



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Análisis de las variables que influyen en el clima laboral en una manufacturera automotriz en Piedras Negras Coah.

Clara Patricia Buentello-Martínez¹
Nemecio Lorenzo Valenzuela-Salazar¹
Lilia Alanís-Gómez¹

Resumen

Uno de los principales tópicos de la administración es el clima organizacional, los orígenes de este concepto se sitúan al principio de los inicios de la psicología.

El clima organizacional son los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen, en la forma en que actúan los miembros de la organización. (Robbins & Coulter, 2005).

El objetivo es analizar las variables que influyen en el clima laboral, en el departamento de producción del turno vespertino de una manufacturera del ramo automotriz, desde la percepción que tiene sus empleados respecto al ambiente laboral. La investigación es descriptiva utilizando como instrumento de recolección de datos una encuesta de tipo Likert, obtener resultados estadísticos, para llegar a una conclusión final y emplear recomendaciones a la organización. Los resultados que se obtuvieron reflejan que las variables motivación y satisfacción en el trabajo son percibidos como aceptables por los trabajadores.

Palabras Clave: Clima laboral, satisfacción, motivación, análisis, productividad.

Abstract

One of the main topics of administration is undoubtedly the organizational climate, the origins of this concept lie in the beginnings of the psychology.

The organizational climate is the values, principles, traditions and ways of doing things that influence the way the members of the organization act. (Robbins & Coulter, 2005). The objective of this research is to analyze the variables that influence the work environment, in the producción department of the evening shift of a manufacturer in the automotive industry, from the perception that its employees have regarding the work environment. The type of research used is descriptive in nature, using a Likert-type survey as a data collection instrument, obtaining statistical results, to reach a final conclusion and use recommendations to the organization. The results obtained reflect that variables motivation and job satisfaction are perceived as Good or acceptable by the workers.

Keywords: work environment, satisfaction, motivation, análisis, productivity.

¹ Universidad Autónoma De Coahuila, Facultad De Administración Y Contaduría

Planteamiento

El clima laboral es 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 actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez Álvarez, 2006).

Para que una organización se caracterice por la calidad y competitividad en los servicios o productos que ofrece, es necesario que los individuos que la componen desempeñen su trabajo en un ambiente laboral que permita y favorezca conseguir estándares de productividad, eficacia y servicio.

Tal es el caso de la empresa F. automotiva, planta 4, está expuesta a la alta rotación en el departamento de producción, que es donde más personal hay y uno de los principales factores para que un empleado renuncie, es porque no se sienta cómodo con el ambiente laboral que lo rodea. Para el logro de un clima laboral es necesario, tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones, fomentar la comunicación, la confianza y la certeza de que serán escuchados en sus inconformidades.

Un estudio permite obtener datos relevantes sobre el ambiente laboral de la empresa, para ello es necesario un análisis y de esto depende que los resultados sean favorables o desfavorables. Si éste clima, resulta que es desfavorable dentro de la empresa objeto de estudio, puede afectar directamente a la misma, provocando una alta rotación del personal, desmotivación por falta de incentivos o reconocimientos, insatisfacción laboral, conflictos entre compañeros de trabajo, e incumplimiento en los objetivos.

En caso de que el resultado sea favorable, quiere decir que la empresa cuenta con trabajadores llevan bien puesta la camiseta de la misma, cumpliendo con su trabajo eficientemente y que la empresa sabe reconocer su esfuerzo y dedicación.

Un buen clima se orienta hacia los objetivos generales de la empresa, mientras que un mal clima laboral destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. (Bañuelos, Descals, & Bernabeu, 2008)

Objetivo general

Analizar las variables que influyen en el clima laboral, en el departamento de producción del turno vespertino de una manufacturera del ramo automotriz, con el fin de obtener resultados estadísticos y generar estrategias que permitan mejorarlo.

Objetivos específicos

- Visitar la empresa para hacer un análisis y a través de ello realizar encuestas referentes al tema de clima laboral
- Aplicar las encuestas a los empleados del departamento de producción, turno vespertino.
- Analizar los datos que se obtuvieron para llegar a resultados ya sean favorables o desfavorables en el departamento de producción.
- Presentar conclusiones y sugerencias a la empresa mediante un informe técnico.

Preguntas de investigación

1. ¿Qué se necesita para lograr un clima laboral adecuado dentro de la organización?
2. ¿Qué aspectos afectan al clima laboral de la organización en el departamento de producción?
3. ¿Cuál es la percepción del trabajador del área de producción de la organización en relación al clima laboral?

Marco teórico

Los orígenes de la preocupación por el clima laboral se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández & Sánchez, 1996).

El clima laboral constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales) (Chiavenato, 1992).

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. (Arzola, 2003).

En síntesis, el clima laboral influye en gran parte en la productividad y eficiencia de los trabajadores, si el clima es favorable, proporciona las necesidades de satisfacción tanto personal, como las de la misma organización. De lo contrario, si en la organización existe un clima laboral desfavorable, las necesidades no se logran satisfacer y es más difícil cumplir los objetivos de la organización.

El clima laboral es un concepto muy complejo, sensible y dinámico a la vez complejo porque maneja muchos componentes, sensible porque estos componentes pueden afectarlo y dinámico, porque al estudiar los componentes, podemos hacerlos mejores implementando acciones correctivas (Maisch, 2004).

Características del Clima laboral

El clima laboral constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.(Brunet, 2011).

Comparación de las Teorías motivacionales de Abraham Maslow, los Factores de Herzberg y la Teoría X y Y de Douglas McGregor.

La motivación se refiere a aquello que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras. Es decir, la motivación corresponde a una serie de impulsos o deseos, los cuales fomentan cierto comportamiento. Por lo tanto, cuando se estudia la motivación se parte de la premisa de que incide notablemente en todas las acciones que las personas pueden realizar (Hampton, 2000).

Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas: Defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide) La jerarquía de las necesidades consta de, necesidades de tipo:

Fisiología/Seguridad/Afiliación/Reconocimiento/Autorrealización. Estas necesidades, se satisfacen en un orden jerárquico, debido que en tanto la primera necesidad o básica no se ha satisfecho, está tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser lograda, pierde su poder de motivación. De esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá en un factor de motivación solo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido cubiertas (Munch, 2011).

Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

La Teoría de Herzberg centra su atención en el trabajo en sí mismo como fuente principal de satisfacción. Esta teoría subraya la importancia de las características del puesto y las prácticas organizacionales. (Robbins & Coulter, 2005).

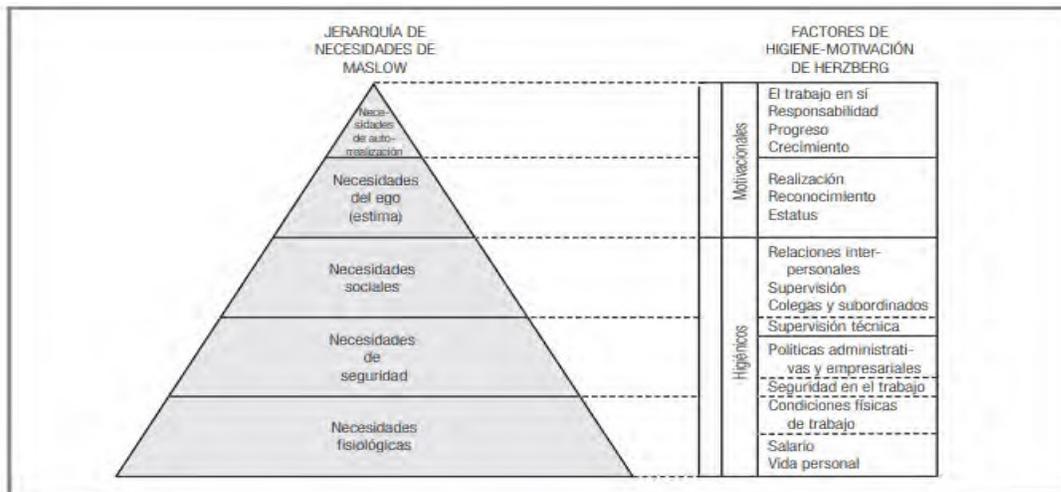
Herzberg consideraba que el trabajo es la actividad más importante del individuo. De acuerdo a esto, concluyó que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son producto de dos tipos de experiencias distintas (modelo de dos factores). Es decir, Herzberg estableció que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente a la de los factores que producen satisfacción.(Brunstein , Romero, & Albarran, 2007).

Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores: La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Son los que rodean a la tarea. Son externos, es decir, extrínsecos a la misma. Evitan los disgustos de los trabajadores, es decir, su insatisfacción. La política de una empresa.

Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas (Pérez, 2015).

Los factores higiénicos de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, principalmente, aunque incluyen algunas de tipo de social), mientras que los factores motivacionales se refieren a las llamadas necesidades secundarias (necesidades de estima y de autorrealización). Esta teoría podría solamente diferenciarse en la parte del factor de insatisfacción con la teoría de Maslow vendría siendo sino satisface cierta necesidad puede llegar a desfavorecer el ambiente del trabajo.

Fig.1. Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg.



Comparación de los modelos de Motivación de Maslow y de Herzberg.

Fuente: (Chiavenato, 2007)

Teoría X & Teoría Y de Douglas McGregor

La teoría X presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. Mientras que la teoría Y se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. Esta teoría se encuentra dividida en 2 partes la X & Y. Mientras que en la X se considera al trabajador como "flojo" y en contraste de la teoría Y que percibe al trabajador como alguien que destaca en la empresa por sus buenos modales por ser el trabajador "esforzado". Se podría pretender tener algo en común entre Teoría de la Higiene con la teoría X... Sobre los trabajadores con motivación. Contrastándola con la teoría de las Expectativas, la teoría de X & Y está totalmente basada en que el trabajador se comporta tal como lo tratan, mientras que en la otra teoría se maneja con algo que nace de la persona algo que lo provoca realizar dicho acto.

En comparación con la idea básica de la jerarquía de A. Maslow, es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Se podría llegar a tener algo en común con la teoría X & Y en que ambas teorías requieren satisfacer sus necesidades, y podrían ser consecuencia de la satisfacción de dichas necesidades. Se considera que es diferente a las teorías de X & Y en todos los aspectos. Ya que en la de Maslow maneja de necesidades que requiere el ser humano y con la otra teoría es sobre cómo actúa el ser humano con respecto al trabajo.

Un aspecto importante en la Teoría de Maslow es que una vez satisfechas una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores. Esto implica que para motivar a los trabajadores en la realización de sus labores es necesario permitirles satisfacer sus necesidades insatisfechas. (Robbins & Coulter, 2005)

La motivación se refiere a aquello que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras, Es decir, la motivación corresponde a una serie de impulsos o deseos, los cuales fomentan cierto comportamiento. Por lo tanto, cuando se estudia la motivación se parte de la premisa de que incide notablemente en todas las acciones que las personas pueden realizar (Hampton, 2000).

Escala de Rensis Likert.

Likert, menciona que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva. Por lo que existen cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización: (Brunet, 2011)

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

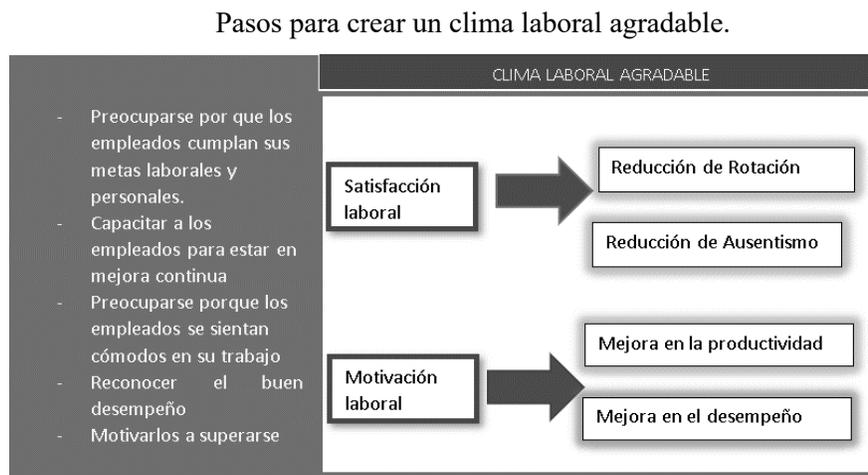
La escala de Likert es uno de los tipos de escalas de medición más utilizados. Nos sirve principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa. Cuando se responde a un ítem de la escala de likert, el usuario responde específicamente en base a su nivel de acuerdo o desacuerdo. Las escalas de frecuencia como la de Likert utilizan formato de respuestas fijos que son utilizados para medir actitudes y opiniones. Estas escalas permiten determinar el nivel de acuerdo o desacuerdo de los encuestados.

La escala de Likert asume que la fuerza e intensidad de la experiencia es lineal, por lo tanto va desde un totalmente de acuerdo a un totalmente desacuerdo, asumiendo que las actitudes pueden ser medidas. Las respuestas pueden ser ofrecidas en diferentes niveles de medición, permitiendo escalas de 5, 7 y 9 elementos configurados previamente. Siempre se debe tener un elemento neutral para aquellos usuarios que ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Aportación de la Investigación a la empresa.

La aportación a F. Automotive Planta 4, se basa en una perspectiva desde un punto de vista externo, por lo que se plantea el siguiente formato el cual señala una serie de pasos a cumplir para tener un clima laboral agradable en el departamento de producción, basándose en las teorías motivacionales de Maslow y Herzberg:

Figura 2: Pasos para crear un clima laboral agradable.



Fuente: elaboración propia

debido a que la teoría de Maslow se centra en las necesidades del ser humano para llegar a la satisfacción personal y la teoría de Herzberg centra su atención en el trabajo en sí mismo como fuente principal de satisfacción. Por lo que se considera que al preocuparse la organización, por cumplir esta serie de pasos creará en el departamento de producción un clima laboral agradable, lo cual conlleva a los dos factores mas importantes dentro de este tema los cuales son satisfacción y motivación labora, logrando esto la empresa se beneficiara reduciendo la rotación y ausentismo así como mejorando la productividad y el desempeño de los trabajadores.

Metodología y diseño de investigación.

Este es una investigación cuantitativa y su estudio es de tipo descriptivo el cual según (Achaerandio, 2001). Se refiere que la investigación descriptiva, estudia, interpreta y refiere. Utiliza relaciones, correlaciones estructuras, variables independientes y dependientes. Este tipo de investigación hace uso de todos los pasos científicos para la obtención de datos, desde el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de los mismos.

Población - Muestra

El departamento de producción del turno vespertino de la empresa F. Automotive planta 4 cuenta con una población de 100 empleados, por lo que se tomó una muestra de 80 empleados a encuestar. El tamaño de la muestra se definió con la siguiente formula:

$$n = \frac{K^2 * p * q * N}{(e^2(N - 1)) + K^2 * p * q}$$

En donde:

N	100	Tamaño de la población.
K	2	Constante de nivel de confianza (95.5%)
E	5%	El error muestral deseado.
P	0.5	Proporción de individuos que posee en la población la característica de estudio.
Q	0.5	Proporción de individuos que no poseen esa característica.
N	80	Tamaño de la muestra.

Hipótesis

H1. El 90% de los encuestados considera que el reconocimiento, la motivación y la satisfacción laboral, influyen en un clima laboral agradable.

HO. El 90% de los encuestados considera que el reconocimiento, la motivación y la satisfacción laboral, NO influyen para tener un clima laboral agradable.

Variables

Reconocimiento, motivación, satisfacción laboral y clima laboral.

Encuesta

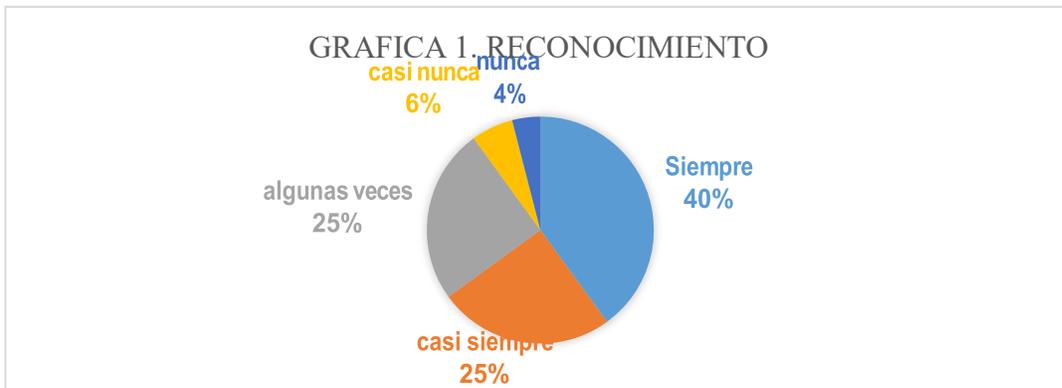
La siguiente encuesta, se basa en la escala de Likert, la cual cuenta con 5 casillas de posibles respuestas en donde 1 es nunca y 5 siempre. Esta encuesta, consta de 20 preguntas que se dividen en 4 secciones, Reconocimiento, Motivación y Satisfacción laboral, las cuales constan de 5 preguntas

cada sección. Cabe mencionar que esta es una encuesta de inicio, es decir se realiza un primer acercamiento a la empresa con este tipo de investigación.

Resultados

Respecto de la variable número 1, la cual lleva por nombre, reconocimiento, se puede observar lo siguiente:

Grafica 1.- Reconocimiento.

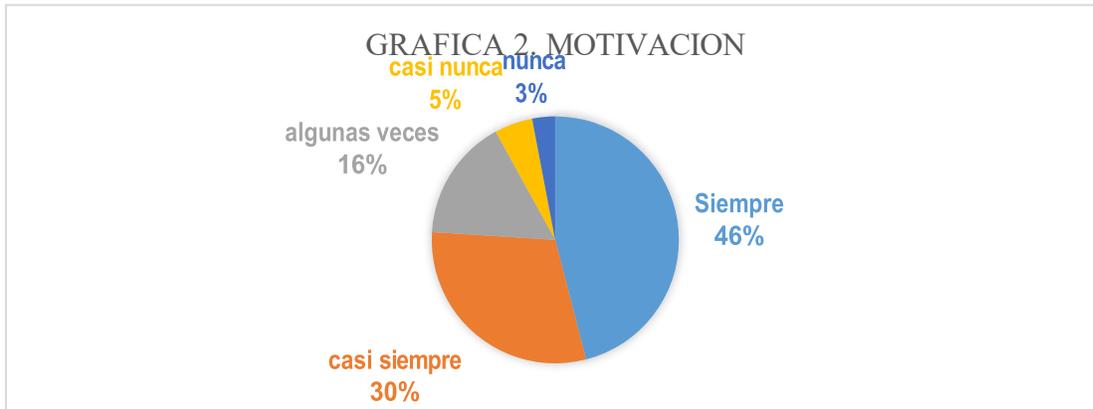


Fuente: Elaboración propia.

El 40% de los encuestados, es decir, 33 personas, siempre se sienten reconocidos, valorados e incentivados por parte de la empresa. Mientras que el 25%, es decir 20 personas casi siempre se sienten reconocidos, valorados e incentivados por parte de la empresa, por otro lado el 25% de los encuestados, es decir, 20 personas solo algunas veces se sienten reconocidos, valorados e incentivados por parte de la empresa, el 6%, es decir 4 personas, casi nunca se sienten de tal manera, y el 4%, es decir 3 personas nunca se sienten reconocidos, valorados e incentivados por parte de la empresa.

Respecto de la variable número 2, la cual lleva por nombre motivación, se puede observar lo siguiente:

Gráfica 2.- Motivación

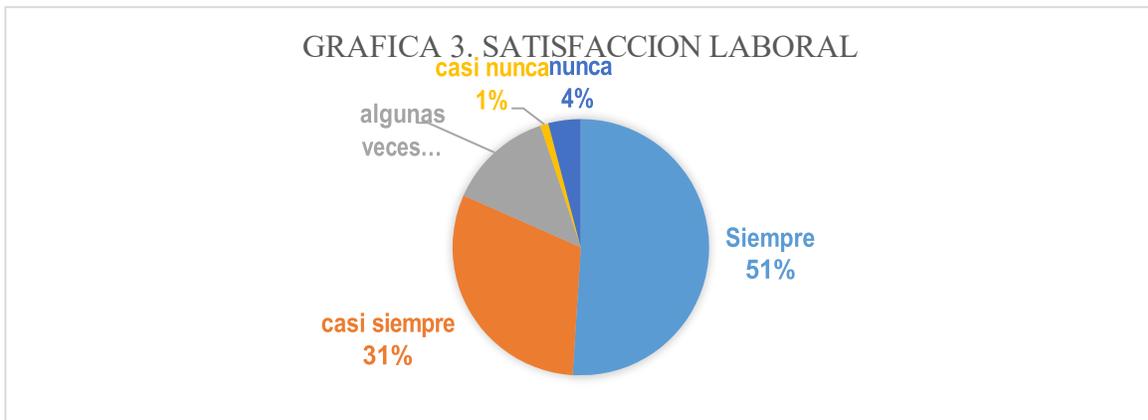


Fuente: elaboración propia.

El 46% de los encuestados, es decir 37 personas, siempre se sienten motivados a trabajar en equipo, a cumplir sus metas y a superarse en el trabajo, mientras que el 30%, es decir, 24 personas, casi siempre se sienten motivadas a trabajar en equipo, a cumplir sus metas y a superarse en el trabajo. Por otro lado el 16% de los encuestados, es decir 13 personas solamente algunas veces se sienten motivados, el 5%, es decir 4 personas, casi nunca se sienten de tal manera y el 3% de los encuestados, es decir 2 personas nunca se sienten motivados a trabajar en equipo, a cumplir sus metas y a superarse en el trabajo.

Respecto a la variable número 3, la cual lleva por nombre satisfacción laboral, se puede observar lo siguiente:

Gráfica 3.- Satisfacción laboral.

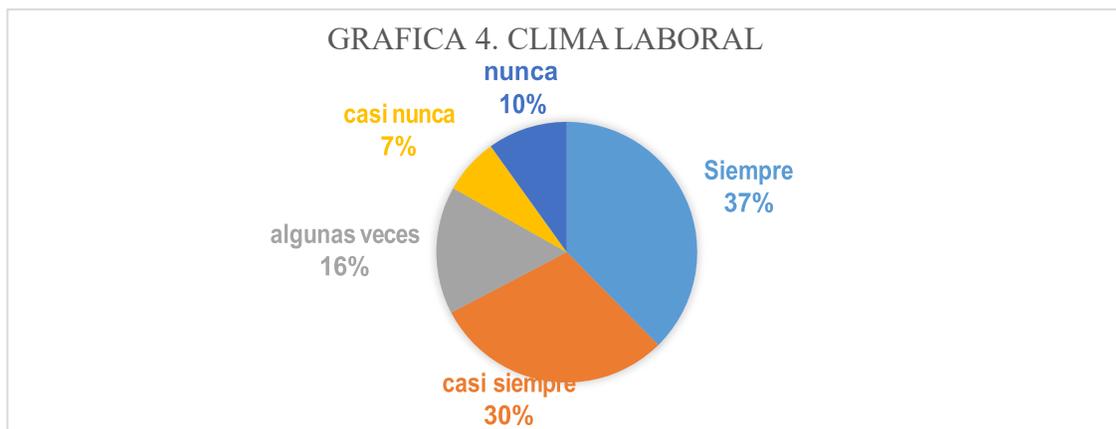


Fuente: elaboración propia.

El 51% de los encuestados, es decir 40 personas, siempre se sienten satisfechos en su trabajo y con lo que este les brinda, mientras que el 31%, es decir, 24 personas, casi siempre se sienten satisfechos en su trabajo y con lo que este les brinda. Por otro lado el 13% de los encuestados, es decir 11 personas, solamente algunas veces se sienten satisfechos con su trabajo y con lo que este les brinda, el 1%, es decir 2 personas casi nunca se sienten satisfechos y el 4% de los encuestados, es decir 3 personas nunca se sienten satisfechos en su trabajo ni con lo que este les ofrece.

Respecto de la variable número 4, la cual lleva por nombre clima laboral, se puede observar lo siguiente.

Gráfica 4.- Clima Laboral.



Fuente: elaboración propia

El 37% de los encuestados, es decir, 30 personas consideran que el clima laboral de la empresa siempre es agradable y que los conflictos que se llegan a presentar en la empresa se resuelven de la mejor manera, mientras que el 30%, es decir 23 personas, consideran que casi siempre el clima laboral es agradable y que los conflictos que se llegan a presentar en la empresa se resuelven de la mejor manera, por otro lado el 16% de los encuestados, es decir 13 personas consideran que solamente algunas veces el clima laboral es agradable, y que los conflictos que se llegan a presentar en la empresa se resuelven de la mejor manera, el 7%, es decir 6 personas consideran que el clima laboral casi nunca es agradable y que los conflictos que se llegan a presentar en la empresa, no siempre se resuelven de la mejor manera, y el 10% , es decir 8 personas consideran que el clima laboral de la empresa nunca es agradable y que cuando se llegan a presentar conflictos en la empresa nunca se resuelven de la mejor manera.

Prueba estadística de hipótesis

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$z = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$$

En donde, sustituyendo quedaría de la siguiente manera:

$$z = \frac{100 - 90}{\frac{56.77}{\sqrt{80}}}$$

Por lo que el resultado sería: $z = 1.57$

Se obtiene el valor crítico, el cual se calcula de la siguiente manera:

$$vc = .5 - \alpha$$

$$.5 - .05 = 0.45$$

El valor encontrado en la tabla distribución de probabilidad normal estándar es:

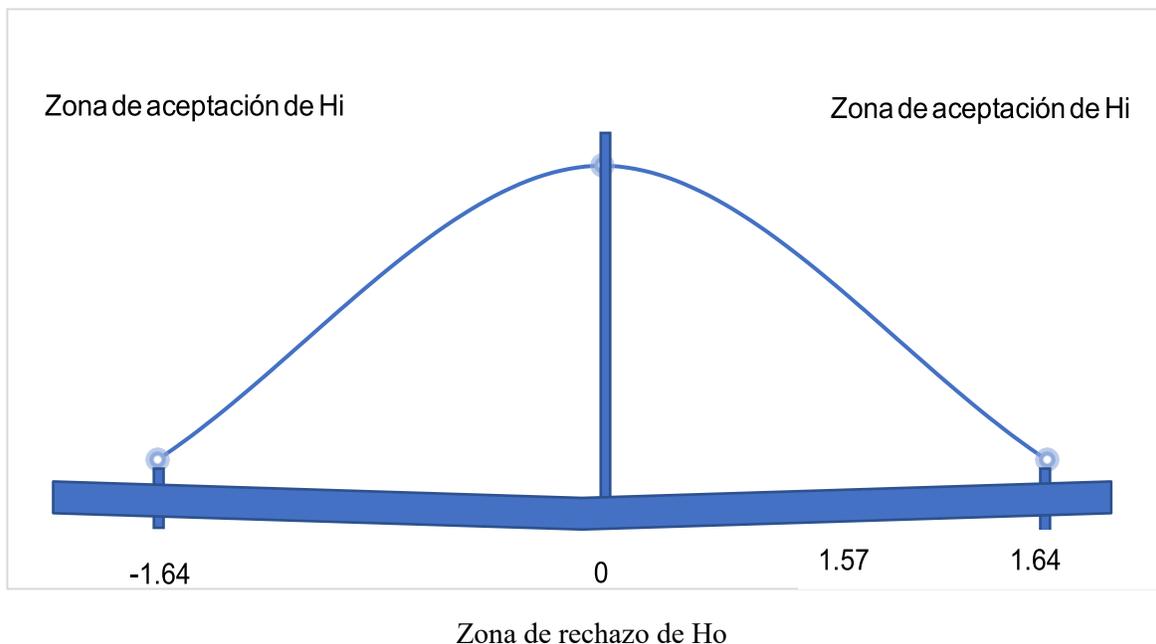
0.4495

Por lo que el valor crítico quedaría de la siguiente manera:

$$vc = 1.6 + .04$$

$$vc = 1.64$$

Conforme a las hipótesis plantadas, la gráfica quedaría de dos colas.



Discusión de resultados

Como se puede observar en la gráfica anterior el resultado queda dentro de la zona de aceptación de la hipótesis de investigación, por lo que se acepta la hipótesis (HI), y se rechaza la hipótesis nula, (HO) concluyendo así que el 90% de los empleados considera que el reconocimiento, la motivación, y la satisfacción, influye en el clima laboral.

Para poder llegar a este resultado, se requirió analizar las variables de reconocimiento, motivación, satisfacción y clima laboral, con la participación de los empleados de la empresa, en el departamento de producción.

Conclusiones y recomendaciones.

El clima laboral favorable, es un aspecto de gran importancia dentro de cualquier tipo de empresa. Un trabajador que tenga a su alrededor estabilidad laboral, motivación, recompensas por mencionar algunos factores, realizará su trabajo con mayor eficiencia y calidad, a diferencia de los trabajadores que forman parte de una empresa que no los valore como se debe.

La permanencia de un trabajador en la empresa se basa más en su ambiente de trabajo que en su salario, por lo que una empresa tendrá menos rotación si estimula correctamente a su personal.

Se considera que el clima laboral en el departamento de producción de la empresa ya mencionada, es favorable, basándose esta decisión en las gráficas que anteriormente se realizaron, en donde se

puede observar que la mayoría de los empleados, se sienten satisfechos con lo que hacen y con lo que la empresa les ofrece, así mismo también se sienten motivados, a superarse en el trabajo y los conflictos que se llegan a presentar en el departamento, la mayor parte ellos se resuelven de la mejor manera. Con esta investigación, a la empresa, se le aportó el conocer más, acerca de cómo es que funciona el clima laboral, y cómo influye tener un buen ambiente de trabajo, mismo que se ve reflejado en la productividad y eficiencia de los empleados.

Los resultados obtenidos en esta investigación, podrán generar interés en la organización para enfocarse más en la importancia que representa tener un clima laboral agradable para los trabajadores del área de producción.

Recomendaciones

- Ejecutar mediciones de clima laboral periódicamente para mantener información actualizada del mismo, lo cual permitirá continuar con el clima laboral agradable dentro de la planta.
- Establecer un programa en el que se permita mejorar la comunicación entre empleados y superiores
- Aprovechar al máximo, las ganas de superación en los empleados, creando algún programa de motivación en el que se mantenga este entusiasmo, evitando así una reducción en su eficiencia
- Fortalecer la comunicación entre los empleados, para que los pocos conflictos que sucedan en el departamento, reduzcan a cero.

Referencias

- Achaerandio, L. (2001). *Iniciación a la práctica de la investigación 5ta edición*. Guatemala: Universidad Rafael Landivar.
- Arzola, O. (2003). *Talento Humano "El mejor activo"*. Obtenido de: <http://talentohumanoindustrialb.blogspot.com/2013/09/clima-organizacional-anzola-olga-2003.html>
- Bañuelos, A., Descals, F., & Bernabeu, A. (2008). *Trabajo de las organizaciones*. *Revista de psicología volumen 24*, 153-167. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231316495002.pdf>
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Brunstein, S., Romero, R., & Albarran, M. (2007). Motivación hacia el estudio en el contexto universitario. *Revista Mexicana de orientación educativa*, 19-25. Obtenido de: https://scholar.google.com/citations?user=ld_JQAYAAAAJ&hl=es
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de Recursos Humanos, tercera edición*. México: McGrawHill.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. México: McGrawHill.
- Fernandez, M., & Sanchez, J. C. (1996). *Manual de practicas de psicologia organizacional*. España: Ediciones Amarú.
- Hampton, D. R. (2000). *Administración*. Tercera edicion. Mexico: McGraw Hill.
- Maisch, E. (2004). *Metodología para la realización de estudios de clima organizacional*. Perú. Obtenido:<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9859/9298>
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional, un método y análisis para su intervención*. Colombia: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Munch, L. (2011). *Liderazgo y dirección: El liderazgo del siglo XXI*. México Ed.Trillas.
- Pérez, A. (22 de Junio de 2015). *Ceolevel*. Obtenido de <http://www.ceolevel.com/herzberg>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración décima edición*. Mexico: Pearson Education