

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA



FAREM-MATAGALPA

Seminario de Graduación para optar al título de Licenciatura en  
Administración de Empresas.

Tema:

“Clima Laboral en las Empresas Productivas y de Servicios de  
Matagalpa, durante el periodo 2013”

Subtema:

“Influencia del Compromiso Organizacional en el Clima Laboral de la  
Empresa de Desarrollo Industrial de Matagalpa (EDISMAT), durante el  
periodo 2013”

Autores:

Br. Keyla Patricia López Mendoza

Br. Edwin Javier González Miranda

Tutor:

MSc. Abel Membreño Galeano

Matagalpa, Febrero 2014

## INDICE:

|   |            |
|---|------------|
| DEDICATORIA .....                                       | <i>i</i>   |
| AGRADECIMIENTO .....                                    | <i>ii</i>  |
| VALORACION DEL DOCENTE .....                            | <i>iii</i> |
| RESUMEN .....   | <i>iv</i>  |
| I. INTRODUCCION .....                                   | 1          |
| II. JUSTIFICACION.....                                  | 6          |
| III. OBJETIVOS .....                                    | 8          |
| IV. DESARROLLO.....                                     | 9          |
| 4.1. CARACTERIZACION DE LA EMPRESA .....                | 9          |
| 4.2. CLIMA LABORAL .....                                | 9          |
| 4.2.1. DEFINICION.....                                  | 9          |
| 4.2.2. IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL.....               | 12         |
| 4.2.3. CARACTERISTICA DEL CLIMA LABORAL .....           | 13         |
| 4.3. RELACION DE CLIMA LABORAL CON OTRAS VARIABLES..... | 20         |
| 4.3.1. MOTIVACION .....                                 | 20         |
| 4.3.1.1. DEFINICION.....                                | 20         |
| 4.3.1.2. FACTORES MOTIVACIONALES .....                  | 21         |
| 4.3.2. LIDERAZGO .....                                  | 26         |
| 4.3.2.1. DEFINICION.....                                | 26         |
| 4.3.2.2. TIPOS DE LIDERAZGO .....                       | 27         |
| 4.3.3. COMUNICACION.....                                | 31         |
| 4.3.3.1. DEFINICION.....                                | 31         |
| 4.3.3.2. LA PERSPECTIVA LINEAL DE LA COMUNICACION ..... | 33         |
| 4.3.3.3. LA PERSPECTIVA COMPLEJA .....                  | 34         |
| 4.3.4. SATISFACCION LABORAL .....                       | 36         |
| 4.3.4.1. DEFINICION.....                                | 36         |
| 4.4. COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....                     | 37         |
| 4.4.1. DEFINICION.....                                  | 37         |
| 4.4.2. CARACTERISTICAS DEL EMPLEADO COMPROMETIDO.....   | 41         |
| 4.4.3. COMPONENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....  | 45         |
| 4.4.4. DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....  | 48         |
| 4.4.5. MODELOS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....       | 53         |
| 4.4.5.1. COMPROMISO AFECTIVO .....                      | 53         |
| 4.4.5.2. COMPROMISO CONTINUIDAD.....                    | 55         |
| 4.4.5.3. COMPROMISO NORMATIVO.....                      | 57         |
| 4.4.6. IMPORTANCIA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....   | 59         |
| V. CONCLUSIONES .....                                   | 64         |
| VI. REFERENCIAS .....                                   | 66         |
| VII. ANEXOS.....  | 68         |

**TEMA:**

- ✓ Clima Laboral en las Empresas Productivas y de Servicios del municipio de Matagalpa, durante el periodo 2013.

**SUBTEMA:**

- ✓ Influencia del Compromiso Organizacional en el Clima Laboral de la Empresa de Desarrollo Industrial de Matagalpa (EDISMAT), durante el periodo 2013.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo lo dedico primeramente a Dios por haberme permitido recorrer esta etapa de mi vida, por haberme dado sabiduría y entendimiento para elegir y culminar mi carrera con éxito.

A mi padre Rafael López Gutiérrez quien me brindo su apoyo para poder realizar este importante paso de mi vida de formarme para ser una profesional y por el ejemplo que me ha dado para poder alcanzar las metas, a través de su actitud perseverante, responsable y su capacidad de superación.

A mi madre Mery Mendoza quien siempre ha estado apoyándome para seguir adelante, aconsejándome y dándome un buen ejemplo de fortaleza, lo que me ha inspirado a ser una persona fuerte y perseverante y por haber hecho de mí la persona que soy hoy en día.

**Keyla Patricia López Mendoza**

## DEDICATORIA

### **A Dios:**

Por ser el centro de mi vida, mi refugio y fortaleza, quien me guía e ilumina por el buen camino del saber.

### **A mis padres:**

José González y Digna Miranda (q.e.p.d.) quienes me enseñaron a luchar por la vida e ideales verdaderos, guiados siempre por la honestidad, sencillez y humildad de corazón.

### **A mi esposa e hijo:**

Liz Ethel García Hasllam y Edwin Javier González García quienes son el motor que me impulsa a seguir conquistando nuevas metas.

A todos mis **amigos y compañeros** que a lo largo de estos años compartimos buenas y malas experiencias, dentro y fuera del aula de clase. A los amigos que ya no están con nosotros pero que algún día soñaron llegar a este momento de triunfo.

**A los Héroes y Mártires del 6%**, a los que tiramos piedras, los que pasamos agua, esos que quemábamos llantas y levantábamos adoquines, los que gritamos y aguantamos sudor, dolor y lágrimas al ver tanta injusticia en nuestra sociedad.

A **UNEN** que me dio la oportunidad de aprender a ayudar y ser ayudado, a ser una persona más humilde conmigo mismo.

**Edwin Javier González Miranda**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer por la culminación de este seminario de graduación a Dios principalmente ya que sin él nada es posible. Por haberme guiado por el buen camino y por haberme cuidado todos los días de mi vida, para estar hoy en día culminando mi carrera.

A todos los maestros que durante el transcurso de estos cinco años de carrera nos han compartido sus conocimientos, experiencias, por su grata dedicación, entrega y sobre todo por que nos han tenido mucha paciencia, para hacer de nosotros unos profesionales con capacidades para desarrollarnos en el mundo empresarial.

A nuestro tutor Abel Membreño Galeano, quien nos ha brindado sus conocimientos para la culminación de nuestro seminario, por compartirnos sus experiencias y guiarnos en esta etapa importante de la carrera.

También agradezco a la Empresa EDISMAT quien nos abrió sus puertas para la realización de nuestro trabajo, por su amable atención, disposición y de su tiempo para apoyarnos con la información necesaria para la culminación de nuestro seminario.

**Keyla Patricia López Mendoza**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco por la culminación de este seminario a Dios principalmente y a la Virgen María, ya que con su bendición, protección y orientación nada hubiese sido posible.

A los todos los profesores, que tuvieron que ver en la preparación física, material y espiritual durante estuve en la universidad.

A los trabajadores de la universidad (conserjes, secretarias, choferes y seguridad) que hoy nos vemos como hermanos y amigos que nunca nos abandonaron en la lucha por un futuro mejor, esos que me aguantaron, apoyaron y consintieron a lo largo de mi estadía en la universidad.

Al profesor Abel Membreño, ya que él representa el último escalón para alcanzar esta victoria, que con sus consejos y enseñanzas permiten la culminación de este gran esfuerzo.

A la empresa EDISMAT, que nos abrió las puertas lo que nos permite poner en practica todo lo aprendido en estos años.

A mi compañera Keyla Patricia López, que ha sido una persona humilde, sencilla y con gran espíritu de superación, de la cual he aprendido a tener dedicación en los estudios.

**Edwin Javier González Miranda**

## RESUMEN

La temática abordada en esta investigación es El Clima Laboral en las Empresas Productivas y de Servicios del municipio de Matagalpa con el propósito de Analizar la Influencia del Compromiso Organizacional en el Clima Laboral de la Empresa de Desarrollo Industrial de Matagalpa (EDISMAT), durante el periodo 2013.

Con esta investigación se logro conocer el nivel de Compromiso de los trabajadores y que influye en el Clima Laboral.

El estudio del Compromiso Organizacional resulta de gran importancia para que la gerencia de la Empresa EDISMAT fomente el compromiso en cada uno de los empleados, ya que esto contribuirá a que la empresa alcance las metas y obtengan el éxito deseado en el ambiente competitivo al cual se enfrenta, así como también mejorar las relaciones que se establecen entre los individuos y la organización en la que desarrollan su trabajo, lo que dará como resultado un buen clima laboral.

Se logro identificar que en EDISMAT tienen los tres tipos de Compromiso: Afectivo, Normativo y Continuidad, lo que significa que se sienten comprometidos con la empresa por satisfacción, obligación y necesidad, siendo este ultimo el mas relevante, también se encontró que no invierten mucho en recurso humano, además se detectaron ciertos elementos que han contribuido al compromiso que estos tiene con la empresa como la estabilidad laboral y un clima laboral agradable, en el que se les brinda ciertas decisiones respecto a las funciones que realizan algunos trabajadores en el área de producción, un estilo de liderazgo carismático y un tipo de comunicación formal, lo que resulta un mejor ambiente en el que el trabajador pueda desarrollar sus labores diarias.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.  
UNAN- MANAGUA  
FAREM- MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: KEYLA PATRICIA LOPEZ MENDOZA (CARNET No. 0906306-3) y EDWIN JAVIER GONZALEZ ALDANA (CARNET No. 0023452-7) con el Tema general: **Clima Laboral en las Empresas Productivas y de Servicios de Matagalpa, durante el periodo 2013.** Y correspondiente al subtema: **Influencia del Compromiso Organizacional en el Clima Laboral de la Empresa de Desarrollo Industrial de Matagalpa (EDISMAT), durante el periodo 2013** se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejerce la variable: **COMPROMISO ORGANIZACIONAL** en el Clima Laboral de la Empresa de Desarrollo Industrial de Matagalpa (EDISMAT), durante el periodo 2013.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los cinco días del mes de febrero del año dos mil catorce. **“Año de la Transformación Curricular”**.

**Msc. Abel Membreño Galeano**  
**Maestro Tutor.**

## I. INTRODUCCION

En la presente investigación se ha abordado el Clima Laboral en las Empresas Productivas y de Servicios de Matagalpa, el cual se pretende estudiar específicamente la influencia del Compromiso Organizacional en el Clima Laboral de la Empresa EDISMAT, durante el periodo 2013, tomando en cuenta que en la actualidad las organizaciones tienen grandes retos que cumplir debido a los cambios del ambiente externo donde ellas operan, por tanto si permanecen estáticas ante su entorno cambiante no podrán cumplir sus objetivos, por ello es imprescindible administrar bien el recurso humano, ya que es el recurso que hace que los demás recursos operen, es decir que es el recurso maspreciado para el logro del éxito empresarial.

Por lo tanto es necesario determinar la influencia que la organización tiene sobre los individuos que en ella trabajan y para ello es necesario conocer aspectos que influyen para el buen desarrollo de la empresa como los diferentes motivadores que se les da a los trabajadores de EDISMAT para impulsar e inspirar a que realicen su trabajo de manera eficiente y eficaz, la manera de cómo los altos mandos dirigen la empresa y a sus subordinados, la mejor manera de comunicar y transmitir la información necesaria para el logro de los fines de la empresa y el grado de conformidad de los trabajadores de EDISMAT respecto al entorno de trabajo, el cual es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Laboral y sobre todo del Compromiso Organizacional ya que es un factor que determina el comportamiento de los empleados.

Como el Compromiso Organizacional es una herramienta que le permite a la empresa conocer más a los recursos humanos con los que cuenta, hasta que punto están comprometidos y por lo tanto la disposición que tienen estos para con

la empresa, la presente investigación permitirá conocer cómo es percibida la organización por su público interno, para ello, se realizara un análisis del Compromiso que tienen los trabajadores de la Empresa EDISMAT, primeramente identificando y describiendo los componentes del Compromiso que influyen el Clima Laboral, el cual permitirá conocer el motivo por el que los trabajadores de esta institución laboran para ella, ya sea porque se sienten parte importante de esta empresa y por lo tanto son como un miembro más de una gran familia o porque le conviene trabajar en ella, por los beneficios obtenidos, por necesidad, comodidad, o bien porque lo ven como un deber o una obligación por el hecho de trabajar en esta institución y recibir a cambio una recompensa económica, una vez identificado el tipo y el grado de compromiso de sus miembros, valorar todos estos elementos que de una u otra manera ejercen una influencia ya sea positiva o negativa en el compromiso hacia la empresa para la cual laboran, y como esto repercute en el desempeño laboral, la productividad y la conducta de los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por lo cual es importante valorar este punto, lo que permitirá a la empresa tomar decisiones ya sea para mejorar, mantener o fomentar el compromiso de sus trabajadores y por ende incrementar la productividad, la eficiencia y la eficacia de sus trabajadores.

Diseño Metodológico.

El Método Científico: Es la explicación, descripción y predicción de fenómenos y su esencia es obtener con mayor facilidad el conocimiento científico. (Tamayo, 1985)

Para el desarrollo de este trabajo hemos utilizado el método científico fundamentado en sus componentes: la selección de un problema de estudio con connotación social, en el cual se formulan sus respectivas hipótesis para orientar

la investigación, destacando su correspondiente sistema de variables e indicadores que sirvieron de base para el diseño de los cuestionarios de opinión, con la información obtenida se realizó la prueba estadística formuladas, a fin de plantear las conclusiones en torno a la problemática en estudio.

La metodología utilizada es de tipo descriptiva, según el nivel de profundidad del conocimiento, puesto que se identifico el tipo de compromiso que tienen los trabajadores de la Empresa de Desarrollo Industrial (EDISMAT), a través de la recolección de datos bibliográficos, entrevistas, encuestas y otras herramientas para la detección de la información tales como la observación directa, las cuales nos permitieron analizar el Compromiso que tienen los trabajadores de esta Empresa para dar respuesta a la investigación. Cabe mencionar que para la recolección de datos bibliográficos se utilizaron las normas APA aplicados en Word 2007.

Según el enfoque filosófico esta investigación es de carácter cualitativo, ya que se identifico y logramos comprender que es lo que influye en el Compromiso de los trabajadores de esta Empresa y en menor grado se utiliza el enfoque cuantitativo para expresar en términos porcentuales algunos resultados.

Por su orientación en el tiempo es de corte transversal, por que solamente se abordo el problema estudiado en un periodo de tiempo determinado, que en este caso es en el año 2013, es decir que solo se tomo en cuenta los sucesos ocurridos en este periodo de tiempo.

Para el estudio del Compromiso Organizacional en la Empresa EDISMAT, se trabajo con una población de 22 trabajadores que laboran en esta Empresa, lo que nos dio como resultado una muestra de 22 trabajadores, ya que la población es muy pequeña y por lo tanto se puedo aplicar al total de la población.

Para el procesamiento de las encuestas se creo una tabla en Excel 2007 en el que se sumaron todos las respuestas y para calcular los porcentajes por cada pregunta, se dividió el total de respuestas entre el numero encuestas realizadas.

Tomando en cuenta que del clima que perciban los miembros de una organización depende el compromiso que estos tengan con ella, se han generado numerosas investigaciones tanto de Clima Organizacional como de Compromiso Organizacional siendo estos temas de gran importancia que le permite a las empresas poder medir al recurso humano con el que cuentan, algunas de las investigaciones que se han realizado con relación a estas variables se pudieron encontrar estos temas: El Compromiso Organizacional y estrés ocupacional en una empresa de distribución y venta de Gas, de Juan José Cabrera Lazarini y Alejandra Elizabeth Urbiola Solís-2012, el cual trata de entender la relación entre estas variables y la incertidumbre que causa en los trabajadores la velocidad del cambio organizacional; Relación entre compromiso organizacional y los llamados mecanismos del lenguaje simbólico, propios de la corriente dominante de la cultura organizacional, de las empresas funerarias en la ciudad de Cartagena – Colombia, desde la perspectiva del vendedor de productos y servicios funerarios, elaborado por Ricardo Alonso Meléndez Cárdenas, 2011.

Entre otras investigaciones que encontramos están: Vinculación entre empleado y empresa: Analizando el constructo compromiso organizacional normativo en el trabajo, por Cynthia Shuguey Rodríguez Loredó y Norma Betanzos Díaz, México-2011; Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal, de Norma Betanzos Díaz y Francisco Paz Rodríguez, México- 2007; El Clima y el Compromiso Organizacional en las organizaciones, de Lucia Teresa Soberanes Rivas y Abel Humberto de la Fuente Islas, Mexico-2009; Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo, Olivia Villalba Moreno, Colombia-2001; Compromiso

organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos, elaborado por Norma Betanzos Díaz, Patricia Andrade Palos, Francisco Paz Rodríguez, España-2006.

Todas estas investigaciones han permitido recabar información para la presente investigación de Compromiso Organizacional, mediante el cual se identificaron los elementos que intervienen en la variable clima laboral y compromiso organizacional, así como también fueron muy útiles como referencia para la aplicación de esta investigación, en cuanto a la estructura, aplicación y evaluación de instrumentos e información obtenida.

## II. JUSTIFICACION

El desarrollo de esta investigación tiene la finalidad de analizar el Clima Laboral en las Empresas Productivas y de Servicios del municipio de Matagalpa, específicamente La influencia del Compromiso Organizacional que tienen los trabajadores de la Empresa EDISMAT, en el que se pone de manifiesto los conocimientos adquiridos durante la carrera y permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada. Los cuales les será muy útil tanto a la empresa EDISMAT, como ha otras empresas, estudiantes y maestros que deseen investigar sobre este importante tema para el desarrollo de las empresas.

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, analizar las fuentes de conflicto, de insatisfacción o de estrés que dan como resultado actitudes negativas por parte de los empleados hacia la Empresa, es una de las principales razones por las que se debe estudiar el Compromiso Organizacional de esta Empresa, para conocer cual es el compromiso que se percibe en ella y que influye en el Clima Laboral de EDISMAT.

Todas las Organizaciones poseen un ambiente o personalidad propia que las diferencia del resto de organizaciones e influye en la conducta de sus subalternos, por tanto es importante que en la Empresa EDISMAT se analice el comportamiento de sus trabajadores, ya que de ellos depende el cumplimiento de los objetivos de la organización, en el que los líderes juegan un papel muy importante dentro de las organizaciones y deben esforzarse para garantizar el ambiente idóneo y a la vez satisfacer las necesidades psicológicas y sociales del personal.

Contar con el Compromiso de los empleados hacia la organización a lo largo del tiempo ha permitido ser la mejor y única ventaja competitiva para la empresa, ya que recursos como tecnología e infraestructura pueden ser imitables o adquiribles en cualquier momento, pero los empleados leales cuidan y vigilan por los intereses de la organización.

Algunos estudios afirman que ninguna organización podrá ser competitiva si no cuenta con la entrega y compromiso de sus miembros hacia los fines de la misma, no basta con tener un contrato legal, un horario que cumplir, un programa que cubrir, se requiere de un contrato afectivo, en donde se de un enamoramiento con la Empresa, con la profesión, en donde se combinen capacidades y conocimientos con pasión por el quehacer cotidiano.

Los objetivos de una organización son los propios del personal, como un buen matrimonio, comprometidos en el amor mutuo, en donde el afecto y la lealtad ayuden a caminar en una comunión entre la empresa y los trabajadores, tal es la importancia de analizar el Compromiso en esta Empresa, ya que permitirá conocer cuan comprometido están los trabajadores, así como también conocer todo aquello que inciden en el Clima Laboral de EDISMAT.



### III. OBJETIVOS

#### OBJETIVO GENERAL:

- ✓ Analizar el Clima Laboral en la Empresa de Desarrollo Industrial de Matagalpa (EDISMAT), durante el periodo 2013.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Identificar los componentes de Compromiso Organizacional que influyen en el Clima Laboral de la Empresa de Desarrollo Industrial (EDISMAT).
2. Describir los componentes de Compromiso Organizacional que influyen en el Clima Laboral de la Empresa de Desarrollo Industrial (EDISMAT).
3. Valorar los componentes de Compromiso Organizacional que influyen en el Clima Laboral de la Empresa de Desarrollo Industrial (EDISMAT).

## IV. DESARROLLO

### 4.1. Caracterización de la Empresa

La Empresa EDISMAT fue creada el 17 de septiembre del año 2002, la cual estaba conformada por accionistas y era una sociedad anónima; posteriormente se dio la venta de estas acciones a la Alcaldía Municipal de Matagalpa de la cual surgió la Empresa de Desarrollo Industrial y Servicios Municipales de Matagalpa (EDISMAT), con el objetivo de producir y comercializar materiales de construcción. La empresa EDISMAT actualmente elabora materiales de construcción, cuenta con un taller de carpintería que elabora productos de madera preciosa, además elabora productos metalúrgicos los cuales son elaborados con los mejores estándares de calidad y a prueba de resistencia de laboratorios de alto prestigio como el laboratorio de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Dicha empresa se caracteriza por ser la única que ofrece la mayor variedad de productos y materiales para construcción, con un alto porcentaje de ventas ya que sus productos tienen una buena aceptación en el mercado. Sus mayores ventas se registran en los primeros seis meses del año debido a las condiciones climáticas que favorecen las construcciones en este período, siendo los productos de cemento los que tienen mayor demanda y por ende son los que generan gran parte de la utilidad de la empresa, con una alta calidad y precios accesibles para todos los sectores sociales. Sus utilidades se orientan en parte para mejorar la tecnología de la empresa y la diferencia es entregada a la comuna para la ejecución de proyectos en beneficio de los sectores populares. (Rocha, 2012)

### 4.2. Clima Laboral

#### 4.2.1. Definición:

“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de

dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.”

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 (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento. Este juega un papel muy importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. (Alvarez, 1992)

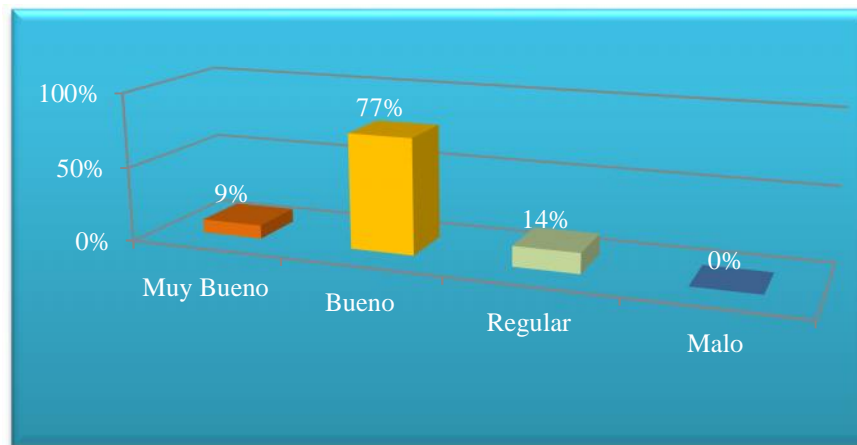
Son las características propias de cada empresa que distinguen una de otra, y que son visibles y distinguibles, ya que cada empresa tiene sus propias formas de operar, sus propias formas de cumplir con sus metas y objetivos así como también su ambiente laboral y por ende su compromiso organizacional las hace variar con el resto de compañías.

Tanto el entorno del trabajador como motivación, seguridad, higiene y demás factores, sirve como un puente entre estos y el clima organizacional que ofrece la empresa que al final viene a resultar en satisfacción laboral, un ambiente fraterno de trabajo y un mayor compromiso organizacional lo que conlleva al cumplimiento de metas de parte de la empresa y un mejor ambiente laboral.

Todo causa produce efectos, así en una empresa exista un ambiente laboral ameno, estable, con mucha motivación y un alto compromiso organizacional la

empresa tendrá altos grados de productividad y por ende el cumplimiento de sus metas establecidas.

**Grafico # 1**  
**CLIMA LABORAL**



FUENTE: Autoría Propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

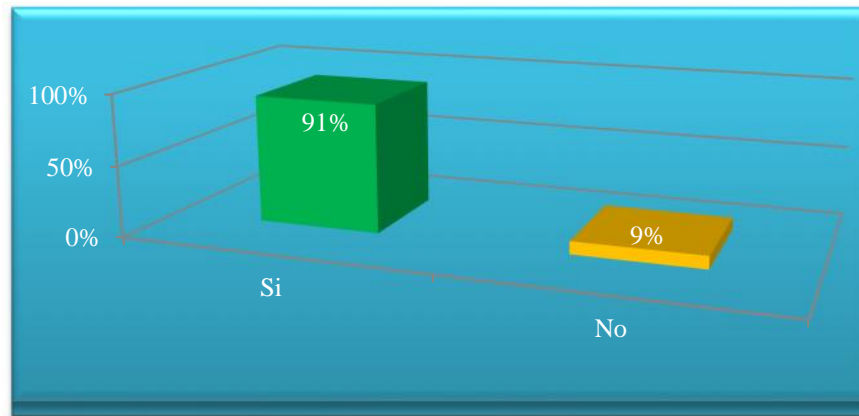
En esta encuesta se obtuvo que el 77% de los trabajadores de la empresa EDISMAT consideran que el ambiente laboral en el que conviven a diario es bueno, según la percepción que ellos tienen sobre la empresa y todo lo que la rodea y solo una minoría (14%) piensa que es regular y un 9% que es muy bueno. Esto quiere decir que EDISMAT cuenta con elementos adecuados que propicie un buen clima laboral, en el que la mayoría de sus trabajadores se sienten bien y realizan bien su trabajo, pero hay una minoría que no están muy conforme con lo que perciben en su medio ambiente laboral, esto se debe a la percepción de cada individuo, en el que cada uno tiene sus propias formas de manejar y entender las situaciones que se presentan a diario y por lo tanto diversos puntos de vistas, pero en general se puede decir que cuentan con un clima laboral aceptable.

#### **4.2.2. Importancia del Clima Organizacional**

La importancia del Clima Organizacional radica en que las personas reaccionan frente a la realidad, toman decisiones en relación con ella, no por la realidad misma sino por el modo como la perciben y se la representan. Suele ocurrir que una misma realidad empresarial es vista de manera diferente por gerencia, por el sindicato, por los empleados profesionales y aún por los hombres y las mujeres. Todas estas diferencias perceptivas han sido abundantemente documentadas y examinadas. Si las reacciones y decisiones de las personas en el trabajo dependen de su percepción de la realidad, resulta de suma importancia comprender esa percepción colectiva llamada clima, para entender acciones de la gente como su lealtad, su responsabilidad, su rendimiento y productividad, el respeto de las normas y políticas y su compromiso. (Alvarez, 1992)

En una empresa existen muchas formas de ver la situación que existe, el trabajador desde su punto de vista de empleado, con su salario, beneficios, condiciones laborales, satisfacción laboral etc. La empresa desde el punto de vista de productividad, que los costos y gastos aumentan, el incremento en los impuestos, despidos de trabajadores y su respectiva liquidación etc. también existe el punto de vista del cliente, en donde recae todo el esfuerzo conjunto de los dos primeros, aquí se pone en juego su satisfacción, una buena articulación entre ellos, permitirá empleados comprometidos, empresa productiva y clientes satisfechos. De ahí la importancia del clima laboral, ya que tanto la empresa como sus trabajadores deben tener los mismos objetivos y metas y para lograrlos debe haber una misma percepción, para poder comprender y dirigirse hacia un mismo fin, obteniendo empleados productivos, eficientes y eficaces, es por eso la necesidad de administrar bien el recurso humano con el que cuenta, para poder enfrentar y responder a las diversas situaciones que se presentan a diario.

**Grafico # 2.**  
**IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL**



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

El 91% de los trabajadores de EDISMAT piensan que el clima laboral es de vital importancia para su desarrollo laboral, ya que influye mucho en su comportamiento laboral lo que hace que estos tengan un proceder ya sea positivo o negativo ante las realidades a las que se enfrentan a diario para el cumplimiento de sus obligaciones y tan solo un 9% cree que los elementos del ambiente laboral no son tan importantes e influyentes en la realización de sus labores diarias. Esto significa que los elementos que forman parte del clima de EDISMAT han incidido en el comportamiento de sus trabajadores, lo cual este comportamiento varía de una persona a otra, según como esta la perciba. Siempre hay que tomar en cuenta la complejidad del ser humano y que estos siempre van actuar de diferente manera según lo que cada uno perciba.

#### **4.2.3. Características del Clima Laboral**

Según (Navarro, 2010) las características del Clima Organizacional están integradas por:

1- Estructura: Se refiere a la forma en que las personas de la organización perciben los procesos de la misma, (cantidad de reglas, procedimientos, trámites) además de las limitaciones y frustraciones para alcanzar sus metas. Algunos de estos factores son muy notorios, por ejemplo, la burocracia o los procesos cerrados, que comparados contra ambientes de “libertad” impactan directamente en el hacer del día a día.

Todo trabajador siente que en su trabajo existe una serie de limitantes que no le permiten a este, ejercer sus funciones ni cumplir con sus objetivos aunque estas percepciones pueden variar de uno a otro trabajador, los que para uno sean limitantes para otros pueden ser ventaja y así le sacan provecho para cumplir con sus metas.

2- Facultamiento (empowerment): Se refiere más que nada a la libertad de las personas de crecer, de ser autónomos, de tener voz y voto para 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.

Se refiere a la autonomía y apropiamiento que tiene un trabajador en su empresa, lo que hace que este trabaje de forma mas libre, se formule sus propias metas, sea su propio jefe y a la vez su propio auditor y sienta que sus logros empresariales y personales se le cumplen.

3- Recompensa: Se refiere 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.

Todo trabajador espera que por el trabajo bien hecho y con las metas cumplidas recibir algún incentivo ya sea monetario o moral y algunas

empresas utilizan esta tecnica para incentivar a sus trabajadores con el fin de obtener mejores rendimientos.

4- **Desafío:** Se refiere 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.

Toda organizacion tiene desafios internos y externos, para lo cual debe capacitar a sus trabajadores para poder hacerle frente a estos riesgos y salir adelante cuando se presenten, el trabajador debe tener una actitud firme y positiva ya que estos problemas se presentan cuando menos se esperan.

5- **Relaciones:** Se refiere a 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.

Las relaciones laborales y personales dentro de una organizacion deben tener un alto grado de respeto, honradez, compañerismo y lealtad, ya sea entre personas del mismo nivel jerarquico, como entre los mas altos y bajos niveles.

6- **Cooperación:** Se refiere al 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.



La cooperación en una empresa es uno de los ejes fundamentales para el éxito de una organización tanto en lo personal como en lo profesional, cuando existe ese sentimiento de cooperación entre los trabajadores de todos los niveles, los problemas se resuelven con mayor rapidez.

7- Estándares: Se refiere a la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Las empresas tienen metas que cumplir, es por esto que existen normas y leyes internas para lograr sus objetivos, a las cuales los trabajadores se tienen que regir, esta adaptación generará el éxito o quiebra de una empresa.

8- Conflictos: Se refiere al 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.

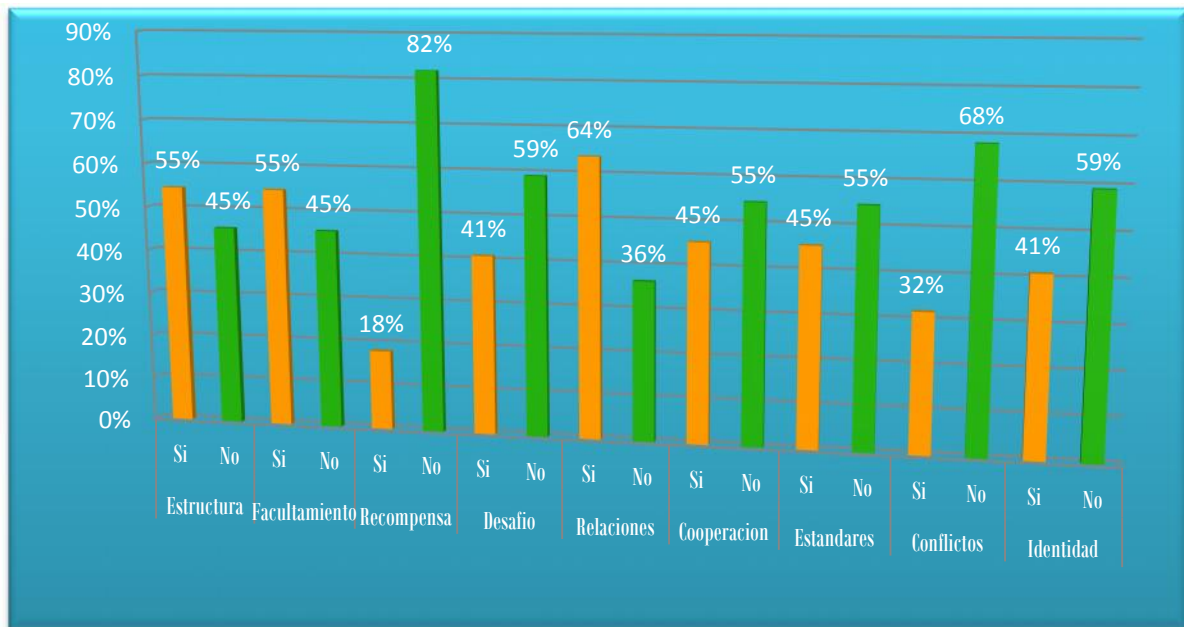
En toda organización existen muchas opiniones acerca de alguna situación y se deben de tomar en cuenta, ya que no todos piensan igual, actuar de forma rápida y segura para la solución del problema.

9- Identidad: Se refiere al 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.

Todo trabajador debe sentir que es una parte importante de la empresa, sea del nivel que sea esto hará que su grado de apropiamiento y pertenencia dentro de la empresa sea alto y por ende crezca el compromiso

con la empresa, ya que sus objetivos personales y laborales caminan juntos.

**GRAFICO # 3.**  
**CARACTERISTICAS DEL CLIMA LABORAL**



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

Entre las características del Clima Laboral se encuentra la estructura, el cual el 55% de los trabajadores creen que en EDISMAT si existe una estructura, es decir que, existen procesos que se deben seguir para el cumplimiento de las metas y que guían el desempeño de sus trabajadores y un 45% de ellos no conocen una estructura formal que limite o le impidan alcanzar sus metas, es decir que algunos de los trabajadores desconocen cierta información necesaria para un mayor involucramiento de sus trabajadores.

También existe facultamiento, es decir que un 55% de ellos dicen que tienen la libertad de tomar decisiones relacionadas a su trabajo, no necesitan mucha supervisión por parte de sus superiores para cumplir con sus metas, lo que le da la

confianza al trabajador para apropiarse y sentirse bien con sus funciones y con su trabajo y un 45% dice que no hay facultamiento, esto se debe a que ciertas áreas necesitan estar mas controladas que otras, lo que significa poca libertad para tomar decisiones.

En cuanto a las recompensas el 82% de los trabajadores dicen que no reciben ningún tipo de recompensas a parte de su salario por parte de la empresa como motivación para que sigan dando lo mejor de si en su trabajo o por hacer el trabajo bien hecho, y un 18% dice que si existen recompensas. Según la información obtenida las recompensas que reciben los trabajadores de EDISMAT son los bonos solidarios por parte del gobierno.

Los desafíos que existen en EDISMAT, según el 59% de los trabajadores, creen que no son tan relevantes, pero para el 41% de ellos dicen, que si existen, por que el trabajo que realizan tienen ciertos niveles de riesgos, pero no todos están propensos a correrlos durante la implementación de sus tareas diarias, debido a que no todos las áreas representan peligro, a demás que cuentan con los equipos de seguridad necesarios para evitar accidentes o enfermedades.

El 64% de estos trabajadores de EDISMAT tienen buenas relaciones en su trabajo, lo que hace que el ambiente laboral sea mas grato y tengan una muy buena relación tanto con sus compañeros de trabajo como con sus superiores y por tanto una muy buena comunicación, para el 36% de los trabajadores no existen buenas relaciones, esto puede deberse a que en todo lugar siempre existen desacuerdos, o bien porque algunas de las áreas de trabajo les impide relacionarse y conocerse mas entre compañeros.

La cooperación entre los trabajadores de EDISMAT no es muy alta, con un 55% de ellos que dicen que trabajan de manera individual, sin recibir apoyo de sus compañeros de trabajo o jefe, ya que cada uno es especialista en su área de

trabajo, por lo que no puede ser sustituido por otro que no tengan los conocimientos y la capacidades de realizar otras tareas, esto se da mas que todo en el área de producción, en donde el proceso es constante y repetitivo, lo que es muy difícil que exista colaboración por parte de los compañeros, estando cada uno enfocados en sus respectivos puestos de trabajo, pero el 45% de ellos dicen que si existe cooperación esto se da en las áreas administrativas, de ventas y otras áreas en donde las tareas a realizar son menos especializadas que otras.

También se ha encontrado que el 55% de los trabajadores dicen que no conocen o no existen estándares o normas de rendimiento, lo que significa que no existe mucho control y supervisión por parte de los jefes de áreas en algunos puestos de trabajo, lo que coincide con el facultamiento que permite al trabajador realizar su trabajo con mas libertad y a la vez plantearse sus propias metas, un 45% de ellos dicen que existen estándares que controlan el rendimiento y comportamiento de los trabajadores. Aquí más que todo se debe a los estándares de calidad por los que se rigen en EDISMAT, los cuales se deben cumplir con toda precisión.

Para el 55% de los trabajadores de EDISMAT los conflictos no son frecuentes, es decir, que hay una aceptación entre los compañeros de trabajo, lo que permite solucionar los problemas o diferencias en cuanto surjan, pero el 45% de ellos dicen que si existen conflictos, esto también va en dependencia de las percepciones y las personalidades que cada trabajador tenga y la manera como va a afrontar o solucionar los problemas.

El 59% de los trabajadores dicen que no se sienten identificados con la organización, es decir, que los objetivos personales y los de la organización son muy distintos, por lo tanto no existe mucha relación entre las metas personales y las de la empresa y un 41% si se sienten identificados con EDISMAT, aquí podemos decir que estas personas que están identificadas con EDISMAT pueden

ser las que tienen varios años de laborar para ella, lo que ha hecho que haya aceptación y adaptación a la empresa.

Es decir que, aunque EDISMAT tenga una estructura definida hay personas que aun no conocen cuales son sus reglas, políticas, procedimientos, tramites; el facultamiento que existe se da mas en áreas de producción en donde los trabajadores realizan su trabajo conforme a metas de producción, lo que les da cierta libertad en la toma de decisiones respecto a horas de entrada y de salida y por lo cual no necesitan de mucha supervisión; en cuanto a recompensa lo único que reciben es un bono por parte del gobierno, pero de parte de la empresa no reciben ninguna recompensa mas que su salario obtenido por sus esfuerzos; los riesgos en EDISMAT son pocos y cuentan con las herramientas para protegerse de riesgos, así como también su seguro; y sobre todo que las relaciones entre los compañeros son buenas, unas mejor que otras como es normal en todas las personas, por lo que no es común los conflictos entre ellos, en cambio hay algunos que por el tipo de trabajo que realizan no le permite relacionarse mucho con sus compañeros de trabajo y mucho menos ayudarse mutuamente, ya que son trabajos totalmente distintos; los estándares o normas de rendimiento según lo observado no se aplican a todos los trabajadores y por ultimo no hay una identificación plena por parte de los trabajadores, ya que cada quien tiene sus propias metas muy diferentes a las de la empresa, por lo tanto no todos se sienten completamente identificados con ella.

### **4.3. Relación de Clima Laboral con otras variables**

#### **4.3.1. Motivación**

##### **4.3.1.1. Definición**

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los

administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de cierta manera. (Harold Koontz, 2008)

La Motivación como toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas. (Hellriegel & Slocum, 1998)

La motivación juega un papel muy importante en relación al compromiso y satisfacción de una persona en todos sus ámbitos, cuando alguien se encuentra motivado de hacer alguna actividad, esta la hace con el mayor entusiasmo, creatividad, gusto y compromiso, dando resultados satisfactorios tanto personales como satisfacción en la empresa donde labora. La motivación es uno de los factores más importantes para cualquier trabajador, ya sea tangible o intangible, ya que esta le permitirá satisfacer sus necesidades o deseos y además de sentirse valorado por sus esfuerzos realizados.

#### **4.3.1.2. Factores Motivacionales**

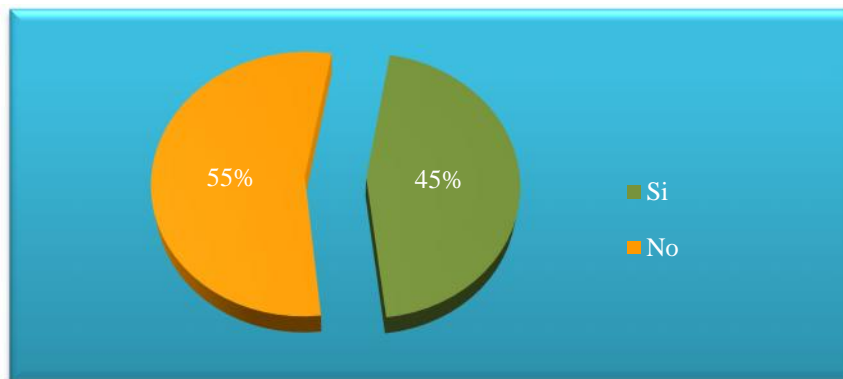
Existen diferentes factores motivacionales que hacen que la persona se interese y se esfuerce al realizar una actividad, y cuando la empresa identifica y explota estos factores, dará como resultado empleados satisfechos y en busca de dar su mayor esfuerzo para el cumplimiento de sus metas laborales y por ende las metas personales. Según (Edel, 2007)

a) Dinero: Las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo. El dinero es algo que se desea, puesto que, puede proporcionar otros bienes materiales, además sirve como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social.

El factor dinero, es el más buscado por los empleados, ya sea en un bono sobre cumplimiento, aumento salarial, mayor porcentaje de las comisiones por ventas

etc. Y a este aumento de nuestros ingresos va ligado nuestra calidad de vida, nuestras metas personales, sueños familiares que se verán cumplido al dar nuestro mayor esfuerzo y obtener mayores ingresos, es el factor motivacional mas importante para los trabajadores, ya que mediante este podrán satisfacer sus necesidades, por lo que también es importante que la empresa trate de motivar a sus empleados para que igualmente puedan satisfacer las necesidades de la empresa.

**GRAFICO # 4.**  
**SALARIO JUSTO**



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

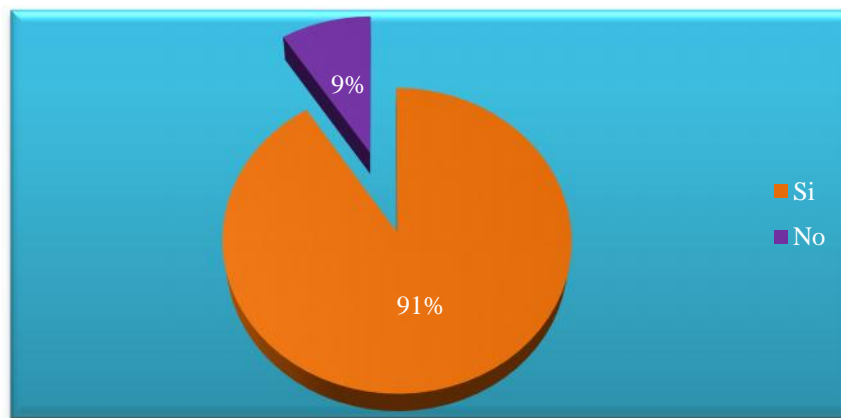
El salario es un elemento de motivación muy importante para cualquier trabajador, en la Empresa EDISMAT un 55% de los trabajadores consideran que el salario que reciben por su trabajo realizado no es justo, es decir que un poco mas de la mitad de ellos no están conforme, en cambio el 45% de ellos si están conforme con el salario que reciben, esto puede deberse a que para algunos de ellos el trabajo que realizan es muy riesgoso y por tanto merecen una mayor recompensa o quizás son personas que tienen mayores responsabilidades o ambiciones y por lo tanto necesitan ganar mas para sentirse satisfechas y poder cubrir sus necesidades.

b) Estabilidad en el empleo: La estabilidad laboral también resulta muy valorado por las personas, el contar con unos ingresos de por vida resulta muy satisfactorio

para la persona; además de que se siente segura y con la sensación de ser competente, porque sus esfuerzos contribuyen en algún modo a la sociedad, y en general puede planificar su vida fuera del trabajo.

La estabilidad laboral es la seguridad de que nuestro esfuerzo esta siendo tomado en cuenta por la empresa donde laboramos, lo que nos permite una planificación de nuestra vida personal, sin correr el riesgo de que nos quedemos sin empleo, es la satisfacción de que mi esfuerzo hace que las metas de la compañía se lleven a cabo y sentirme valorado y que soy importante para esta empresa.

**GRAFICO # 5.**  
**ESTABILIDAD LABORAL**



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

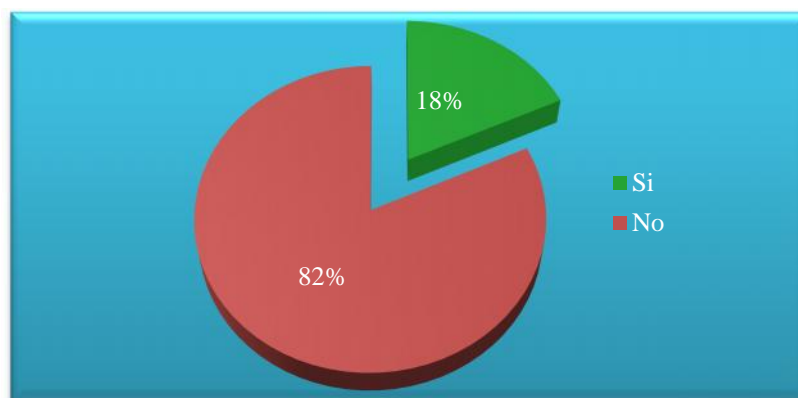
Según la encuesta, el 91% de los trabajadores sienten que existe estabilidad laboral en EDISMAT, esto significa que se sienten muy seguros al laborar para esta empresa, ya que esta les brinda la certeza de tener un empleo seguro, siempre y cuando cumplan con sus obligaciones, esto es muy importante para EDISMAT como para los trabajadores, porque hace sentir importante el trabajo que hace cada uno de sus miembros, lo que le da una mayor seguridad y entrega en su trabajo, tan solo un 9% de ellos consideran que no existe estabilidad laboral. Según se observó la estabilidad laboral es un factor clave de EDISMAT, ya que la mayoría de sus trabajadores tienen mucho tiempo de laborar para esta empresa.



c) Oportunidades de ascenso y promoción: La importancia concedida a los ascensos y promociones lleva consigo la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos, tareas y habilidades por parte de la institución ; mayores ingresos económicos, el deseo de un desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas; sin embargo en este punto es importante resaltar que algunos trabajadores no desean ser promovidos o ascendidos porque implica mayor responsabilidad.

La naturaleza humana siempre nos empuja a buscar algo mejor de lo que no encontramos actualmente, lo que conlleva también en que estas tareas nuevas debemos de esforzarnos mas para conseguirlas, mantenerlas y traspasarlas, ya que esto generara una mayor satisfacción personal de ver mis sueños cumplidos. Un ascenso implica una mayor responsabilidad, estar abiertos mentalmente a cambios y ser receptivos ya que vendrán cosas nuevas a las cuales nos debemos de adaptar si queremos seguir adelante.

**GRAFICO # 6.**  
**OPORTUNIDAD**



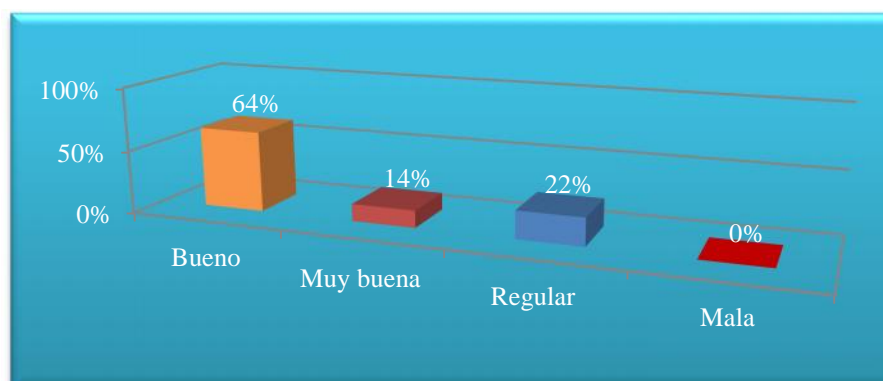
FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

Las oportunidades que se les da a los trabajadores de ascender es negativa para el 82% de los trabajadores de EDISMAT, esto se debe a que cada uno de los que trabajan en el área de producción no están capacitados para desempeñar otras funciones, por lo tanto no existe posibilidad de tomar otros puestos y un 18% de ellos creen que si hay oportunidades de crecer en esta empresa, esto mas que todo se da en las áreas administrativas, en donde si se les da esta oportunidad, siempre y cuando estos cuenten con la capacidad y habilidad para desarrollar otras tareas.

d) Ambiente social de trabajo: El grupo social resulta ser un motivador importante, cada vez es más frecuente que las personas trabajen en grupos, desarrollando en los trabajadores una conducta social. Cuando se trabaja en grupo se va consolidando la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes como resultados motivaciones en sus integrantes. (Edel, 2007)

El trabajo en equipo es un pilar fundamental para el éxito de una compañía, ya que así el ambiente laboral y personal de cada trabajador esta altamente integrado al entorno de la empresa, tiene una confianza bastante alta con sus compañeros de trabajo, lo que ayuda a tener una alta motivación a la hora de desempeñar sus funciones.

**GRAFICO # 7.**  
**RELACIONES LABORALES**



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

Las relaciones laborales entre los trabajadores de EDISMAT es bueno, según el 64% del personal encuestado, más que todo se da en los puestos administrativos, porque tienen una mayor comunicación, lo que le permite una mejor integración entre los miembros del área, en cuanto al área de producción, no se da una integración adecuada, es por ello que el resto de resultados del 22% es regular y un 14% muy bueno, ya que hay trabajadores que solamente les importa cumplir con sus metas sin importarles lo que hagan o necesiten sus compañeros de trabajo y otros que si son mas solidarios con sus compañeros. El tener buenas relaciones con los compañeros hace que el entorno sea más agradable, haya una buena comunicación y trabajo en equipo, que es un elemento primordial para que una empresa pueda cumplir con sus metas.

### **4.3.2. Liderazgo**

#### **4.3.2.1. Definición**

De modo que, el término liderazgo tiene varias acepciones. Aquí se retomará la definición, consideran el liderazgo como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales”. (Harold Koontz, 2008)

Se definirá el liderazgo como el proceso de influencia ejercida por un individuo, en el logro de una tarea, meta o misión, a través de los sistemas de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial. Esta definición ubica al liderazgo como un proceso, más que una acción determinada por los estilos de influencia social, utilizados por el líder, quién actúa sobre el grupo con el propósito de compartir su visión y las estrategias para alcanzarla, a través de tareas , metas y la misión que se ha impuesto. El alcance de la visión impone dos elementos más: el primero, la comunicación, y el segundo, la eficacia como decisor al innovar, cambiar, crear y administrar. (Zalazar, 2013)

El líder es aquella persona que influye de manera personal y grupal en los trabajadores de la empresa, tiene que ser una persona aceptada por la mayoría y que vean en él a alguien que tiene la suficiente capacidad, integridad y valor para tomar riesgos que vayan en beneficio de los trabajadores y de la empresa, para que con esto se cumplan las metas personales y empresariales.

#### **4.3.2.2. Tipos de Liderazgo**

Por ello, (Edel, 2007), realiza una aproximación de los tipos de liderazgo en las organizaciones:

- **El líder autocrático.** En teoría este líder ya ha pasado a la historia. El líder autocrático se caracteriza por tomar todas las decisiones; tener siempre la razón, le da demasiada importancia a la jerarquía, confía únicamente en su capacidad; aparenta mayor experiencia que cualquiera de sus trabajadores; utiliza los premios y castigos como chantajes. Las personas que colaboran con él son únicamente un medio para conseguir logros personales.

Este tipo de líder es aquella persona que solo le importa su beneficio personal y que no acepta ninguna opinión en cuanto a alguna situación, ya que cree que él lo sabe todo y que sus decisiones son las mejores para todos, en donde sus compañeros de trabajo simplemente son un escalón para conseguir mayores logros personales.

- **El líder carismático.** Es aquel que atrae a sus seguidores emocionalmente; busca ser admirado y reconocido por los demás, y cuando esto no sucede lo lleva a actuar de forma negativa. A este respecto cabe mencionar a Kossen (1995), cuando habla de las necesidades aprendidas, nos dice que, cuando los sujetos no experimentan la necesidad de aprobación se vuelven agresivos porque tienen

temor a ser desaprobados. Este tipo de líder tiende a utilizar también el chantaje como forma de mantener el control del grupo.

Es aquel líder que por medio de su forma de dirigirse a los demás busca ser admirado y respetado y que actúa de forma negativa cuando siente que su apropiación sobre los demás va en decadencia.

- **El líder situacional.** Es aquel que se comporta con sus seguidores dependiendo del nivel de madurez organizacional de los mismos; cuando los trabajadores se comportan con mayor nivel de madurez organizacional permite que el líder establezca una relación diferente que con los considerados inmaduros organizacionalmente, de ahí su cualidad situacional.

Es aquel líder que se aprovecha de las diferentes situaciones a las que se presenta y de los variados niveles de organización de una empresa, este saca provecho de los menos experimentados.

- **El líder participativo.** En este enfoque, el líder debe buscar oportunidades que impliquen riesgos; tener una visión compartida con sus seguidores; impulsar la colaboración y el desarrollo de sus trabajadores; ser el ejemplo a seguir; reconocer las contribuciones y celebrar los logros.

Es el líder que tiene una buena comunicación con sus trabajadores, trabaja en equipo y escucha sugerencias al momento de tomar una decisión, es aquel que se preocupa por el desarrollo personal y empresarial de sus compañeros.

- **El líder relacional.** En esta perspectiva, la personalidad del dirigente no es el único elemento, juega un papel muy importante lo social; es decir la persona requiere de las cualidades y características del líder, y al mismo tiempo de la interacción con sus seguidores en un contexto sociopolítico y laboral particular.

Es un líder mas complejo, lo cual relaciona sus funciones laborales con lo social, tiene que estar en coordinación al momento de cumplir metas así como incidir en la parte personal de cada trabajador.

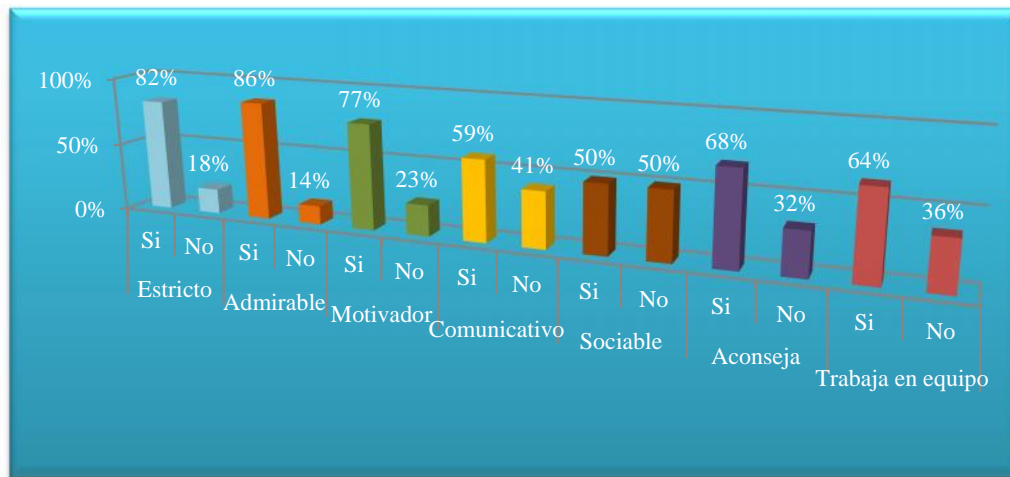
- **El líder por asesoría.** En éste el líder debe adoptar un rol acorde con las exigencias de los cambios generados por la calidad total y la reingeniería, como es la habilidad de empatía, habilidad de aconsejar, de impulsar a otros a actuar, capacidad de formador y la habilidad de confrontar y retar.

Este tipo de líder debe ser la primera persona que se adapte a cambios surgidos de forma inesperada en la empresa para así poder ayudar a sus compañeros a que también puedan ser agentes de cambio, debe tener una muy fluida comunicación con sus colegas, es necesario que este abierto a los cambios y así poder instar a los demás para que estos puedan de igual manera aceptar y enfrentar los cambios que surjan en el entorno.

- **El líder completivo.** En este enfoque propone que el líder debe ser parte del equipo de trabajo, es decir no ser el protagonista, sino contribuir con el grupo en el nivel que lo haría cualquier otro miembro. Su función es buscar que se cumplan los objetivos, identificar en lo que es mejor cada uno de los integrantes del equipo, y proporcionar experiencia técnica, visualización, consejos, inspiración, resolver conflictos, dar apoyo.

Este tipo de líder debe ser el eje motivador en la empresa, tiene que velar por la satisfacción laboral de cada uno y también por el cumplimiento de las metas personales y laborales, tiene que tener una amplia comunicación para así poder transmitir confianza, experiencia, consejos e inspiración a cada compañero de trabajo, es un líder que comparte las responsabilidades con sus trabajadores y permite la participación de cada uno de ellos para un buen cumplimiento de las metas de la empresa.

## GRAFICO # 8 TIPOS DE LIDERAZGO



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

Según los trabajadores de EDISMAT, describen a su jefe como una persona que tiene muchas características en cuanto a la forma de dirigir la empresa como a sus miembros, es decir que, según el 82 % de sus trabajadores sienten que tienen un jefe estricto, debido a que tiene que exigir a sus subordinados hasta cierta medida para poder cumplir con las metas de la empresa.

Es admirable según el 86%, ya que tiene la capacidad y la facilidad para atraer a sus subordinados para el cumplimiento de metas, así como también a ser admirado y respetado por su buen trabajo.

Es también motivador según el 77%, ya que comparte con sus subordinados y ayuda a impulsar la colaboración y desarrollo de sus trabajadores, es un ejemplo a seguir.

Es comunicativo según el 59%, porque mantiene una comunicación con los miembros de la empresa para poder hacer cumplir las metas y mantener un ambiente agradable.

En cuanto a ser sociable, solo el 50% de ellos respondieron afirmativamente lo que nos deja a la otra mitad del personal que siente que su jefe no es sociable, ya que es necesario que transmita confianza para que estos puedan comunicarse y transmitir sus inquietudes.

Aconseja según el 68%, lo que permite a los trabajadores tener la oportunidad de contar con el apoyo y ayuda de su jefe en caso que lo necesiten.

Además trabaja en equipo, según el 64%, porque esto permite que su personal puede realizar mejor su trabajo con la ayuda y comunicación de su jefe, siempre dispuesto a apoyar cuando se necesita, lo que también conlleva a un cumplimiento de objetivos más eficiente y eficaz.

En resumen la mayor parte de los trabajadores de EDISMAT coincidieron en que su líder es admirable, siendo esta la mayor característica que resalta más en la forma de dirigir a sus subordinados, por lo tanto se puede decir que el tipo de liderazgo que se ejerce en EDISMAT es un Liderazgo Carismático.

### **4.3.3. Comunicación**

#### **4.3.3.1. Definición:**

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla. (Harold Koontz, 2008)

Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. Observe el énfasis que se da a la transferencia, de significado; esto quiere decir que si no se han transmitido la información o las ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. Un orador que nadie escucha o un escritor que nadie lee, no se ha comunicado. Lo que es más importante, la comunicación involucra la comprensión del significado. Para que la comunicación sea exitosa, se debe impartir y entender



el significado. Una carta escrita en español dirigida a una persona que no lea español no se puede considerar comunicación hasta que es traducida a un idioma que la persona lea y entienda. La comunicación perfecta, si existiera, ocurriría si la persona recibiera y entendiera un pensamiento o idea exactamente cómo lo previo el emisor.

Se conceptualizó a la Comunicación Organizacional: “como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo”.

Por otro lado, la comunicación en el marco de las relaciones interpersonales, juega un papel importante en la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades, intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización.

Además, como menciona la gente aumenta su propio sentido de bienestar y se vuelve más productiva cuando entabla una comunicación interpersonal eficaz, propiciando un clima laboral agradable. Lo que permite generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro. (Edel, 2007)

La comunicación no simplemente es estar dialogando una persona con otra, tiene que existir entendimiento y comprensión de lo dicho, esto mismo sucede en las empresas, ya que hacer cambios y tomar decisiones sin que los trabajadores se adapten a estos no llevara a ningún lado ni se obtendrá ningún beneficio de esto. Por lo tanto es necesario que las empresas adopten formas de comunicación

adecuadas que permitan un buen flujo de comunicación, en donde haya una misma comprensión del mensaje o información para todos los trabajadores.

#### **4.3.3.2. La perspectiva lineal – formal de la comunicación**

El enfoque tradicional entiende que las comunicaciones deben seguir las líneas verticales y horizontales de autoridad, cuyo objetivo es conservar el orden y la estabilidad interna que garanticen la eficacia y la eficiencia. Organigramas, departamentos, divisiones, memorandos, redes informáticas, eran algunas de las formas que adquiere. Uno de los modelos que satisfacía las necesidades de esta perspectiva, era el propuesto por Claude Shannon, que basado en premisas matemáticas, trataba de mejorar el rendimiento del telégrafo, aumentando su velocidad de transmisión de un mensaje, disminuir las pérdidas de datos en el curso de la transmisión y hacer crecer la cantidad de información que es posible emitir en un tiempo dado. (Zalazar, 2013)

La organización es la que determina si los canales deben ser formales. (Zalazar, 2013) afirma que existen tres tipos de comunicación formal: la comunicación descendente y la comunicación ascendente y la comunicación horizontal.

- **Comunicación Descendente:** Sirve para comunicar las directrices del superior al subordinado. Este tipo de comunicación ayuda a tener más claras las metas operacionales, proporciona dirección, orienta al trabajador sobre el propósito de la empresa y permite que los trabajadores tengan una retroalimentación de su desempeño.
- **Comunicación Ascendente:** Esta proporciona retroalimentación de los subordinados. Es un recurso por medio del cual la gerencia puede medir el clima organizacional y conocer los problemas que hay dentro de la organización.

- **Comunicación Horizontal:** Este tipo de comunicación es entre personal del mismo nivel jerárquico. Esta comunicación es utilizada para tener una integración y coordinación dentro de la empresa.

Es el tipo de comunicación mas usual que se conoce, aquel que va de arriba hacia abajo y de forma horizontal y que ayuda a mantener el orden en la compañía, es aquella que persigue la mayor comprensión entre emisor y receptor sin que se pierda información a la hora de comunicarse, lo que permite una comunicación mas clara y rápida en la transmisión de la información, sin perder ningún dato.

#### **4.3.3.3. La perspectiva compleja**

La perspectiva compleja, entiende a la comunicación como un proceso de intercambios de percepciones, de juicios, de modos de expresión verbal y no verbal, que concurren en un mismo espacio comunicacional. En contraste con el enfoque lineal, la perspectiva compleja estudia la relación comunicativa a partir de considerar la complejidad del individuo. En cada acto comunicativo expresamos nuestras historias personales, formadas en las creencias y hábitos, en los modos únicos de entender, el pensar y el conocer. El ambiente comunicativo o semántico, será el ámbito que dará lugar a las interpretaciones de los mensajes, formado este, en los estados emotivos y por los valores y creencias colectivas expresadas en la cultura organizacional. (Zalazar, 2013)

Comparaba a la comunicación con la metáfora de la orquesta, donde la conducta de cada ejecutante es contingente de la conducta de cada uno y de todos los demás, levemente guiados por una partitura.

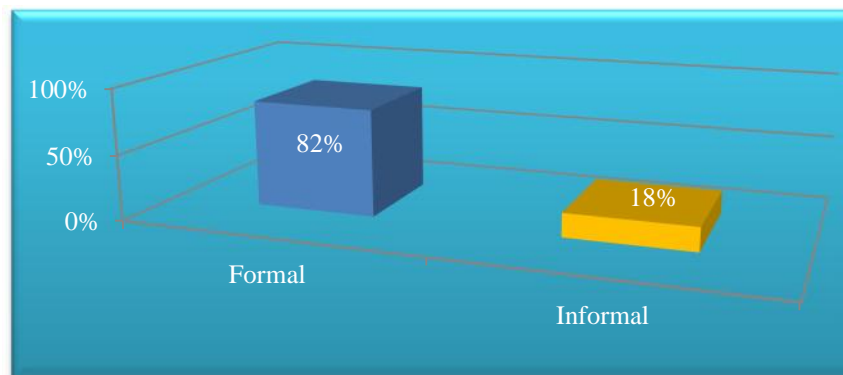
La comunicación informal se entiende como la información no oficial entre los equipos de trabajo. Según Davis la comunicación informal es “una expresión de la conducta natural de las personas por comunicarse”. La comunicación informal se

da por la necesidad de completar la comunicación formal. Y usualmente es información de boca en boca. Ciertas causas que provocan la comunicación informal según (Zalazar, 2013) son:

- Falta de información de una situación
- Inseguridad en situaciones existentes
- Los empleados tienen un interés personal o emocional
- Las personas no toleran a sus compañeros de trabajo
- Las personas han recibido nueva información que desean comunicar.

Es el tipo de comunicación que no necesariamente tiene que ser formal o escrita, ya que aquí se ponen de manifiesto las emociones personales de cada persona, sus creencias, valores y entorno laboral y social, lo cual resulta de la necesidad de completar una información que no se esta bien clara, de estar completamente informado, etc.

**GRAFICO # 9.**  
**TIPOS DE COMUNICACION**



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

En la forma de comunicación que más se utiliza en EDISMAT es la formal, según el 82% de los trabajadores, lo que permite una mejor comprensión de la información que se quiere transmitir a los trabajadores, es decir, que en EDISMAT

se utilizan medios escritos para comunicar a sus trabajadores, ya sea mediante circulares, memorándum, entre otros, sin embargo existe un 18% que dice que no se les comunica de forma escrita, sino de manera verbal. En la comunicación existe una combinación de factores que intervienen en la comprensión de la información y para ello debe existir una buena comunicación tanto formal como informal y en EDISMAT se da esta combinación, pero una en mayor grado, por lo tanto esta debería de ir acompañada de la otra para que la información sea bien recibida y comprendida.

#### **4.3.4. Satisfacción laboral**

##### **4.3.4.1. Definición:**

El hecho de que un trabajador pueda desarrollarse como persona a través del propio trabajo y encontrarse satisfecho con la ocupación que desempeña viene siendo objeto de preocupación no sólo de los estudiosos del comportamiento, sino de los propios dirigentes. (Edel, 2007)

(Edel, 2007), agrupa las conceptualizaciones de satisfacción laboral de la siguiente manera:

- a) “Como estado emocional. la define como estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
  
- b) Como actitud generalizada ante el trabajo. teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental.
  
- c) Como actitud afectiva. distinguen dos modelos:

- Modelo unidimensional. Actitud hacia el trabajo en general.
- Modelo Multidimensional. Contempla distintos aspectos o dimensiones concretos del trabajo”.

Es la interacción que existe entre el cumplimiento de metas laborales que conlleven al éxito personal, lo que dará una satisfacción plena del individuo.

## **SATISFACCION LABORAL**

El 100% de los trabajadores de EDISMAT están satisfechos con su trabajo, así como también con sus compañeros de trabajo, lo que hace que la persona se pueda desarrollar en su trabajo y dar un buen desempeño en sus actividades diarias, esto se debe según las opiniones y observaciones a ciertos elementos que hacen que algunos de los trabajadores sobre todo en el área de producción tengan ciertas libertades respecto a sus labores diarias, así como también las buenas relaciones que hay entre compañeros de trabajo.

### **4.4. Compromiso Organizacional**

#### **4.4.1. Definición:**

El compromiso se puede definir como “la fuerza relativa con que un individuo se identifica con la organización y se implica en la misma”. (Mowday, 1992)

Es el nivel de adaptación, de apropiamiento, de compromiso y lealtad que los trabajadores sienten por la organización donde laboran.

Desde una perspectiva organizacional, el desarrollo y sostenimiento de nuevas fuentes de ventaja competitiva exige a las empresas aprender y desarrollar nuevas formas de conocimiento sobre el manejo de los cambios en el entorno. Estas

organizaciones deben equilibrar simultáneamente innovación, iniciativa, y cooperación. Desde esta perspectiva, el compromiso de los empleados es esencial para desarrollar la reestructuración que la organización necesita.

Un alto grado de compromiso quiere decir que los empleados estarán motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la dirección respecto a los cambios y las demandas del entorno con sus implicaciones en salario, prácticas de trabajo, requisitos de competencia, etc.

El compromiso laboral se define como el vínculo de lealtad por el cual un trabajador decide permanecer en su empresa. El compromiso es como una interfaz de dos vías entre una empresa y un trabajador. La empresa quiere que su trabajador permanezca comprometido con su trabajo dando siempre el extra mientras que al empleado le interesa que la empresa se comprometa retribuyendo su trabajo de manera continua. (Lei, 1999)

El ambiente y entorno laboral es muy cambiante (político, económico, social) por lo que las organizaciones tienen que estar en constante movimientos y adaptaciones a nuevas formas de competir interna y externamente, lo que conlleva a que los trabajadores eleven dicho compromiso y estar preparados y dispuestos a trabajar de la mano con la compañía para enfrentar dichos cambios.

En una empresa es necesario que el compromiso vaya en dos vías, tanto de parte del trabajador como de la compañía, ya que mientras más valorado se sienta el trabajador, con alto nivel de motivación, con un entorno laboral satisfactorio y que su esfuerzo sea reconocido, mayor será el compromiso que este tendrá con la compañía, lo que dará como resultado el cumplimiento de metas y objetivos establecidos.

Cuanto mas alto sea el nivel de compromiso de los empleados con la empresa y viceversa, mas facil sera la adaptacion a los cambios venideros que esta tenga que afrontar para hacerle frente a la competencia.

El compromiso de los empleados refleja la implicación intelectual y emocional de los mismos con su empresa, así como su contribución personal al éxito de la compañía. (Allen M. y., 1991)

A través de los Recursos Humanos se coordinan y optimizan las habilidades, los conocimientos y las experiencias de todas las personas que trabajan en la empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia. Se establecen mecanismos para tratar al personal y lograr su óptimo desarrollo dentro de la organización, así como para mejorar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la compañía. Contar con una planta estable y motivada de personal, es una de las características fundamentales para lograr la excelencia en las organizaciones. (Allen M. y., 1991)

Refieren que el Compromiso Organizacional es un estado psicológico. (Allen M. y., 1991)

Todo empleado debe de tener un alto grado de lealtad, de apropiación y compromiso, ya que en ella están puestos los objetivos laborales, personales, familiares de cada trabajador, lo que llevara a dar el mejor esfuerzo posible de cada uno para sacar adelante la compañía.

El Recurso Humanos sabemos que es el mas importante en toda empresa y es por eso que estas deben de tener en cuenta el grado de satisfacción, de entrega, de lealtad de cada trabajador ya que cuando se trabaja de forma coordinada con la compañía, tienen los mismos objetivos y empeño para salir adelante, dará como resultado una empresa exitosa y trabajadores satisfechos.



Todo compromiso implica emociones, sentimientos, entorno personal y familiar no solo reglas y objetivos que seguir y cumplir. La satisfacción de cada trabajador se refleja en todo su entorno al que está expuesto, en su casa, en la calle, su trabajo etc., lo que significa que el empleado va a reflejar en su trabajo estas emociones y sentimientos en que se encuentra cada individuo.

Se define como el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, auto-respeto, autonomía y auto imagen. (Allport, 1943)

Cada trabajador cuenta con diferentes necesidades que espera que su trabajo le ayude a solucionar algunas de ellas, como la motivacion, su autoestima e imagen que proyecta ante la sociedad, entre mas elevado sean estos mayor sera el compromiso que tendra con la compañía, una vez satisfechas estas necesidades el empleado se sentira seguro y confiado de si mismo para poder alcanzar las metas tanto personales como laborales.

La delimitación propiamente dicha de la definición del compromiso como el grado en el que el desempeño del trabajo de una persona afecta a su autoestima, en este concepto los autores consideran a la motivación intrínseca como uno de los factores importantes, esto ocasionó una serie de discusiones al respecto. (Kejner, 1965)

La Autoestima va estrechamente ligada al nivel de satisfaccion y rendimiento que cada trabajador tiene en su empresa, ya que un trabajador no muy valorado ni tomado en cuenta por la empresa, dificilmente va a ser un trabajador exitoso, ni mucho menos productivo, es aquí en donde el trabajador necesita ser valorado y tomado en cuenta y la empresa debe preocuparse por hacer sentir importante a sus trabajadores, asi como tambien el trabajo que cada uno realiza.

## GRAFICO # 10. COMPROMISO ORGANIZACIONAL



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

Según la encuesta, el 82% de los empleados sienten un alto grado de compromiso con la organización, lo que hace que el empleado tenga responsabilidad y obligación para con la empresa y solo un 13% respondió que tiene poco compromiso y un 5% nada de compromiso con EDISMAT. Esto quiere decir que EDISMAT cuenta con un buen porcentaje de empleados comprometidos, pero resulta necesario mantener a todo el personal comprometido para que esta empresa sea más productiva, tomando en cuenta el entorno cambiante al que se enfrentan las empresas y caminar juntos para lograrlo, aprovechando este compromiso que tienen los trabajadores por su empresa.

### **4.4.2. Características del Empleado Comprometido**

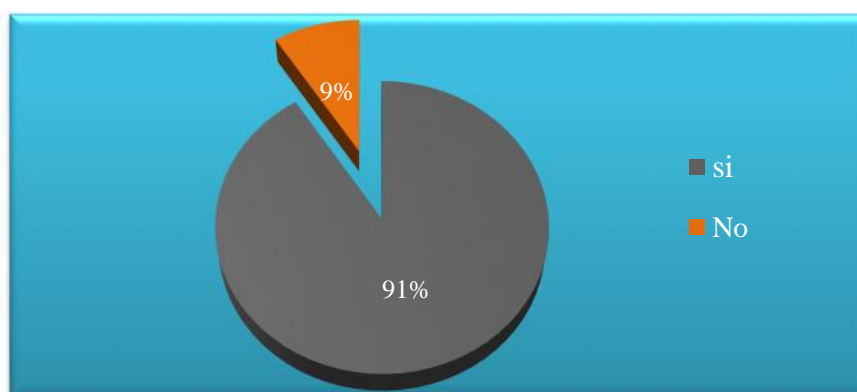
Para (Allen, 1997) el empleado comprometido es descrito como:

- Aquel que permanece con la organización en sus fortalezas y debilidades,
- Asiste regularmente al trabajo,
- Trabaja todo el día (y quizás más),
- Protege los bienes de la compañía y comparte sus metas.

Visto desde la perspectiva organizacional, tener una fuerza de trabajo comprometida parecería claramente ser una ventaja. Las oportunidades de realizar trabajos importantes y desafiantes (retadores), reunirse e interactuar con personas interesantes, aprender nuevas habilidades y desarrollarse como personas, guían el desarrollo del compromiso.

El éxito de una compañía radica en la grado de compromiso de sus trabajadores, ya que tener empleados honestos, leales, con visión y misión orientados en una sola dirección con los de la empresa, dará como resultado una empresa de éxito y trabajadores satisfechos y motivados, que permanecerán y ayudaran a la empresa en los buenos y malos momentos.

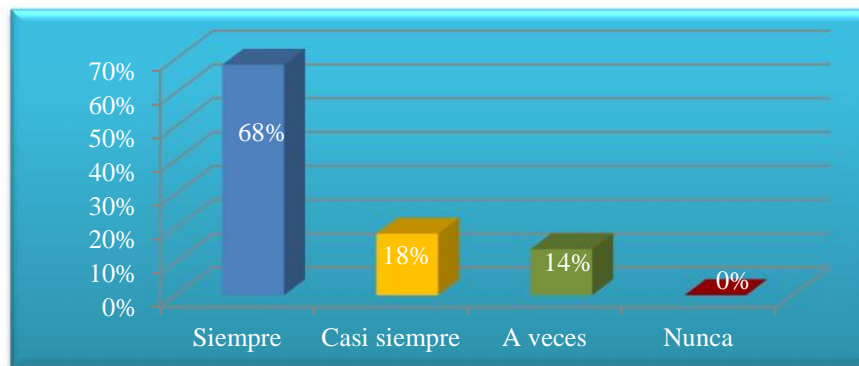
**GRAFICO # 11.**  
**FIDELIDAD CON LA EMPRESA**



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

Un 91% de los empleados de EDISMAT son fieles con la empresa, es decir, que están dispuestos a permanecer en la empresa en las buenas y en las malas, como respuesta de su agradecimiento, pero el 9% de ellos no consideran que estarían dispuestos a permanecer en la empresa en momentos difíciles, esto quiere decir que EDISMAT cuenta con empleados comprometidos que de alguna manera le retribuyen a la empresa su agradecimiento mediante su fidelidad, esto le permite a la empresa contar con el apoyo de sus colaboradores en todo momento.

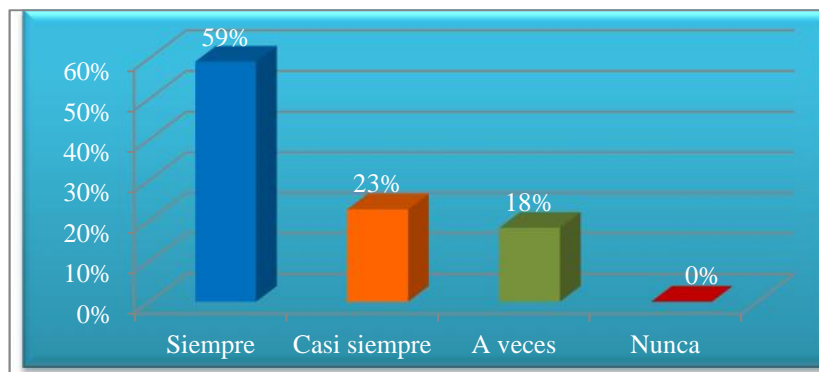
### GRAFICO # 12. PUNTUALIDAD



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

Como muestra de compromiso que tienen la mayoría de los empleados de EDISMAT, un 68% de ellos dicen que siempre son puntuales y asisten regularmente a su trabajo, mientras que el resto respondió que casi siempre (18%) o a veces (14%) son puntuales. Según lo observado la mayoría de los trabajadores siempre son puntuales en su trabajo, ya que se lleva un control de entrada y salida para las áreas administrativas y para el resto tienen mayor libertad en cuanto a la hora de entrada y salida, debido a que trabajan por metas de producción, es decir que, una vez que cumplan con sus metas pueden irse y establecer sus propios horarios de trabajo.

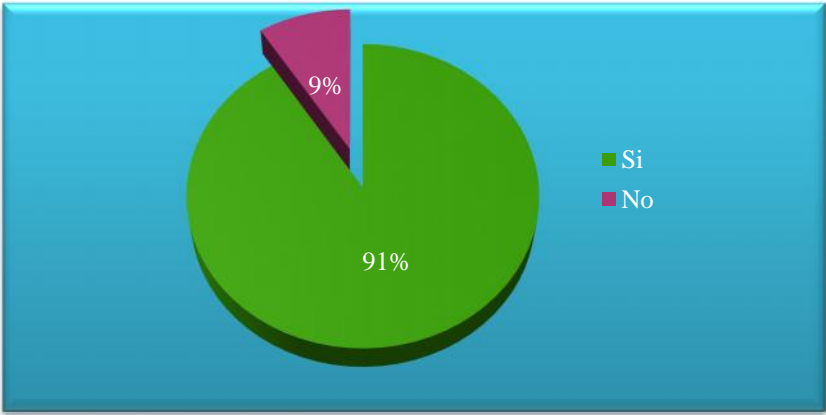
### GRAFICO # 13. MAYOR ESFUERZO



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

Del total de trabajadores de EDISMAT un 59%, están dispuestos a dar su mayor esfuerzo en su trabajo, es decir, trabajar más de lo establecido, independientemente de que les retribuyan o no, como muestra de su compromiso con la empresa, sin embargo un 23% casi siempre y un 18% solo a veces se esfuerzan mas de lo necesario. Esto se debe a que la empresa no les retribuye ese esfuerzo extra que ellos dan por su trabajo por lo tanto no lo hacen con toda disposición, aunque hay otros que sienten agradecimiento por ella, y están dispuestos a dar mas de lo que reciben por sus esfuerzos.

**GRAFICO # 14.  
PROTEGE LA INSTITUCION**



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

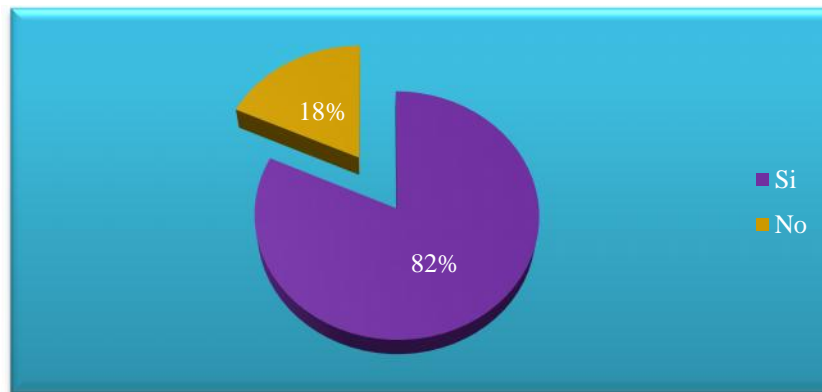
La mayor parte de los trabajadores están dispuestos a proteger los bienes de la compañía y compartir sus metas con un 91% de ellos que así lo expresaron, y solo un 9% no le interesa proteger a la empresa y mucho menos compartir sus metas. Esto significa que al trabajar para EDISMAT y convivir a diario en ella hace que estos sientan la necesidad de protegerla y cuidarla, ya que ellos forman parte de ella, para otros el cuidado de la empresa y todo lo que tenga que ver con ella no es importante, ni de su interés, ya que no se sienten comprometidos con ella y solo les importan sus intereses y bienestar personal.

#### 4.4.3. Componentes del Compromiso Organizacional.

**Identificación:** Aceptación de las metas organizacionales, tener las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos, que los de la empresa. (Alvarez, 1992)

Todo trabajador debe orientar las metas y objetivos de la empresa con sus metas objetivos personales, que se sienta seguro que estas solo las podrá cumplir estando en esa compañía. (Viajes, estudio, vacaciones)

**GRAFICO # 15.  
IDENTIFICACION**



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

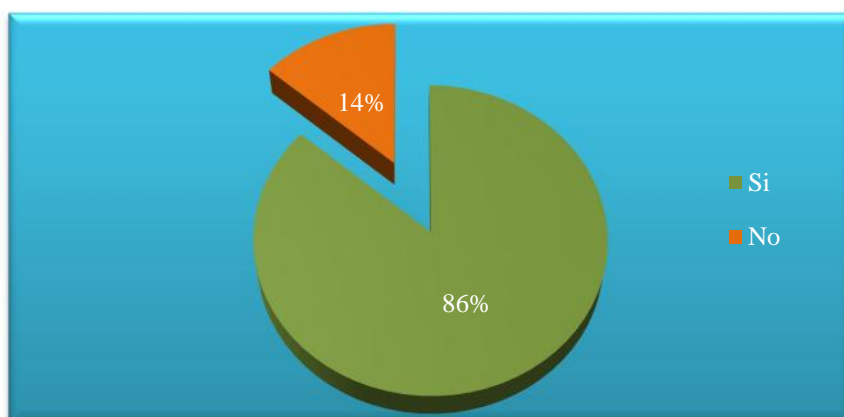
Para los trabajadores de EDISMAT que están comprometidos con la empresa, un 82% dicen que si aceptan las metas de la empresa y por lo tanto pueden identificarse y sentirse bien al trabajar en ella y hacer su mayor esfuerzo para cumplirlas, mientras que el restante 18% no prestan atención a estas y les es indiferente las metas de la empresa, por lo tanto no hacen mayor esfuerzo por cumplirlas. Esto nos dice que la empresa cuenta con empleados que aceptan y se adaptan a las condiciones y exigencias de EDISMAT, y que esta pequeña diferencia puede deberse a empleados nuevos o poco aprecio de los empleados por su empresa, este tipo de personas siempre van a existir en toda empresa, ya

que normalmente cada persona tiene sus propias metas y muchas veces no logran cumplirlas en las empresas donde trabajan.

**Membrecía:** Deseo de permanecer como miembro, sentimiento de pertenencia hacia la organización (ser parte de). (Alvarez, 1992)

Todo empleado debe sentirse parte importante de la compañía, con alta motivación y seguridad de que es tomado en cuenta, es decir, que todos y cada uno de los trabajadores son claves para el éxito de una empresa, ya que cada uno con su aporte hacen que la empresa marche de acuerdo a los objetivos y metas planeados.

**GRAFICO # 16.**  
**MEMBRECIA**



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

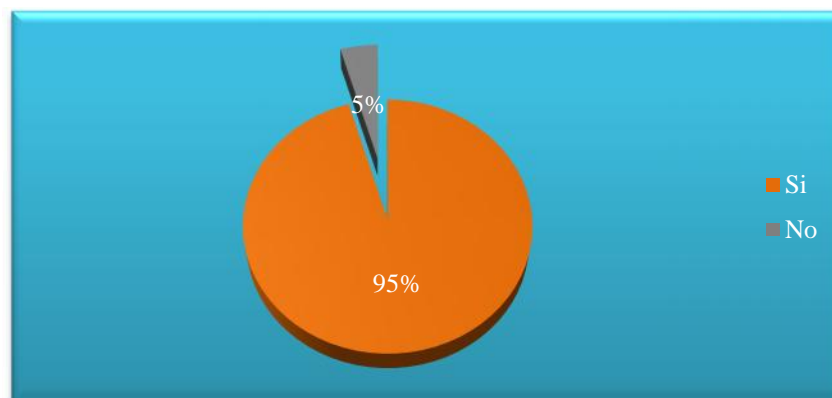
El 82% de los miembros que laboran para EDISMAT desean permanecer en esta empresa, porque se sienten motivados de alguna manera con la empresa, seguros, orgullosos de su trabajo y parte importante de ella, mientras que el 18% no presentan ningún interés de pertenencia hacia la compañía, es decir que, le es indiferente la empresa en la que trabajan o no hay mucho apego de su parte hacia la empresa. Según la información recopilada nos hemos dado cuenta que la mayoría de los trabajadores de EDISMAT tienen años de trabajar para ella, lo que

hace que sientan como en familia, que tengan estabilidad laboral y deseen permanecer en ella.

**Lealtad:** Cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla. (Alvarez, 1992)

Cuando el empleado a pesar de las circunstancias internas y externas se mantiene al lado de la empresa, tiene mucho respeto por ella y siempre busca hacer lo mejor para el cumplimiento de sus objetivos, lo que significa que el empleado siente un gran compromiso incondicional con la empresa.

**GRAFICO # 17.**  
**LEALTAD**



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

Los empleados de EDISMAT sienten que le deben respeto y cumplimiento a la organización con un 95% de ellos que así lo aseguraron, que mediante sus buenas acciones y su cumplimiento le muestran su lealtad y compromiso, en cambio un 5% no son leales a EDISMAT, siendo este un elemento importante para el éxito de la empresa. Se puede decir que la mayoría de sus empleados si son leales a ella y por lo tanto están comprometidos de una u otra manera con EDISMAT, este elemento es muy importante para una empresa y de este depende



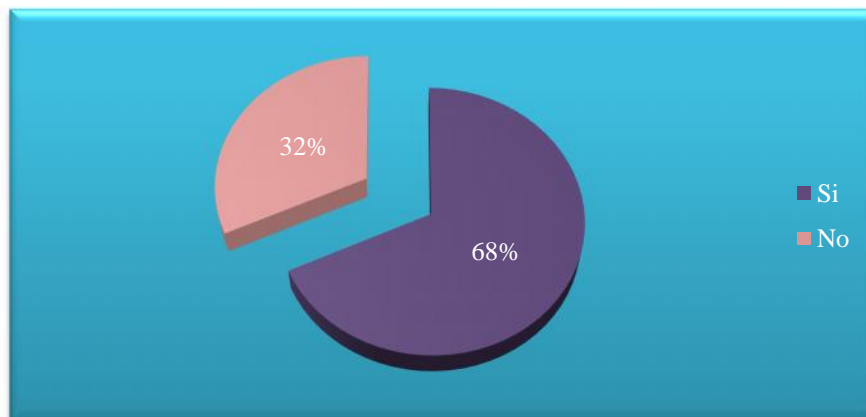
mucho el compromiso que un trabajador pueda tener con su empresa, ya que sus acciones serán siempre positivas y en Edismat hay mucha lealtad por parte de sus colaboradores.

#### **4.4.4. Dimensiones del Compromiso Organizacional.**

**Dimensión de Relación:** La relación que un profesional mantiene con su empresa es la clave. Esta vertiente recoge los aspectos racionales, relacionados con la oferta de valor recibida (retribución económica, beneficios sociales, etc.). (Allen, 1997)

El compromiso va relacionado con el trato dado de parte de la empresa al trabajador, entre mayor sea la satisfacción del empleado mas alto será su nivel de rendimiento, lealtad y compromiso para la compañía.

**GRAFICO # 18.**  
**DIMENSION DE RELACION**



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

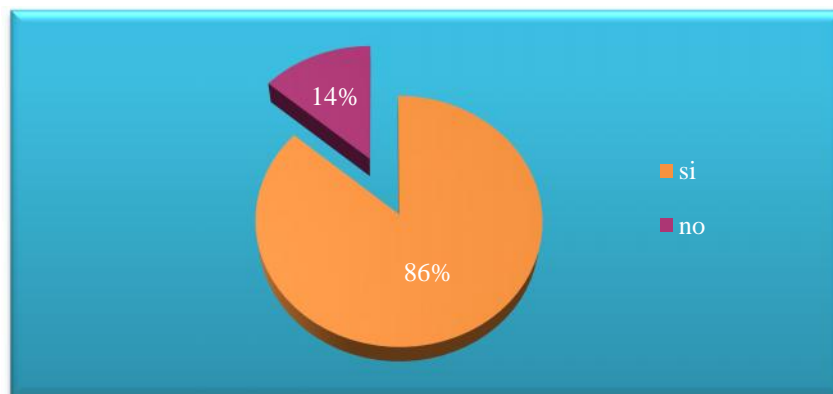
Según la encuesta, un 68% de los trabajadores de EDISMAT perciben su relación con la empresa positivamente ya que consideran que la retribución económica que perciben se adecuan a sus funciones, mientras que el restante 32%, no tiene

ninguna relación estrecha con la institución, mas que la de cumplir con sus obligaciones. Esto se debe a que no todos están de acuerdo con el salario que reciben por los servicios que prestan a EDISMAT, además que no reciben otros beneficios a parte de su salario.

**Dimensión de Cultura:** El entorno, los valores y la filosofía de la organización componen un vínculo intangible que pueden potenciar o mermar el resto de enganches del profesional con la empresa. (Allen, 1997)

Un empleado que no se identifique con la cultura organizacional de una empresa difícilmente va a ser un trabajador intimamente ligado a los objetivos y metas trazados, por lo que su nivel de satisfacción y rendimiento van a ser muy bajos.

**GRAFICO # 19.**  
**DIMENSION DE CULTURA**



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

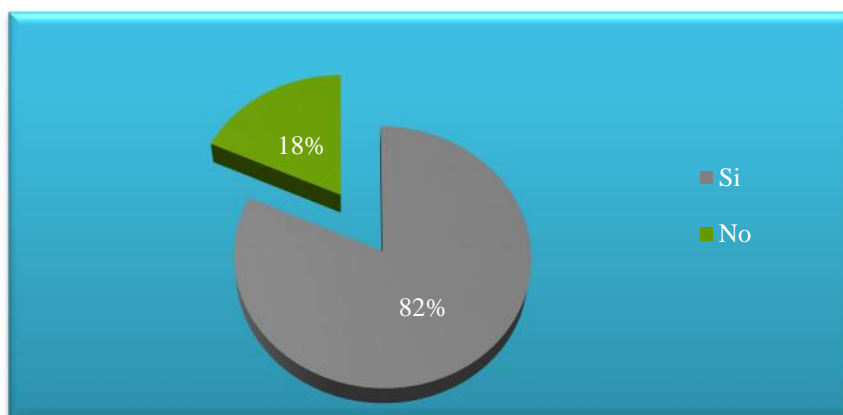
El 86 % de los empleados, están estrechamente ligados con el entorno, filosofía y valores de la empresa lo que hace que estos den su mayor esfuerzo para el cumplimiento de sus metas y empleados satisfechos en la ejecución de sus labores, mientras que el restante 14% no comparten ningún tipo de sentimiento con EDISMAT, esta actitud positiva de los trabajadores hace que exista un entorno

agradable en EDISMAT y que los trabajadores realicen su trabajo con satisfacción, ya que estos se adaptan al entorno en el que conviven a diario.

**Dimensión de Equipo:** El grupo social resulta ser un motivador importante. El ambiente de trabajo, tener una buena relación, una buena comunicación con los compañeros es básico en la potenciación del compromiso. (Allen, 1997)

Entre mayor sea la relación, comunicación y trabajo en equipo que exista en una empresa, mayor será el rendimiento que un trabajador presente, porque cuando una persona se siente sola laboralmente, que no es tomada en cuenta, pierde interés por lograr cumplir con sus metas y objetivos y por eso las de la empresa tampoco se cumplen.

**GRAFICO # 20.**  
**DIMENSION DE EQUIPO**



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

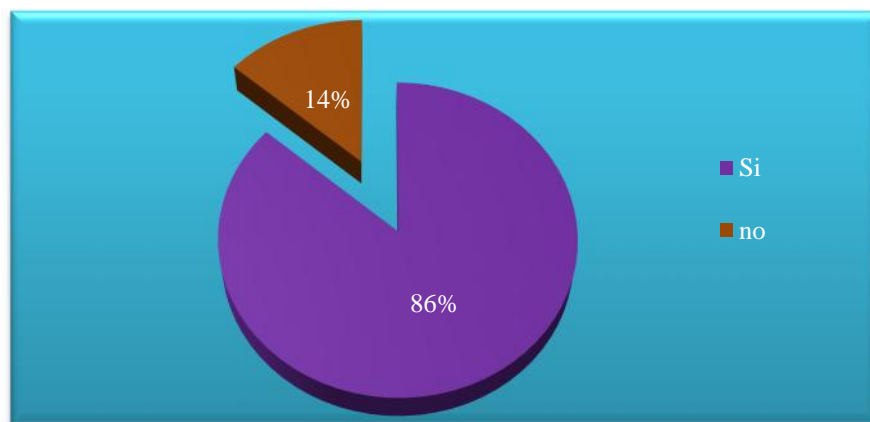
Según el 82% de los trabajadores de EDISMAT existe una buena comunicación, ambiente laboral agradable y excelente relación con los compañeros, así como también trabajo en equipo, lo que da como resultado que ellos se sienten motivados para cumplir sus metas tanto laborales como personales y solo un 18 % considera que no hay trabajo en equipo y por lo tanto no tienen muy buenas relaciones sociales. Esto puede deberse a que no hay una buena aceptación y

adaptación por parte de algunos trabajadores al entorno, aunque la mayoría si se sienten bien con sus compañeros de trabajo y su medio ambiente laboral.

**Dimensión de Función:** cuando una persona es competente y esta satisfecha con la tarea que realiza, obtendrá resultados positivos que le aportaran un gran compromiso, motivación y calidad de ejecución. (Allen, 1997)

La empresa debe dar a cada trabajador metas alcanzables para que el empleado se sienta motivado a seguir cumpliendo satisfactoriamente con su trabajo y mayor apropiación con la empresa.

**GRAFICO # 21.**  
**DIMENSION DE FUNCION**



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

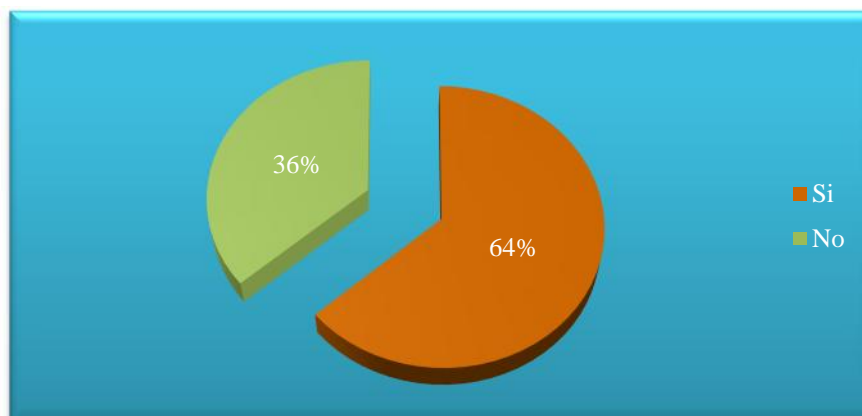
El 86% del personal están satisfechos con sus funciones y por lo tanto se obtienen resultados positivos de los trabajadores lo que aporta a la empresa un alto compromiso y motivación para obtener un buen desempeño, solamente un 14% no esta de acuerdo con las funciones que desempeña. Como anteriormente se decía que la mayoría de los trabajadores están de acuerdo con el salario que reciben y por lo tanto coincide su salario con las funciones realizadas, además de que cada uno es especialista en su área de trabajo lo que conlleva a realizar su

trabajo con satisfacción y de manera eficiente, sin embargo algunos desean recibir mayores ganancias por su trabajo.

**Dimensión de Jefe:** Es fundamental que los niveles directivos posean un adecuado estilo de dirección y de comunicación con sus colaboradores. Si mi jefe es distante, si no me habla, si no se como va mi compañía, si ni se que se espera de mi, ni me ayuda a motivarme ni menos a comprometerme ¿Qué hago yo aquí? (Allen, 1997)

La forma de comunicación vertical, que debe existir entre los jefes y empleados debe ser fluida y hacer sentir al empleado que es tomado en cuenta a la hora de tomar una decisión, esto dara un mayor compromiso del empleado y mas motivacion para cumplir las metas organizacionales. Todo jefe debe ser flexible y accesible para con sus empleados.

**GRAFICO # 22.  
DIMENSION DE JEFE**



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

La comunicación y el liderazgo de EDISMAT permiten que el 64% de los miembros de esta empresa piensan que existe un buen líder que los orienta, motiva y toma en cuenta al momento de la toma de decisiones lo que influye

mucho en el comportamiento de ellos para con la empresa, en cambio el 36 % no comparten estos sentimientos y por tanto no están motivados y no están muy contentos con su superior. Se observó que algunos tienen una buena comunicación con su superior, lo que permite a los trabajadores establecer buenas relaciones y mayor acercamiento de los empleados con su jefe, para que todos caminen en una misma dirección, aunque siempre existen como se puede observar quienes están en contra del estilo de dirección que existe en EDISMAT, esto también tiene que ver con la complejidad del ser humano de cómo percibe las cosas.

#### **4.4.5. Modelos de Compromiso Organizacional**

El término general de Compromiso Organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización. Así surgen tres perspectivas del compromiso, el afectivo o actitudinal, el calculado o de continuidad y el normativo.

##### **4.4.5.1. Compromiso Afectivo o Actitudinal:**

Es el más ampliamente estudiado lo definen de la siguiente manera: "es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores: una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización, el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización.

El compromiso afectivo se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea.

Los colaboradores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido, actitudes que son altamente deseables por gerentes y directores. Por otra parte, diversos estudios han demostrado que el compromiso afectivo de los colaboradores tiende a aumentar en la medida en que éstos experimentan mayor autonomía, responsabilidad y significado de su trabajo. Se puede decir que un colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que percibe que conoce hacia dónde va su empresa y en qué medida su trabajo diario repercute en los objetivos organizacionales, tiene una percepción de un trabajo seguro y estable en el futuro, su empresa le faculta para tomar decisiones que repercuten sobre su trabajo diario y, además, siente que su trabajo le llena como persona. Como puede observarse, todo director tiene la capacidad de influir en forma directa sobre estas variables, la receta está dada, sólo falta ponerse a cocinar. (Mowday, 1992)

En este modelo entran en juego los sentimientos, necesidades y valores del empleado, los que pueden llevar a que este se sienta plenamente identificado con la organización a la cual trabaja, donde siente deseo de ayudar a salir adelante a la empresa por que siente que tambien esto es bueno para el por que aquí el ve que sus metas personales son tambien alcanzables.

Muchos empleados permanecen en una empresa aunque no tengan buen salario, pueden ser jubilados, pueden estar enfermos, pero los une un sentimiento y un compromiso por la organización donde trabajan.

Cuando un trabajador esta intimamente ligado a su empresa, este es capaz de reconocer la direccion de donde va la empresa ya que esta lo llevara a cumplir con sus metas personales, adopta cambios que son necesarios en la empresa y coopera para mejorar la situacion de dicha compañía. Tiene una vision mas clara de que su esfuerzo sera valorado y tomado en cuenta por la empresa.

## COMPROMISO AFECTIVO

El 100% de los trabajadores están de acuerdo en que los une un sentimiento que los mantiene fieles a la empresa, lo que da como resultado que estos tengan mayor autonomía, responsabilidad y significado de su trabajo, ya que con el tiempo surge un sentimiento de apego, aceptación y disposición por cumplir con las metas de la empresa y permanecer en ella, ya que cada uno aporta su grano de arena para que EDISMAT sea una empresa exitosa.

### **4.4.5.2. Compromiso de Continuidad:**

Es la segunda forma más estudiada del Compromiso Organizacional. Este compromiso de continuidad se refiere a que el individuo es consciente de que existen unos costes asociados a dejar la organización en la que trabaja. (Meyer, 1967)

El Compromiso de continuidad o necesidad señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

Al pasar el tiempo el empleado percibe que va haciendo pequeñas inversiones en la compañía, ya sea inversiones monetarias como prestaciones por antigüedad, o inversiones intangibles como el status adquirido. Otro aspecto es la oportunidad que tiene el colaborador para conseguir otro trabajo de condiciones similares al que tiene en su empresa actual; entonces, en la medida en que percibe que sus

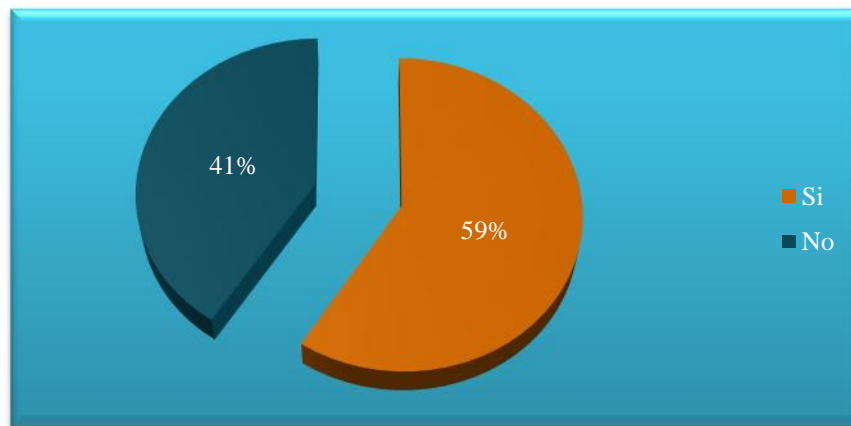


oportunidades fuera de la compañía son reducidas, se incrementa su apego con la empresa para la cual trabaja.

VARIABLES INDIVIDUALES COMO LA EDAD Y LA ANTIGÜEDAD SUELE TENER UN EFECTO IMPORTANTE SOBRE EL COMPROMISO CONTINUO, PERO TAMBIÉN INFLUYEN OTRO ASPECTOS COMO EL NIVEL EDUCATIVO, O LA CAPACITACIÓN RECIBIDA QUE ES TRANSFERIBLE A OTRA EMPRESA, Y DESDE LUEGO, ASPECTOS MACROECONÓMICOS COMO EL ESTADO DEL MERCADO LABORAL. (Marin, 2003)

Normalmente los trabajadores que reciben beneficios que les permite adquirir mayores conocimientos y mayores ganancias en una empresa, sienten la necesidad de permanecer en ella, ya que probablemente en otro lugar no encuentren las mismas o mejores oportunidades que las que tienen, pero en cuanto encuentren mejores opciones de trabajo no les importa dejar el que tienen, porque siempre buscan lo que mejor les convenga.

**GRAFICO # 23.**  
**COMPROMISO DE CONTINUIDAD**



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

El 59% de los empleados permanecen en esta empresa por los beneficios intangibles que aquí reciben como estatus, liderazgo, compañerismo, estabilidad

laboral, mientras que el restante 41% no les importa mucho estos beneficios, ya que sienten un aprecio por la empresa lo que les permite permanecer en ella. Los trabajadores al recibir beneficios tanto tangibles como intangibles de parte de la empresa se sienten mas comprometidos a quedarse dentro de ella, pero cuando reciben ofertas con mejores salarios de otras compañías, pueden dejar la empresa, aunque lo que ganaron, aprendieron y vivieron allí talvez en otra empresa no los tengan.

#### **4.4.5.3. Compromiso Normativo:**

Ha sido el menos desarrollado y sobre todo el menos estudiado empíricamente. Esta perspectiva tiene que ver con el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto, es lo que debe hacer. Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar. (Morrow, 1993)

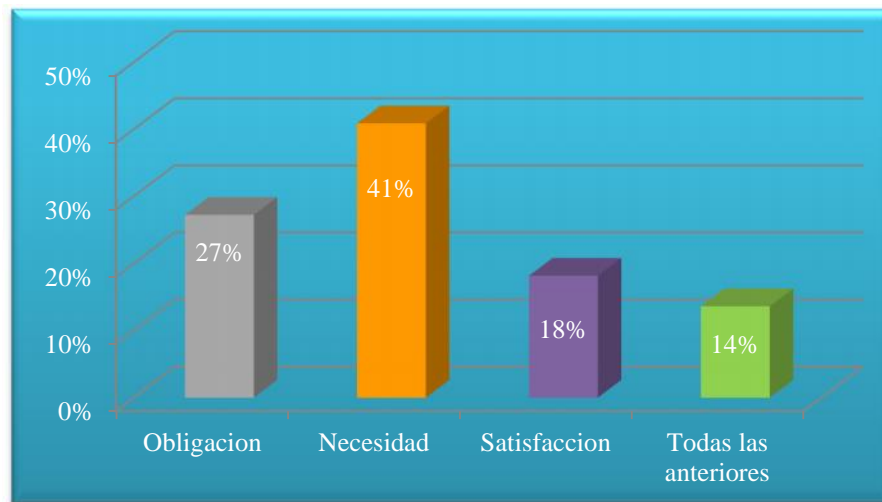
Es la lealtad del individuo a permanecer en la compañía, es una forma de agradecer la confianza y oportunidad que se le dio al momento de ingresar a la institución, por esta razón muchos trabajadores no abandonan su empresa por ese compromiso moral que tienen con la empresa que un día les abrió las puertas y que de cierta manera ha cubierto muchas de sus necesidades personales.

El individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en su empresa, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su compañía por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el colaborador. (Marin, 2003)

La persona tiene una deuda moral con la compañía por eso no se va, siente que no puede traicionar a la empresa aunque las condiciones laborales no sean muy buenas, este tipo de compromiso es muy comun en las personas que tienen

valores muy cimentados y con etica profesional, ya que hacen lo que según sus valores es correcto y no lo que mas le convenga, siendo muy fieles a sus principios y respetuosos de la compañía que les brindo un trabajo cuando mas lo necesitaban.

**GRAFICO # 24.**  
**COMPROMISO NORMATIVO**



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

Un 41% del personal, asegura que permanecen en la compañía por necesidad dada la situación económica del país, la falta de empleo; mientras que el 27% expone que es la obligación la que los mantiene unidos a la empresa, un 18% los motiva la satisfacción y un 14% coinciden que están por necesidad, satisfacción y obligación. Aquí se observa que hay diversas formas de compromiso que motiva a los trabajadores a seguir laborando para EDISMAT, lo que indica que los trabajadores de EDISMAT tienen los tres tipos de Compromiso Organizacional, pero el que mas sobresale es el compromiso de continuidad, esto quiere decir que cuando un colaborador tiene un compromiso de continuidad fuerte, pero su compromiso afectivo y normativo es menor, su esfuerzo, dedicación y entrega en el trabajo solo será el mínimo para permanecer en la organización, y esperar a tener mejores oportunidades externas para dejar a la organización.

#### **4.4.6. Importancia del Compromiso Organizacional**

Muchos estudiosos del tema definen al potencial humano como “uno de los recursos más valiosos del que dispone la empresa”. No obstante hoy día muchos administradores no le dan la importancia necesaria a este recurso, ya que ellos prefieren invertir en instalaciones, maquinaria e insumos en lugar de invertir en sus empleados, para que estos estén capacitados, motivados, satisfechos y comprometidos.

Puesto que ellos piensan que invertir en recursos humanos es tirar su dinero a la basura. Estos pensamientos son la consecuencia de la poca importancia que los administradores le dan a sus recursos humanos. (Lopez Jerez, 2009)

Debemos recalcar que la fuerza laboral de una empresa es un recurso importante que permite a esta ser competitiva. Para que el potencial humano pueda desarrollar sus habilidades, conocimientos y destrezas, es necesario que los empleados estén contentos con sus puestos y con el ambiente organizacional que hay dentro de la empresa. Para lograr esto es necesario tener una administración efectiva de los recursos humanos. (Lopez Jerez, 2009)

Algunas empresas priorizan los recursos tecnologicos, financieros, instalaciones etc. antes que el recurso humano existente, no invierten en sus empleados en capacitaciones, talleres, estudios extras para que estos se sientan motivados y ademas mas comprometidos con la compañía y asi ejerzan de manera mas eficiente sus labores para cumplir las metas en conjunto con la empresa.

Cuando en una empresa no existe ni se le da el valor que tiene el recurso humano, esto traerá como consecuencia empleados que no son afines con la misión y visión de la empresa, empleados que harán su trabajo por obligación, no

tienen ningún compromiso con la compañía por lo cual los objetivos no se cumplirán.

Para tener una empresa exitosa, debemos tener un trabajador contento con su trabajo, realizado de manera personal y laboral, darle la importancia que tiene en la organización, esto traerá un mayor compromiso y esfuerzo de este para realizar y llevar a cabo los objetivos de la compañía.

Es importante para las organizaciones conocer no sólo el tipo sino también el grado de compromiso de sus miembros. Una de las consecuencias es intentar elevarlo, por las razones expresadas; pero los medios para lograrlo, en conformidad con las explicaciones precedentes, son diferentes, de acuerdo con el tipo de compromiso que se desee alcanzar. (Eisenberger, 1986)

De acuerdo con Aon Hewitt una empresa que realiza la encuesta BestEmployer en todo el mundo, ha identificado los siguientes beneficios clave de un alto nivel de compromiso del empleado:

Baja rotación, Menos ausentismo y menor cantidad de días por accidentes y enfermedad, alto semillero de talento de donde elegir empleados, mayor productividad del empleado, altos niveles de satisfacción del cliente, altos retornos económicos y beneficios, gran sustentabilidad.

Hoy en día está comprobada la relación entre el compromiso laboral y temas como la eficiencia, la productividad, la seguridad, la calidad en los servicios y lealtad de sus clientes; y en definitiva la rentabilidad de la empresa. (Lopez Jerez, 2009)

El compromiso organizacional genera una cadena de factores que están ligados entre si y que surgen del desempeño, del valor, lealtad, y compromiso que tiene

un trabajador, esto dará como resultado una empresa muy eficiente y esto se le transmitirá al cliente en una mejor atención y satisfacción de sus necesidades.

Los factores siguientes pueden tener importancia capital para propiciar el Compromiso de los miembros de la organización; además, pueden ser fomentados con relativa facilidad al seno de las organizaciones, según (Eisenberger, 1986) son:

**El Apoyo Organizacional Percibido.** De acuerdo con las investigaciones de si las personas perciben que la organización se interesa por ellas, procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, las consecuencias son muy favorables para la organización en cuanto al desempeño y permanencia.

Hay un clima de bienestar para el empleado, buen trato, estabilidad y esto genera mayor compromiso y lealtad del trabajador y un alto grado de permanencia en la empresa. Es un principio de ganar – ganar.

**Expectativa de Recompensas.** Es posible pensar que si las personas esperan ascensos o incrementos de su remuneración a cambio de su esfuerzo, el Compromiso se incrementa.

Cuando un empleado conoce que su empeño, dedicación y esfuerzo será valorado y remunerado, este tiene una mayor dedicación y se siente bien para la empresa que labora.

**Socialización.** Las organizaciones efectúan esfuerzos, sean planeados o espontáneos, para integrar a cada nuevo miembro. Dentro de los aspectos informales se encuentra el apoyo de los compañeros. El cual ha encontrado

acciones importantes entre estos factores y el compromiso en diferentes países asiáticos. (Taormina, 1994)

Las empresas deben de tener programas para los trabajadores nuevos que permitan estos a adaptarse a las políticas, normas y cultura de la empresa, ya que cuanto mas rápido este se apropie de su entorno laboral mas rápido se verán sus beneficios, y para los trabajadores viejos tener programas de trabajo en equipo, de socialización entre las diferentes áreas de una empresa todo esto para mejorar el ambiente laboral de la institución.

**Reconocimiento por el trabajo efectuado.** Este elemento forma parte del Clima Organizacional. (Leigh, 1996)

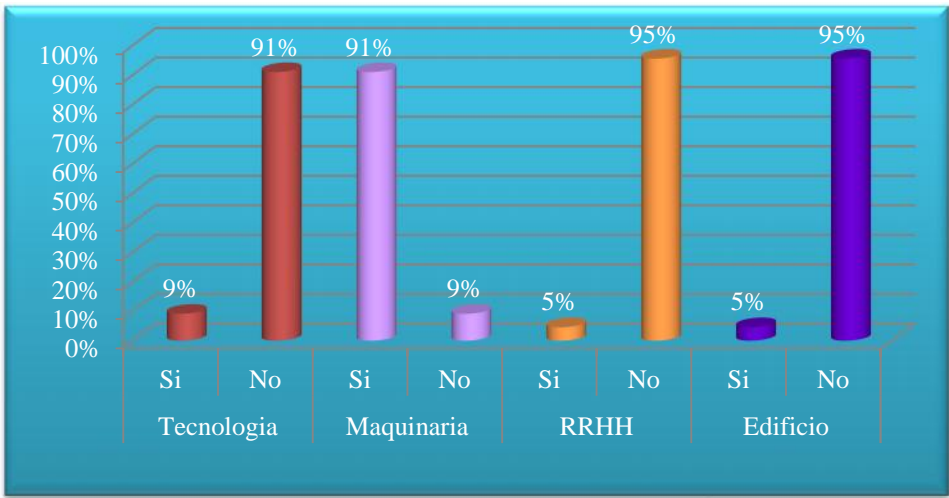
Es posible pensar que el Compromiso Organizacional acarrea ciertas consecuencias tanto favorables como desfavorables para las organizaciones. En el primer punto se esperaría una intención de permanencia; es decir, continuar manteniendo los nexos con la organización. En contrapartida, la búsqueda de empleo presentaría relaciones negativas con el compromiso. Como es sabido, la rotación de personal implica costos de diversos tipos para las organizaciones (reclutamiento, selección, capacitación, errores, accidentes, etcétera).

Ahora bien, en el lado negativo, un compromiso muy elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a la transformación en la misma, así como rechazo a las innovaciones y, por ende, falta de adaptabilidad. (Leigh, 1996)

Toda empresa corre el riesgo que por mucho que invierta en un empleado este se vaya y lleve consigo todos los conocimientos y experiencias brindados, lo que generara gastos a la empresa al momento de liquidar a un empleado, capacitar a otro, insertar al ambiente organizacional a un nuevo trabajador.

Aquí entra en juego la capacidad y compromiso del empleado de adaptarse a cambios necesarios que ocurren en toda compañía, algunos con alto nivel profesional y compromiso organizacional les resulta facil esta adaptacion y yo genera gran gasto para la compañía.

**GRAFICO # 25.**  
**IMPORTANCIA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**



FUENTE: Autoría propia. Encuesta aplicada a trabajadores de EDISMAT

En este grafico observamos que la empresa prioriza las maquinarias antes que cualquiera de estos recursos existentes en EDISMAT con un 91% mientras que sus inversiones en capacitacion de personal, edificio y tecnologia no llega ni al 10 %, lo que crea tener personal poco calificado, es decir, que en EDISMAT no se le da mucha importancia al recurso humano, que es el recurso mas valioso de la empresa, el cual necesita ser capacitado para desempeñar otras labores en caso de que otro falte, becas para tener un personal mas especializado, necesita estar motivado, ya sea de manera tangible o intangible, lo que dara como resultado altos rendimientos y productividad, aunque esto implique costos para la empresa, ya que si no se le da la importancia que merece el empleado se obtendran empleados con poco compromiso hacia la empresa.



## V. CONCLUSIONES

Con base a la investigación realizada a EDISMAT para analizar el clima laboral y el compromiso organizacional que tienen los trabajadores hacia la empresa, se logro identificar elementos presentes en su comportamiento y como estos influyen de manera positiva o negativamente al momento de ejercer sus funciones. Dichos elementos como la comunicación, motivación, liderazgo y satisfacción laboral están presentes en mayor o menor grado en cada trabajador.

La empresa EDISMAT se caracteriza por tener un clima laboral bueno, en donde la mayoría de los trabajadores se sienten satisfechos con el ingreso que reciben, no todos se identifican con la empresa, existen pocas oportunidades de ascenso y baja identificación con las metas empresariales. Tienen un jefe carismático, que aconseja, trabaja en equipo y dirige con rectitud y disciplina y las relaciones con los compañeros son buenas.

Se determino que la mayoría de los trabajadores tienen alta fidelidad con la empresa, agradeciendo la oportunidad de laborar para ella, demostrándolo en su puntualidad, dan su mayor esfuerzo al momento de realizar sus funciones sin esperar mayores recompensas que las ya establecidas y se sienten satisfechos con las funciones que realizan.

Valoramos que existen muchas debilidades en cuanto a algunos componentes que influyen en el nivel de esfuerzo y compromiso de parte de los trabajadores al momento de ejercer sus funciones, como la motivación, identificación con la empresa y satisfacción por la remuneración, las cuales afectan directamente el cumplimiento de metas empresariales y personales, así también están fortalecidos en lo relacionado al liderazgo, la comunicación y satisfacción laboral.

Para mejorar el clima laboral de EDISMAT es necesario que existan motivadores tangibles e intangibles, ya que esto permitirá estrechar mas el grado de compromiso de los trabajadores con la empresa y mantener un personal mas estable, poder tener y retener empleados eficientes y eficaces. Inculcar en todo el personal la identificación y el orgullo de pertenecer a la compañía y mejorar la remuneración que estos tienen por sus labores.

## VI. REFERENCIAS

Allen. (1997). Revista de Psicología Ocupacional. Recuperado el Mayo de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1336/compromisoorganizacional.html>

Allen, M. y. (1991). Revista de Psicología Ocupacional. Recuperado el Mayo de 2013, de <http://www.eumed.net/librosgratis/2013a/1336/compromisoorganizacional>.

Allport. (1943). Revista de Psicología Ocupacional. Recuperado el Mayo de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1336/compromisoorganizacional.html>

Alvarez, F. T. (1992). Clima Organizacional y Productividad Laboral. Recuperado el Mayo de 2013, de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf>

Edel, R. G. (2007). Clima y Compromiso Organizacional. Recuperado el 20 de Octubre de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/>

Eisenberger. (1986). Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Recuperado el Mayo de 2013, de <http://www.eumed.net/librosgratis/2013a/1336/compromiso.html>

Harold Koontz, H. w. (2008). Administración una perspectiva global y empresarial. Mexico DF: MC Graw Hill. 5ta Edición.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (1998). Administración. Cengage Learning College. 11va Edición.

Kejner. (1965). Revista de Psicología Ocupacional. Recuperado el Mayo de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1336/compromisoorganizacional.html>

Lei. (1999). Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Recuperado el Mayo de 2013, de <http://www.eumed.net/librosgratis/2013a/1336/compromisoorganizacional.html>

Leigth, B. y. (1996). Redalic. Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores. Recuperado el 28 de Mayo de 2013, de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317045002.pdf>

Lopez Jerez, M. (2009). Liderando el Compromiso. Recuperado el 25 de Mayo de 2013, de [edumed.net: www.relacionesinterpersonalesempresa.blogspot.com](http://www.eumed.net: www.relacionesinterpersonalesempresa.blogspot.com)

Marin. (2003). Relacion entre Compromiso Organizacional y satisfaccion laboral. Recuperado el Junio de 2013, de <http://www.eumed.net/librosgratis/2013a/1336/compromisoorganizacional.html>

Meyer, A. y. (1967). Relacion entre compromiso laboral y satisfaccion laboral. Recuperado el Junio de 2013, de <http://www.eumed.net/librosgratis/2013a/1336/compromiso.html>

Morrow. (1993). *Revista de Psicologia ocupacional*. Recuperado el Mayo de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1336/importanciadelcompromiso.html>

Mowday. (1992). *Revista Interamericana de Psicologia Ocupacional*. Recuperado el 2013, de <http://www.eumed.net/librosgratis/2013a/1336/compromisoorganizacional.html>

Navarro, A. (2010). Blog Adrian Navarro. Recuperado el 20 de Julio de 2013, de Caracteristicas del clima laboral: <http://adrianavarrro.com/blog/2010/05/05/9-caracteristicas-del-clima-laboral/>

Rocha, S. J. (2012). Evaluación de la Estructura de la mediana empresa EDISMAT del municipio de Matagalpa para adoptar las NIIF para PYMES en el I semestre del año 2012. Matagalpa.

Tamayo, T. y. (1985). El proceso de la Investigacion Cientifica. Obtenido de <http://www.mitecnologico.com/Main/ MetodologiaInvestigacionDeCampo>

Taormina. (1994). *Revista de Psicologia Ocupacional*. Recuperado el Mayo de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1336/importanciadelcompromiso.html>

Zalazar, R. J. (2013). Introduccion a la Administracion, Paradigmas en las Organizaciones. Recuperado el 11 de junio de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/index.htm>

# VII. ANEXOS

**ANEXO Nº 1**  
**OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES**

| VARIABLE      | SUBVARIABLE                                    | DEFINICION   | INDICADOR   | PREGUNTA  | ESCALA                                      | INSTRUMENTO  | DIRIGIDA A:  |
|---------------|--|--|---|---|---|--------------|--------------|
| CLIMA LABORAL |  | "Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características." (Toro, 1992) | CONCEPTO  | 1. ¿Cómo percibe el ambiente laboral de EDISMAT?  | Muy Bueno___ Regular___<br>Bueno___ Malo___ | ENCUESTA     | TRABAJADORES |
|               |  |  |   | 1. <b>Describe como es el ambiente de la Empresa EDISMAT</b>  |   | ENTREVISTA   | GERENTE      |
|               | IMPORTANCIA                                    |  | 2. ¿Influye el ambiente laboral de EDISMAT en su desempeño laboral?                             | Si___ No___   | ENCUESTA                                    | TRABAJADORES |              |
|               |  |  | 2. <b>¿Cree que influye el ambiente laboral de EDISMAT en el desempeño de sus trabajadores?</b> |   | ENTREVISTA                                  | GERENTE      |              |
|               | CARACTERISTICAS                                |  | 3. ¿Cuáles de estas características están presentes en EDISMAT?                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura___</li> <li>• Cooperación___</li> <li>• Facultamiento___</li> <li>• Estándares(normas)___</li> <li>• Recompensa___</li> <li>• Conflictos___</li> <li>• Desafío___</li> <li>• Identidad___</li> <li>• Relaciones___</li> </ul> | ENCUESTA                                    | TRABAJADORES |              |
|               |  |  | 3. <b>¿Cuáles de estas características están presentes en EDISMAT?</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura___</li> <li>• Cooperación___</li> <li>• Facultamiento___</li> <li>• Estándares(normas)___</li> <li>• Recompensa___</li> <li>• Conflictos___</li> <li>• Desafío___</li> <li>• Identidad___</li> <li>• Relaciones___</li> </ul> | ENTREVISTA                                  | GERENTE      |              |
|               | MOTIVACION                                     |  | DINERO  | 4. ¿Considera que recibe un salario justo por el trabajo realizado?   | Si___ No___                                 | ENCUESTA     | TRABAJADORES |
|               |  |  |   | 4. <b>¿Considera que la remuneración a sus trabajadores es justa?</b>   |   | ENTREVISTA   | GERENTE      |
|               |  |  | ESTABILIDAD LABORAL   | 5. ¿En EDISMAT considera que existe estabilidad laboral?  | Si___ No___                                 | ENCUESTA     | TRABAJADORES |
|               |  |  |   | 5. <b>¿Cómo se les brinda seguridad laboral a sus trabajadores?</b>   |   | ENTREVISTA   | GERENTE      |
| OPORTUNIDAD   | 6. ¿En EDISMAT tiene oportunidades de ascenso? | Si___ No___  | ENCUESTA  | TRABAJADORES  |   |              |              |

|  |                      |  |                       |  |  |            |              |
|--|----------------------|--|-----------------------|--|--|------------|--------------|
|  |                      |  |                       | 6. ¿Qué oportunidades para el crecimiento laboral se les brinda a los trabajadores de EDISMAT?                         |  | ENTREVISTA | GERENTE      |
|  |                      |  | RELACIONES LABORALES  | 7. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy buena___</li> <li>• Buena___</li> <li>• Regular___</li> <li>• Mala___</li> </ul>  | ENCUESTA   | TRABAJADOR   |
|  |                      |  |                       | 7. ¿Cree que en EDISMAT existen buenas relaciones laborales? ¿Porque?  |  |            | ENTREVISTA   |
|  | LIDERAZGO            |  | TIPOS DE LIDERAZGO    | 8. ¿Cómo describe usted a su superior?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estricto___</li> <li>• Sociable___</li> <li>• Admirable___</li> <li>• Aconseja___</li> <li>• Motivador___</li> <li>• Trabaja en equipo___</li> <li>• Comunicativo___</li> </ul> | ENCUESTA   | TRABAJADORES |
|  |                      |  |                       | 8. ¿Qué tipo de líder se considera usted?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estricto___</li> <li>• Sociable___</li> <li>• Admirable___</li> <li>• Aconseja___</li> <li>• Motivador___</li> <li>• Trabaja en equipo___</li> <li>• Comunicativo___</li> </ul> | ENTREVISTA | GERENTE      |
|  | COMUNICACIÓN         |  | TIPOS DE COMUNICACIÓN | 9. ¿Como es la comunicación en EDISMAT?  | Formal___ Informal___  | ENCUESTA   | TRABAJADORES |
|  |                      |  |                       | 9. ¿Qué tipo de comunicación usa para dirigirse a sus subordinados?  |  | ENTREVISTA | GERENTE      |
|  | SATISFACCION LABORAL |  | RELACIONES LABORALES  | 10. ¿Se siente satisfecho con su trabajo y con sus compañeros de trabajo?  | Si___ No___  | ENCUESTA   | TRABAJADORES |
|  |                      |  |                       | 10. ¿Le brindan a los trabajadores las condiciones necesarias para que puedan desarrollarse satisfactoriamente? ¿Cómo? |  | ENTREVISTA | GERENTE      |
|  |                      |  | CONCEPTO              | 11. ¿Se siente usted comprometido con EDISMAT?   | Mucho___ Poco___ Nada___   | ENCUESTA   | TRABAJADORES |
|  |                      |  |                       | 11. ¿Cree que los empleados se sienten comprometidos con EDISMAT? ¿Por qué?  |  | ENTREVISTA | GERENTE      |
|  |                      |  | CARACTERISTICAS       | 12. ¿Se considera un empleado fiel ante las adversidades que enfrenta la   | Si___ No___  | ENCUESTA   | TRABAJADORES |

|                                  |                    |   |  |   |   |            |              |              |
|----------------------------------|--------------------|---|--|---|---|------------|--------------|--------------|
| <b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b> |                    | El compromiso se puede definir como “la fuerza relativa con que un individuo se identifica con la organización y se implica en la misma”.(Mowday, 1992) |  | empresa?<br>12. ¿Considera que los empleados se muestran fiel ante las adversidades que enfrenta la empresa? ¿Cómo?   |   | ENTREVISTA | GERENTE      |              |
|                                  |                    |   |  | 13. ¿Es puntual en su trabajo?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre__</li> <li>• Casi siempre__</li> <li>• A veces__</li> <li>• Nunca__</li> </ul> | ENCUESTA   | TRABAJADORES |              |
|                                  |                    |   |  | 13. ¿Son puntuales los trabajadores de EDISMAT? ¿Cómo se controla la puntualidad?                                     |   | ENTREVISTA | GERENTE      |              |
|                                  |                    |   |  | 14. ¿Tiene la voluntad de hacer el mayor esfuerzo en horas no laborales para ayudar a esta institución a ser exitosa? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre__</li> <li>• Casi siempre__</li> <li>• A veces__</li> <li>• Nunca__</li> </ul> | ENCUESTA   | TRABAJADORES |              |
|                                  |                    |   |  | 15. ¿Protege los bienes de la compañía y comparte sus metas?  | Si__ No__   | ENCUESTA   | TRABAJADORES |              |
|                                  |                    |   |  | 16. ¿Cree que sus valores coinciden con los de EDISMAT?   | Si__ No__   | ENCUESTA   | TRABAJADORES |              |
|                                  | <b>COMPONENTES</b> |   |  | <b>IDENTIFICACION</b>   | 14. ¿Cree que los empleados se identifican y se interesan con los valores de la institución? ¿Por qué?                          |            | ENTREVISTA   | GERENTE      |
|                                  |                    |   |  | <b>MEMBRESIA</b>  | 17. ¿Se siente parte importante de EDISMAT?   | Si__ No__  | ENCUESTA     | TRABAJADORES |
|                                  |                    |   |  | <b>LEALTAD</b>  | 18. ¿Se preocupa por los intereses y bienestar de EDISMAT?  | Si__ No__  | ENCUESTA     | TRABAJADORES |
|                                  |                    |   |  | <b>CULTURA</b>  | 19. ¿Se identifica con el entorno, valores y filosofía de EDISMAT?  | Si__ No__  | ENCUESTA     | TRABAJADORES |
|                                  | <b>DIMENSIONES</b> |   |  | <b>EQUIPO</b>   | 20. ¿Existe cooperación y trabajo en equipo en EDISMAT?   | Si__ No__  | ENCUESTA     | TRABAJADORES |
|                                  |                    |   |  | <b>FUNCION</b>  | 21. ¿Esta satisfecho con las funciones que realiza en EDISMAT?  | Si__ No__  | ENCUESTA     | TRABAJADORES |
|                                  |                    |   |  | <b>JEFE</b>   | 22. ¿Cree que su superior es un buen líder?   | Si__ No__  | ENCUESTA     | TRABAJADORES |
|                                  |                    |   |  | <b>RELACION</b>   | 23. ¿Los beneficios recibidos en EDISMAT hacen que usted mantenga una estrecha relación con ella?                               | Si__ No__  | ENCUESTA     | TRABAJADORES |
|                                  |                    |   |  | <b>COMPROMISO AFECTIVO</b>  | 24. ¿Existe respeto e incondicionalidad de su parte hacia EDISMAT?  | Si__ No__  | ENCUESTA     | TRABAJADORES |
|                                  | <b>MODELOS</b>     |   |  | <b>COMPROMISO</b>   | 25. ¿Se siente comprometido con   | Si__ No__  | ENCUESTA     | TRABAJADORES |



|  |  |  |                             |   |   |            |              |
|--|--|--|-----------------------------|---|---|------------|--------------|
|  |  |  | <b>CONTINIDAD</b>           | EDISMAT por los beneficios recibidos?   |   |            |              |
|  |  |  | <b>COMPROMISO NORMATIVO</b> | 26. ¿De los motivos que se describen a continuación, cuales influyen en la ejecución de su trabajo? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligación__</li> <li>• Necesidad__</li> <li>• Satisfacción__</li> <li>• Todas anteriores__</li> </ul> | ENCUESTA   | TRABAJADORES |
|  |  |  | <b>IMPORTANCIA</b>          | 27. ¿De estos factores, cuales considera que la institución prioriza en sus inversiones?            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología__</li> <li>• Maquinaria__</li> <li>• RRHH__</li> <li>• Edificio__</li> </ul>                | ENCUESTA   | TRABAJADORES |
|  |  |  |                             | 15. ¿Cuáles de estos factores prioriza en sus inversiones? ¿Por qué?                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología__</li> <li>• Maquinaria__</li> <li>• RRHH__</li> <li>• Edificio__</li> </ul>                | ENTREVISTA | GERENTE      |

**ANEXO N°2.**  
**RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA EMPRESA EDISMAT**

| 1. Describa como es el ambiente de la Empresa Edismat   | 2. ¿Cree que influye el ambiente laboral de EDISMAT en el desempeño de sus trabajadores?  | 3. ¿Cuáles de estas características están presentes en EDISMAT? (Estructura, Facultamiento, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, Identidad)                | 4. ¿Considera que la remuneración a sus trabajadores es justa? ¿Por qué?                                       | 5. ¿Cómo se les brinda seguridad laboral a sus trabajadores?  | 6. ¿Qué oportunidades para el crecimiento laboral se les brinda a los trabajadores de EDISMAT?  | 7. ¿Cree que en EDISMAT existen buenas relaciones laborales? ¿Porque?                       | 8. ¿Qué tipo de líder se considera usted? (Estricto, Admirable, Motivador, Sociable, Aconseja, Trabaja en equipo, Comunicativo)          |
|---|---|---|--|---|---|---|--|
| Normalmente es agradable, pero siempre va a depender del trabajador de cómo el se sienta y vea las cosas, aquí mas que trabajadores somos amigos, en el área administrativa hay mucha comunicación directa de arriba hacia abajo y de abajo a hacia arriba y sobre todo mucha confianza | Si cuando no hay una presión sobre el trabajador, este trabaja mas libremente, pero el trabajador debe enamorarse de su trabajo para realizar bien su trabajo y sentirse muy bien y estar satisfecho con su trabajo | En la empresa Edismat podemos encontrar todas estas características como son la Estructura, Facultamiento, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, Identidad. | Si, desde el punto de vista de lo acordado, pero el trabajador siempre quiere mas de acuerdo a sus necesidades | Existen normativas que se deben cumplir para mantener la seguridad del trabajador y se les brinda las herramientas necesarias para que se protejan de los riesgos, así como también el seguro que se les brinda | En el área de producción no es posible, ya que depende de la capacidad del trabajador y es necesario que estos estén capacitados para poder tomar otro puesto, en el área administrativa de se da esta oportunidad a los trabajadores | Si, por que existe una buena comunicación, confianza entre los trabajadores y buena amistad | Estricto cuando tiene que cumplir con las metas y objetivos de la empresa y comunicativo para poder lograr el cumplimiento de las mismas |

| 9. ¿Qué tipo de comunicación usa para dirigirse a sus subordinados?   | 10. ¿Le brindan a los trabajadores las condiciones necesarias para que puedan desarrollarse satisfactoriamente? ¿Cómo? | 11. ¿Cree que los empleados se sienten comprometidos con EDISMAT?                   | 12. ¿Considera que los empleados se muestran fiel ante las adversidades que enfrenta la empresa? ¿Por qué?                                  | 13. ¿Son puntuales los trabajadores de EDISMAT? ¿Cómo controla la puntualidad?                                     | 14. ¿Cree que los empleados se identifican y se interesan con los valores de la institución?                 | 15. ¿Cuáles de estos factores prioriza en sus inversiones? (Tecnología, Maquinaria, RRHH, Edificio)  |
|---|--|---|---|--|--|--|
| a comunicación que se utiliza aquí es de forma directa y verbal para dirigirnos a los trabajadores del área de producción y en el área administrativa se utiliza la verbal y la escrita | Si, ya que el riesgo laboral a los que se enfrentan los trabajadores exige que se protejan                             | Si, por que realizan su trabajo bien y sin problemas, cumpliendo con lo establecido | Si, pero no hemos tenido ningún problema serio, pero debe haber alguna reacción por parte del trabajador en mostrarse fiel hacia la empresa | Si, hay sus excepciones, que luego son justificadas y se controla mediante tarjetas de control de entrada y salida | Si, en general hay un interés por parte de los trabajadores hacia la empresa, pero igual hay sus excepciones | Tecnología y maquinaria, por que es la vida de la empresa y sin equipos no seriamos la mejor empresa en la región y el recurso técnico con el que contamos esta capacitado para realizar bien su trabajo |

**ANEXO N° 3.**  
**RESULTADOS DE LA OBSERVACION**

| TEMA   | OBSERVACION   |
|--|---|
| <b>1. CLIMA LABORAL:</b>                                 |   |
| <b>IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL</b>                     | Influye mucho en el comportamiento de los trabajadores, ya que ellos reaccionan de diferente manera ante los cambios y situaciones que se presenten en la empresa.  |
| <b>CARACTERISTICA DEL CLIMA LABORAL</b>                  | Existen todas las características, pero no todos las conocen o entienden.   |
| <b>2. RELACION DE CLIMA LABORAL CON OTRAS VARIABLES:</b> |   |
| <b>MOTIVACION</b>  | Según lo observado la mayoría esta de acuerdo con lo que ganan, existe estabilidad laboral y la mayoría de los trabajadores tienen varios años de laborar para EDISMAT, pocas oportunidades de ascenso especialmente en el área de producción y las relaciones laborales en general es bueno.   |
| <b>LIDERAZGO</b>   | Tiene muchas características, pero en general es un líder carismático, ya que todos le muestran respeto y admiración.   |
| <b>COMUNICACION</b>                                      | La comunicación es más formal para el área administrativa mediante la utilización de circulares y memorándum, pero también se acompaña de la informal que se utiliza también en el área de producción para mantener comunicado a sus empleados.   |
| <b>SATISFACCION LABORAL</b>                              | Mayor libertad en el caso de las horas de entradas y salidas debido a que ellos trabajan por producción, es decir que una vez que terminen sus metas de producción pueden retirarse, esto en el área de producción y en el área administrativa se lleva un control de entrada y salida, además que no se sienten presionados a la hora de realizar sus labores. |
| <b>3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL:</b>                     |   |
| <b>CARACTERISTICAS DEL EMPLEADO COMPROMETIDO</b>         | La mayoría de los trabajadores están dispuestos a permanecer en la empresa en momentos difíciles, demostrándolo en la puntualidad, esfuerzo y el cuidado de la empresa.   |
| <b>COMPONENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>         | Existe por parte de los empleados un esfuerzo por aceptar y adaptarse al entorno, de sentirse parte importante de esta, ya que todos y c/u de ellos hacen que esta funcione y tenga éxito, cumplen y respetan su empresa.   |
| <b>DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>         | En general existen buenas relaciones laborales, aceptación de los valores, filosofía y entorno de la empresa, buena comunicación lo que conlleva a realizar un trabajo en equipo, satisfacción con las funciones que desempeñan y buen estilo de liderazgo.   |
| <b>MODELOS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL:</b>             |   |
| <b>COMPROMISO AFECTIVO</b>                               | Debido a que la mayoría de los trabajadores de EDISMAT tienen mucho tiempo de laborar para ella, han creado este sentimiento identificación y de sentirse parte importante de la empresa.   |
| <b>COMPROMISO CONTINUIDAD</b>                            | La necesidad hace que mantengan un compromiso por la empresa, ya que necesitan el trabajo para poder mantener a sus familias, entre otras cosas.  |
| <b>COMPROMISO NORMATIVO</b>                              | Realizan su trabajo y permanecen en la empresa mas que todo por necesidad que por obligación, algunos de ellos valoran y se sienten que le deben mucho a la empresa ya sea por haberles ofrecido un trabajo.  |
| <b>IMPORTANCIA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>         | Es necesario que se le de mayor importancia al recurso humano, ya sea invirtiendo en capacitaciones, incentivos, bonos, etc. Ya que se observa que se le da mayor importancia a la maquinaria, que aunque es de gran importancia el personal es quien hace que esta funcione.   |

## ANEXOS Nº 4

### INSTRUMENTOS



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**

**FAREM-Matagalpa**

**Encuesta a trabajadores de la Empresa Edismat**

Somos estudiantes del V año de la carrera de Administración de empresas de la UNAN FAREM Matagalpa, el objetivo de la presente encuesta es con motivos académicos, el cual trata de investigar sobre el Compromiso Organizacional existente en esta Empresa y conocer la forma como usted percibe su experiencia laboral en esta institución, se le pide contestar este cuestionario con toda sinceridad, de acuerdo a su experiencia personal percibida en esta empresa. Agradeciéndole de antemano por su apoyo.

1. ¿Cómo percibe el ambiente laboral de EDISMAT?
  - Muy Bueno\_\_\_
  - Bueno\_\_\_
  - Regular\_\_\_
  - Malo\_\_\_
2. ¿Influye el ambiente laboral de EDISMAT en su desempeño laboral?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
3. ¿Cuáles de estas características están presentes en EDISMAT?

|                                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|
| • Estructura___                | • Cooperación___         |
| • Facultamiento (autonomía)___ | • Estándares(normas) ___ |
| • Recompensa___                | • Conflictos___          |
| • Desafío___                   | • Identidad___           |
| • Relaciones___                |                          |
4. ¿Considera que recibe un salario justo por el trabajo realizado?

Si\_\_\_ No\_\_\_

5. ¿En EDISMAT considera que existe estabilidad laboral?

Si\_\_\_ No\_\_\_

6. ¿En EDISMAT tiene oportunidades de ascenso?

Si\_\_\_ No\_\_\_

7. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

- Muy buena\_\_\_
- Buena\_\_\_
- Regular\_\_\_
- Mala \_\_\_

8. ¿Cómo describe usted a su superior?

- Estricto\_\_\_
- Admirable\_\_\_
- Motivador\_\_\_
- Comunicativo\_\_\_
- Sociable\_\_\_
- Aconseja\_\_\_
- Trabaja en equipo\_\_\_

9. ¿Como es la comunicación en EDISMAT?

- Formal\_\_\_
- Informal\_\_\_

10. ¿Se siente satisfecho con su trabajo y con sus compañeros de trabajo?

Si\_\_\_ No\_\_\_

11. ¿Se siente usted comprometido con EDISMAT?

- Mucho\_\_\_
- Poco\_\_\_
- Nada\_\_\_

12. ¿Se considera un empleado fiel ante las adversidades que enfrenta la empresa?

Si\_\_\_ No\_\_\_

13. ¿Es puntual en su trabajo?

- Siempre\_\_\_
- Casi siempre\_\_\_
- A veces\_\_\_
- Nunca\_\_\_

14. ¿Tiene la voluntad de hacer el mayor esfuerzo en horas no laborales para ayudar a esta institución a ser exitosa?

- Siempre\_\_\_
- Casi siempre\_\_\_
- A veces\_\_\_
- Nunca\_\_\_

15. ¿Protege los bienes de la compañía y comparte sus metas?

Si\_\_\_ No\_\_\_

16. ¿Cree que sus valores coinciden con los de EDISMAT?

Si\_\_\_ No\_\_\_

17. ¿Se siente parte importante de EDISMAT?

Si\_\_\_ No\_\_\_

18. ¿Se preocupa por los intereses y bienestar de EDISMAT?

Si\_\_\_ No\_\_\_

19. ¿Se identifica con el entorno, valores y filosofía de EDISMAT?

Si\_\_\_ No\_\_\_

20. ¿Existe cooperación y trabajo en equipo en EDISMAT?

Si\_\_\_ No\_\_\_

21. ¿Esta satisfecho con las funciones que realiza en EDISMAT?

Si\_\_\_ No\_\_\_

22. ¿Cree que su superior es un buen líder?

Si\_\_\_ No\_\_\_

23. ¿Los beneficios recibidos en EDISMAT hacen que usted mantenga una estrecha relación con ella?

Si\_\_\_ No\_\_\_

24. ¿Existe respeto e incondicionalidad de su parte hacia EDISMAT?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

25. ¿Se siente comprometido con EDISMAT por los beneficios recibidos?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

26. ¿De los motivos que se describen a continuación, cuales influyen en la ejecución de su trabajo?

- Obligación\_\_\_\_
- Necesidad\_\_\_\_
- Satisfacción\_\_\_\_
- Todas las anteriores\_\_\_\_

27. ¿De estos factores, cuales considera que la Empresa Edismat prioriza en sus inversiones?

- Tecnología\_\_\_\_
- Maquinaria\_\_\_\_
- RRHH\_\_\_\_
- Edificio\_\_\_\_



## Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

### FAREM-Matagalpa

#### ENTREVISTA A: Gerente Empresa Edismat.

Somos estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas de la Unan Matagalpa el objetivo de la presente encuesta es con motivos académicos, el cual trata de investigar sobre el Compromiso Organizacional existente en esta Empresa y conocer la forma como usted percibe su experiencia laboral en esta institución, se le pide contestar este cuestionario con toda sinceridad, de acuerdo a su experiencia personal percibida en esta empresa. Agradeciéndole de antemano por su apoyo.

1. Describa como es el ambiente de la Empresa Edismat
2. ¿Cree que influye el ambiente laboral de EDISMAT en el desempeño de sus trabajadores?
3. ¿Cuáles de estas características están presentes en EDISMAT?
  - Estructura\_\_\_\_ Cooperación\_\_\_\_
  - Facultamiento (autonomía) \_\_\_\_ Estándares (normas) \_\_\_\_
  - Recompensa\_\_\_\_ Conflictos\_\_\_\_
  - Desafío\_\_\_\_ Identidad\_\_\_\_
  - Relaciones\_\_\_\_
4. ¿Considera que la remuneración a sus trabajadores es justa? ¿Por qué?
5. ¿Cómo se les brinda seguridad laboral a sus trabajadores?
6. ¿Qué oportunidades para el crecimiento laboral se les brinda a los trabajadores de EDISMAT?
7. ¿Cree que en EDISMAT existen buenas relaciones laborales? ¿Porque?
8. ¿Qué tipo de líder se considera usted?
  - Estricto\_\_\_\_ Sociable\_\_\_\_ Comunicativo\_\_\_\_
  - Admirable\_\_\_\_ Aconseja\_\_\_\_
  - Motivador\_\_\_\_ Trabaja en equipo\_\_\_\_
9. ¿Qué tipo de comunicación usa para dirigirse a sus subordinados?



10. ¿Le brindan a los trabajadores las condiciones necesarias para que puedan desarrollarse satisfactoriamente? ¿Cómo?

11. ¿Cree que los empleados se sienten comprometidos con EDISMAT?

12. ¿Considera que los empleados se muestran fieles ante las adversidades que enfrenta la empresa? ¿Por qué?

13. ¿Son puntuales los trabajadores de EDISMAT? ¿Cómo controla la puntualidad?

14. ¿Cree que los empleados se identifican y se interesan con los valores de la institución?

15. ¿Cuáles de estos factores prioriza en sus inversiones?

- Tecnología\_\_\_
- Maquinaria\_\_\_
- RRHH\_\_\_
- Edificio\_\_\_

**ANEXO N° 6.**  
**FIGURA N° 1.**  
**EMPRESA EDISMAT**

**BIENVENIDOS A SU EMPRESA EDISMAT**

**Aquí puede encontrar:**



**Bloques de 4" y 6"**  
**Bloques Decorativos**  
30 x 30 cm  
**Adoquines y medio adoquines**  
**Postes para cercas 3" x 5" x**  
2.50 mts.  
**Juegos de letrinas aboñeras y**  
**cuadradas**  
**Casetas metálicas para**  
**letrinas**  
**Planchetas para fosas**  
**Tubos en 4", 6", 8", 12", 16", 20"**  
**y 32"**  
**Lavaderos Sencillos y**  
**Dobles**  
**Lava lampazo**  
**Ladrillos mosaicos en 30x30**  
**cm. y 25 x 25 cm.**

**Ladrillos rojos y gris**  
**corriente de 30 y 25 cm.**  
**Ladrillos rojos y gris peatrinic**  
**25 x25 cm.**  
**Muebles para el hogar y la**  
**oficina en madera y en tela.**  
**Juegos infantiles, protectores**  
**de puertas y ventanas**  
**Portones según diseños**  
**Señales de tránsito**  
**Bóvedas pintadas y en vinil.**  
**(Calcomanías)**  
**Todo tipo de material en**  
**metal, sintético para**  
**viviendas y todo tipo de obras**  
**Si no tenemos el material o**  
**productos se lo elaboramos**

**VISITENOS Y SE CONVENCERÁ**  
**"CONSTRUYA DE LA MANO CON EDISMAT"**

