

Universidad Inca Garcilaso de la Vega

Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas



TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD DE LOS
TRABAJADORES DE FABRICA PERUANA ETERNIT**

PREPARADO POR:

BACH. SORIA CALERO, JUDITH ROXANA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

LIMA – PERÚ

2017

Dedicatoria

A Dios, por haberme permitido llegar hasta aquí, por brindarme salud, fuerza, perseverancia y sobre todo por haberme enseñado a enfrentar las adversidades que tuve en el transcurso del desarrollo de mi tesis.

A Mis Padres, porque son el motor de mi vida, por siempre brindarme su apoyo incondicional, por sus consejos, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien y porque nunca dejan que me rinda, pero más que nada por su amor incondicional.

Agradecimiento

A todas aquellas personas que de una u otra manera han cooperado desinteresadamente con la realización de este proyecto de investigación. A la Universidad Inca Garcilaso de la Vega por brindarme la oportunidad de prepararme en la actividad que opte para desarrollar en mi vida. a los docentes de la Universidad que contribuyeron con sus enseñanzas para mi mejora como profesional y porque siempre estuvieron dispuestos a absolver mis dudas e inquietudes, especialmente a mis asesores, él Dr. Carlos Vento Rodríguez y el Ing. Francisco Bazán que supieron guiarme y aconsejarme siempre con la mayor predisposición.

A mi familia y amigos que me han apoyado incondicionalmente para alcanzar esta meta trascendental en mi vida. Gracias a todos

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Presentación.....	vii
Resumen	ix
Abstract.....	x

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática	1
1.2. Problema de la Investigación	3
1.2.1. Problema General	3
1.2.2. Problemas Específicos	3
1.3. Justificación	3
1.4. Objetivo General	4
1.4.1. Objetivos Específicos	4

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Investigaciones	5
---------------------------	---

2.2 Bases Teóricas.....	8
2.2.1 Clima Organizacional.....	8
2.2.2 Dimensiones del Clima Organizacional.....	16
2.2.3 Funciones de Clima Organizacional	19
2.2.3.1 Técnicas para Generar Clima Organizacional.	22
2.2.4 Teorías del Clima Organizacional	24
2.2.5 Motivación	31
2.2.6 Capacitación.....	35
2.2.7 Tecnología	39
2.2.8 Productividad	42
2.2.9 Rendimiento	46
2.2.10 Costos.....	47
2.2.11 Utilidad	49
2.2.12 Administración	52
2.3 Glosario de términos.....	59

CAPITULO III: HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis General	63
3.2. Hipótesis Específicas	63
3.3. Identificación de las Variables	63

3.4. Definición Operacional de las Variables	64
3.5. Matriz de consistencia.....	64

CAPITULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Tipo de Investigación.....	65
4.2 Diseño de Investigación.....	65
4.3 Unidad de análisis	66
4.4 Población.....	66
4.5 Muestra	66
4.6 Técnicas de Recolección de Datos	66
4.7 Procesamiento de Datos	67

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. Análisis e Interpretación de los Resultados.....	68
5.2. Prueba de las Hipótesis	90
Conclusiones	94
Recomendaciones	95
Bibliografía	96
Anexos	101

Presentación

El clima laboral de una organización influye directamente en la productividad y satisfacción de sus trabajadores. Un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad global e individual aumente, se incremente la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos.

Construir un clima laboral positivo es tarea de todos los integrantes de la compañía, para lograrlo se debe tener en cuenta las condiciones físicas e interpersonales, ya que son factores que inciden en el desempeño de los integrantes del equipo de trabajo. La presente investigación se ha dividido en 05 capítulos de la siguiente manera:

Primer capítulo, presenta el Planteamiento del Problema, se desarrollará la situación problemática, se identificarán los problemas generales y específicos, se describirá la justificación teórica, práctica y se dará a conocer los objetivos generales y específicos que serán la clave para el fin de la investigación.

Segundo capítulo, presenta el Marco teórico, describiendo antecedentes y bases teóricas de las variables de investigación como son el clima organizacional y la productividad

Tercer capítulo, se definirán las Hipótesis, identificarán las Variables y su operacionalización.

Cuarto capítulo, muestra la Metodología empleada en el estudio, el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, la población de estudio, tamaño de muestra, se trabajará con el SPSS, para hallar lo antes mencionado.

Quinto capítulo muestra la presentación de los resultados de los análisis realizados, así como la comprobación de la influencia entre el clima organizacional y la productividad de los trabajadores de Fabrica Peruana Eternit. Finalmente mencionaremos las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

RESUMEN

La investigación titulada **CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE FABRICA PERUANA ETERNIT**, tiene como objetivo determinar de qué manera el Clima Organizacional influye en la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit. Para alcanzar dicho objetivo se utilizó el método deductivo, inductivo y descriptivo y un diseño no experimental, asimismo la población y muestra estuvo constituida por 120 empleados de la Fabrica Peruana Eternit. En cuanto al instrumento de recolección de datos tenemos al cuestionario que constó de 22 ítems de tipo cerrado, los mismos que se vaciaron en cuadros en donde se calcularon las frecuencias y porcentajes. Estos se complementaron con el análisis e interpretación de los resultados, lo cual nos permitió contrastar las hipótesis.

PALABRAS CLAVES: Clima Organizacional, Productividad, motivación, capacitación.

ABSTRACT

The research entitled ORGANIZATIONAL CLIMATE AND PRODUCTIVITY OF WORKERS OF FABRICA PERUANA ETERNIT, aims to determine how organizational climate influences worker's productivity of FABRICA PERUANA ETERNIT. Deductive, inductive, descriptive methods and a non-experimental design were used in order to achieve this objective, likewise, population and samples were taken from 120 employees of FABRICA PERUANA ETERNIT. As for the data collection instrument, the survey consisted of 22 closed-type items, the same ones that were emptied into tables where frequencies and percentages were calculated. These were complemented by the analysis and interpretation of the results, which allowed us contrast the hypotheses.

KEYWORDS: Organizational Climate, Productivity, Motivation, Staff Training.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática

Toda organización debe tener un ambiente único que permita que los empleados se identifiquen con ella, de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos de acuerdo a las necesidades de su potencial humano e infraestructura. En la actualidad las organizaciones vienen a ser una fusión entre la estructura, procesos y el comportamiento de los individuos; cuyos elementos están relacionados constantemente a alcanzar los objetivos de la empresa.

En el Perú existen factores no gestionables por las empresas y que impactan negativamente en la productividad como la falta de flexibilidad laboral, exceso de burocracia, falencias en educación e infraestructura, pero también existen factores como la tecnología, motivación, capacitación, nivel remunerativo entre otros y que con una gestión proactiva de los mismos ayudará a que las empresas pueden mejorar su productividad y sus resultados de negocio.

La productividad es de vital importancia para toda organización. Es por ello que realizamos esta investigación aplicándola al sector industria, para que todas las empresas en este rubro puedan tomar como ejemplo este estudio.

En esta oportunidad realizaremos el estudio en Fabrica Peruana Eternit, S.A. es una empresa perteneciente al grupo Etex, importante holding industrial belga que tiene presencia en los cinco continentes, el cual opera en el Perú desde 1940. Cuenta con una amplia trayectoria en la industria de los materiales de construcción,

encargándose de la elaboración de productos de fibrocemento, accesorios y tanques de polietileno tanto en su sede principal ubicada en la ciudad de Lima, como en el Centro Poblado de Santa María de Huachipa, lugar donde se encuentra la planta de placas de yeso-cartón (Drywall) Gyplac.

Esta empresa cuenta con siete líneas de productos dentro de los cuales se encuentran: Multiplaca, Tanques, Techos, Gyplac, Superboard, Equitone y Promat; así como una amplia cartera de distribuidores en todos departamentos del Perú. Además, posee diversas certificaciones internacionales tales como ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, las cuales han permitido elevar los estándares de calidad dentro de todos los procesos de la empresa, así como la disminución de impactos ambientales negativos y accidentes de trabajo.

La empresa tiene como Misión, brindar productos y soluciones en la actividad de la construcción, que mejoren la calidad de vida de los usuarios, manteniendo un espíritu de mejora continua en nuestra organización y su Visión es ser la alternativa preferida para quien tenga una necesidad de productos para la construcción.

La falta de motivación y un plan de trabajo efectivo en la empresa, hace que los trabajadores no puedan realizar sus labores de una manera eficiente y con calidad, es por ello que la organización debe invertir en capacitar a su personal y en obtener la tecnología adecuada para incrementar el margen, optimizar el capital humano y contar con una organización y cultura de operación a bajo costo.

En la actualidad la productividad de la empresa es definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos (Mano de obra), que al no

encontrarse del todo motivada y con la falta de capacitación adecuada, no siempre alcanzan la productividad deseada.

1.2. Problema de la Investigación

1.2.1. Problema General

¿Cómo el Clima Organizacional se asocia con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿En qué medida la motivación al personal se asocia con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit?
- b. ¿Cómo la capacitación al personal se asocia con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit?
- c. ¿Cómo la utilización de tecnología se asocia con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit?

1.3. Justificación

Justificación Teórica

Se podrá demostrar que el Clima organizacional y productividad de los trabajadores de fábrica peruana Eternit, servirá de fuente y antecedentes posteriores a los estudios relacionados al tema, abordando como base nuestros resultados relacionados al estudio

y estableciendo los puntos críticos que se sugiere dentro de la labor de búsqueda bibliográfica o de autores a las que se les pueda adaptar y sugerir algunas recomendaciones en el estudio.

Justificación Práctica

En relación al aspecto práctico, el presente estudio nos permitirá aplicar todas las técnicas que se encuentran asociadas al desarrollo de las metodologías tanto estadísticas como de búsqueda y referencia, con lo que se irán perfeccionando las capacidades académicas y profesionales, a su vez también servirá de referencia para posteriores estudios relacionados al tema.

1.4. Objetivo General

Verificar de qué manera el Clima Organizacional se asocia con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.

1.4.1. Objetivos Específicos

- a) Verificar de qué manera la motivación al personal se asocia con la productividad de los Trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.
- b) Comprobar como la capacitación al personal se asocia la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.
- c) Analizar como la utilización de la tecnología se asocia con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de Investigaciones

➤ Nacional

Pérez Tenazoa & Rivera Cardoza (2013), evidencian que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013.

El autor de la tesis concluye recomendando que debe promover evaluaciones de Clima Organizacional anualmente, que se debe fortalecer sus políticas de motivación e incentivos a base de resultados de evaluaciones de desempeño, implementar programas de inducción al personal nuevo para que conozcan la historia de la empresa y se identifiquen con ella y fortalecer las relaciones entre el trabajador y el empleador a fin de afianzar el compromiso institucional.

Alva Zapata & Juárez Morales (2014), tuvieron como propósito establecer la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo. Se utilizó el diseño de investigación descriptivo, el tamaño de la muestra correspondió a la población muestral conformado por 80 colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo.

Las variables de estudio fueron, la satisfacción laboral que es el resultado de factores tanto internos como externos y la productividad que se traduce en la eficiencia relacionada con el buen desempeño de los colaboradores.

Entre los resultados más relevantes se considera que existe un nivel medio de satisfacción de los colaboradores y un nivel de productividad traducida en el desempeño laboral que es regular.

Los autores de esta tesis concluyen en que la satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa, que la falta de incentivos, capacitación y recursos no ayuda a mejorar la productividad y se recomienda implementar un programa de incentivos económicos y no económicos según el desempeño de los colaboradores de acuerdo a los resultados obtenidos, desarrollar un programa de capacitación de acuerdo a las exigencias del trabajo realizado por los colaboradores para elevar los niveles de productividad.

➤ **Internacional**

Venutolo. (2009), tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima laboral y la productividad de las Pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires. Dada la amplitud del estudio, se decidió aplicar las técnicas estadísticas del muestreo probabilístico a fin de tomar una muestra representativa de la recolección de datos teóricos y empíricos.

La evidencia empírica indica que el clima laboral insatisfactorio es el tipo de clima predominante en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. La percepción (actitud) de los trabajadores hacia el clima laboral medida en la escala de Likert determinó que existe una actitud

desfavorable hacia el clima laboral. El clima laboral y la productividad están relacionadas y la relación de estas dos variables en este contexto fue establecida mediante una prueba estadística, la Chi cuadrada.

El autor de esta tesis concluye que efectivamente existe una interferencia directa en la productividad de las Pymes generada por conflictos en el clima laboral imperante. Por ello recomienda a los empleadores del sector que deberían llevar a cabo modificaciones en aquellos aspectos mencionados como más negativos. Sin dudas, se obtendrían mejores resultados optimizando los ámbitos de la cooperación, la resolución de conflictos, la revisión y reevaluación de los sistemas de incentivos, así como promoviendo y favoreciendo las motivaciones individuales intrínsecas y fomentando los sentimientos de pertenencia a la organización.

Se sugiere establecer un modelo de competencias como método de gestión de los recursos humanos, así como articular planes de carrera y capacitación que permitan al personal identificar qué habilidades requieren profesionalmente dentro de la compañía para luego fortalecerlas mediante esquemas de formación. También es necesario realizar una evaluación de competencias/ desempeño que permita, tanto a directivos como empleados, contar con información objetiva sobre los criterios establecidos que sirvan como medio para efectuar los ascensos y promociones. Por otra parte, sería positivo programar acciones con tendencia a consolidar en la organización valores y objetivos conocidos y compartidos por todo el personal para acrecentar el sentimiento de pertenencia del capital humano de la empresa.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Clima Organizacional

Según Stephen **Robbins (2004)** quien señala que” el clima organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones”. Como menciona el autor, el clima organizacional investiga puntos internos dentro de la organización para luego aplicar mejoras a la misma y que esta siga perdurando con el tiempo.

El clima organizacional está relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a la frustración o barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos a estados de agresividad, inconformidad.

Según **Pintado Pasapera Edgard (2014)**¹ nos dice que existen cuatro factores del clima organizacional:

¹ Pintado Pasapera Alan (2014).Comportamiento Organizacional: Gerencialización y liderazgo conductivo del talento humano. Perú. pp. 21

- a) Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional.
- b) La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que percibe.
- c) Los factores personales tales como la personalidad, las actividades y el nivel de satisfacción.
- d) La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores, así como la comunicación respectiva del clima organizacional.

Según **Chiavenato (2009)**² menciona que el clima organizacional, es una motivación individual, donde las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional.

Méndez Álvarez (2006)³ se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y

² Chiavenato Idalberto,(2009) Comportamiento Organizacional (La dinámica del Éxito en las organizaciones) Segunda Edición Pág. 81

³ Méndez Álvarez, C. (2006), Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario.pp. 63

actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Anzola, (2003)⁴ opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Guillén y Guil, (2000)⁵ definen el clima organizacional como la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.

Likert, (citado por Brunet, 1987)⁶ identifican dos grandes tipos de climas laborales. Cada uno con características completamente opuestas:

- a) Sistema autoritarismo paternalista: Es aquel en que la dirección tiene una desconfianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo.

Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores.

⁴ Anzola, M. O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia. pp. 45

⁵ Guillén C, Guil R, (2000) Psicología del trabajo para relaciones laborales. Madrid: McGraw-Hill; 2000. pp. 166

⁶ Brunet, L. (2004) El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas. pp. 21

- b) Sistema participativo consultivo: Con una mayor descentralización que el paternalista, la toma de decisiones se origina en los mandos medios e inferiores. Predomina un clima de confianza y altos niveles de responsabilidad.

Sistema de participación en grupo: En éste último tipo la toma de decisiones es totalmente descentralizada, la comunicación es vertical y horizontal y se percibe confianza, altos niveles de compromiso y relaciones formales buenas.⁷

A. Características del Clima Organizacional

El Clima Organizacional tiene las siguientes características:

- a) El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- b) Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- c) El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- d) El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

⁷ Likert R. (2002) El factor humano en la empresa, su dirección y valoración. Bilbao: Deusto; pp. 33

- e) Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- f) El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
 - Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores.
 - Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa).
 - Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones).
 - Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).
 - Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes:
 1. Logro
 2. Afiliación

3. Poder
4. Productividad
5. Baja rotación
6. Satisfacción
7. Adaptación e innovación.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes:

1. Inadaptación,
2. Alta rotación
3. Ausentismo,
4. Poca innovación
5. Baja productividad

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional: El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

B. Elementos del Clima Organizacional

Los elementos del clima organizaciones son los siguientes: **Goncalves (2000)**⁸

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

⁸ Goncalves, Alexis (2000) Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

C. Determinantes del Clima Organizacional

Los determinantes del clima organizacional son:

- Prestaciones
- Relaciones Gerente-subalterno
- Incentivos
- Participación
- Políticas
- Procedimientos
- Normas

- Seguridad
- Servicios
- Sueldos y salaries
- Naturaleza del trabajo
- Condiciones de trabajo

D. Beneficios positivos del Clima Organizacional satisfactorio

Un buen clima organizacional tiene beneficios entre los que se pueden mencionar:

- Satisfacción general de los trabajadores
- Mejor comunicación
- Positivización de las actitudes
- Favorece la detección de necesidades de capacitación.
- Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios

E. Resultados de un Clima Organizacional negativo.

Los resultados de un clima organizacional negativo son:

- Ausentismo
- Accidentes de trabajo
- Pérdidas de tiempo
- Quejas
- Mayor tiempo extra

- Calidad deficiente
- Sabotajes
- Demoras
- Hurtos
- Mayor rotación de personal
- Incrementos de gastos
- Interrupciones constantes en el proceso de trabajo

2.2.2 Dimensiones del Clima Organizacional

Modelo de Litwin y Stinger indican nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.⁹ **Litwin y Stinger (1998)**

- a) **Estructura** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- b) **Responsabilidad (*empowerment*)** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

⁹ Concalvez Alexis (1998) Dimensiones del Clima Organizacional. Revista Enfasis. Año 4/No.3
Buenos Aires Argentina

- c) **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- d) **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos
- e) **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados
- f) **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- g) **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- h) **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- i) **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- a. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- b. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- c. Actitudes hacia el contenido del puesto
- d. Actitudes hacia la supervisión
- e. Actitudes hacia las recompensas financieras
- f. Actitudes hacia las condiciones de trabajo 7

g. Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

2.2.3 Funciones de Clima Organizacional

Las funciones del Clima organizacional son¹⁰:

1. Desvinculación. Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
2. Obstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.
3. Espíritu. Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores

¹⁰ Iturralde Ernesto; www.yturalde.com/cultura_corporativa.htm; fecha de consulta 15/12/2007.

6. Énfasis en la producción. Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje: Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración. Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa. La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

12. Riesgo. El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Formalización. El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición
17. Conflicto. La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
18. Identidad. El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
19. Conflicto e inconsecuencia. El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

20. Selección basada en capacidad y desempeño. El nivel en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
21. Tolerancia a los errores. El importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.
22. Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

2.2.3.1 Técnicas para Generar Clima Organizacional.

Según **Pintado (2014)**¹¹ existen las siguientes Técnicas:

- a) Socio grama: Descrita por **Jacobo Levy Moreno (1889-1974)** Representa gráficamente y estudia las relaciones interpersonales, niveles de preferencia y rechazos existentes entre el grupo de trabajadores. Cumple dos funciones, una descriptiva y otra explicativa.
- b) Socio drama: Es una dramatización relativamente espontánea, con relación algún problema o cuestión significativa, es una técnica de dinámica interactiva, alegre y útil para empezar a estudiar un tema como diagnóstico, con el objetivo de proveer elementos para analizar cualquier tema basado en situaciones o hechos de la vida real.

¹¹ Pintado Pasapera E. (2014) Comportamiento Organizacional: gerencialización y liderazgo Conductivo del Talento Humano (4 Ed.) Perú. pp 91

- c) Focus Group: Conocido como sesiones de grupo, es una de las formas de estudio cualitativo en el que se reúne a un grupo de personas para indagar acerca de las opiniones, actitudes y reacciones de un grupo frente a un producto, servicio, concepto, publicidad, idea o empaque. El autor creativo de FG es el sociólogo americano **R.King Merton (1910-2003)**.
- d) FODA: **Albert S. Humphrey** es el creador de FODA o DOFA, es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar una estrategia de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc. Permite conformar un cuadro de la situación actual de una persona, empresa u organización, de esta manera se podrá tener un diagnóstico preciso que nos permita tomar decisiones acordes a los objetivos y políticas institucionales.
- e) La ventana de Johari: Modelo cognitivo inventado por los psicólogos **Joseph Luft y Harry Ingham (1995)**¹², utilizados por especialistas de en capacitación para evaluar y clasificar los estilos de comunicación. La esencia del modelo está en la comprensión mutua, mejora la precisión conceptual y la comunicación. Se estructura sobre la base de cuatro áreas.
- Abierta: Representa los sentimientos, experiencias e información que la propia persona conoce y que los demás también.

¹² Fritzen, Silvino José (1987) La ventana de Johari: ejercicios de dinámica de grupo, de relaciones humanas y de sensibilización. Editorial SAL TERRAE. p. 9

- Oculta: Representa la información que la persona conoce pero que no permite que los demás conozcan.
- Ciega: Representa la información que la persona desconoce, pero que los demás si conocen.
- Desconocida: Representa información que ni la propia persona conoce, ni los que lo rodean.

2.2.4 Teorías del Clima Organizacional

➤ Teoría Humanista

Según **Brunet (2004)**¹³ Los autores más importantes como Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor y Chris Argyris, coinciden en una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de la empresa, por ello realizaron estudios para comprender el comportamiento grupal, provocando un interés acerca del impacto del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas entre otros temas. Es en esta teoría donde sobresale Likert con su desarrollo de cuatro modelos de diseños de organización que incluyen variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control basándose en los estudios de Mayo y Lewin.

¹³ Brunet, Luc, El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias, 1999, Editorial Trillas, México. pp. 47

Por lo que es sencillo concluir que la comunicación desempeña un papel fundamental en diversos aspectos, como los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos de gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos.

➤ **Teorías de los sistemas**

En donde los autores más representantes son Trist, Katz y Kahn ellos a diferencia de las anteriores teorías abordaron una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad.

“Ello implica que la organización deberá de estar al tanto y cuidar con especial atención la información recibida del entorno social, económico, político y cultural”. **Carlos Fernández (2009)**.

Dadas estas teorías, la que más se acerca a la realidad es la teoría humanista, ya que la clásica es muy basada en parámetros y se preocupa más por la productividad de la empresa y no le importan los colaboradores, a diferencia de la humanista que tiene como prioridad el bienestar de los trabajadores acoplando lo propuesto por la teoría clásica.

➤ **Teoría del clima organizacional, de Likert**

En su teoría de clima organizacional Likert (citado por Brunet, 1999)¹⁴ menciona que el comportamiento de los subordinados es causado

¹⁴ Ibid. pp. 49

por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

- a) **Causales**, llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.
- b) **Intermedias**, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- c) **Finales**, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

Estos tres tipos de Variables influyen en la percepción del clima organizacional, por parte de los miembros de la organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta Posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Tomas: Lo que los hombres definen como real, se toma en sus consecuencias. La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

A) Clima de tipo autoritario.

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

Sistema II. Autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados,

sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

B) Clima de tipo Participativo.

Sistema III. Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical - horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los

sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

➤ **Teoría de las Contingencias**

La teoría de las contingencias ha ocupado un rol destacado en el estudio del diseño de las estructuras organizacionales en los últimos cincuenta años, ese protagonismo se ha originado en su sencillez y capacidad explicativa¹⁵

La teoría de las contingencias es la etapa más reciente de la teoría de la administración. Su objetivo es una administración amplia, sin fronteras en el tiempo y el espacio, con una visión dirigida hacia el futuro y hacia el entorno circundante.

Tiempos Modernos: Con el advenimiento de la era del conocimiento, los fundamentos de la era industrial comenzaron a quedar rebasados. La economía saludable es aquella que rompe el equilibrio por medio de la innovación tecnológica, la actitud productiva no consiste en tratar de optimizar lo que ya existe, sino en innovar por medio de lo que Joseph Schumpeter llama “Destrucción creativa”, destruir para crear algo completamente nuevo.

¹⁵ Donaldson, Lex (2006) The Contingency Theory of Organizational Design: Challenges and Opportunities, Chapter 2 in R.M. Burton, B. Eriksen, D.D. Hakonsson and C.C. Snow (eds.) Organization Design: The Evolving State-of-the-Art, Springer, pp19.

La era del conocimiento está provocando cambios cada vez más rápidos y profundos. La influencia de la tecnología de la información(TI), la unión de la computadora, la televisión y las telecomunicaciones, que invade la vida de las personas y las organizaciones, provocando profundas transformaciones, además ha surgido algunas soluciones como las siguientes:

- a) **Mejora Continua:** Es una técnica para el cambio organizacional suave y continuo que se basa en las actividades de grupos de personas, busca la calidad de los productos y servicios dentro de programas a largo plazo. Es un enfoque incremental y participativo para alcanzar la excelencia en la calidad de los productos y servicios a partir de las personas.

- b) **Calidad Total:** Este concepto se extiende a todos los niveles de organización, desde personal de oficina y de fábrica hasta la alta dirección, y demanda que todos se involucren por completo, es una técnica incremental para obtener la excelencia en la calidad de los productos y procesos.

- c) **Reingeniería:** Es una reacción ante el colosal abismo que existía entre los cambios del entorno y la total incapacidad de las organizaciones para adaptarse a ellos. Esto implica una reconstrucción general. Se basa en procesos empresariales horizontales que cruzan diferentes fronteras departamentales hasta llegar al cliente. Tiene cuatro

características: Es fundamental, radical, drástica y se concentra en los procesos, no en funciones ni tareas.

- d) **Benchmarking:** Se trata de unos procesos continuos para evaluar productos, servicios y prácticas de los competidores fuertes y de aquellas empresas reconocidas como líderes. Esto permite comparar procesos y prácticas administrativas para identificar lo mejor y alcanzar un nivel de superioridad o ventaja competitiva.

- e) **Equipos de Alto desempeño:** Se caracteriza por una alta participación de las personas y por las búsquedas de respuestas rápidas e innovadoras a los cambios en el entorno de negocios para entender las crecientes demandas de los clientes. Las organizaciones están migrando aceleradamente al trabajo en equipo o trabajo colaborativo. Nunca se habló tanto de equipos como ahora, pero no basta con crear y desarrollar equipos; también es necesario que alcancen un desempeño excelente.

2.2.5 Motivación

Motivación es generado por una necesidad insatisfecha que rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado conduce al individuo a un comportamiento o acción específica con el fin de reducir la tensión generada por la existencia de una necesidad insatisfecha. Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y, por lo tanto, la

descarga de la tensión provocada por ella. Al tener satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior, a su forma de ajuste al ambiente.

Modelo Simple del proceso de motivación:

1. Necesidad
2. Búsqueda de satisfacción de la necesidad (Impulso)
3. Comportamiento enfocado en la meta
4. Desempeño para alcanzar la meta
5. Satisfacción de la necesidad (Incentivo o frustración)
6. Necesidad revalorada por la persona.

Colvin y Rutland (2008)¹⁶ La “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo

¹⁶ Colvin, M. & Rutland, F. (2008) Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation. Louisiana Tech University. <http://www.business.latech.edu/>

cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.¹⁷

Robbins (2004)¹⁸ El proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”

➤ **Tipos de motivación**

Motivación por la competencia.- Se basa en realizar un trabajo de alta calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan la excelencia en su trabajo, desarrollan habilidades para solucionar problemas y luchan por ser creativos. Lo más importante es que estos individuos se benefician de sus experiencias.

Motivación por logro: necesidad Psicológica de alcanzar el éxito en los estudios, también podríamos decir que es el impulso que tienen las personas de superar retos y obstáculos para alcanzar metas. Un individuo impulsado por el logro desea desarrollarse, crecer y avanzar en la escala del éxito por sí mismo, no por las recompensas que le acompañan ¹⁹.

Motivación social: Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana; los seres humanos estamos regidos por un conjunto de sentimientos que rigen

¹⁷ Colvin, M. & Rutland, F. (2008) Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation. Louisiana Tech University.

¹⁸ Robbins (2004) El proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta

¹⁹ Lahey, B. B. (1999). Introducción a la Psicología (6ta ed.). Chicago, IL: Mc. Graw Hill. P.135

nuestras actitudes frente a las situaciones; las cuales fueron cultivadas por el transcurso del tiempo por nuestros familiares, nuestro entorno como los amigos, maestros y en general personas a nuestro alrededor que han ayudado en la formación de nuestro ser actual, estas costumbres y la cultura aprendida condicionan nuestra conducta frente a las circunstancias que nos encontramos²⁰.

Motivación por afiliación: El ser humano está hecho para relacionarse con los demás seres la motivación por afiliación viene a ser la necesidad de estar con otras personas y tener relaciones personales, es querer pertenecer a un grupo y ser aceptado, como lo menciona en su publicación. Las personas tienden a pertenecer en un grupo donde los integrantes tienen algo en común que los hace afiliarse, por ejemplo puede haber interés en común que comparten el gusto por el futbol, el gusto por la música y esos mismos intereses los hace comprenderse en algunos casos²¹.

Motivación por el poder.- Es un impulso por influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un impacto en su organización y están dispuestas a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen ese poder podrán usarlo constructiva o destructivamente.

²⁰ Davidoff, L. (1989) Introducción a la Psicología. México McGraw Hill.

²¹ Idid. P.136

Motivación por autorrealización: se ha establecido una jerarquía teórica de las necesidades humanas la cual está formada por escalones constituidos en forma jerárquica; en la que demuestra que los seres humanos tenemos prioridades a atender por ejemplo ante toda necesidad lo primero que satisfacemos son las necesidades fisiológicas luego el sentirme seguro que no estemos en peligro y así una necesidad conduce a otra necesidad en la jerarquía²².

Según describen **Whittaker y Whittaker (1991)**²³ la motivación "Es una palabra utilizada para comprender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo, que llevan una conducta dirigida hacia determinados objetivos", se refiere a la fuerza impulsora que hace que nosotros queramos hacer determinadas acciones para lograr un objetivo específico, por ejemplo para sentir el deseo de superación personal es necesario estar motivado ya que es una fuerza interna que nos impulsa a hacer algo.

2.2.6 Capacitación

La capacitación permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos

²² Cohen, R., & Swerdlik, M., (2000). Pruebas y evaluaciones Psicológicas. 2ª edición. México: McGraw Hill S.A. de C.V.

²³ Whittaker J., & Whittaker S., (1991) Psicología con adaptaciones para Iberoamérica, 4ª edición, México, Editorial Iberoamericana.

y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Frigo, (2007)²⁴ señala que la capacitación es definida como toda “actividad realizada en una organización que busca la mejor actitud, habilidades, conocimiento, o conducta de su personal respondiendo a sus necesidades. Intenta perfeccionar a sus colaboradores en sus puestos de trabajo en base a sus metas definidas de acuerdo a las funciones de la empresa”

De Dreu, (2007)²⁵ Los objetivos de la capacitación está proporcionar a la empresa personal altamente calificado en términos de destrezas, competencias y conocimientos, desarrollar el sentido de responsabilidad hacía la compañía, perfeccionar el desempeño de cada puesto, mantenerse actualizados frente a los cambios que se suscitan, dar la información adecuada y mejorar las relaciones interpersonales de la empresa.

McMurrer, (2005)²⁶ indica que la preparación de los empleados suele verse como una inversión, cada empresa invierte en recursos con cada

²⁴ Frigo Edgardo (2007) ¿Qué es la capacitación y que gana una organización al capacitar a su personal? www.forodeseguridad.com

²⁵ De Dreu, C. (2007) Cooperative Outcome Interdependence, Task Reflexivity, and Team Effectiveness: a Motivated Information Processing Perspective. *Journal of Applied Psychology*. pp. 628

²⁶ McMurrer, D., McGraw, K. L.; BASSI, L. The Learning Capacity Index: A Measurement System for Linking Capacity to Learn and Financial Performance, 22nd McMaster World Congress. 4th World Congress on the Management of Intellectual Capital, Hamilton, Ontario, Canada. pp. 78

colaborador al seleccionarlo, incorporarlo y capacitarlo. En este aspecto se toman en cuenta los talentos y el potencial de los individuos para aumentar la productividad con su presencia. **Según (Robbins, 2004)²⁷** los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

➤ **Modelos de Capacitación**

Los factores que permiten establecer regularidades en los modelos para la capacitación en la empresa, se relacionan a²⁸:

- Motivación al sujeto. “Cualquier sistema cuyo objeto de trabajo sea el ser humano, debe tener como premisa incentivar a éste a participar, pues de lo contrario el fracaso está asegurado.

²⁷ Robbins, S. P. (2004) Comportamiento Organizacional. México: Pearson Prentice Hall. 10ª Edición. P. 124

²⁸ Toro Álvarez, Fernando (2002) Desempeño y Productividad. Cincel Ltda. Medellín. pp. 22

- Universalidad. El desarrollo de un modelo presupone su generalidad, aspecto que no siempre es posible alcanzar en toda su dimensión debido a la complejidad de los procesos o fenómeno que describe”
- Amplitud de visión. “Es común que los programas de capacitación, vistos en términos tradicionales, se dirijan sólo hacia aquellos aspectos específicos que tienen que ver con la actividad directa del sujeto y el perfil empresarial”
- Promover el dominio de las tecnologías de avanzada. “La innovación tecnológica es una característica del entorno actual, por lo cual el dominio en profundidad de las herramientas de trabajo con especial énfasis en las técnicas informáticas constituye una prioridad en la empresa moderna”
- Promover la comunicación. “Uno de los riesgos que enfrenta la empresa contemporánea es la incomunicación, ya que los medios técnicos disponibles permiten el intercambio de información sin necesidad del contacto personal”
- Alcanzar los objetivos antes señalados a un costo razonable. “Este sistema, como cualquier otro que se establezca en una entidad, requiere de los procedimientos y canales de información indispensables para evaluar sistemáticamente si el impacto en la empresa se encuentra en correspondencia con los costos incurridos”

2.2.7 Tecnología

Las tecnologías son aquellas herramientas computacionales e informáticas que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información representada de la más variada forma. Es un conjunto de herramientas, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información. Constituyen nuevos soportes y canales para dar forma, registrar, almacenar y difundir contenidos informacionales²⁹.

Sardelich, (2006)³⁰ Con la expresión Tecnologías de la Información, hacemos referencia a todas las formas de producción, almacenamiento, procesamiento y reproducción de la información”.

Duncombe y Heeks (1999)³¹ Se denominan Tecnologías de la Información y las Comunicación al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Las TIC incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual.

²⁹ Poole, B.J. (1999) *Tecnología Educativa: Educar para la sociocultura de la comunicación y del conocimiento*. Madrid: McGraw-Hill.

³⁰ Sardelich, M. E. (2006) *Las nuevas tecnologías en educación: aplicación e integración de las nuevas tecnologías en el desarrollo curricular*. Vigo: Ideas Propias.

³¹ Duncombe, R. Y Heeks, R. (1999) *Information, I. C. Ts and Small Enterprise: Findings from Botswana*. University of Manchester. Institute for Development Policy and Management. pp. 2

Huidobro, J. (2000)³² nos expresa que *“es un conjunto de herramientas, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información. Constituyen nuevos soportes y canales para dar forma, registrar, almacenar y difundir contenidos informales”*.

Castells, (1999)³³ Por tecnología entiendo, en continuidad con Harvey Brooks y Daniel Bell, el uso del conocimiento científico para especificar modos de hacer cosas de una manera reproducible». Entre las tecnologías de la información incluyo, como todo el mundo, el conjunto convergente de tecnologías de la microelectrónica, la informática (máquinas y software), las telecomunicaciones/televisión/radio y la optoelectrónica.

➤ **Tipos de tecnología**³⁴

- a. **Tecnología Fija:** la característica sobresaliente reside en el hecho de que no es posible utilizarla para la realización de otro bien o servicio.

- b. **Tecnología Flexible:** término utilizado para referirse al conocimiento técnico y a los elementos físicos con los que es posible elaborar otros productos o servicios.

³² Huidobro, José Manuel (2000) Tecnologías de Información Y Comunicación. Editado por la Universidad Politécnica, Madrid-España, p.37

³³ Castells, M. (1999) *La Era de la Información: Economía, Sociedad y cultura*, 2, el poderde la identidad, Siglo Veintiuno, México. pp. 56

³⁴ Enciclopedia de Clasificaciones. (2016). Tipos de tecnología. Recuperado de: <http://www.tiposde.org>

- c. **Tecnología Blanda:** el término engloba a los conocimientos de planificación, administración y comercialización, dejando de lado al saber técnico al respecto.
- d. **Tecnología Dura: término** que se utiliza para designar a los saberes exclusivamente técnicos, aplicados a la producción de maquinarias, productos, materiales, etc.
- e. **Tecnología de Equipo:** para este tipo de tecnología se presentan dos significados.
- Tecnología de equipo entendida como el conjunto de reglas, procedimientos, destrezas y conocimiento empírico aplicado a la producción, utilización y mantenimiento de maquinarias.
 - Tecnología de equipo entendida como aquella en la que el desarrollo de la misma es realizado por quien produce el equipo o maquinaria. Incluye a las industrias textiles, plásticas, etc.
- f. **Tecnología de Operación:** aquí la tecnología es el resultado de la observación y la aplicación de lo contemplado durante años.
- g. **Tecnología de Producto:** engloba a todos aquellos procedimientos, características específicas, reglas y técnicas, utilizadas en la fabricación de un producto o servicio.

h. Tecnología Limpia: es aquella que al ser utilizada no produce modificaciones en el ambiente.

2.2.8 Productividad

Según **Robbins y Coulter (2000)**, la define como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo.

El mejoramiento de la productividad no consiste únicamente en hacer las cosas mejor; es más importante hacer mejor las cosas correctas. El proceso de producción es un sistema social complejo, adaptable y progresivo. Las relaciones recíprocas entre trabajo, capital y el medio ambiente social y organizacional son importantes en tanto están equilibradas y coordinadas en un conjunto integrado.

Para **Martínez (2007)**³⁵ la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos

³⁵ Martínez-Peña, F., 2003. Producción y aprovechamiento de *Boletus edulis* Bull.: Fr. en un bosque de *Pinus sylvestris* L. Consejería de Medio Ambiente. Junta de Castilla y León, 134 p.

humanos, capital, conocimientos, energía, etcétera son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

Koontz y Wehrich (2004)³⁶ señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad, estos son:

- a) **Eficiencia:** la utilización correcta de los recursos disponibles. En términos generales, la eficiencia se refiere a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Asimismo, representa una capacidad o cualidad importante de las empresas u organizaciones, cuyo propósito siempre es alcanzar metas aunque impliquen situaciones complejas y muy competitivas.³⁷

Por otra parte, la eficiencia se enfoca principalmente en los medios para resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, así como en capacitar a los subordinados por medio de un enfoque reactivo para que cumplan con las labores establecidas.

- b) **Efectividad:** Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué

³⁶ Koontz, H. y Wehrich, H. (2004) Administración: una perspectiva global. (12ª. Edición). México: Editorial McGraw Hill Interamericana. . pp304

³⁷ Chiavenato, Idalberto (2002) Administración de Recursos Humanos; 5ta Edición; Editorial Mc Graw Hill. Pp. 158

costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos

- c) **Eficacia:** Se relaciona con el concepto de productividades y agrega una idea de expectación o deseabilidad. “Hacer lo que está bien”. Otra definición de eficacia es “obtener el efecto deseado o producir el resultado esperado”. La eficacia o efectividad hace énfasis en los resultados, es decir, en hacer las cosas correctas, lograr objetivos y crear más valores. Este concepto busca el para qué se hacen las cosas, cuáles son los resultados que se persiguen.

Según **Bain (2011)**³⁸ indica que la importancia de la producción radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos. Por otro lado se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

Según **Robbins y Coulter (2010)**³⁹ nos dice la producción es el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos

³⁸ Bain, D. (2011) Productividad: la solución a los problemas de la empresa. España: McGraw-Hill Interamericana.

³⁹ Robbins, S. Coulter, M. (2010) Administración (10ª ed.). (L. Fernández & V. Alba, Trads). México: Pearson. (Trabajo original publicado en 2009).

utilizados para generar esa producción. **Gaither y Greg Frazier (2000)**⁴⁰ definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida.

Productividad = Cantidad de productos o servicios realizados / Cantidad de recursos utilizados.

Es la medida de desempeño que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

Fietman (1994)⁴¹ señala que los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por:

- a. Recursos Humanos. Se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores.
- b. Maquinaria y Equipo. Es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo.
- c. Organización del Trabajo. En este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo.

⁴⁰ Gaither y Greg Frazier (2000) Administración de producción y operaciones. Ediciones Paraninfo. pp. 452

⁴¹ Fietman (1994) Factores que afectan la productividad en las Organizaciones. Editorial McGraw-hill, Colombia. pp. 178

2.2.9 Rendimiento

Rendimiento es equivalente al de productividad. En el lenguaje corriente se suele utilizar este término, sin embargo, como sinónimo de renta, beneficio, interés o rentabilidad.

Desde el punto de vista económico, para un proceso productivo, es la cantidad de outputs que se obtienen en una unidad de tiempo determinada. Dentro de este contexto, podría traducirse como sinónimo de productividad haciendo referencia a la relación referidos a la misma unidad de tiempo o, mejor dicho, a los productos obtenidos en el empleo de un factor de producción⁴². El rendimiento en una empresa está asociada al vínculo existente entre los medios que utilizan para obtener algo y el resultado que se logra finalmente. De este modo puede relacionarse el rendimiento con el beneficio o con el provecho.

El Rendimiento corresponde al ritmo del trabajador, midiendo la productividad del trabajador directo. Si el ritmo es el normal, será el 100%. Si un trabajador produce más unidades que la producción estándar, su rendimiento será mayor al 100%. Para calcular el rendimiento, dividimos la producción real entre la producción estándar que haría en el tiempo productivo.

Los directivos y propietarios de cualquier empresa, por tanto, lo que desearán es mejorar el rendimiento laboral de sus trabajadores, ya que son perfectamente conscientes de que esto repercutirá de manera positiva en la

⁴² Lawlor, A. (1985) Productivity improvement manual. Aldershot, Reino Unido, Gower, pp. 206.

misma. Entre estas suelen recurrir a una variedad de medidas entre las que destacan las siguientes:

- Crear un buen ambiente de trabajo, donde todo el mundo se pueda sentir cómodo y trabaje por y para el equipo.
- Mejorar la autoestima de los empleados, reconociéndoles sus tareas.
- Establecer planes de trabajo por objetivos, pues así cuando estos se cumplan se aumentará notablemente la satisfacción y el orgullo de los trabajadores.
- Facilitar la participación de todos los miembros de la empresa, para que se sientan parte de la misma y no duden en realizar su esfuerzo y sus tareas en pro a ellas.
- Promover la igualdad de trato.
- Motivar a los trabajadores
- Fomentar la formación de los empleados, para que puedan mostrar ilusión por mejorar sus desempeño y habilidades

2.2.10 Costos

El costo es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio. Todo proceso de producción de un bien supone el consumo o desgaste de una serie de factores productivos. El concepto de costo está íntimamente

ligado al sacrificio incurrido para producir ese bien. Todo coste conlleva un componente de subjetividad que toda valoración supone⁴³.

Los objetivos y funciones de la determinación de costos, encontramos los siguientes:

- Servir de base para fijar precios de venta y para establecer políticas de comercialización.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Permitir la valuación de inventarios.
- Controlar la eficiencia de las operaciones.
- Contribuir a planeamiento, control y gestión de la empresa

Los costos pueden ser clasificados de diversas formas⁴⁴:

1. Según los períodos de contabilidad:

- Costos corrientes: aquellos en que se incurre durante el ciclo de producción al cual se asignan (ej.: fuerza motriz, jornales).
- Costos previstos: incorporan los cargos a los costos con anticipación al momento en que efectivamente se realiza el pago (ej.: cargas sociales periódicas).

⁴³ Bueno Campos & Cruz Roche- J.J. (2002) Durán Herrera, Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Pirámide. ed. Pirámide.

⁴⁴ Backer Morton (1983) Contabilidad de Costos, un enfoque administrativo para la Toma de Decisiones. 2da edición. McGraw-Hill, pp. 357

2. Según la función que desempeñan: indican como se desglosan por función las cuentas Producción en Proceso y Departamentos de Servicios, de manera que posibiliten la obtención de costos unitarios precisos:
 - Costos industriales
 - Costos comerciales
 - Costos financieros

3. Según la forma de imputación a las unidades de producto:
 - Costos directos: aquellos cuya incidencia monetaria en un producto o en una orden de trabajo puede establecerse con precisión (materia prima, jornales, etc.)
 - Costos indirectos: aquellos que no pueden asignarse con precisión; por lo tanto se necesita una base de prorrateo (seguros, lubricantes).

4. Según la forma de concentración de los costos:
 - Costeo por órdenes: Se emplea cuando se fabrica de acuerdo a pedidos especiales de los clientes.
 - Costeo por procesos: Se utiliza cuando la producción es repetitiva y diversificada, aunque los artículos son bastante uniformes entre sí.

2.2.11 Utilidad

La utilidad es la mayor o menos capacidad que posee una cantidad dada de un determinado bien o servicio para satisfacer una necesidad. Ésta es tanto mayor cuanto menor sea la disponibilidad del bien en mi poder, y generalmente

decrece al aumentar la cantidad disponible del bien. Si estoy sediento y para quitarme la sed decido beber un vaso de agua, en este momento aquel vaso tiene para mí una utilidad muy alta, porque me permite apagar la sed. Pero si el vaso de agua que he bebido no me ha quitado totalmente la sed, puedo decidir tomar todavía un segundo vaso, después de lo cual, es posible que no sienta más la necesidad de beber un tercer vaso de agua. En este caso, el vaso adicional tiene para mí una utilidad cercana a cero, es decir, ya no tiene más utilidad para satisfacer la sed porque esta necesidad ya ha sido totalmente cubierta⁴⁵.

Tipos de Utilidad.

- a) **Utilidad Total:** La utilidad para los subjetivistas es precisamente la capacidad que tienen los bienes para satisfacer las necesidades humanas, esta capacidad está dada por las cualidades físicas del bien. Ejemplo, la utilidad de un automóvil está dada por el conjunto de cualidades físicas que le permiten satisfacer las necesidades del transporte⁴⁶.

La utilidad se relaciona con la escasez para determinar el valor de un bien, ya que en la medida que un individuo tenga mayor cantidad de bienes tendrá ¡mayor utilidad a cada uno de ellos.

- b) **Utilidad Marginal:** Es la medida en que el individuo posee mayor cantidad de un bien, la utilidad que le atribuye a cada unidad del bien va

⁴⁵ <http://www.economia.so/>

⁴⁶ Varian, Hal R. (2006) Microeconomía intermedia. Un enfoque actual, Capítulos 2, 3, 4 y 5, España, Antoni Bosch, pp. 21.

disminuyendo en relación directa con el aumento de unidades del bien que se trate lo que se conoce como ley de la utilidad decreciente⁴⁷.

Por el contrario cuando el individuo posee pocas unidades de un bien, le atribuye mayor importancia a cada una, cada unidad del bien tendrá para l mayor utilidad.

La utilidad marginal es un aumento de la utilidad total provocada por un incremento de una unidad consumida, poseída y producida.

Para **Rawls (2001)**⁴⁸ él es la satisfacción de un deseo, y admite comparaciones interpersonales que pueden al menos ser sumadas al margen. Supone también que la utilidad se mide mediante algún procedimiento independiente de las elecciones que implican riesgo, postulando una capacidad para jerarquizar diferencias entre diversos niveles de satisfacción. Este principio clásico de utilidad requiere que las instituciones estén proyectadas para maximizar la suma absoluta de expectativas de las personas realmente representativas. A esta suma se llega valorando cada expectativa por el número de personas en la posición correspondiente, y luego sumando. Así, al duplicarse el número de personas en la sociedad se duplica la utilidad total. En cambio, el principio de utilidad media exige que la sociedad maximice no el total sino la utilidad media (per capita).

⁴⁷ Parkin, Michael (1995) Microeconomía, Capítulo 7 Utilidad y demanda, y Capítulo 8 Posibilidades, preferencias y elecciones, Wilmington, Delaware, U.S.A., Addison-Wesley Iberoamericana, pp. 166

⁴⁸ Rawls, J., (2001) La justicia como equidad: una reformulación, Paidós Ibérica, pp. 127

2.2.12 Administración

La Administración es un conjunto de conocimientos pertenecientes al campo de las ciencias sociales que estudia la dirección y el funcionamiento de todo tipo de organizaciones: privadas, públicas y Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). También se ocupa de otros sistemas administrables, tales como proyectos u otros emprendimientos generados por individuos (Plan Estratégico Vitivinícola, Programa de Jefes y Jefas de Hogar, radicación de una planta industrial, etc.).

Según **Henri Fayol** que desarrollo la teoría Clásica, esta se preocupa por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. Mientras el americano Frederick Winlow Taylor, desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente de la racionalización del trabajo operario. A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y haya partidos de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo el panorama administrativo de las organizaciones. **Stephen (2005)**⁴⁹ Administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

⁴⁹ Stephen Robbins; Mary Coulter (2005) Administración, 8ª Edición, México, PEARSON Prentice Hall. pp 8

Koontz y Wehrich, (2004)⁵⁰ La administración es el proceso de diseñar mantener un ambiente en el que los individuos trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados. Sea a manera personal, o en la organización, es necesario que se aplique la administración y sus fundamentos. La administración es aplicable en una empresa pequeña o grande, un negocio formal e informal, o en una empresa internacional. Se puede ampliar la definición previamente planteada con los siguientes puntos, según los autores:

1. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones
3. Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales
4. La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit
5. La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia

A. El proceso administrativo

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades

⁵⁰ Koontz Harold & Wehrich Heinz (2004) Administración: una perspectiva global. (12ª Edición) México: McGraw-Hill. pp. 6

que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo está formado por 4 funciones fundamentales⁵¹:

1. **Planeación:** Se establecen los objetivos a alcanzar e identifica las estrategias y acciones que se necesitan para lograrlos, los objetivos se definen de forma integrada e indican hacia donde se dirige la organización.
2. **Organización:** Define la división del trabajo que será desempeñado por medio de tareas en distintos puestos, también se ocupa de coordinar los esfuerzos para garantizar que se alcance el propósito deseado.
3. **Dirección:** Fase en que se coordina y reúne los esfuerzos de todas las personas a efecto de garantizar que se desempeñen sus tareas de modo que la organización alcance sus objetivos (Liderazgo de la organización)
4. **Control:** Fase en el que se evalúa el desempeño, compara resultados con los objetivos y aplica medidas correctivas cuando es necesario.

B. Principios implícitos de administración científica según Taylor

- a) Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis

⁵¹ Melinkoff, R (1987). Los Procesos Administrativos. Caracas. Editorial contexto. pp. 54

cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.

- b) Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.
- c) Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.
- d) Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente.
- e) Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.
- f) Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución.
- g) Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos, también como otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fueren superados.
- h) Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados.
- i) Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resultan del aumento de la producción proporcionado por la racionalización.

- j) Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.
- k) Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso.

C. Principios de administración Henry Fayol (1996)⁵²

- a) División del trabajo. Cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epitome de este principio es la línea de montaje moderna.
- b) Autoridad. Los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre lograrán la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal (por ejemplo, la experiencia pertinente).
- c) Disciplina. Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos (como las disposiciones para recompensar resultados extraordinarios) y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.

⁵² Fayol, Henri. (1969) Administración Industrial y General. México, Edit. Herrero Hermanos. (1916)

- d) Unidad de mando. Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.
- e) Unidad de dirección. Las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.
- f) Subordinación del interés individual al bien común. En cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.
- g) Remuneración. La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
- h) Centralización. Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes debían cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo debían otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.

- i) Jerarquía. La línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de las empresas.
- j) Orden. Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.
- k) Equidad. Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.
- l) Estabilidad del personal. Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
- m) Iniciativa. Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.
- n) Espíritu de grupo. Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Según Fayol, incluso los pequeños detalle podrían alentar el espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita siempre que fuera posible.

2.3 Glosario de términos

Administración: Es una disciplina encargada de planificar, organizar, coordinar, controlar y evaluar las actividades industriales, comerciales, financieras y de servicios de cualquier institución, industria o empresa.

Ambiente: Es todo lo que rodea la organización, el contexto dentro del cual existe una organización o un sistema.

Capacitación: Es un proceso mediante el cual el personal adquiere habilidades que ayudan al logro de los objetivos de la organización.

Clima Organizacional: Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un entorno laboral.

Comportamiento Organizacional: Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.

Costos: Es el conjunto de cargas incorporables, necesarias para la transformación de los productos.

Costo- Beneficio: Es el grado en que el proyecto beneficiará al mayor número de personas al menor costo razonable. Responde a la lógica de alcanzar los mayores resultados con la optimización en el uso de los recursos.

Desempeño: Complementa el trabajo de los procesos de provisión de personal para seguir y localizar a las personas cuyas características sean adecuadas a los negocios de la empresa.

Eficacia (efectividad): Refleja en qué medida se espera alcanzar o ha sido alcanzado el objetivo específico de un proyecto, teniéndose en cuenta tanto el nivel de logro, como los períodos temporales para hacerlo. La eficacia es un término que indica la contribución de un proyecto al logro de su objetivo específico.

Eficiencia: Es la capacidad del proyecto para transformar los insumos o recursos financieros, humanos y materiales en resultados. Establece el rendimiento o productividad con que se realiza esta transformación.

Empresa: Es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo.

Estándares: Son modelos, normas, patrón o referencias, para producir en serie.

Fabrica: Establecimiento dotado de la maquinaria, herramienta e instalaciones necesarias para la fabricación de ciertos objetos, obtención de determinados productos o transformación industrial de una fuente de energía.

Globalización: Proceso de expansión económica que derriba todas las barreras para el intercambio económico y la competitividad, sean sociales, culturales, ambientales, éticas, legales, financieras o políticas, para competir en el mercado mundial.

Grupo: Conjunto de personas organizadas para resolver sistemáticamente problemas relacionados con su trabajo o para mejorar sistemáticamente la calidad.

Innovación: Es un cambio que introduce novedades, nuevas propuestas que realmente encuentran una aplicación exitosa, imponiéndose en el mercado a través de la difusión.

Misión: Resultado de la plantación, que expresa la razón de ser y el propósito de la empresa.

Motivación: Es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o impulso orientado hacia un objetivo o incentivo.

Objetivos: Situación a crear o a mantener. Fin o intento al que se dirige una acción. Propósito que se quiere conseguir. Causa o razón que tiene la virtud de movilizar actores y recursos para ocupar una posición o lugar distinto del ocupado antes de decidir las acciones conforme a un plan.

Organización: Es un conjunto de personas que actúan juntas y las dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito en común.

Proceso Productivo: Es la secuencia de actividades requeridas para elaborar bienes que realiza el ser humano para satisfacer sus necesidades; esto es, la transformación de materia y energía en bienes y servicios.

Productividad: Es el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Producto: Bien o servicio, resultado de un proceso productivo, ofrecidos a los consumidores para satisfacer sus necesidades.

Rendimiento: Se refiere a la relación existente entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue.

Rentabilidad: Es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.

Satisfacción en el Trabajo: Es el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización.

Tarea: Es cualquier actividad ejecutada por alguien en sus trabajos. Cargo en un conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva por una persona.

Tecnología: Es un producto de la ciencia y la ingeniería que envuelve un conjunto de instrumentos, métodos, y técnicas que se encargan de la resolución del conflicto.

Utilidad: Es la ganancia generada en relación a las ventas anuales de los productos versus el bajo costo de producción.

Visión: Es una idea-fuerza que convoca, que reúne, que vincula, que da sentido al hecho de pertenecer a una organización.

CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis General

El Clima Organizacional se asocia positiva y significativamente con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.

3.2. Hipótesis Específicas

- a) La motivación al personal se asocia positiva y significativamente en la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.
- b) La capacitación al personal se asocia positiva y significativamente en la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.
- c) La utilización de la Tecnología se asocia positiva y significativamente en la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.

3.3. Identificación de las Variables

Variable (V1)

Clima Organizacional

Variable (V2)

Productividad

3.4. Definición Operacional de las Variables

VARIABLES	INDICADORES
V1: Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none">○ Motivación○ Capacitación○ Tecnología
V2: Productividad	<ul style="list-style-type: none">○ Rendimiento○ Costos○ Utilidad

3.5. Matriz de consistencia (Ver Anexo 01)

CAPITULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Tipo de Investigación

Por la manera como se ha planteado el estudio, el tipo de investigación es básica en razón de que nos permitirá responder a las interrogantes y objetivos de la investigación, utilizando los conocimientos de la normatividad del objeto de estudio.

4.2 Diseño de Investigación

El diseño corresponde a la investigación no experimental, es decir no se manipula ninguna variable.

Diseño específico es el siguiente:

$$M-O_xr_y$$

Donde:

- M = Muestra
- O = Observación
- x = Clima Organizacional
- y = Productividad
- r = en relación de

4.3 Unidad de análisis

La Unidad de análisis es el Clima organizacional y productividad de los trabajadores de Fábrica peruana Eternit.

4.4 Población de Estudio

Población y Muestra

La población estuvo constituida por los 120 empleados de la Fabrica Peruana Eternit ubicado en el centro de Lima.

4.5 Tamaño de Muestra

Debido a que fue accesible el ingreso a Fabrica Peruana Eternit, se trabajó con el total de la población de empleados de la empresa.

4.6 Técnicas de Recolección de Datos

Las principales técnicas utilizadas son las siguientes:

- a) **Técnicas de Recolección de Información Indirecta.-** Recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas; como libros, revistas especializadas, periódicos, trabajos de investigaciones anteriores y otros.

- b) **Técnicas de Recolección de Información Directa.-** Se obtuvo mediante la aplicación de encuestas con muestras representativas de la población citada, también se aplicó técnicas de entrevistas y de observación directa.

- c) **Técnicas de Muestreo.-** Determinación del tamaño de la muestra.

Instrumentos

El principal instrumento que se utilizó es el cuestionario que será dirigida a la muestra seleccionada, observando criterios metodológicos para determinar sus términos.

4.7 Técnicas de Procesamiento, análisis e interpretación de Datos

Entre las principales técnicas que se aplicó en este estudio tenemos:

- La codificación
- La tabulación
- Técnicas estadísticas

Estas técnicas permitieron clasificar los datos, para la presentación en tablas, de esta manera, poder interpretar dicha información.

La técnica que utilizamos en este estudio, en especial para la determinación de la muestra óptima es el coeficiente de correlación de Spearman, que consiste en medir la correlación o asociación entre dos variables cuando las mediciones se realizan en una escala ordinal, y para validar estadísticamente el grado de asociación lineal entre las variables, se tomará el nivel de significación del 5% ($\alpha = 0.050$). Si el valor sig. $< \alpha = 0.050$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa (Hipótesis de Investigación).

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. Análisis e Interpretación de los Resultados

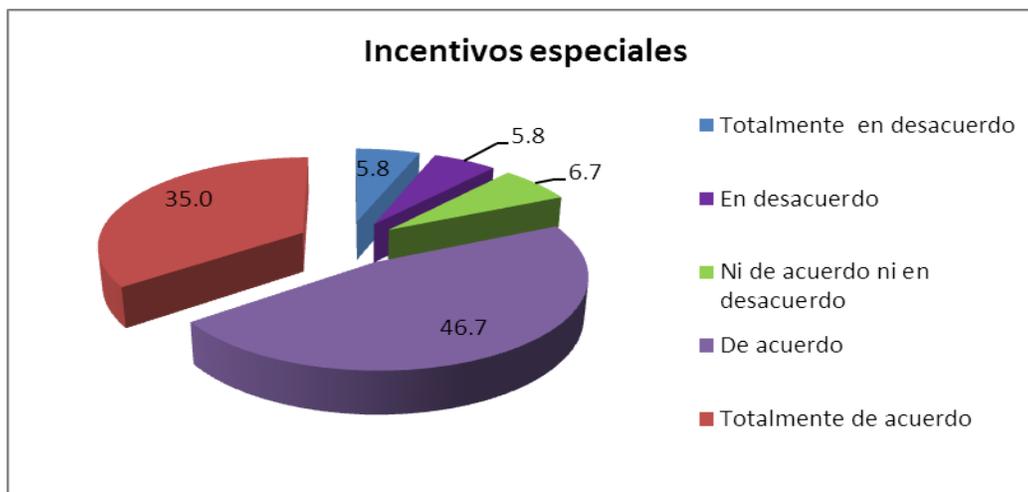
Tabla N° 01

¿Está de acuerdo en que la empresa brinde incentivos especiales cuando el colaborador alcance la meta prevista?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	5,8	5,8	5,8
En desacuerdo	7	5,8	5,8	11,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	6,7	6,7	18,3
De acuerdo	56	46,7	46,7	65,0
Totalmente de acuerdo	42	35,0	35,0	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 01



En la tabla 01 y gráfico 01, muestra que el 46,7 % está De acuerdo en que la empresa brinde incentivos especiales al trabajador que alcance la meta prevista, mientras que 35 %, se encuentra Totalmente de acuerdo, el 6,7% se encuentra Ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente el 5,8% se encuentra en Desacuerdo y Totalmente en desacuerdo.

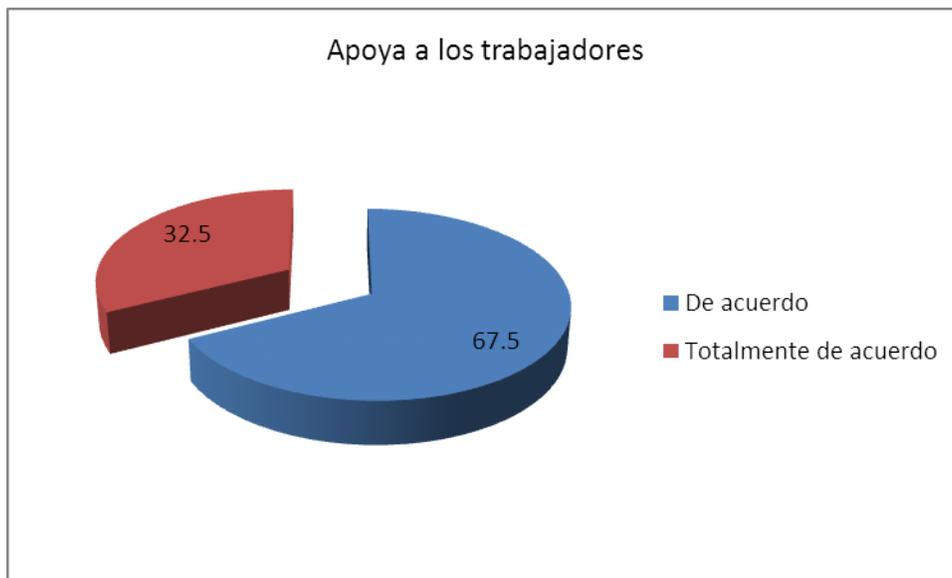
Tabla N° 02

¿La empresa apoya a los colaboradores cuando tienen dificultad familiar y de salud?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	81	67,5	67,5	67,5
Totalmente de acuerdo	39	32,5	32,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 02



En la tabla 02 y gráfico 02, muestra que el 67,5 % está De acuerdo en que la empresa apoya a los trabajadores cuando tienen dificultad familiar y de salud, mientras que 32,5 %, se encuentra Totalmente de acuerdo.

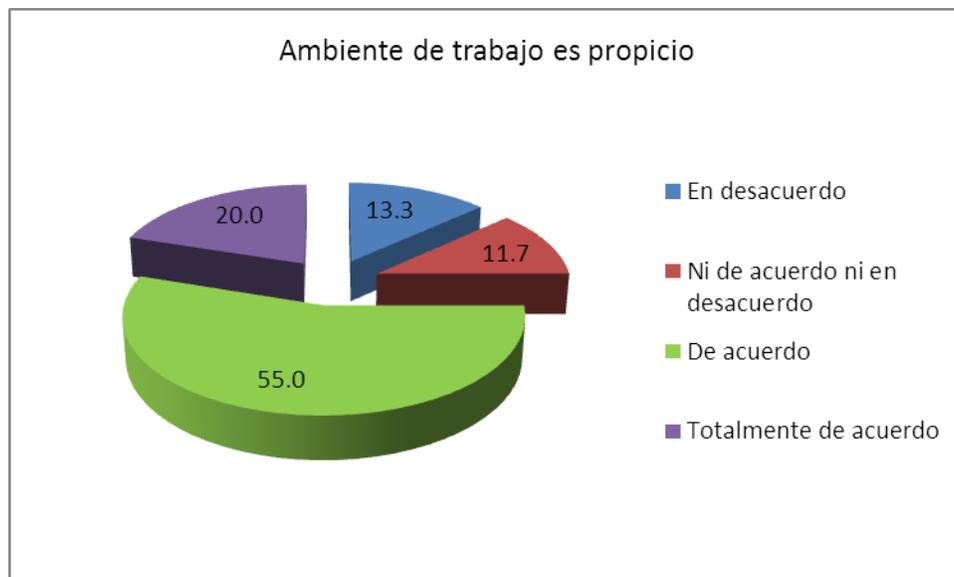
Tabla N° 03

¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para que sus colaboradores desarrollen sus actividades?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	16	13,3	13,3	13,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	11,7	11,7	25,0
De acuerdo	66	55,0	55,0	80,0
Totalmente de acuerdo	24	20,0	20,0	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 03



En la tabla 03 y gráfico 03, muestra que el 55,0 % está De acuerdo en considerar que el ambiente de trabajo es propicio para que los colaboradores desarrollen sus actividades, mientras que 20,0 %, se encuentra Totalmente de acuerdo, el 13,3% se muestra en Desacuerdo y el 11,7% en Totalmente desacuerdo.

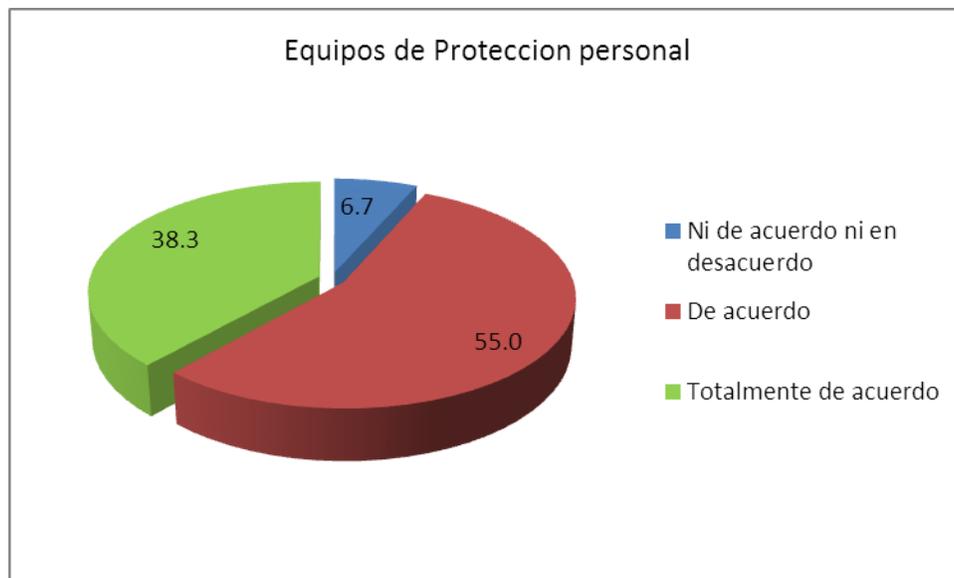
Tabla N° 04

¿Considera Ud. que la empresa brinda los Equipos de Protección Personal adecuados para el desarrollo de las actividades de los colaboradores en planta?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	6,7	6,7	6,7
De acuerdo	66	55,0	55,0	61,7
Totalmente de acuerdo	46	38,3	38,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 04



En la tabla 04 y gráfico 04, muestra que el 55,0 % está De acuerdo en considerar que la empresa brinda los equipos de protección personal adecuados para el desarrollo de sus actividades, mientras que 38,3 %, se encuentra Totalmente de acuerdo y el 6,7% se muestra Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

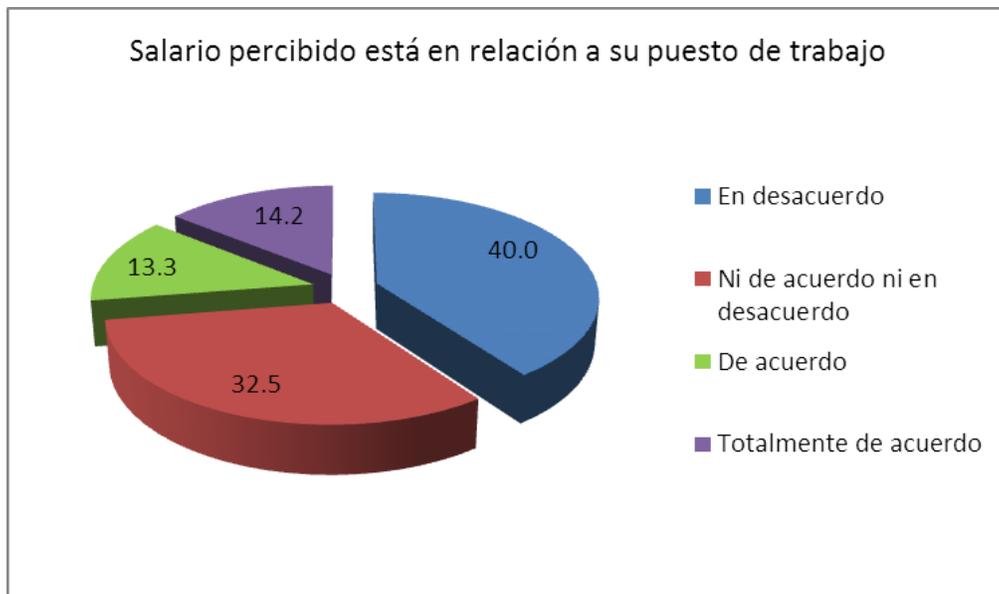
Tabla N° 05

¿Considera que el salario percibido por los colaboradores está en relación a su puesto de trabajo?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	48	40,0	40,0	40,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39	32,5	32,5	72,5
De acuerdo	16	13,3	13,3	85,8
Totalmente de acuerdo	17	14,2	14,2	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 05



En la tabla 05 y gráfico 05, muestra que el 40,0 % está en Desacuerdo en considerar que el salario percibido por los colaboradores está en relación a su puesto de trabajo, mientras que 32,5 %, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14,2% Totalmente de acuerdo y el 13,3% De acuerdo.

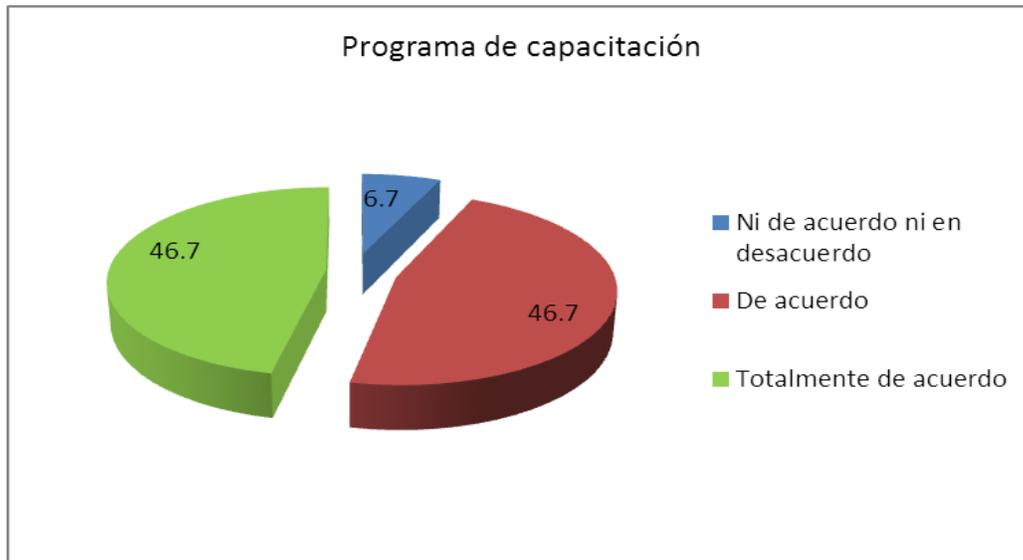
Tabla N° 06

¿Cree Ud. Qué la empresa debe contar con un programa de capacitación mensual?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	6,7	6,7	6,7
De acuerdo	56	46,7	46,7	53,3
Totalmente de acuerdo	56	46,7	46,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 06



En la tabla 06 y gráfico 06, muestra que el 46,7 % se muestra Totalmente de acuerdo en que la empresa debe contar con un programa de capacitación mensual, al igual que el otro 46,7% se encuentra De acuerdo y el 6,7 % se muestra Ni de acuerdo ni desacuerdo.

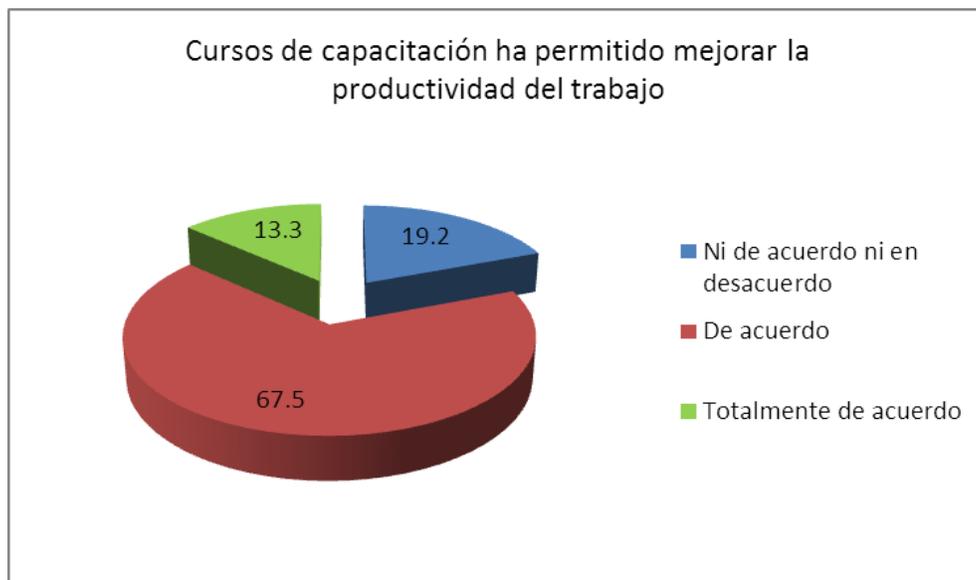
Tabla N° 07

¿Los cursos de capacitación brindados por la empresa a sus colaboradores ha permitido mejorar la productividad del trabajo?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	19,2	19,2	19,2
De acuerdo	81	67,5	67,5	86,7
Totalmente de acuerdo	16	13,3	13,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 07



En la tabla 07 y gráfico 07, muestra que el 67,5 % está De acuerdo en que los cursos de capacitación brindados a sus colaboradores ha permitido mejorar la productividad del trabajo, mientras que 19,2 %, se encuentra Ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 13,3% se muestra Totalmente de acuerdo.

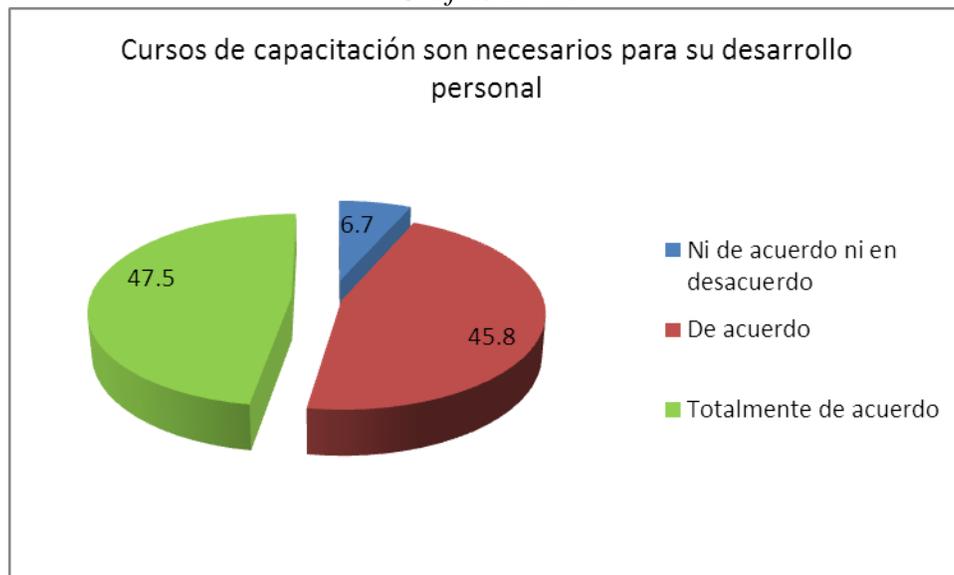
Tabla N° 08

¿Considera que los cursos de capacitación son necesarios para el desarrollo personal de sus colaboradores?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	6,7	6,7	6,7
De acuerdo	55	45,8	45,8	52,5
Totalmente de acuerdo	57	47,5	47,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 08



En la tabla 08 y gráfico 08, muestra que el 47,5 % está Totalmente de acuerdo en que los cursos de capacitación son necesarios para el desarrollo personal de sus colaboradores, mientras que 45,83 %, se encuentra De acuerdo y el 6.67% se muestra Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

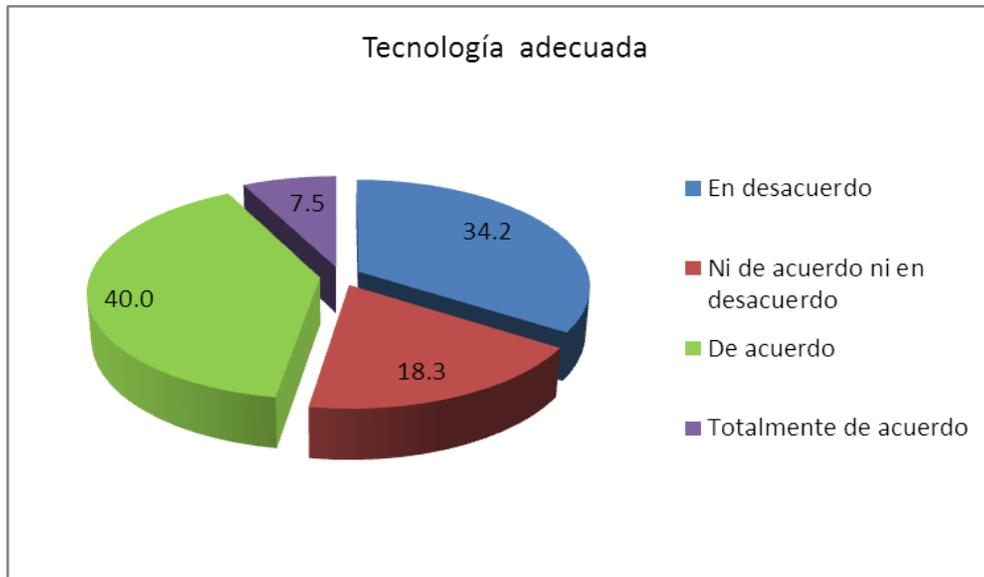
Tabla N° 09

¿Considera Ud., que la tecnología utilizada por la empresa es la adecuada?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	41	34,2	34,2	34,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	18,3	18,3	52,5
De acuerdo	48	40,0	40,0	92,5
Totalmente de acuerdo	9	7,5	7,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 09



En la tabla 09 y gráfico 09, muestra que el 40,0 % está De acuerdo en que la tecnología utilizada por la empresa es la correcta, mientras que 34,17 %, se encuentra en Desacuerdo, el 18,33% Ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7,50% se muestra Totalmente de acuerdo.

Tabla N° 10

¿La tecnología es importante para obtener mayor productividad del colaborador?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	6,7	6,7	6,7
De acuerdo	25	20,8	20,8	27,5
Totalmente de acuerdo	87	72,5	72,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 10



En la tabla 10 y gráfico 10, muestra que el 72,50 % se encuentra Totalmente de acuerdo en que la tecnología es importante para obtener mayor productividad del colaborador, mientras el 20,83% se encuentra De acuerdo y el 6,67% Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

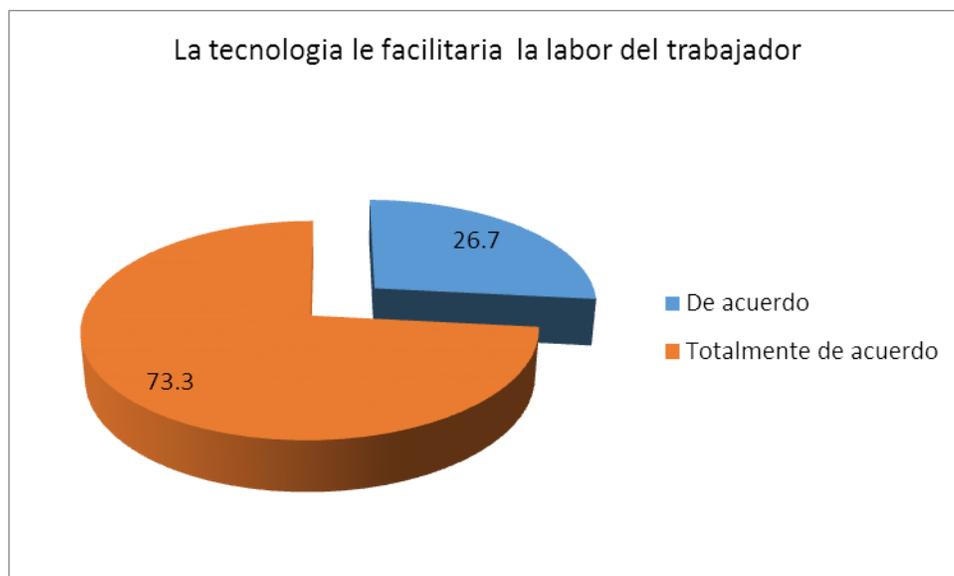
Tabla N° 11

¿Considera Ud., que la tecnología facilitaría la labor del colaborador?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	32	26,7	26,7	26,7
Totalmente de acuerdo	88	73,3	73,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 11



En la tabla 11 y gráfico 11, muestra que el 73,33 % se encuentra Totalmente de acuerdo en que la tecnología facilitaría la labor del colaborador, mientras el 26.67% se encuentra De acuerdo.

Tabla N° 12

¿Los colaboradores tienen el rendimiento estándar?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	16	13,3	13,3	13,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	40,0	40,0	53,3
De acuerdo	48	40,0	40,0	93,3
Totalmente de acuerdo	8	6,7	6,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 12



En la tabla 12 y gráfico 12, muestra que el 73,33 % se encuentra Totalmente de acuerdo en que la tecnología facilitaría la labor del colaborador, mientras el 26.67% se encuentra De acuerdo.

Tabla N° 13

¿Los colaboradores logran las metas esperadas por la organización?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	8	6,7	6,7	6,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	33,3	33,3	40,0
De acuerdo	55	45,8	45,8	85,8
Totalmente de acuerdo	17	14,2	14,2	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 13



En la tabla 13 y gráfico 13, muestra que el 45,83 % se encuentra De acuerdo en que los colaboradores logran las metas esperadas por la organización, mientras el 33.33% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14.17% Totalmente de acuerdo y el 6.67% En desacuerdo.

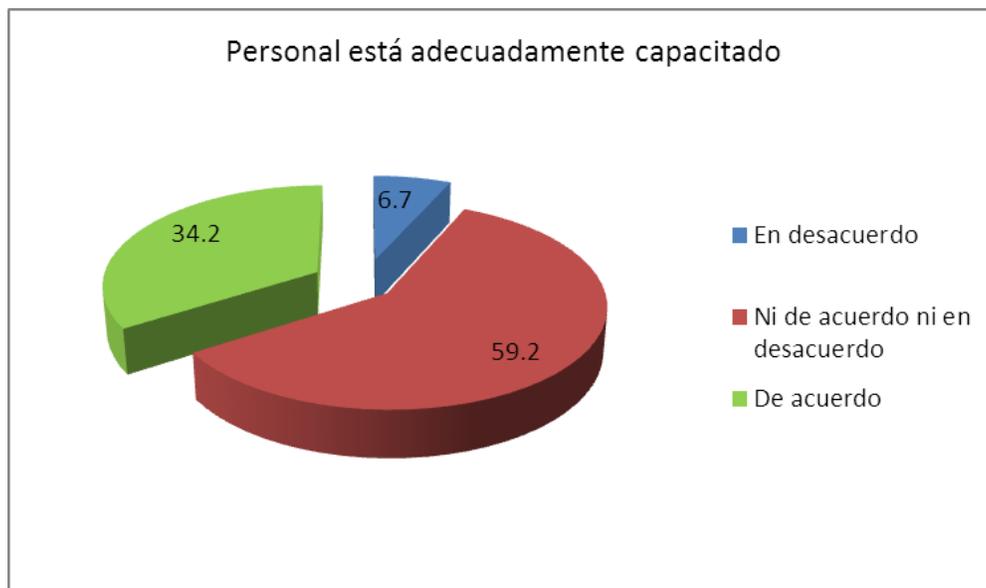
Tabla N° 14

¿Considera Ud. que sus colaboradores están adecuadamente capacitados para obtener un buen rendimiento laboral?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	8	6,7	6,7	6,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	71	59,2	59,2	65,8
De acuerdo	41	34,2	34,2	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 14



En la tabla 14 y gráfico 14, muestra que el 59.17 % se encuentra Ni de acuerdo ni en desacuerdo, en que los colaboradores están adecuadamente capacitados para obtener un buen rendimiento laboral, mientras el 34.17% De acuerdo y el 6.67% En desacuerdo.

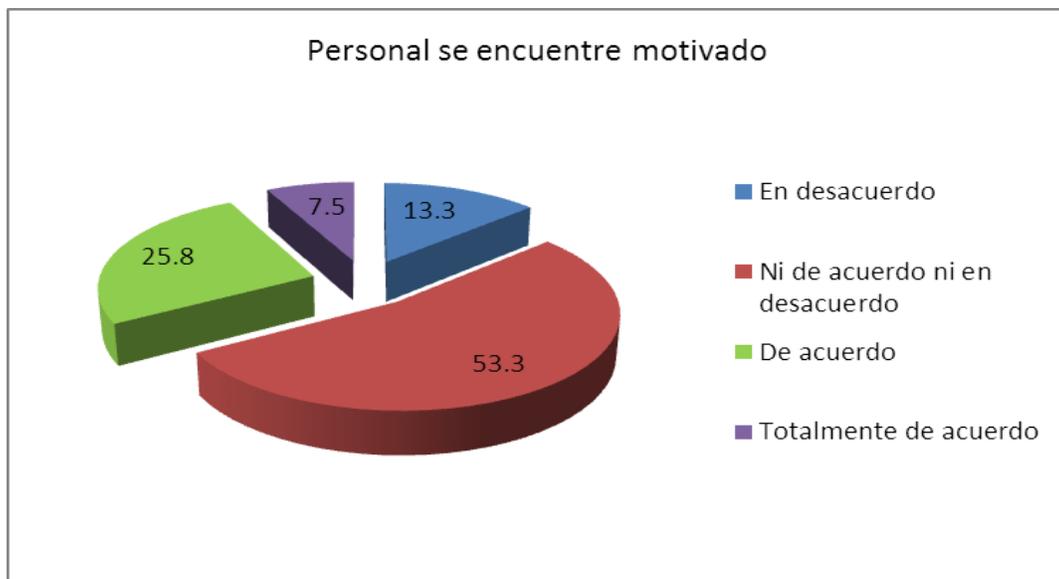
Tabla N° 15

¿Considera Ud. que sus colaboradores se encuentran motivados para obtener los resultados esperados por la organización?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	16	13,3	13,3	13,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	53,3	53,3	66,7
De acuerdo	31	25,8	25,8	92,5
Totalmente de acuerdo	9	7,5	7,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 15



En la tabla 15 y gráfico 15, muestra que el 53.33 % se encuentra Ni de acuerdo ni en desacuerdo, en que los colaboradores se encuentren motivados para obtener los resultados esperados por la organización, mientras el 25.83% De acuerdo, 13.33% En desacuerdo y el 7.50% Totalmente de acuerdo.

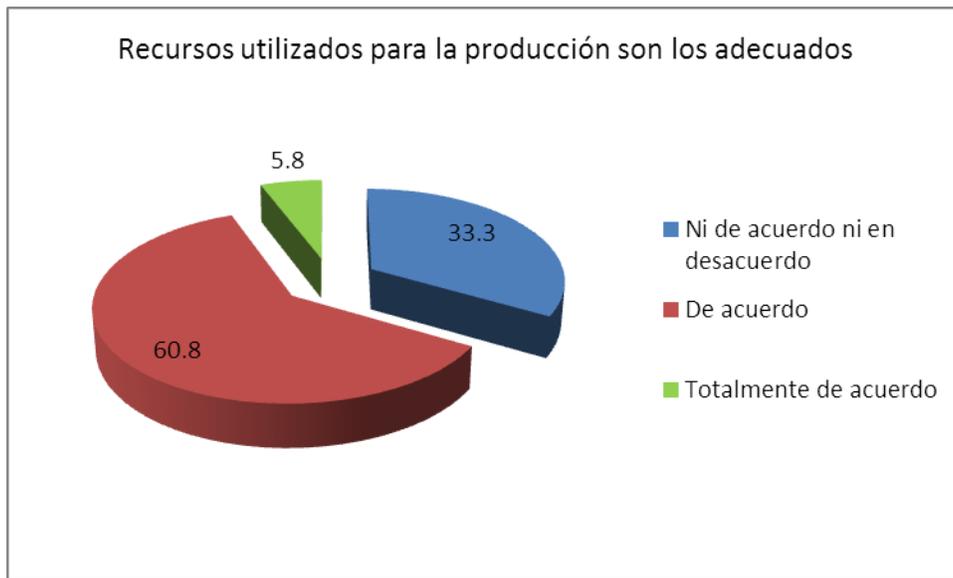
Tabla N° 16

¿Considera Ud. Que los recursos utilizados para la producción son los adecuados?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	33,3	33,3	33,3
De acuerdo	73	60,8	60,8	94,2
Totalmente de acuerdo	7	5,8	5,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 16



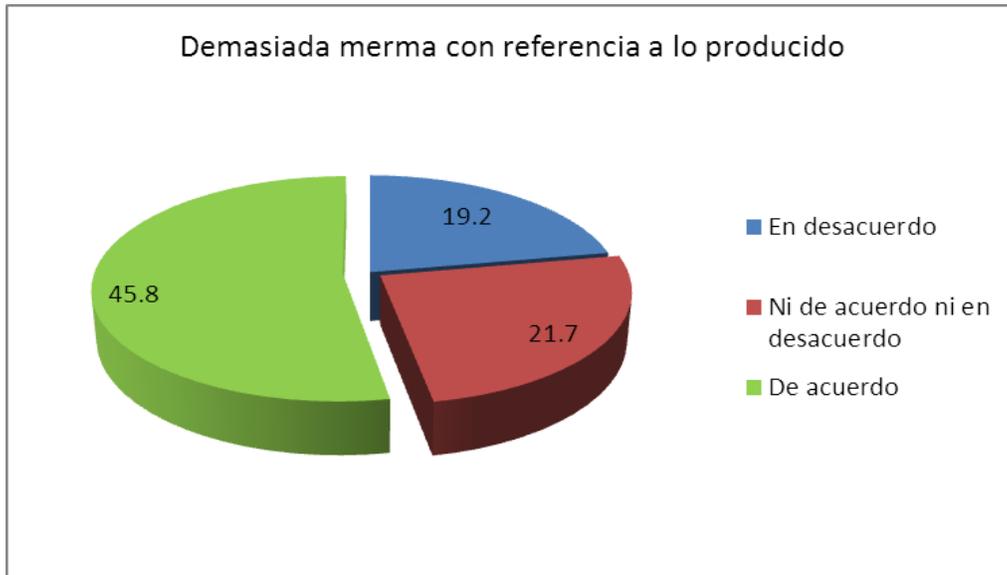
En la tabla 16y gráfico 16, muestra que el 60.83 % se encuentra De acuerdo en que los recursos utilizados para la producción son los adecuados, mientras el 33.33% Ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5.83% Totalmente de acuerdo.

Tabla N° 17
¿Considera que hay demasiada merma con referencia a lo producido?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	23	19,2	19,2	19,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	21,7	21,7	40,8
De acuerdo	55	45,8	45,8	86,7
Totalmente de acuerdo	16	13,3	13,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 17



En la tabla 17 y gráfico 17, muestra que el 45.83 % se encuentra De acuerdo en que hay demasiada merma con referencia a lo producido, mientras el 21.67% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 19.17% Totalmente de acuerdo y el 13.33% Totalmente de acuerdo.

Tabla N° 18
¿Considera que la capacitación al personal, permite reducir costos?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	6,7	6,7	6,7
De acuerdo	55	45,8	45,8	52,5
Totalmente de acuerdo	57	47,5	47,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 18



En la tabla 18 y gráfico 18, muestra que el 47.50 % se encuentra Totalmente de acuerdo en que se puede optimizar los costos de los recursos si sus colaboradores se encuentran capacitados, mientras el 45.83 % De acuerdo, y el 6.67% Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

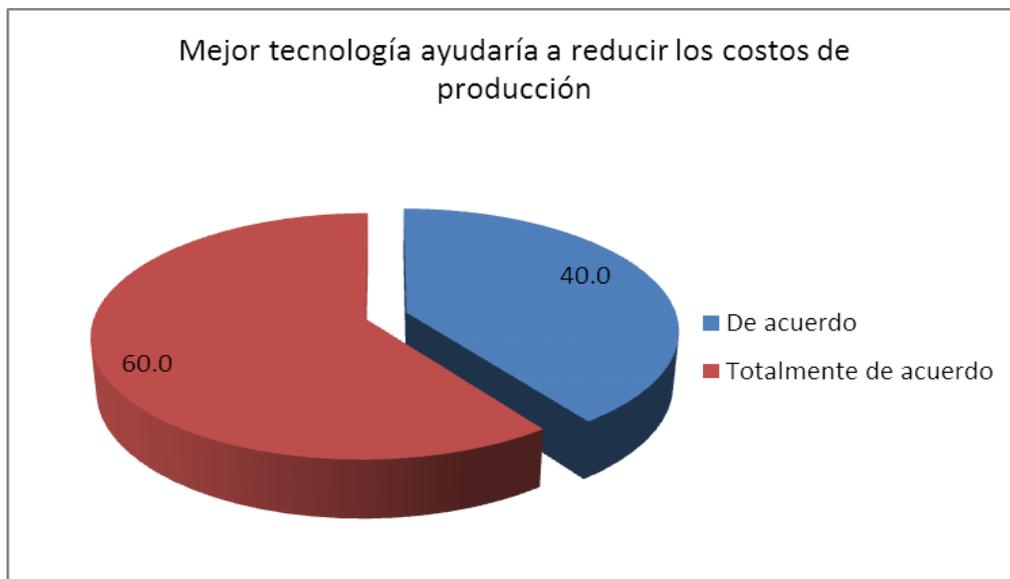
Tabla N° 19

¿Considera que una mejor tecnología ayudaría a reducir los costos de producción?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	48	40,0	40,0	40,0
Totalmente de acuerdo	72	60,0	60,0	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 19



En la tabla 19 y gráfico 19, muestra que el 60.00 % se encuentra Totalmente de acuerdo en que la tecnología ayudaría a reducir los costos de producción, mientras el 40.00 % se encuentra De acuerdo.

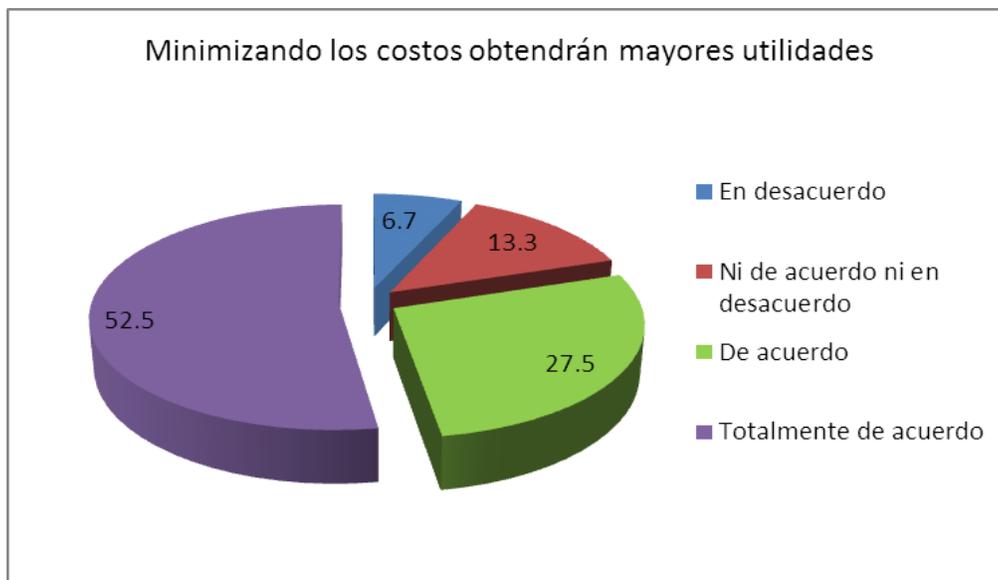
Tabla N° 20

¿Considera que minimizando los costos obtendrán mayores utilidades?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	8	6,7	6,7	6,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	13,3	13,3	20,0
De acuerdo	33	27,5	27,5	47,5
Totalmente de acuerdo	63	52,5	52,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 20



En la tabla 20 y gráfico 20, muestra que el 52.50 % se encuentra Totalmente de acuerdo en que optimizando los costos se obtendrán mayores utilidades, mientras el 27.50 % se encuentra De acuerdo, 13.33% Ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 6.67% En desacuerdo.

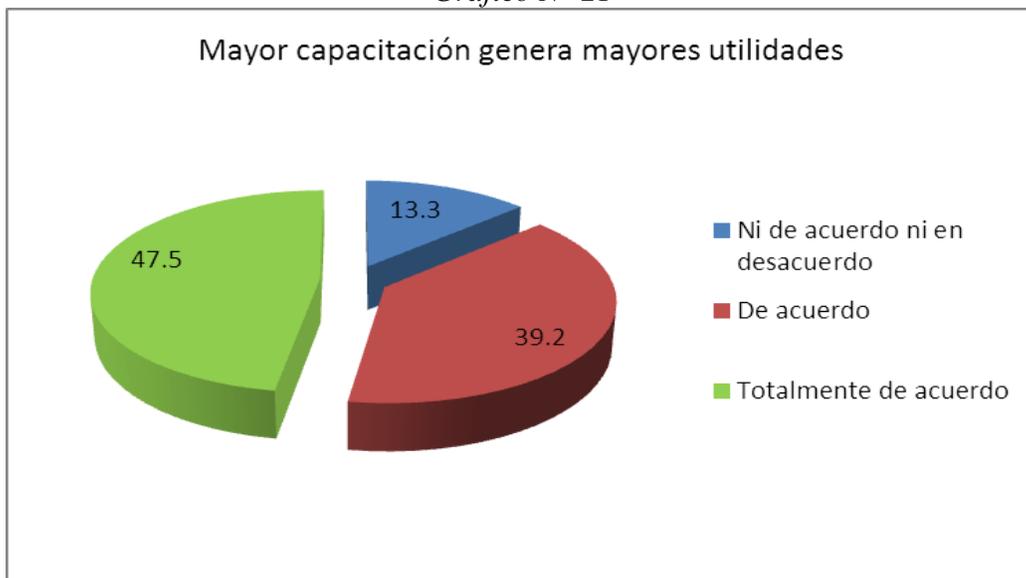
Tabla N° 21

¿Considera que los colaboradores con mayor capacitación pueden generar mayores utilidades?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	13,3	13,3	13,3
De acuerdo	47	39,2	39,2	52,5
Totalmente de acuerdo	57	47,5	47,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 21



En la tabla 21 y gráfico 21, muestra que el 47.50 % se encuentra Totalmente de acuerdo en que capacitando a los colaboradores se generará mayores utilidades, mientras el 39.17 % se encuentra De acuerdo, y el 13.33% Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

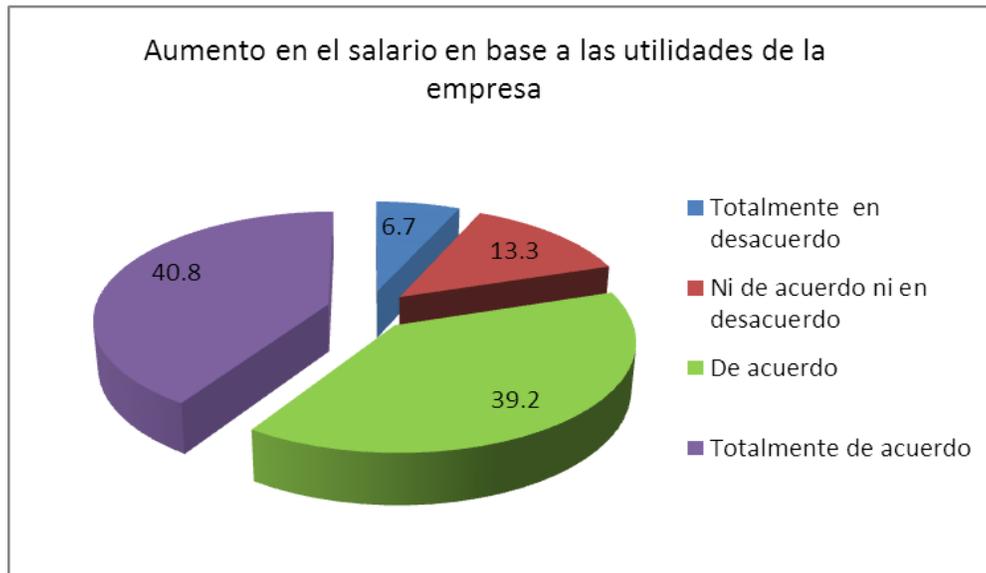
Tabla N° 22

¿Considera adecuado un aumento en el salario del colaborador en base a las utilidades de la empresa?

Escalas	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	6,7	6,7	6,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	13,3	13,3	20,0
De acuerdo	47	39,2	39,2	59,2
Totalmente de acuerdo	49	40,8	40,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Elaboración Propia

Gráfico N° 22



En la tabla 22 y gráfico 22, muestra que el 40.83 % se encuentra Totalmente de acuerdo en que se considere adecuado un aumento en el salario de colaborador en base a sus utilidades, el 39.17% De acuerdo, 13.33% Ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 6.67% Totalmente en desacuerdo.

5.2. Prueba de las Hipótesis

La técnica que utilizamos en este estudio, en especial para la determinación de la muestra óptima es el coeficiente de correlación de Spearman, que consiste en medir la correlación o asociación entre dos variables cuando las mediciones se realizan en una escala ordinal.

Hipótesis General

Ho: El Clima Organizacional no se asocia positiva y significativamente con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit

Ha: El Clima Organizacional se asocia positiva y significativamente con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit

Tabla N° 23

Correlaciones			
Rho de Spearman		Clima Organizacional	Productividad
Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,306**
	Sig. (bilateral)	.	,001
	N	120	120
Productividad	Coefficiente de correlación	,306**	1,000
	Sig. (bilateral)	,001	.
	N	120	120

**.

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nivel de Significación: $\alpha = 0.050$

Interpretación: Se aprecia que el valor de sig.= 0.001, siendo menor al nivel de significación $\alpha = 0.050$ por lo que la hipótesis nula se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa concluyendo

que el Clima Organizacional se asocia positiva y significativamente con la productividad de los trabajadores de Fabrica Peruana Eternit.

Hipótesis Específica 1:

Ho: La motivación al personal no se asocia positiva y significativamente con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit

Ha: La motivación al personal se asocia positiva y significativamente con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.

Tabla N° 24

Correlaciones			
Rho de Spearman		Motivación	Productividad
Motivación	Coficiente de correlación	1,000	,527**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	120	120
Productividad	Coficiente de correlación	,527**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	120	120

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nivel de Significación: $\alpha = 0.05$

Interpretación: Se aprecia que el valor de sig.= 0.000, siendo menor al nivel de significación $\alpha = 0.050$ por lo que la hipótesis nula se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa concluyendo que la motivación se asocia positiva y significativamente con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.

Hipótesis Específica 2:

Ho: La capacitación al personal no se asocia positiva y significativamente con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.

Ha: La capacitación al personal se asocia positiva y significativamente con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit

Tabla N° 25

Correlaciones			
Rho de Spearman		Capacitación	Productividad
Capacitación	Coeficiente de correlación	1,000	,259**
	Sig. (bilateral)	.	,004
	N	120	120
Productividad	Coeficiente de correlación	,259**	1,000
	Sig. (bilateral)	,004	.
	N	120	120

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nivel de Significación: $\alpha = 0.05$

Interpretación: Se aprecia que el valor de sig.= 0.004, siendo menor al nivel de significación $\alpha = 0.050$ por lo que la hipótesis nula se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa concluyendo que la capacitación se asocia positiva y significativamente con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.

Hipótesis Específica 3:

Ho: La utilización de la tecnología no se asocia positiva y significativamente con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.

Ha: La utilización de la tecnología se asocia positiva y significativamente con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.

Tabla N° 26

Correlaciones			
Rho de Spearman		Tecnología	Productividad
Tecnología	Coefficiente de correlación	1,000	,265**
	Sig. (bilateral)	.	,003
	N	120	120
Productividad	Coefficiente de correlación	,265**	1,000
	Sig. (bilateral)	,003	.
	N	120	120

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nivel de Significación: $\alpha = 0.05$

Interpretación: Se aprecia que el valor de sig.= 0.003, siendo menor al nivel de significación $\alpha = 0.050$, por lo que la hipótesis nula se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa concluyendo que la tecnología se asocia positiva y significativamente con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.

Conclusiones

- a) Se ha demostrado que existe una asociación positiva y significativa entre el clima organizacional y la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit, donde el nivel de significación es menor a 0.050, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna.
- b) Se ha demostrado que existe una asociación positiva y significativa entre la motivación y la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit, donde el nivel de significación es menor a 0.050, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna.
- c) Se ha demostrado que existe una asociación positiva y significativa entre la capacitación y la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit, donde el nivel de significación es menor a 0.050, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna.
- d) Se ha demostrado que existe una asociación positiva y significativa entre la tecnología y la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit, donde el nivel de significación es menor a 0.050, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna.

Recomendaciones

- a) La empresa debe buscar el bienestar de los trabajadores ya que el clima organizacional es el reflejo del estado de ánimo colectivo, es por ello que debe identificar situaciones negativas que puedan afectar el entorno y por ende, a disminuir la productividad, para ello debe establecer comunicación permanente con los trabajadores.
- b) La empresa debe elaborar y ejecutar un programa que permita mantener a los trabajadores motivados, realizando salidas de integración. También brindándole bonos, o dándole días libres por su buen desempeño y logro de las metas puestas por la empresa, así mismo la empresa debe generar espacios de diálogos que permitan tomar en cuenta las inquietudes y recomendaciones de los colaboradores, a la vez mantenerlos informados de las eventualidades de la empresa para generar un mayor compromiso con esta.
- c) La empresa debe identificar las necesidades de los colaboradores en su puesto de trabajo, y programar capacitaciones a fin de mantenerlo actualizados en las actividades que realiza y fortalecer su desarrollo profesional, siendo más eficiente y generando mayor productividad que a la vez permite tener un óptimo clima laboral.
- d) La empresa deberá mejorar la tecnología que utiliza, lo que nos permitirá mejorar nuestra eficiencia en las actividades dentro y fuera de la organización. Para tal efecto deberá adquirir equipos adecuados que permitan y faciliten tener la información clara y a tiempo tanto para los clientes externos como internos.

BIBLIOGRAFÍA

- Anzola, M. O. (2003).** Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia. pp. 45
- Bain, D. (2011)** Productividad: la solución a los problemas de la empresa. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Burton, B. Eriksen, D.D. Hakonsson y C.C Oportunidades,** capítulo 2 (eds.) Diseño de la organization: The Evolving State-of-the-Art, Springer, pp19.
- Bueno Campos & Cruz Roche- J.J. (2002),** Durán Herrera, Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Pirámide. ed. Pirámide.
- Brunet, L. (2004),** El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas. pp. 21
- Brunet, Luc, (1999)** El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias, Editorial Trillas, México. pp. 47
- Backer Morton (1983)** Contabilidad de Costos, un enfoque administrativo para la Toma de Decisiones. 2da edición. McGraw-Hill, pp. 357
- Castells, M. (1999)** La Era de la Información: Economía, Sociedad y cultura, 2, el poder de la identidad, Siglo Veintiuno, México. pp. 56
- Cohen, R., & Swerdlik, M., (2000).** Pruebas y evaluaciones Psicológicas. 2ª edición. México: McGraw Hill S.A. de C.V.
- Colvin, M. & Rutland, F. (2008)** Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation. Louisiana Tech University. <http://www.business.latech.edu/>
- Colvin, M. & Rutland, F. (2008)** Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation. Louisiana Tech University.
- Concalvez Alexis (1998)** Dimensiones del Clima Organizacional. Revista Énfasis. Año 4/No.3 Buenos Aires Argentina

Chiavenato Idalberto (2009) Comportamiento Organizacional (La dinámica del Éxito en las organizaciones) Segunda Edición Pág. 81

Chiavenato, Idalberto (2002) Administración de Recursos Humanos; 5ta Edición; Editorial McGraw Hill. Pp. 158

Duncombe, R. Y Heeks, R. (1999) Information, I. C. Ts and Small Enterprise: Findings from Botswana. University of Manchester. Institute for Development Policy and Management. pp. 2

Davidoff, L. (1989) Introducción a la Psicología. México McGraw Hill. pp. 54

Donaldson, Lex – (2006) The Contingency Theory of Organizational Design: Challenges and Opportunities, Chapter 2 in R.M. Burton, B. Eriksen, D.D. Hakonsson and C.C. Snow (eds.) Organization Design: The Evolving State-of-the-Art, Springer, pp19.

De Dreu, C. (2007) Cooperative Outcome Interdependence, Task Reflexivity, and Team Effectiveness: a Motivated Information Processing Perspective. Journal of Applied Psychology. pp. 628

Enciclopedia de Clasificaciones. (2016). Tipos de tecnología. Recuperado de: <http://www.tiposde.org>

Fayol, Henri. (1969) Administración Industrial y General. México, Edit. Herrero Hermanos. (1916)

Frigo Edgardo (2007) ¿Qué es la capacitación y que gana una organización al capacitar a su personal? www.forodeseguridad.com

Fritzen, Silvino José (1987) La ventana de Johari: ejercicios de dinámica de grupo, de relaciones humanas y de sensibilización. Editorial SAL TERRAE. p. 9

Fietman. (1994) Factores que afectan la productividad en las Organizaciones. Editorial McGraw-hill, Colombia. pp. 178

Gaither y Greg Frazier (2000) Administración de producción y operaciones. Ediciones Paraninfo. pp. 452

Goncalves, Alexis (2000) Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

Guillén C, Guíl R, (2000) Psicología del trabajo para relaciones laborales. Madrid: McGraw-Hill; 2000. pp. 166

Harold Koontz & Heinz Weihrich. (2004) Administración: una perspectiva global. (12ª Edición) México: McGraw-Hill. pp. 6

Huidobro, José Manuel (2000) Tecnologías de Información Y Comunicación. Editado por la Universidad Politécnica, Madrid-España, p.37

Iturralde Ernesto; www.yturralde.com/cultura_corporativa.htm; fecha de consulta 15/12/2007.

Koontz, H. y Weirhrich, H. (2004) Administración: una perspectiva global. (12ª. Edición). México: Editorial McGraw Hill Interamericana. pp. 304

Martínez-Peña, F., 2003. Producción y aprovechamiento de *Boletus edulis* Bull.: Fr. en un bosque de *Pinus sylvestris* L. Consejería de Medio Ambiente. Junta de Castilla y León, 134 p.

Méndez Álvarez, C. (2006), Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario. pp. 63

Lawlor, A. (1985) Productivity improvement manual. Aldershot, Reino Unido, Gower, pp. 206.

Lahey, B. B. (1999). Introducción a la Psicología (6ta ed.). Chicago, IL: Mc. Graw Hill. P.135

Likert R. (2002) El factor humano en la empresa, su dirección y valoración. Bilbao: Deusto; pp. 33

Melinkoff, R (1987). Los Procesos Administrativos. Caracas. Editorial contexto. pp. 54

- McMurrer, D., McGraw, K. L.; BASSI, L.** The Learning Capacity Index: A Measurement System for Linking Capacity to Learn and Financial Performance, 22nd McMaster World Congress. 4th World Congress on the Management of Intellectual Capital, Hamilton, Ontario, Canada. pp. 78
- Parkin, Michael (1995)** Microeconomía, Capítulo 7 Utilidad y demanda, y Capítulo 8 Posibilidades, preferencias y elecciones, Wilmington, Delaware, U.S.A., Addison-Wesley Iberoamericana, pp. 166
- Pintado Pasapera E. (2014)** Comportamiento Organizacional: gerencialización y liderazgo Conductivo del Talento Humano (4 Ed.) Perú. pp 21, 91
- Poole, B.J. (1999)** Tecnología Educativa: Educar para la sociocultura de la comunicación y del conocimiento. Madrid: McGraw-Hill.
- Robbins (2004)** El proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta
- Rawls, J., (2001)** La justicia como equidad: una reformulación, Paidós Ibérica, pp. 127
- Robbins, S. P. (2004)** Comportamiento Organizacional. México: Pearson Prentice Hall. 10ª Edición. P. 124
- Robbins, S. Coulter, M. (2010)** Administración (10ª ed.). (L. Fernández & V. Alba, Trads). México: Pearson. (Trabajo original publicado en 2009).
- Robbins Stephen; Coulter Mary (2005)** Administración, 8ª Edición, México, PEARSON Prentice Hall. pp 8
- Toro Álvarez, Fernando (2002)** Desempeño y Productividad. Cincel Ltda. Medellín. pp. 22
- Sardelich, M. E. (2006)** Las nuevas tecnologías en educación: aplicación e integración de las nuevas tecnologías en el desarrollo curricular. Vigo: Ideas Propias.
- Varian, Hal R. (2006)** Microeconomía intermedia. Un enfoque actual, Capítulos 2, 3, 4 y 5, España, Antoni Bosch, pp. 21.

Whittaker J., & Whittaker S., (1991) Psicología con adaptaciones para Iberoamérica, 4^a edición, México, Editorial Iberoamericana.

ANEXOS

(Anexos 01)

Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>General</p> <p>¿Cómo el Clima Organizacional se asocia con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit?</p>	<p>General</p> <p>Verificar de qué manera el Clima Organizacional se asocia con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.</p>	<p>General</p> <p>El Clima Organizacional se asocia positiva y significativamente con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.</p>	<p>V1:</p> <p>Clima Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Capacitación • Tecnología
<p>Específicos</p> <p>a) ¿En qué medida la motivación al personal se asocia con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit?</p> <p>b) ¿Cómo la capacitación al personal se asocia con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit?</p> <p>c) ¿Cómo la utilización de tecnología se asocia con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit?</p>	<p>Específicos</p> <p>a) Verificar de qué manera la motivación al personal se asocia con la productividad de los Trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.</p> <p>b) Comprobar como la capacitación al personal se asocia con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.</p> <p>c) Analizar como la utilización de la tecnología se asocia con la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.</p>	<p>Específicos</p> <p>a) La motivación al personal se asocia positiva y significativamente en la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.</p> <p>b) La capacitación al personal se asocia positiva y significativamente en la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.</p> <p>c) La utilización de la Tecnología se asocia positiva y significativamente en la productividad de los trabajadores de la Fabrica Peruana Eternit.</p>	<p>V2:</p> <p>Productividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento • Costos • Utilidad

ENCUESTA (Anexo02)

1. ¿Está de acuerdo en que la empresa brinde incentivos especiales cuando el trabajador alcance la meta prevista?
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

2. ¿La empresa apoya a los trabajadores cuando tienen dificultad familiar y de salud?
 - a. De acuerdo
 - b. Totalmente de acuerdo

3. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para que los colaboradores desarrollen sus actividades?
 - a. En desacuerdo
 - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - c. De acuerdo
 - d. Totalmente de acuerdo

4. ¿Considera Ud. que la empresa brinda los Equipos de Protección personal adecuados para el desarrollo de las actividades de los colaboradores en planta?
 - a. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Totalmente de acuerdo

5. ¿Considera que el salario percibido por los colaboradores está en relación a su puesto de trabajo?
 - a. En desacuerdo
 - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - c. De acuerdo
 - d. Totalmente de acuerdo

6. ¿Cree Ud. Que la empresa debe contar con un programa de capacitación mensual?
 - a. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Totalmente de acuerdo

7. ¿Los cursos de capacitación brindados por la empresa a sus colaboradores ha permitido mejorar la productividad del trabajo?
 - a. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Totalmente de acuerdo

8. ¿Considera que los cursos de capacitación son necesarios para su desarrollo personal de los colaboradores?
 - a. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Totalmente de acuerdo

9. ¿Considera Ud, que la tecnología utilizada por la empresa es la adecuada?
 - a. En desacuerdo
 - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - c. De acuerdo
 - d. Totalmente de acuerdo

10. ¿La tecnología es importante para obtener mayor productividad del trabajador?
- a. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Totalmente de acuerdo
11. ¿Considera Ud., que la tecnología le facilitaría la labor del trabajador?
- a. De acuerdo
 - b. Totalmente de acuerdo
12. ¿Los trabajadores tienen el rendimiento estándar?
- a. En desacuerdo
 - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - c. De acuerdo
 - d. Totalmente de acuerdo
13. ¿Los trabajadores logran las metas esperadas por la organización?
- a. En desacuerdo
 - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - c. De acuerdo
 - d. Totalmente de acuerdo
14. ¿Considera Ud. que el personal está adecuadamente capacitado para obtener un buen rendimiento laboral?
- a. En desacuerdo
 - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - c. De acuerdo

15. ¿Considera Ud. que el personal se encuentre motivado para obtener los resultados esperados por la organización?
- En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
16. ¿Considera Ud. Que los recursos utilizados para la producción son los adecuados?
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
17. ¿Considera que hay demasiada merma con referencia a lo producido?
- En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
18. ¿Considera que la capacitación al personal permite reducir los costos?
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
19. ¿Considera que una mejor tecnología ayudaría a reducir los costos de producción?
- De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

20. ¿Considera que minimizando los costos obtendrán mayores utilidades?

- a. En desacuerdo
- b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- c. De acuerdo
- d. Totalmente de acuerdo

21. ¿Considera que los trabajadores con mayor capacitación pueden generar mayores utilidades?

- a. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- b. De acuerdo
- c. Totalmente de acuerdo

22. ¿Considera adecuado un aumento en el salario del trabajador en base a las utilidades de la empresa?

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- c. De acuerdo
- d. Totalmente de acuerdo