

UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS (UAPA)



ESCUELA DE POSTGRADO

MÁESTRIA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CEMENTOS CIBAO EN EL PERIODO ENERO –JUNIO 2020.

POR:

INDY POU SÁNCHEZ
AMBAR DIAZ MELO

ASESOR:

RHADAMÉS ZORILLA, M.A.

**SANTIAGO DE LOS CABALLEROS
REPÚBLICA DOMINICANA
SEPTIEMBRE 2020**

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	I
SUMMARY	IV
INTRODUCCION	V

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Formulación del problema	4
1.3. Objetivo general	5
1.3.1. Objetivos específicos	5
1.4. Justificación	5
1.5. Descripción del contexto	7
1.6. Delimitación	10
1.7. Limitaciones	10
1.8. Cuadro de operacionalización de variables	11

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	11
2.1.1. Antecedentes internacionales	16
2.1.2. Antecedentes nacionales	18
2.2. Bases teóricas que sustentan la investigación	22
2.2.1. Concepto de clima organizacional	22
2.2.2. Características del clima organizacional	25
2.2.3. Variables del clima organizacional	26
2.2.4. Tipología del clima organizacional	31
2.2.4.1. Autoritario	32
2.2.4.2. Paternal	32
2.2.4.3. Consultivo	33
2.2.4.4. Participativo	33
2.2.5. Factores que influyen en el clima organizacional	33
2.2.5.1. Liderazgo	34
2.2.5.2. Motivación	35
2.2.5.3. Trabajo en equipo	35
2.2.5.4. Toma de decisiones	36
2.2.5.5. Comunicación	37
2.2.5.6. Remuneración	37
2.2.6. Concepto de satisfacción laboral	38
2.2.6.1. Antecedentes históricos del estudio de la satisfacción laboral	39
2.2.6.2. Variables de la satisfacción laboral	41
2.2.6.3. Importancia de la satisfacción laboral	44
2.2.6.4. Medición de la satisfacción laboral	45
2.2.7. Teorías sobre la satisfacción laboral	47

2.2.7.1. Incidencia del clima laboral en la satisfacción del personal.....	50
2.2.7.2. Concepto de percepción	52

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque, Diseño y tipo de investigación.....	55
3.1.1. Enfoque	55
3.1.2. Diseño.....	55
3.1.3. Tipo de investigación	56
3.2. Técnicas e instrumentos.....	56
3.2.1. Técnica	56
3.2.2. Instrumento	56
3.3. Población y muestra	57
3.4. Validez y Confiabilidad.....	57
3.5. Procedimiento para la recolección de datos	60
3.6. Procedimiento para el análisis de los datos.....	60
3.6.1. Método.....	60

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CONCLUSIONES.....	155
RECOMENDACIONES	165
BIBLIOGRAFÍA	169
ANEXOS Y APÉNDICES	176

LISTA DE GRÁFICOS

		Páginas
Gráfico No. 1	Edad	62
Gráfico No. 2	Género	64
Gráfico No. 3	Estado Civil	65
Gráfico No. 4	Nivel máximo de estudios	66
Gráfico No. 5	Antigüedad laboral	67
Gráfico No. 6	Nivel de puesto	68
Gráfico No. 7	Iluminación adecuada del área de trabajo	69
Gráfico No. 8	Temperatura del área de trabajo	70
Gráfico No. 9	Color del área de trabajo	71
Gráfico No. 10	Higiene del área de trabajo	72
Gráfico No. 11	Nivel de ruido en área de trabajo	73
Gráfico No. 12	Mobiliario que utilizan los empleados	74
Gráfico No. 13	Nivel de higiene de las áreas comunes (baños, comedor, pasillos)	75
Gráfico No. 14	Espacio de área de trabajo adecuado para desempeñar tareas	76
Gráfico No. 15	Seguridad de la infraestructura de la empresa	77
Gráfico No. 16	Se siente a gusto con su equipo de trabajo	78
Gráfico No. 17	Relación con el equipo de trabajo	79
Gráfico No. 18	Relación con el supervisor inmediato	80
Gráfico No. 19	Comunicación en el área de trabajo	81
Gráfico No. 20	Comunicación con supervisor inmediato	82
Gráfico No. 21	Escucha dentro del equipo de trabajo	83
Gráfico No. 22	Opinión dentro del equipo de trabajo	84
Gráfico No. 23	Apoyo de los compañeros/as de trabajo	85
Gráfico No. 24	Preferencia del supervisor por alguno de los compañeros/as	86
Gráfico No. 25	Manejo de los conflictos en el departamento de trabajo	87
Gráfico No. 26	Identificación con la empresa	88
Gráfico No. 27	Motivación con las funciones que realiza en su puesto	89
Gráfico No. 28	Motivación del supervisor inmediato	90
Gráfico No. 29	Funciones realizadas acorde con su descripción puesto	91
Gráfico No. 30	Puesto de trabajo acorde a su carrera de estudio.	92
Gráfico No. 31	Se siente a gusto en el departamento donde labora	93
Gráfico No. 32	Equidad en la carga laboral	94
Gráfico No. 33	Empresa cumple expectativas a nivel laboral	95
Gráfico No. 34	Supervisor inmediato cumple con sus expectativas	96
Gráfico No. 35	Nivel de rotación de personal en la empresa	97
Gráfico No. 36	Estabilidad laboral que brinda la empresa	98
Gráfico No. 37	Nivel de ausentismo en la empresa	99
Gráfico No. 38	Apoyo de la dirección de la empresa para la toma de decisiones	100

Gráfico No. 39	Seguridad al realizar las tareas del puesto porque cuenta con políticas y procedimientos necesarios	101
Gráfico No. 40	Disponibilidad de las herramientas y equipos laborales necesarias para ser productivo/a en su puesto de trabajo	102
Gráfico No. 41	Disponibilidad de las herramientas y equipos laborales necesarias para ser productivo/a en su puesto de trabajo	103
Gráfico No. 42	Disponibilidad de descripción formal de su puesto para un mejor logro de sus funciones	104
Gráfico No. 43	Posibilidad de crecimiento profesional en la empresa	105
Gráfico No. 44	Planes de capacitación para el crecimiento de sus empleados	106
Gráfico No. 45	Plan de carrera para sus empleados	107
Gráfico No. 46	Reconocimiento del Supervisor inmediato a sus empleados por buen desempeño laboral	108
Gráfico No. 47	Nivel de satisfacción con la remuneración percibida	109
Gráfico No. 48	Remuneración recibida equivalente al trabajo que realizado	110
Gráfico No. 49	Nivel de satisfacción con el pago que recibido en comparación con otros puestos del mismo nivel	111
Gráfico No. 50	Empresa tiene buenos planes y beneficios de remuneración, en comparación con otras del mercado.	112
Gráfico No. 51	Empresa cuenta con amplios planes de remuneración	113
Gráfico No. 52	Liderazgo del supervisor inmediato	114
Gráfico No. 53	Trabajo en equipo dentro del área laboral	115
Gráfico No. 54	Participación en la toma de decisiones dentro del equipo	116
Gráfico No. 55	Nivel de control por parte del Supervisor del área de trabajo	117
Gráfico No. 56	Liderazgo de supervisores administrativos en sus áreas de trabajo	118
Gráfico No. 57	Compañerismo a nivel general en la empresa	119
Gráfico No. 58	Cumplimiento de las políticas generales de la empresa	120
Gráfico No. 59	Clima laboral en la empresa	121
Gráfico No. 60	Empresa pone en práctica técnicas para mantener un buen clima laboral	122

Resumen

El presente estudio tiene como propósito principal analizar el clima laboral y su incidencia en la satisfacción del personal administrativo de la empresa Cementos Cibao, en el período enero – junio 2020. Este estudio se llevó a cabo dentro de un diseño metodológico no experimental y transversal. Es una investigación de campo con un nivel exploratorio y descriptivo cuya población general de la empresa es de 700 empleados incluyendo puestos operativos y administrativos, de los cuales 100 son administrativos de distintos niveles y departamentos y que constituyeron nuestra población, tomando como muestra 70, lo que constituye una muestra de un 70% de los colaboradores de la empresa con los que se realizó este estudio.

La técnica utilizada fue la encuesta y la entrevista, bajo el instrumento de recolección de datos de la guía de observación y del cuestionario. La información recabada se procesó mediante un análisis cuantitativo que nos llevó a presentar los resultados a través de tablas de frecuencias y gráficos de segmentación, con sus respectivas interpretaciones. Al analizar los datos recabados y apoyados en las fuentes documentales y bibliográficas, se llegó a la conclusión de que según el grafico No. 27, denota que un 75.8%, para un total de 50 empleados encuestados, si se siente identificado con la empresa. Lo que indica es, que la empresa Cementos Cibao cuenta en su gran mayoría, con un equipo de empleados administrativos identificados con los objetivos y naturaleza misma de la empresa.

El gráfico No. 59, en cuanto a los resultados obtenidos, se puede observar que el 47.0% de los empleados administrativos encuestados está de acuerdo de que en la empresa se experimenta un buen clima laboral, esto indicando que existe armonía, seguridad y estabilidad en el ambiente laboral. Este nivel de aceptación, va unido a los resultados arrojados en el gráfico No. 60, donde se puede observar que el 39.4%, para un total de 26 empleados encuestados, indicando que está de acuerdo en que la empresa pone en práctica técnicas para mantener un buen clima laboral.

CONCLUSIONES

El buen funcionamiento de una organización depende en un gran porcentaje, del ánimo o actitud que sus colaboradores y de que éstos se enfoquen en apoyar con el cumplimiento efectivo de sus funciones, los objetivos estratégicos de la empresa. El crecimiento y el desarrollo de las organizaciones demandan compatibilizar los intereses propios con los de sus recursos humanos, lo que resulta vital para cualquier organización atender, como punto de partida, las necesidades y expectativas de su personal, manteniendo un clima organizacional adecuado y de óptima calidad.

En ese sentido, y luego de evaluar todas las variables de la investigación sobre el Clima Laboral y su incidencia en la satisfacción del personal administrativo de la empresa Cementos Cibao, en el período enero – junio 2020, y acorde a los objetivos planteados se concluye lo siguiente:

En relación al **objetivo específico No.1:** el cual buscaba analizar los factores del clima laboral que inciden en la satisfacción del personal administrativo de la empresa Cementos Cibao, tomando en consideración las variables analizadas sobre ambiente físico, estructural y social vinculado con el trabajo en equipo, la comunicación, manejo de conflictos, así como también, variables relacionadas al nivel de motivación de los empleados y expectativas sobre la empresa, el liderazgo, la toma de decisiones, estabilidad laboral, políticas generales, así como, procedimientos sobre los diferentes puestos de trabajo y finalmente, lo relativo a la rotación del personal, el ausentismo y productividad, en atención a los porcentaje arrojados, se identificaron las siguientes fortalezas:

- **Área de Trabajo: 54.5%** de los empleados está de acuerdo en que el espacio de su área de trabajo es adecuado para desempeñar sus tareas.

- **Infraestructura:** **66.7%** de los empleados está muy de acuerdo en que es segura la infraestructura de la empresa.
- **Trabajo en Equipo:** **45.5%** considera que se trabaja en equipo en sus áreas; **48.5%** consideran positiva la relación con su equipo de trabajo; **57.6%** de los empleados administrativos se sienten a gusto y cómodos en sus equipos de trabajo;
- **Liderazgo:** **45.5%** de los empleados, están de acuerdo en que su supervisor inmediato es un buen líder; **56.1%** de los empleados que considera que es muy buena la relación con su supervisor inmediato.
- **Toma de decisiones:** **50.0%**, de los empleados encuestados, manifestaron que su supervisor inmediato les toma en cuenta para la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo;
- **Estabilidad Laboral:** **42.4%**, de los empleados expresan estar muy de acuerdo en que la empresa brinda estabilidad laboral;
- **Políticas generales:** **40.9%**, de los empleados están de acuerdo en que se cumplen;
- **Políticas y Procedimientos específicos:** **54.5%** de los empleados que dice sentir seguridad al realizar las tareas de su puesto porque cuentan con políticas y procedimientos necesarios.

Por lo antes indicado, se concluye que, los factores del clima laboral que más influyen en la satisfacción del personal administrativo de la empresa son, el liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, seguridad en la infraestructura, y políticas y procedimientos definidos, ya que fueron los factores con porcentajes más altos en la encuesta y entrevista realizadas.

Estos factores impactan de manera muy positiva en la satisfacción del personal, ya que los mismos manifestaron en su gran mayoría que en los departamentos administrativos se ejerce de manera efectiva el liderazgo, se trabaja en equipo generando un ambiente de cooperación y armonía que facilita el cumplimiento de sus tareas diarias, las opiniones de los empleados son valoradas a la hora de tomar

decisiones, las políticas generales de la empresa se conocen y cumplen por todos sus miembros, así como, las políticas y procedimientos propios de los puestos, generando que los empleados trabajen con seguridad respecto de sus funciones específicas que deben desarrollar.

Conviene precisar que, el medio ambiente humano y físico en el que desarrolla el trabajo cotidiano es de importancia para la satisfacción laboral, ya que este se encuentra estrechamente vinculado con la interacción en la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada empleado, las condiciones físicas medioambientales en las que se desarrolla el trabajo, la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas y los utensilios, son factores que facilitan el bienestar de las personas que pasan largas horas en el trabajo y repercute en la calidad de sus labores. Aspectos que están bien valorados por los empleados de Cementos Cibao.

Del mismo modo, la incidencia del clima laboral en la empresa Cementos Cibao se reconoce como positiva, en atención a que sus empleados han manifestado sentirse cómodos en sus áreas de trabajo, que la empresa les genera seguridad y estabilidad, las relaciones con sus compañeros y sus supervisores son muy buenas y, por tanto, existe armonía en el ambiente laboral que facilita el flujo de las labores, lo que también se refleja en los niveles de productividad de la empresa.

Al analizar en sentido general todos los factores antes descritos, se debe significar, que la empresa Cementos Cibao, tiene como punto de enfoque principal, el cuidar cada uno de los mismos, ya que conoce el nivel de incidencia que tienen respecto de la satisfacción del personal. Los resultados obtenidos evidencian que la empresa se mantiene en proceso de seguimiento y mejora continua de estos factores, con miras a garantizar el equilibrio que representan dentro de la dinámica del clima laboral y su impacto en la satisfacción de sus empleados.

De la misma manera y acorde a los resultados de la investigación, se identificaron algunas áreas de mejora, con relación a los siguientes aspectos:

- **Trabajo en Equipo:** 14.6 % manifiesta estar indeciso o probablemente no ser escuchado dentro de su equipo de trabajo; 28.8 % señala no estar muy de acuerdo o indeciso sobre un buen nivel de compañerismo en la empresa.
- **Rotación:** 43.9 % considera alto el nivel de rotación del personal administrativo;
- **Estabilidad Laboral:** 18.1% de los empleados manifestaron no sentir que la empresa les brinda estabilidad laboral.

Respecto al trabajo en equipo, se reconoce dentro de la empresa como un área de mejora, la comunicación y el nivel de compañerismo que se desarrolla en el entorno laboral. Cuando dentro de los equipos de trabajo se fomenta una comunicación asertiva, en donde las observaciones o críticas se plantean de manera constructiva en atención a las funciones que cada uno de los empleados desempeña para apoyar los objetivos de la empresa, de manera automática tiene un impacto positivo en nivel de compañerismo, haciendo que el clima laboral mejore considerablemente.

Es una alerta importante de cara al impacto que genera en el clima, el alto porcentaje de rotación y la estabilidad laboral que experimenta el personal. Es un factor a tomar en consideración, a raíz de las opiniones encontradas de los directivos entrevistados respecto a la estabilidad laboral que ofrece la empresa, y los niveles de rotación y ausentismo del personal, puesto que algunos señalaron sus niveles de rotación como normales, mientras que otros lo identificaron como una oportunidad de mejora para la empresa, se considera que si bien, la empresa obtuvo un alto porcentaje en cuanto a la valoración de la estabilidad que brinda al personal, no menos cierto, es que la misma puede verse limitada por el alto nivel de rotación.

En cuanto al **objetivo específico No. 2:** Determinar el nivel de satisfacción del personal administrativo de la empresa Cementos Cibao, en donde se tomaron en consideración aspectos tales como la supervisión, las oportunidades de crecimiento de los empleados, los planes de compensación y remuneración, así como, entre otros aspectos, se determinaron como puntos fuertes, los siguientes:

- **Supervisión del personal: 43.9%**, de los empleados están muy de acuerdo en que su supervisor inmediato ejerce buen nivel de control en su área de trabajo.
- **Oportunidad de crecimiento: 40.9%**, manifiesta que definitivamente si sienten que podrían crecer profesionalmente en la empresa.
- **Planes de Capacitación: 47.0%** señaló que la empresa ofrece planes de capacitación para su crecimiento.
- **Remuneración: 63.6%**, indicó que están muy de acuerdo en que la empresa tiene buenos planes y beneficios de remuneración, en comparación con otras del mercado.

En atención a los anterior, se concluye que los directivos de la empresa se manejan con un buen nivel de liderazgo, que les permite motivar a sus empleados en el cumplimiento de sus metas instándoles a reconocer la importancia del cumplimiento efectivo de sus funciones para apoyar los objetivos generales de la empresa. La supervisión se desarrolla conforme a los estándares establecidos para que se mantenga la productividad, sin que los empleados se sientan perseguidos o maltratados por sus supervisores inmediatos.

De igual manera, Cementos Cibao se ocupa de mantener capacitados a sus empleados, respaldados en un plan de carrera que cumple con las expectativas de un alto porcentaje de los empleados administrativos.

En sentido general, los empleados administrativos experimentan un buen nivel de satisfacción laboral, permitiendo establecer que estos se sienten valorados y con posibilidades de crecimiento profesional, y consideran como muy buenos los planes de compensación y remuneración que perciben como fruto de su trabajo y esfuerzo.

Tomando en consideración los hallazgos de la investigación, se presentan las oportunidades de mejoras identificadas vinculadas a los mismos aspectos antes señalados:

- **Supervisión del Personal: 25.8%** de los empleados considera como regular la relación con su supervisor y no se sienten respaldados por éste; el **34.9%** de los empleados manifiesta estar indeciso, o que probablemente o definitivamente su supervisor tiene preferencia por alguno de sus compañeros; el **21.2%** señala que no está de acuerdo ni muy de acuerdo en la forma en que se manejan los conflictos dentro de su departamento de trabajo; **13.6%** indica que no está de acuerdo ni en desacuerdo con la manera en que su supervisor inmediato les motiva.
- **Plan de Capacitación y de Carrera: 13.6%** de los empleados manifiesta no estar de acuerdo ni en desacuerdo en los planes de capacitación de la empresa; **31.8%** indicó que la empresa no trabaja con el desarrollo del plan de carrera para sus empleados.
- **Remuneración: 31.8%** de los empleados encuestados manifestaron estar en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo con la remuneración que reciben en comparación con el trabajo que realizan.

Si bien un alto porcentaje de los empleados se sienten satisfechos con sus supervisores, no menos cierto es que, existen grandes oportunidades de mejora vinculadas a cierto nivel de preferencia de los supervisores respecto de algunos empleados del área, lo que puede fomentar un desequilibrio en el clima laboral que impacte negativamente la productividad de la empresa

A esto se le suma, la falta de manejo apropiado para la solución de los conflictos que naturalmente surgen dentro de los equipos de trabajo, y otro indicador que finalmente, también puede impactar negativamente en la satisfacción de los empleados, es la falta de técnicas específicas de motivación de los empleados.

En lo relativo a los planes de capacitación y desarrollo de carrera, es innegable que la empresa se ocupa en mantener capacitados en sus respectivas áreas a sus empleados, pero se evidencia como una oportunidad de mejora que se realicen capacitaciones de más alto nivel y con relieve internacional, para continuar fortaleciendo las competencias del personal administrativo de la empresa, así como también incentivarlos mediante políticas definidas de promociones

La remuneración de los empleados administrativos de Cementos Cibao es un punto que amerita atención, ya que la mayoría de los empleados consideraron que la empresa les pagaba buenos salarios con relación a otras empresas de la misma naturaleza en el mercado, pero otro gran porcentaje sentían que su salario no era equitativo o no se correspondía con la carga laboral asignada. No puede dejar de señalarse la repercusión que tiene la remuneración en la satisfacción de los empleados, por lo que es un indicador que debe llamar la atención de los directivos y el Departamento de Recursos Humanos para que realice una justa valuación de los puestos.

En cuanto al **objetivo específico No. 3:** Identificar acciones que se llevan a cabo desde el Departamento de Recursos Humanos para mejorar el clima laboral de la empresa Cementos Cibao, en función a los resultados obtenidos se establecieron algunos aspectos positivos, tales como:

- **Políticas generales: 40.9%**, de los empleados están de acuerdo en que se cumplen;
- **Técnicas de motivación: 39.4%**, de los empleados señala que en que la empresa pone en práctica técnicas para mantener un buen clima laboral;

El Departamento de Recursos Humanos se encarga de darle seguimiento al cumplimiento de las políticas generales de la empresa, de manera tal que todos los empleados se identifiquen con la misma y conozcan de manera clara las normativas que conforman la filosofía institucional de Cementos Cibao.

Del mismo modo, los empleados reconocen que la empresa desarrolla y pone en práctica técnicas para mantener un buen clima laboral, actividad que en consonancia con la directiva de la empresa lleva a cabo del Departamento de Recursos Humanos.

De igual manera, se evidencian como debilidades que ameritan atención inmediata:

- **Políticas generales: 27.3%** de los empleados señalaron no estar de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo en que las políticas generales de la empresa se cumplen.
- **Técnicas de motivación: 28.7%** de los empleados manifestaron no estar de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo de que la empresa pone en práctica técnicas de motivación.

Se considera un porcentaje de interés, para fines de implementación de mejoras, ese 27.3% de los empleados que no están muy de acuerdo con que se cumplen las políticas generales de Cementos Cibao, ya que esto puede ir socavando el ambiente laboral, ya que no se sienten satisfechos en ese sentido.

En cuanto a los referentes a las técnicas de motivación, si bien un considerable porcentaje manifestó que se ponen en marcha técnicas de motivación para los empleados, no podemos dejar de mencionar que, de manera precisa no fueron identificadas las técnicas que utilizan la empresa o sus supervisores para mantener motivados y empoderados a sus supervisados. Tomando de igual modo, aquellos empleados que establecieron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, en que se pongan en marcha acciones de motivación del personal, por lo que, se considera

importante que se definan políticas claras en ese sentido, ya que técnicas como el coaching, benchmarking, pueden resultar bastante útiles.

Finalmente, **en el objetivo general:** Evaluar el clima laboral y su incidencia en la satisfacción del personal administrativo de la empresa Cementos Cibao, se concluyó lo siguiente:

Partiendo de los resultados finales de ésta investigación, en los que el **75.8%** de los empleados administrativos encuestados definitivamente se sienten identificados con la empresa; **72.7%** manifestó sentirse motivado con las funciones que realiza en su puesto, se estableció que el Clima Laboral del área administrativa, es satisfactorio, enfatizando también la buena comunicación y relación entre compañeros, así mismo con sus superiores. Existe una buena relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Cementos Cibao.

En Cementos Cibao existe un muy buen clima laboral que incide de manera directa y positiva en la satisfacción del personal administrativo de la misma. Cabe señalar que, el ambiente laboral depende del trato que un jefe puede tener con sus subordinados y la relación entre el colaborador de la institución, elementos que conforman lo que se denomina el Clima Laboral.

La empresa se enfoca en cuidar cada uno de los factores que intervienen en el clima laboral, ya que conoce el nivel de incidencia que tienen respecto de la satisfacción del personal, se empeña en mantener los empleados motivados e identificados con los objetivos de la empresa. Mantiene un proceso de seguimiento y mejora continua de estos factores, con miras a garantizar el equilibrio que representan dentro de la dinámica del clima laboral y su impacto en la satisfacción de sus empleados.

En sentido general se identificaron algunos puntos relevantes para continuar fomentando el buen clima laboral dentro de Cementos Cibao, tales como: La capacitación continua del personal a nivel superior e internacional; Disminuir la alta tasa de rotación del personal administrativo y definir técnicas claras de motivación y empoderamiento del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andresen, Domsch y Cascorbi (2007). Revista *Psicologia Científica*.com. ISSN:2322-8644(En línea)

Alles, M. (2005) *Desarrollo del talento humano: basado en competencias – (1a ed)*. - Buenos Aires: Granica.

Aamodt, M.G., (2010) *Psicología Industrial/Organizacional*, Un enfoque aplicado, 6ta edición, Universidad Iberoamericana pág., 381. Disponible en: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a1bdc9466890694ff0a11e937b269278.pdf>

Almonte, P y Santana, M (2008). *Análisis de clima organizacional de Acero Estrella y su incidencia en el desempeño de los empleados de la ciudad de Santiago*”. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra.

Arias F, (2012) *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. Disponible en: <https://metodologiaecs.files.wordpress.com/2014/07/el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias-6ta-ed-2012.pdf>

Baguer, A. 2005. ALERTA. Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

Banegas, L. (2006) *Manual de instrucción de métodos y técnicas de participación I*. Tegucigalpa, Honduras. Universidad Metropolitana de Honduras.

Beltran E, y Palomino, M (2014). *Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral*. Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado.

Blum, M. y Nayles J. (1995). *Psicología Industrial*. México: Trillas

Briones (1996) *Metodología de la Investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales*.

Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Editorial Trillas. México.

Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México. Castillo, M. y Pedraza, N. (2010) El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México. Recuperado en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/capm.htm>

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. (3ª ed.). Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill, 8va. Edición. México.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill, 3era. Edición. México.

Cresswel. (2008). *Diseño de Investigación; Métodos Cualitativo, Cuantitativo y Mixto*. Tercera edición, universidad de Nebraska-Lincoln.

Forehand G.A., Gilmer B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*.

García, M e Ibarra, L (2011). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>

Giménez, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.

González, M y Pérez, A (2016). *“Análisis del Clima Laboral en Inversiones Nuevas salidas S.A y su incidencia en la satisfacción de sus empleados en la ciudad de Santiago”* Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra.

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.

Griffeth, R. W., Horn, P. W. y Gaertner, S. (2000). *A metaanalysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium*. *Journal of Management*, 26(3), pp. 463-488.

Historia y filosofía CC [en línea]. Actualizada: 2018. [Fecha de consulta: 30 octubre 2018]. Disponible en: <http://www.cibao.com/> Isora (2016). *Cómo mejorar la satisfacción del empleado en tu organización*.

Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación: guía para una comprensión holística de la ciencia* (4a. ed.). Bogotá-Caracas: Ciea-Sypal y Quirón.

Ilies, R. y Judge, T. A. (2003). *Sobre la heredabilidad de la satisfacción laboral: el papel mediador de la personalidad*. *Revista de Psicología aplicada*, 88(4), pp. 750-759.

Jiménez-Bonilla, D y Jiménez-Bonilla, E (2016). *“Clima Laboral y su Incidencia en la Satisfacción de los trabajadores de una Empresa de Consumo Masivo”* Revista de ciencia UNEMI. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5774750.pdf>

Katz, D. & Kahn, R. (1989). *Psicología social de las organizaciones*. 2da. Edición. México, D. F. Trillas.

Kinicki, A.J., McKee-Ryan, F.M., Schriesheim, C.A. y Carson, K.P. (2002). Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 14-32.

Locke, E. y Latham, G. (1990). *Work Motivation and Satisfaction: light at the End of the Tunnel*. *Psychological Science*, Jul 90, Vol. 1, Issue 4.

Manso, J. (2002) *El legado de Frederick Irving Herzberg*. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Concepción. Chile.

Matos, A. (2018) *Diseño del Formato de escalas tipo Likert: un estado de cuestión*. *Revista electrónica de investigación educativa*. Universidad de Malaga. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038#:~:text=Las%20llamadas%20%E2%80%9Cescalas%20Likert%E2%80%9D%20son,unidimensional%20\(Bertram%2C%202008\).](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038#:~:text=Las%20llamadas%20%E2%80%9Cescalas%20Likert%E2%80%9D%20son,unidimensional%20(Bertram%2C%202008).)

Merino Núñez, M y Díaz Jave, Alfredo (2008). *El estudio del nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque*. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2710495>.

Mondy, R. Wayne (2010), *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación, México.

Morillo I. (2006) *Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del Jefe del Departamento*. *Sapiens*. *Revista Universitaria de Investigación*, vol. 7, núm. 1, junio, pp. 43-57 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/410/41070104.pdf>

Olarte, M (2011). *Los determinantes de la satisfacción laboral: una revisión teórica y empírica*. Universidad Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá.

Pablos, M. (2016). *Estudio de Satisfacción Laboral y Estrategias de Cambio de las Enfermeras en los Hospitales Públicos de Badajoz y Cáceres*. Departamento de ciencias de la educación. Tesis Doctoral.

Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.

Pardo, C (2016). *Incidencia del clima laboral en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de comercialización de productos diversos*, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.

Paredes, M (2018). “*El Clima Organizacional y su relación con la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Técnica de Ambato Ecuador*”. Disponible en:

<http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28212/1/28%20GTH.pdf>

Pérez, N, y Rivera P (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013*.

Polanco, C. (2014). “*El Clima y la Satisfacción Laboral en los Docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresa (INTAE) de la ciudad de San Pedro de Sula, Cortes*”.

Polanco, R y Moreno, C (2016). “*Análisis del Clima Organizacional y su Incidencia en la satisfacción y desempeño de los empleados de Telecable Total SRL, Santiago, República Dominicana*”.

Quintero, Niria, Nelly Africano, y Elsis Faría. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago».

Ramos (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Disponible en:

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=FA8530225B77F0889F463A0367E45CC9.jvm1?sequence=1>

Robbins, S y Judge, T (2009) Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición. Pearson/Prentice Hall. México.

Rosas, A (2016). *Motivación y satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social*. Lima. Escuela de Postgrado, Cesar Vallejo.

Rivera, I (2015). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal asistencial del Centro Quirúrgico, en el Hospital “Félix Mayorca Soto” de Tarma*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfaomega. México. D.F.

Rodríguez, G. (2001). *Diseñando culturas para la efectividad*. Bogotá, Colombia. Editorial Magisterio Unido.

Ruíz, H. (2003). *Comportamiento organizacional con aplicaciones para América Latina*. San José, Costa Rica. Editorial Latina.

Ruiz, C. (2009) “Nivel de Satisfacción Laboral en Empresas Públicas y Privadas de la Ciudad de Chillán- Universidad del Bio-Bio. Facultad de Ciencias Empresariales.

<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/775/1/Ruiz%20Segura%20Carol%20Marlenne.pdf>

Ruvalcaba, Olid y Sahagun (s,f) *Satisfacción laboral: una revisión teórico-histórica de su investigación*.

Sampieri, Collado, Lucio (2006) *Metodología de la investigación*, cuarta edición

Sandoval, M. (2004). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*.
Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2.

Sikula, A. (1992). *Administración de Personal*. México: Trillas.

Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Barcelona: EUB.

Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa*, Guadalajara, México, riqueza, la de producción practico. [En Red]. Extraído en: <http://www.eumed.net/libros/2008c/432/>

Torres, P. (2016) *Acerca de los enfoques cuantitativos y cualitativos en la investigación educativa cubana actual*. Revista Científica Pedagógica Atenas, Vol. 2. Páginas 3 y 4. Disponible en: <http://www.reed-edu.org/wp-content/uploads/2014/02/Acerca-de-los-enfoques-cuantitativo-y-cualitativo-en-la-investigaci%C3%B3n-educativa-cubana-actual..pdf>

Vázquez, R. (2005). *Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing*. Madrid: Paraninfo.

Vega, J., Rodríguez, E., & Montoya, A. (2012). Metodología de evaluación del clima organizacional a través de un modelo de regresión logística para una universidad en Bogotá, Colombia. Revista CIFE, 14 (21), 247-272. Disponible en <file:///C:/Users/Indy%20Pou/Downloads/Dialnet-MetodologiaDeEvaluacionDelClimaOrganizacionalATrav-5061177.pdf>

Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L. y Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behavior: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), pp. 288-297.

INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

Dirección

Biblioteca de la Sede – Santiago

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana
809-724-0266, ext. 276; biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana. Tel.: 809-483-0100, ext. 245. biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.
809-584-7021, ext. 230. biblioteca@uapa.edu.do