces no se desenvuelva un ambiente de trabajo grato, llevando consigo que los trabajadores comiencen a buscar nuevos desafíos y de esta forma perjudica a la organización. Se dice que si no se tiene un buen clima laboral se está condenado al fracaso empresarial.

En consecuencia con lo antes dicho, el clima laboral se relaciona directamente con la percepción de los trabajadores en cuanto a la organización, en donde esto puede llegar a afectar los niveles de producción, de satisfacción de las personas, el nivel de rotación, el nivel de ausentismo, la eficiencia de las personas, etcétera.

Con la encuesta aplicada para determinar el clima laboral de la empresa, se permitió conocer y analizar la percepción que tenían los trabajadores respecto a diversas categorías de análisis descritas en la metodología de investigación. La información recopilada, permitió obtener un conocimiento interno de la empresa, identificando así aquellos aspectos más importantes y menos importantes que los trabajadores perciben dentro de la organización.

Respecto a los resultados obtenidos es posible concluir que la empresa se encuentra con un buen nivel respecto a su clima laboral, cabe destacar que se tienen categorías de análisis muy positivas como otras no tanto, pero de igual forma los trabajadores perciben la empresa como un buen lugar para trabajar. La colaboración, la comunicación y la satisfacción con el puesto

son unos de los aspectos más valorados por los trabajadores y de los cuales mayores ponderaciones tuvieron en el análisis de resultados, es así como lo dicho por los teóricos Katz y Kahn se puede afirmar con los resultados obtenidos, esto en definitiva es muy provechoso por la empresa, ya que según lo expuesto en la teoría, que la empresa se preocupe por tener un buen clima laboral y organizacional es muy importante hoy en día, ya que ayudara a la consecuciones de los objetivos organizaciones y a mejorar la productividad de la empresa.

Las relaciones laborales, el estilo de liderazgo y el ambiente laboral son muy positivas en cuanto a los resultados obtenidos, siendo así el penúltimo nombrado como una de las categorías con más ponderación, resultado destacable, ya que es importante tener lideres fuertes en la empresa, ya que según los autores Juan Clerc, Angelica Saldivia y Marisela Serrano, a falta de planificación en una organización, esto se puede subsanar con la presencia de un buen líder.

Otro resultado muy positivo para la empresa fue la participación que existe en la organización como el nivel de colaboración que se genera entre los mismo trabajadores, resultado que se pudo comprobar inmediatamente, ya que el solo hecho de tener la disposición de participar y responder la encuesta, confirma el deseo que tiene la empresa con querer mejorar y satisfacer las necesidades sociales de los empleados haciéndolos participe en este proceso de evaluar el clima laboral de la organización, lo cual es bastante bueno, ya que con los mismos resultados la empresa buscara mejorar aquellos aspectos deficientes que se han encontrado.

En relación a lo planteado en el marco teórico y lo dicho por Forehand y Gilmer, generar un buen clima laboral y buscar el bienestar de los trabajadores es muy bueno para la organización, ya que de esta forma ayudara a conseguir mejores resultados en cuanto a su producción principalmente, y con los resultados obtenidos lo estamos comprobando, ya que la empresa cuanta con buenos niveles en cuando al clima laboral que posee, así mismo se ve reflejado en el aumentos de las ventas que se produjeron desde el año 2016 al año 2017, lo cual también está directamente relacionado con los nuevos beneficios que se le han otorgado a los trabajadores de la empresa durante este año.

Respecto a los resultados obtenidos sobre el efecto neurona espejo, ten que con un 65% de la ponderación en “¿Cuándo su superior o jefe se encuentra de buen humor, repercute en su trabajo?” los trabajadores están de acuerdo con que el buen humor o el buen estado de ánimo repercute directamente en la forma en que desarrollan su trabajo durante su día labora, lo que es bastante bueno, ya que según lo teórico, el efecto neurona espejo consiste en reflejar el

estado de ánimo de las personas hacia otras, generando de esta forma transmitir su estado anímico, por ejemplo, si los jefes llegan con buena disposición y con buen humor, esto se trasmite directamente a los trabajadores con los que se desenvuelve, generando que las personas puedan trabajar de forma más tranquila, de forma más eficiente, con mejor disposición y sin presiones innecesarias para cumplir sus tareas. En cambio, cuando el jefe se encuentra de mal humor, esto repercute directamente en los trabajadores que se encuentran con él, ya que se crea un ambiente de trabajo más tenso, los trabajadores no realizan sus tareas con la mejor disposición, lo que a la larga afecta directamente al nivel de productividad de la empresa. A lo anterior hay que sumarle el hecho que los trabajadores tengan buena relación con sus jefes lo que es bastante bueno, sobre todo cuando la empresa presenta un 78% respecto a la relación entre jefe y trabajadores; el cual también tiene directa relación con el resultado obtenido del efecto neurona espejo en cuando al buen humor de los jefes, ya que según lo teórico el tener buena relación con sus jefes ayuda a construir un mejor clima laboral, generando que exista una mayor comunicación, colaboración, un mejor nivel de satisfacción dentro de la empresa y un mejor trabajo en equipo; características que se pueden observar y vincular directamente con los resultados obtenidos de esta empresa en estudio.

CONCLUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de efectuar los respectivos análisis de resultados y discusiones de los datos obtenidos, es posible exponer las conclusiones que dan cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación.

Se puede observar que tanto los resultados obtenidos por la encuesta aplicada y los resultados de las preguntas abiertas son coincidentes y totalmente complementarias, permitiendo de esta conforma obtener mejores análisis sobre la prevalencia de las percepciones que tienen los trabajadores, pero también ayudaron a profundizar en el sentir de los trabajadores a través de las opiniones que entregaron con las preguntas realizadas. Ya que de esta forma se pudo comprender mejor cuales eran las percepciones similares que existían en ambos análisis de resultados.

Una vez realizado el análisis sobre todas las categorías en estudio, fue posible determinar cuál era el nivel de clima laboral existente en la organización, siendo este un buen clima laboral, además de esta forma se pudo exponer un análisis respectivo a cada categoría de análisis, determinando cuales eran las mayores puntuaciones que se obtuvieron en base a las diferentes percepciones y afirmaciones correspondientes, logrando así identificar todas las preguntas realizadas con su ponderación en porcentaje correspondiente.

Con las ponderaciones obtenidas se logró identificar cuáles eran las fortalezas y debilidades existentes dentro de la empresa en estudio, donde se realizó un análisis detallado a cada una de ella, determinando que áreas tenían mejores porcentajes, ya que significaría que eran importantes para tener un buen clima laboral, además es recomendable que sigan manteniendo esta fortaleza durante los años. Respecto a las debilidades encontradas, estas fueron las con menos ponderación de porcentaje, y se recomienda a la empresa dar real importancia en estas, ya que al mejorándolas se podrá conseguir obtener un mejor clima laboral y clima organizacional, lo que llevará a obtener mejores resultados en su productividad.

Hay que señalar que, con las fortalezas encontradas en la empresa en estudio, se pudo determinar si realmente existía una vinculación entre el clima laboral y la productividad de la empresa. Logrando de esta forma afirmar la vinculación existente entre el clima laboral y el efecto neurona espejo con la productividad de la empresa; ya que con los datos analizados se dedujo que tener un buen clima laboral influye directamente en los resultados obtenidos sobre el efecto neurona espejo, así mismo influye directamente en la productividad de la empresa,

ya que como se observó en los resultados, la productividad de la empresa creció en un 2% respecto del año 2016 al año 2017.

Tras el análisis realizado, se puede afirmar con propiedad que el clima laboral adquiere real importancia hoy en día en las organizaciones, ya que a partir del estudio realizado se ha puesto en evidencia una problemática organizacional existente en muchas empresas hoy en día, temáticas que deberían ser abordadas e intervenidas sobre todo si quieren que las empresas subsistan en el futuro y tengan un buen nivel de productividad.

En síntesis, se puede concluir que la precedente investigación contribuyo a comprender la importancia que tiene el clima laboral en las empresas y como este puede llegar a influir directamente a la consecución de los objetivos organizaciones, como también puede ser un factor importante el nivel existente del efecto sistema neurona espejo respecto a aumentar o disminuir la productividad de la empresa como el de desarrollar un buen clima laboral en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Actualidad Empresa, 2013. *Actualidad Empresa*. [En línea] Available at: <http://actualidadempresa.com/el-clima-laboral-y-organizacional/> [Último acceso: 30 Julio 2017].
- Bravo, V. N. & Barros, M. P., 2011. *Scielo*. [En línea] Available at: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662011000200004 [Último acceso: 30 Julio 2017].
- Cepeda, B., 2016. *Dolarsi*. [En línea] Available at: <https://www.dolarsi.com/clima-laboral-beneficios/> [Último acceso: 20 Noviembre 2017].
- Chiavenato, I., 2006. *Introduccion a la teoria general de la administracion*. Septima edicion ed. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I., 2007. *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. octava edicion ed. mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I., 2007. *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. Octava edición ed. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Chile, U. d., 2016. *universia*. [En línea] Available at: <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/04/15/1016826/clima-laboral-ventajas-trabajar-ambiente-grato.html> [Último acceso: 19 Noviembre 2017].
- COPEME, 2009. *Medicion del Clima Laboral*. Primera Edicion ed. s.l.:COPEME.
- Decety, J., 2010. *Intramed*. [En línea] Available at: <http://www.intramed.net/contenidoover.asp?contenidoID=62272> [Último acceso: 31 Julio 2017].

- D. G. & R. B., 2008. La Inteligencia Social y la Biología del Liderazgo. En: *La Inteligencia Social y la Biología del Liderazgo*. s.l.:Harvard Business Review, p. 86 a la 95.
- E. B. & E. T., s.f. *Universidad Tecnica Federico Santa Maria*. [En línea] Available at: <https://www.inf.utfsm.cl/~lhevía/asignaturas/sdeg/topicos/Gestion/cap1pdf.pdf> [Último acceso: 30 Julio 2017].
- Echenique, E. E. G., 2014. *Atlas.ti*. [En línea] Available at: <http://atlasti.com/2014/06/12/como-realizar-analisis-tematico-utilizando-atlas-ti/> [Último acceso: 16 Julio 2017].
- E-encuesta, 2017. *e-encuesta*. [En línea] Available at: <http://www.e-encuesta.com/encuestas-online/> [Último acceso: 12 Julio 2017].
- Emprende Pyme, s.f. *Emprende Pyme*. [En línea] Available at: <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html> [Último acceso: 31 Julio 2017].
- Eumed, s.f. *Eumed*. [En línea] Available at: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm> [Último acceso: 31 Julio 2017].
- Feito, L., 2007. *Tendencias 21*. [En línea] Available at: http://www.tendencias21.net/Las-neuronas-espejo-nos-ayudan-a-comprender-las-intenciones-de-los-otros_a1498.html [Último acceso: 02 Agosto 2017].
- Goleman, D. & R. B., 2008. La inteligencia social y la biología del liderazgo. En: H. B. Review, ed. *La inteligencia social y la biología del liderazgo*. s.l.:s.n., pp. 86-95.
- Hickok, G., 2014. *The Myth of Mirror Neurons*. Nueva York: W.W Norton & Company.

- Infonomia, 2010. *Infonomia*. [En línea]
Available at: <http://www.infonomia.com/neuronas-espejo-en-la-empresa/>
[Último acceso: 31 Julio 2017].
- J. S., J. G., Y. M. & R. C., 2009. *Scielo*. [En línea]
Available at: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
[Último acceso: 30 Julio 2017].
- L. A., 2015. *Investigacion y Ciencia*. [En línea]
Available at: <http://www.investigacionyciencia.es/revistas/mente-y-cerebro/evaluar-la-personalidad-654/neuronas-espejo-13703>
[Último acceso: 31 Julio 2017].
- Material de Administración, 2011. *Material de Administración*. [En línea]
Available at: <http://materialdeadministracion.blogspot.cl/2011/08/programa-y-contenido-de-organizacion-y.html>
[Último acceso: 08 Julio 2017].
- Mayorga Cerda, M. J., 2016. *Descripcion del clima laboral y propuesta de intervencion en empresa generadora de energia de la V region*, Viña del Mar: s.n.
- M. H., J. S. B. & L. W. P., 2006. *Administración*. Novena Edición ed. Mexico: Pearson Educación.
- Olivera, O., 2014. *Las claves de la Gestion de excelencia*. Chile: McTime&Deyn.
- QuestionPro, s.f. *QuestionPro*. [En línea]
Available at: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
[Último acceso: 08 Agosto 2017].
- Ramírez, A. C., n.d.. *Principios de Administracion*, Mexico: Universidad Autonoma de San Luis Potosí.
- Randstad, 2017. *randstad*. [En línea]
Available at: <https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/la-importancia-de-tener->

[una-buena-relacion-con-tu-jefe_1314/](#)

[Último acceso: 19 Noviembre 2017].

- Ruben, G., 2015. *Soltwin*. [En línea] Available at: www.Soltwin.com.ar [Último acceso: 08 Agosto 2017].
- Universidad Tecnológica Nacional, 2017. *Organización y Administración de Empresas*, Cordoba, Argentina: Cens N°451.
- Yorio, A. A., 2010. El Sistema de neuronas espejo: evidencias fisiológicas e hipótesis funcionales. *Revista Argentina de neurocirugía*, Volumen 24.