

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**“LA IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS
DE LA NAVIERA SEABOARD MARINE, ZONA 9”.**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO AL HONORABLE CONCEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

**CINTHIA PAOLA AYALA SOSA
LILIAN JULIETA ARAUJO SALAZAR**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE
PSICÓLOGAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADAS**

GUATEMALA, MAYO DE 2012

**CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



**DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA
DIRECTOR INTERINO**

**LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE
SECRETARIO INTERINO**

**JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



CC. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 389-2010
DIR. 1108-2012

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

03 de mayo de 2012

Estudiantes
Cinthia Paola Ayala Sosa
Lilian Julieta Araujo Salazar
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Transcribo a ustedes el **ACUERDO DE DIRECCIÓN UN MIL CIENTO DOS MIL DOCE (1100-2012)**, que literalmente dice:

“UN MIL CIENTO DOS MIL DOCE: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“LA IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DE LA NAVIERA SEABOARD MARINE, ZONA 9,”** de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

Cinthia Paola Ayala Sosa
Lilian Julieta Araujo Salazar

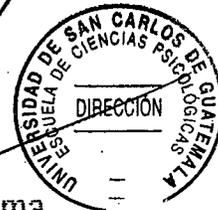
CARNÉ No. 2006-11668
CARNÉ No. 2006-16956

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por Licenciada Nadia Amparo Lemus Rodas y revisado por Licenciado Marco Antonio García Enríquez. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAN A TODOS”

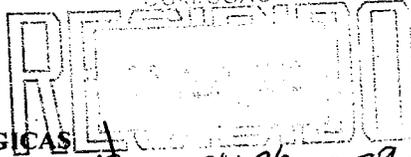
Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO



/Gabby



Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUMUSAC



CIEPs 382-2012
REG: 389-2010
REG: 354-2011

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

FIRMA:  HORA: 14:36 Registro 389-10

INFORME FINAL

Guatemala, 24 de abril 2012

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Marco Antonio García Enríquez ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN titulado:

“LA IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DE LA NAVIERA SEABOARD MARINE, ZONA 9.”

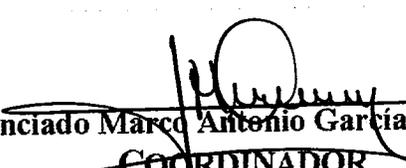
ESTUDIANTE:
Cinthia Paola Ayala Sosa
Lilian Julieta Araujo Salazar

CARNE No.
2006-11668
2006-16956

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 24 de abril 2012 y se recibieron documentos originales completos el día 24 de abril 2012, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado Marco Antonio García Enríquez
COORDINADOR



Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”

c.c archivo
Arelis



CIEPs: 383-2012
REG: 389-2010
REG 354-2011

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Guatemala, 24 de abril 2012

Licenciado Marco Antonio García Enríquez,
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciado García:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

"LA IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DE LA NAVIERA SEABOARD MARINE, ZONA 9."

ESTUDIANTE:
Cinthia Paola Ayala Sosa
Lilian Julieta Araujo Salazar

CARNE NO.
2006-11668
2006-16956

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 19 de abril 2012 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Marco Antonio García Enríquez
DOCENTE REVISOR



Arelis./archivo

Guatemala, Marzo de 2012

LICENCIADO
MARCO ANTONIO GARCIA ENRIQUEZ
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA-CIEPs.
"MAYRA GUTIERREZ".

Licenciado Garcia:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que realice la última asesoría del **INFORME FINAL** del trabajo titulado:

"LA IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DE LA NAVIERA SEABOARD MARINE, ZONA 9".

ESTUDIANTE:	CARNÉ No.	TELEFONO No.
Cinthia Paola Ayala Sosa	200611668	41006642
Lilian Julieta Araujo Salazar	200616956	58346414

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs -; por lo cual doy mi aprobación en dicho informe y solicito continúe con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Licenciada Madia Amparo Lemus Rodas
Colegiado No. 1926

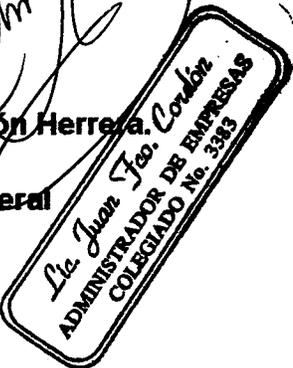
SEABOARD

M A R I N E

REMARSA
REPRESENTACIONES MARITIMAS Y AEREAS, S. A.
AGENTES GENERALES EN GUATEMALA

EL INFRASCRITO CONTRALOR GENERAL DE LA NAVIERA SEABOARD MARINE "LIC. JUAN FRANCISCO CORDÓN HERRERA" CERTIFICA QUE: LAS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, CINTHIA PAOLA AYALA SOSA CARNÉ NO. 200611668 Y LILIAN JULIETA ARAUJO SALAZAR CARNÉ NO. 200616956, LLEVARON A CABO EL PROYECTO "LA IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DE LA NAVIERA SEABOARD MARINE, ZONA 9" DEL 4 DE JULIO AL 25 DE NOVIEMBRE DE DOS MIL ONCE.-----

Y PARA USOS QUE CONVENGAN SE EXTIENDE, FIRMA Y SELLA LA PRESENTE EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, A LOS VEINTIDOS DÍAS DEL MES DE MARZO DE DOS MIL DOCE.-----


Juan Francisco Cordon Herrera
Contralor General


**PADRINOS DE GRADUACIÓN POR:
LILIAN JULIETA ARAUJO SALAZAR**

**LUIS HUMBERTO ARAUJO RODAS
MÉDICO Y CIRUJANO, GINECOLOGÍA Y OBSTETRICIA
COLEGIADO No. 10583**

**MARCO ANTONIO GARCÍA ENRIQUEZ
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
COLEGIADO No. 5950**

**PADRINOS DE GRADUACIÓN POR:
CINTHIA PAOLA AYALA SOSA**

**JUAN FRANCISCO CORDÓN HERRERA
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
COLEGIADO No. 3383**

**MARCO ANTONIO GARCÍA ENRIQUEZ
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
COLEGIADO No. 5950**

ACTO QUE DEDICO

Por: Julieta Araujo.

A Dios y a la Virgen María:

Luces divinas que guían mi camino por senderos de luz y vida.

A mis Padres:

Julio Araujo y Lilia de Araujo.

Con amor por su esfuerzo y apoyo que me han brindado incondicionalmente en el transcurso de mi formación.

A mis Hermanas:

Estela Araujo y Andrea Araujo.

Por su apoyo y amor fraternal.

A mis Docentes:

Por transmitirme sus conocimientos y por ayudarme a concluir una de las metas tan anheladas, en especial al **Lic. Marco Antonio García y a la Licda. Nadia Amparo Lemus Rodas.**

A la Naviera Seaborad Marine:

Por la cooperación en la recolección de los datos obtenidos.

A mi compañera de Tesis:

Cinthia Ayala.

Por su amistad, esfuerzo y dedicación brindada en todo tiempo.

A mis Familiares y amigos:

Por su apoyo y cariño.

Y a usted:

Por compartir conmigo este momento tan importante en mi vida y por el tiempo dedicado a la lectura de esta investigación.

ACTO QUE DEDICO

Por: Cinthia Ayala.

- A Dios:** Por ser guía, mi amigo y estar conmigo en todo momento y ser mi inspiración personal.
- A mis Padres:** **Ilda Sosa y Jacobo Ayala** por el apoyo incondicional que me han brindado en el transcurso de mi formación como persona.
- A mi Familia:** Por su cariño incondicional, por creer en mí en todo momento y por su apoyo para lograr mi meta.
- A mi Docente:** **Lic. Marco Antonio Garcia**, por los conocimientos transmitidos y por ser una gran persona a la cual admiro y aprecio mucho.
Licda. Nadia Amparo Lemus Rodas, por su apoyo en la revisión de tesis.
- A la Naviera Seaboard Marine:** Por la cooperación y ayuda brindada para la realización de la tesis.
- A mis amigos y compañera de Tesis:** Por todo su apoyo y amistad incondicional brindada en todo momento.
- A Usted:** Por el tiempo brindado y ser parte fundamental de esta meta.

AGRADECIMIENTO

Una vez llegado el momento de concluir esta tesis, no nos queda menos que agradecer a todas aquellas personas que con su apoyo han contribuido a la realización de la misma. En primer lugar, sólo tenemos palabras de dejar agradecimiento para el revisor de esta Tesis, Lic. Marco Antonio García, porque al margen de su inmejorable labor docente, con el transcurso del tiempo, no sólo se ha convertido en nuestro maestro sino también nuestro amigo. Con él hemos podido compartir conversaciones que van más allá del campo psicológico, y siempre hemos encontrado su apoyo y útiles concejos.

Agradecemos también a la Licda. Nadia Amparo Lemus García, por el apoyo recibido al realizar este trabajo, y por ayudarnos a culminar nuestra carrera profesional.

Un especial agradecimiento a la Universidad de San Carlos de Guatemala, por habernos abierto las puertas de tan noble institución y habernos dado la oportunidad de hacernos profesionales en el campo de la Psicología.

RESUMEN

“LA IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DE LA NAVIERA SEABOARD MARINE, ZONA 9”.

Autoras: Cinthia Paola Ayala Sosa y Lilian Julieta Araujo Salazar.

Las relaciones interpersonales tanto adecuadas como inadecuadas dependen del clima organizacional que se maneje dentro de la empresa. Dicho clima influye en el progreso y desenvolvimiento personal, ocasionando así un desarrollo adecuado del puesto en que se desenvuelve o puede actuar de forma inversa, produciendo falta de motivación en el empleado que lo llevará a tener un bajo rendimiento en su puesto de trabajo provocando inestabilidad para el mismo como para la empresa.

La investigación se realizó con una muestra de 38 personas hombres y mujeres entre las edades de 19 a 63 años, empleado de las áreas de exportación, importación, administración y mantenimiento. Al mismo tiempo se buscó la mejora del clima organizacional dando las conclusiones y recomendaciones del resultado obtenido a través de las encuestas e investigación realizada, al gerente general de la empresa antes mencionada.

El objetivo principal fue identificar los factores predominantes del clima organizacional, abarcando aspectos como motivación, comunicación, liderazgo, aprendizaje, capacitación y conocimiento; y establecer las causas que influyen en el rendimiento y desenvolvimiento laboral.

Se utilizó el método mixto de la investigación que se basó en conocer aspectos del clima laboral a través de encuestas. Así mismo se realizaron entrevistas a los empleados para identificar aspectos más profundos del sentir de dichos empleados según el clima organizacional que se maneja en dicha empresa.

Según resultados de las encuestas aplicadas, la mayoría de los empleados poseen un Clima organizacional adecuado en gran parte y esto ayuda a que la organización tenga éxito en la fabricación de sus productos.

PRÓLOGO

Las empresas guatemaltecas en su mayoría mantienen constantemente una preocupación por la producción que se obtiene y no por el clima laboral que le ofrecen al empleado, siendo este el recurso humano más importante para el logro de objetivos dentro de la empresa. A través de un adecuado clima organizacional se obtiene el bienestar, motivación y satisfacción laboral y personal del trabajador, logrando así una mejor identificación del empleado con la empresa, lo cual repercute en estabilidad, autonomía, responsabilidad y autorrealización de las necesidades físicas, sociales y psicológicas.

El clima organizacional interviene en las tendencias motivacionales que se traducen en comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como productividad, satisfacción, rotación, etc., formando un sistema interdependiente altamente dinámico.

A partir de lo antes mencionado y en pro del mejoramiento de vida de los trabajadores se llevó a cabo la investigación con el tema “La importancia del clima organizacional en los empleados de la Naviera Seaboard Marine, zona 9”, para poder confirmar y afirmar la necesidad de crear un clima organizacional adecuado en dicha organización para el cumplimiento de metas y objetivos tanto de la empresa como del empleado.

Se desarrolló el estudio del clima organizacional, realizando un diagnóstico de la situación actual de la empresa con el fin de detectar las necesidades, debilidades, fortalezas y oportunidades, enfocándonos en el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y a través de ello lograr una mayor productividad para la empresa.

Dentro de los objetivos planteados en la presente investigación están: Dar a conocer a la empresa los motivos por los que los empleados se sienten o no motivados al ejercer sus obligaciones personales; así mismo reconocer si es adecuada la comunicación entre los miembros que forman parte de la empresa y poder así formular estrategias y alternativas de solución que se consideren adecuadas para el mejoramiento continuo del clima organizacional.

El trabajo realizado sirvió a los empleados como medio de comunicación y expresión de sus sentimientos en relación al clima laboral que se percibe dentro de la organización, considerando dicho trabajo importante, pues se les da la oportunidad de opinar sobre su ambiente laboral e interpersonal con jefes y compañeros. Agradecemos a las autoridades de la empresa en donde se realizó la investigación por habernos brindado la colaboración apoyo para la elaboración de este informe.

**“LA IMPORTANCIA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LOS
EMPLEADOS DE LA NAVIERA
SEABOARD MARINE, ZONA 9”.**

E.1 Comunicación	20
E.1.1 Funciones de la Comunicación	21
E.1.2 Proceso de Comunicación	22
E.1.3 Tipos de Comunicación	23
E.1.3.1 Barreras de la Comunicación...	23
E.1.3.2 Comunicación Organizacional .	24
E.1.3.3 Comunicación Descendente	24
E.1.3.4 Comunicación Ascendente	24
E.1.3.5 Comunicación Horizontal	24
F.1 Capacitación	25
F.1.1 Dónde aplicar la capacitación	25
F.1.2 La Capacitación como inversión .	26
F.1.3 Beneficios de capacitar	26
F.1.4 Conocimiento del trabajo	27
F.1.4.1 Características del Conocimiento	
.....	27
F.1.4.2 Uso del Conocimiento	28
F.1.4.3 Conocimiento Organizacional	29
G.1 Aprendizaje	29
H.1 Liderazgo.....	29
H.1.1 Componentes del Liderazgo.....	30
H.1.2 Rejilla Administrativa	31
H.1.3 Enfoque de los rasgos del liderazgo	
.....	31
H.1.4 Enfoque del liderazgo carismático	32
H.1.5 Estilos basados en el uso de la	
autoridad.....	33
H.1.6 Enfoque situacional de Hersey-	
Blanchard.....	34

1.2.	Delimitación	36
------	--------------------	----

CAPÍTULO II: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1	Técnicas de investigación	37
2.2	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	37
2.3	Selección de la muestra	38

CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1	Presentación, análisis e interpretación de resultados	39
3.1.1	Características del lugar y de la población	39
3.1.1.1	Características del lugar	39
3.1.1.2	Características de la población	39
3.1.2	Análisis cuantitativo	40

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	Conclusiones y Recomendaciones	59
4.1.1	Conclusiones	59
4.1.2	Recomendaciones	61
	Bibliografía	63
	Anexos	64

CAPÍTULO I

INTRODUCCION

La presente investigación da a conocer aspectos acerca del clima organizacional, y cuáles son los conceptos que influyen dentro de este clima. El clima organizacional fue motivo de estudio dentro de la Naviera Seaboard Marine, debido a que 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, es decir productividad, satisfacción, rotación, etc.

Se analizaron temas tales como: concepto de clima organizacional, el trabajo en equipo, motivación, ambiente laboral, comunicación, capacitación, conocimiento del trabajo y liderazgo; ya que son áreas importantes dentro de la organización para el buen desenvolvimiento laboral del trabajador.

Las técnicas que se utilizaron en la investigación se basan en una búsqueda de las formas de comportamiento que muestran los empleados de dicha empresa ante su desempeño laboral. Se utilizó una encuesta que evaluó el clima organizacional existente. Así mismo se realizaron entrevistas a los empleados para identificar el clima organizacional que se desarrolla en el ambiente laboral, ya que el recurso humano es un pilar fundamental para el desarrollo de la empresa, puesto que este va adquiriendo el compromiso y lealtad al sentirse parte de ella, ofreciendo su mejor esfuerzo llevando a cabo sus tareas con eficacia y calidad desde el momento que se le asignen. Cuando los trabajadores se sienten identificados con el Clima Laboral de la empresa generan proactividad, conllevando el mejoramiento de las tareas futuras.

Uno de los aspectos más importantes dentro del estudio de la psicología laboral es el estudio del Clima Organizacional, ya que nos ayuda a analizar e interpretar las necesidades de los trabajadores, con el fin de definir planes de mejora y de corregir lo que se esta realizando de manera inadecuada.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde el inicio de la formación de las empresas, el hombre siempre ha representado el recurso más valioso para ésta, ya que su participación es imprescindible.

La empresa se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre sí. Una organización existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar los objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional viene a formar parte importante en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros.

Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados y son el respeto, la confianza y apoyo, igualdad de

poder, confrontación y participación, deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa.

Es por ello que "El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, son elementos que van conformando el clima organizacional", este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudios del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima organizacional. Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las opiniones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y práctica de dirección (tipos de supervisión: autoridad, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros. En una organización siempre se va a encontrar diversas escalas de climas organizacionales por lo que este, debe ofrecer calidad de vida laboral en cualquier empresa para que se vuelva eficaz.

La Naviera Seaboard Marine, ubicada en la zona 9 de la ciudad capital de Guatemala, actualmente se encuentra en un periodo de mejoría para elevar su nivel profesional cada día más, sin embargo últimamente en ella se ha venido presentando una serie de inconvenientes que afecta directamente a la organización como tal, entre ellos esta: La falta de motivación hacia sus

empleados, trabajadores totalmente negativos, y por ello no se puede atender a los clientes que visitan la organización de manera adecuada. Lo que indica que de continuar esta situación se podría llegar al descontento total por parte de la clientela, generando la pérdida de la misma, y no sólo eso, si no también el descontrol del personal que allí labora, lo que contribuiría en la formación de un ambiente de insatisfacción e incertidumbre dentro de la empresa. Por ello que fue necesario el estudio del clima organizacional de dicha empresa y como éste influye en sus trabajadores. A través de la investigación se brindaron alternativas de solución del problema, mediante estrategias que permiten mejorar el clima organizacional que allí se está desarrollando.

Esta investigación se llevará a cabo con 38 empleados de ambos sexos de dicha empresa; los cuales se encuentran entre las edades de 19 a 60 años. Provenientes de los municipios de Villa Nueva, Antigua Guatemala, Chimaltenango y la ciudad de Guatemala. La mayoría de los empleados actualmente son estudiantes universitarios.

Partiendo de esta problemática surgió la necesidad de entrevistar y realizar una encuesta a cada empleado de la organización para reconocer el ambiente organizacional que experimentan día a día en la empresa, el cual influye directamente en su comportamiento. En base a ello se llevó a cabo el diseño de estrategias que mejorarán el clima organizacional en la empresa Seaboard Marine.

1.1.2 MARCO TEÓRICO

A.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Es el conjunto de creencias, valores y conceptos comunes que implican una determinada forma de comportarse ante ciertos hechos o acontecimientos. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones, así como otras actividades de los miembros de la organización. Constituye el aglutinante social o normativo que mantiene unida a la organización. Ya que hay que reconocer que las organizaciones son “Sistemas sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos”¹

La cultura organizacional consiste en modelos, explícitos e implícitos de y respecto al comportamiento adquirido y transmitido por medio de símbolos, que constituyen el logro que distingue a los grupos humanos.

Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

A.1.1 Funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional puede cumplir una diversidad de funciones, entre las que se destacan:

- ✓ La cultura tiene una importante acción integradora al transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- ✓ Sirva para ayudar al logro de la aceptación de objetivos comunes, que facilita las tareas de motivar al personal y asegurar su compromiso a largo plazo.
- ✓ Constituye una influencia poderosa para guiar la conducta y el comportamiento.

¹ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Segunda edición 1992. 70.

- ✓ Tiene fuertísimas implicaciones en la imagen corporativa o de empresa. Su efecto será positivo o negativo dependiendo de cómo sea la cultura organizacional.
- ✓ La competitividad de la empresa, depende, en gran medida, de su cultura y filosofía. .
- ✓ Es un instrumento al servicio de la administración participativa y un medio para regular el problema de la delegación de responsabilidad, no a través de reglas de lo que “se debe” y “no se debe” hacer, sino a través de una reflexión común sobre los valores y principios que, como se ha señalado, guiarán los comportamientos individuales.

A.1.2 Clasificación

1. Cultura del poder

La influencia central se deposita en un individuo en un grupo pequeño de personas que concentran el poder y establecen una cultura fuertemente personalista basada en el poder.

2. Cultura del papel

En esta cultura se da primacía a la posición sobre el individuo. Es típico de organizaciones burocráticas. Abundan las reglas.

3. Cultura de la tarea

Es inherentemente interfuncional, se mezclan diferentes niveles de expertos juntos en un equipo de proyecto, y deliberadamente subyugan la jerarquía al desarrollo de la tarea.

4. Cultura de la persona

El individuo es el centro de la empresa. La orientación es que la empresa está para satisfacer los intereses individuales de los miembros que la integran.

B.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se

traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

El clima organizacional también afecta también afecta a las organizaciones y puede poner tanto en riesgo su supervivencia como el clima atmosférico².

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- ✓ El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ✓ Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ✓ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ✓ Junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

B.1.1 Trabajo en equipo

Trabajo en equipo es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva ya que permite que haya compañerismo dentro de la organización, el trabajo en equipo puede dar muy

² Furnham Adrian. Psicología organizacional. Alfaomega, Oxford. 2006. P. 608.

buenos resultados; ya que estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas.

La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona si no para todo el equipo involucrado, ya que trabajar en equipo proporciona más satisfacción y enseña a respetar las ideas de los demás.

B.1.1.1 Ventajas del trabajo en equipo

Entre las ventajas esenciales, que presentan el trabajo en equipo, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

Para los individuos

- ✓ Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- ✓ Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- ✓ Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- ✓ Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- ✓ Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- ✓ Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.
- ✓ Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- ✓ Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.

- ✓ El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- ✓ Podemos intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás:
- ✓ Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

Para las empresas y organizaciones

- ✓ Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- ✓ Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- ✓ Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- ✓ Disminuyen los gastos institucionales.
- ✓ Existe un mayor conocimiento e información.
- ✓ Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- ✓ Se comprenden mejor las decisiones.
- ✓ Son más diversos los puntos de vista.
- ✓ Hay una mayor aceptación de las soluciones.

Desventajas de la solución de problemas en equipo

El trabajo en equipo también presenta una serie de desventajas. Entre ellas, pueden referirse las siguientes:

- ✓ Tomar las decisiones de forma prematura.
- ✓ Que impere el dominio de pocas personas, en particular el de un líder.
- ✓ Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.

- ✓ Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.
- ✓ Responsabilidad ambigua porque queda diluida en el grupo.

Para formar un equipo de trabajo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características socio-psicológicas y de personalidad de cada componente. En el trabajo en equipo y en el fomento del compañerismo es importante la función que realizan los líderes. Ellos trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas.

C.1 MOTIVACIÓN

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano.

Es uno de los factores internos que requiere una mayor atención³. Motivación es un sistema de cognición del individuo⁴.

C.1.1 Teorías de la motivación

C.1.1.2 Pirámide de necesidades de Maslow

Maslow elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquización de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida⁵.

Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

³ Opus citatum. Pág. 49

⁴ David Krech, Richard S. Crutchfield, Egerton L. Ballachey, Individual in Society, New York, McGraw-Hill. 1962.

⁵ Abraham Maslow, "A theory of human motivación" Psychological Review, 1943.

1. **Las necesidades fisiológicas:** son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
2. **Las necesidades de seguridad:** son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegidos contra amenazas del entorno externo.
3. **Las necesidades sociales:** son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
4. **Las necesidades de estima:** son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
5. **Las necesidades de autorrealización:** son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

C.1.1.3 Teoría de los dos factores de Herzberg

Según Herzberg, la motivación de las personas se origina en la naturaleza del trabajo mismo, no en las recompensas externas o en las condiciones del puesto⁶. Para el trabajo la motivación depende de dos factores íntimamente relacionados, los cuales son los factores higiénicos y motivacionales que se describen a continuación:

1. **Los factores higiénicos:** son las condiciones de trabajo que rodea a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de

⁶ Paul Spector. Psicología Industrial y organizacional. Manual moderno. Primera Edición 2002. P. 172

crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto de trabajo. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni durara la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan satisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- ✓ Salario percibido
- ✓ Prestaciones sociales percibidas
- ✓ Condiciones físicas de trabajo y comodidad
- ✓ Relaciones con el gerente
- ✓ Relaciones con los colegas y camaradería
- ✓ Políticas de la organización

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

2. **Los factores motivacionales:** se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Los factores de satisfacción son:

- ✓ Uso pleno de habilidades personales.
- ✓ Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo.
- ✓ Responsabilidad total por el trabajo.
- ✓ Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo.
- ✓ Autoevaluación del desempeño.

C.1.1.4 Teoría de la Equidad

Fue desarrollada por Adams, y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros. Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad.

Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia.

En la presente gráfica se puede observar los estados de equidad, inequidad negativa e inequidad positiva por las que puede pasar un individuo cuando hace comparación entre sus aportaciones y las recompensas que recibe.

	Mi blanco:	Comparación con otros:
Equidad	Mis recompensas =	Las recompensas de otros
	Mis aportaciones	Las aportaciones de otros
Inequidad negativa	Mis recompensas <	Las recompensas de otros
	Mis aportaciones	Las aportaciones de otros

Inequidad positiva	Mis recompensas > Las recompensas de otros
	Mis aportaciones < Las aportaciones de otros

C.1.1.5. Teoría de la definición de objetivos:

Según Edwin Locke, la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Éste indica a la persona qué debe hacer y cuánto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo. La teoría de la definición de los objetivos analiza el efecto que la especialización de objetivos, los desafíos y la realimentación producen en el desempeño de las personas.

La teoría de la definición de los objetivos se fundamenta en los siguientes supuestos:

1. Los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar llevan a mejores resultados que las metas amplias y generales. La especificación de los objetivos funciona como un estímulo interno.
2. Si la persona acepta el objetivo y ha sido capacitada, cuánto más difícil sea el objetivo, más elevado será el nivel de desempeño. El compromiso con un objetivo difícil depende de que la persona realice un gran esfuerzo.
3. La persona trabaja mejor cuando recibe realimentación sobre sus avances en busca del objetivo y esto le ayuda a percibir la diferencia entre lo que está haciendo y lo que debería hacer.
4. Algunas personas prefieren trabajar con objetivos definidos por el jefe.
5. La eficacia personal significa que el individuo tiene la convicción íntima de que es capaz de realizar la tarea encomendada.

6. La definición individual de los objetivos no funciona igual para todas las tareas. Los resultados son mejores cuando la tarea es simple, conocida e independiente.

Según la teoría de la determinación de objetivos, existen cuatro métodos básicos para motivar a las personas.

1. El dinero: no debe ser el único motivador, sino que se debe aplicar junto con los tres métodos siguientes.
2. Definición de objetivos.
3. Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.
4. Rediseño de los puestos y las tareas, de modo que representen un desafío mayor y atribuyen más responsabilidad a las personas.

C.1.1.6 Teoría de las Expectativas

También conocida como teoría de la expectativa, y parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. En una situación cualquiera, las personas deben optar por varios comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades.

La teoría de las expectativas ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen un comportamiento entre un conjunto de opciones. Se basa en el postulado, aparentemente simple, de que los individuos eligen aquellas conductas que consideran que les darán resultados y que resultan atractivos porque satisfacen sus necesidades específicas.

La teoría de las expectativas postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea y que las recompensas derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen; “Las recompensas producen

conductas al concentrarse en los estados cognitivos internos que dan lugar a la motivación”⁷.

Vroom, creador de la teoría de las expectativas, afirma que ésta se basa en tres conceptos:

1. **La valencia:** es el valor o la importancia que se concede a una recompensa específica.
2. **La expectativa:** es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado.
3. **La instrumentalidad:** es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas.

Así mismo, Vroom identifica tres factores que determinan la motivación de una persona para producir:

1. Los objetivos individuales: la fuerza de deseo de alcanzar el objetivo.
2. La relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales.
3. Percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad.

D.1 AMBIENTE LABORAL

El Ambiente laboral está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles.

También hay que destacar que la interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad, el cual lleva a un ambiente labora.⁸

⁷ Ibidem. Pág. 174.

Éste puede tener efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado.

Se pueden considerar dos subfactores:

- ✓ Relaciones con compañeros,
- ✓ Relaciones con sus jefes.

El ambiente laboral es uno de los campos de batalla más complejos en los que una persona debe batirse a lo largo de su vida. Además, es posiblemente el único en el que la persona no elige al resto de la gente que le rodea.

En cualquier otro ámbito de la vida, el individuo elige con quién estar y las condiciones en los que quiere estar.

Cuando un individuo elige pertenecer a un club o una asociación, lo hace porque tiene algo, por pequeño que sea, en común con el resto de las personas que pertenecen a ese club. No obstante, si no se siente lo suficientemente integrado, o no quiere tratar con alguna de esas personas que pertenecen a ese mismo ámbito, tiene sus propios recursos para evitar ese trato: mostrarse ariscos, eludir los encuentros, etc. Si tampoco logra evitarlo, siempre tiene la opción de darse de baja y no volver más por allí.

En el mundo laboral además de relacionarse con gente de todo tipo se exige que la otra persona actúe en sinergia con ellos y que contribuya con ellos a conseguir determinados objetivos.

E. 1 COMUNICACIÓN

La comunicación proviene del latín comunicativo y significa hacer común, es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación.

⁸Opus citatum. Pág. 79

La comunicación implica intercambios realizados por las personas. Davis la define como “el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas”⁹.

Toda organización funciona con base en procesos de comunicación, ésta es indispensable para el funcionamiento de la organización. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente.

Además, la organización funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes.

Los individuos no viven aislados ni son autosuficiente sino que se relacionan continuamente con otras personas o con sus entornos por medio de la comunicación.

También es el punto donde se presenta la mayoría de los malentendidos y conflictos entre dos o más personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y en la organización como sistema.

Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión, es decir, es la transferencia de información y de significados de una persona a otra.

E.1.1 Funciones de la comunicación

La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas¹⁰. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o personas:

⁹ Keith Davis, Human Relations at Work: The Dynamics of Organizational Behavior, New York, McGraw-Hill, 1972, p. 317.

¹⁰Opus citatum. Pág. 64.

- ✓ **Control:** cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control.
- ✓ **Motivación:** cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar.
- ✓ **Expresión de emociones:** en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción.
- ✓ **Información:** facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Estas cuatro funciones son muy importantes. Toda comunicación en un grupo u organización implica una o varias de las cuatro funciones.

E.1.2 Proceso de comunicación

El modelo del proceso de comunicación más utilizado proviene del trabajo de los investigadores Shannon y Weaver y del de Schramm, quienes se enfocaron en describir un modelo general de comunicación que fuese útil en todas las situaciones. Según ellos, la comunicación es un proceso que sigue un flujo bien definido.

Este proceso tiene siete partes, las cuales se detallan a continuación:

1. **Fuente:** es el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar un pensamiento.
2. **Codificación:** para que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma que se pueda transmitir adecuadamente a través de un canal escogido.
3. **Canal:** es el vehículo por medio del cual se transmite el mensaje.
4. **Decodificación:** es el proceso que utiliza el receptor para traducir el mensaje en su mente.

5. **Receptor:** es el sujeto al cual se dirige el mensaje, destinatario final de la comunicación.
6. **Realimentación:** indica si el mensaje fue comprendido.
7. **Interferencia:** son los factores que pueden distorsionar un mensaje, se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación.

El proceso de comunicación puede ser eficiente y eficaz. La eficiencia se refiere a los medios utilizados para la comunicación. La eficacia se refiere a cumplir el objetivo de transmitir un mensaje que tenga significado.

E.1.3 Tipos de comunicación

Hay dos tipos de comunicación interpersonal:

1. **Verbal:** utiliza palabras habladas o escritas para compartir información con otros. El idioma es fundamental para la comunicación verbal.
2. **No verbal:** consiste en compartir información sin utilizar palabras para codificar los pensamientos. Los gestos, los tonos de voz y las expresiones faciales o corporales.

E.1.3.1 Barreras de la comunicación

En todo proceso de comunicación existen barreras que representan obstáculos o resistencias. Existen tres tipos de barreras:

1. **Personales:** son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona.
2. **Físicas:** son las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación, algunos ejemplos son un acontecimiento que distraiga, una puerta que se abre durante la clase, la distancia entre las personas, un canal saturado y congestionado, etc.
3. **Semánticas:** son las limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan, es decir las palabras u otros lenguajes, como los gestos, las señales o los símbolos.

E.1.3.2 Comunicación organizacional

Es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Existen tres tipos de canales formales:

E.1.3.3 Comunicación descendente: Este tipo de comunicación busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. Las comunicaciones descendentes generalmente tratan los siguientes asuntos:

1. Definición de objetivos y estrategias
2. Instrucciones para el trabajo y racionalidad
3. Prácticas y procedimientos
4. Realimentación sobre el desempeño
5. Adoctrinamiento

E.1.3.4 Comunicación ascendente: son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. Hay cuatro tipos de información ascendente:

1. Problemas y excepciones
2. Sugerencias para mejorar
3. Informes de desempeño
4. Información contable y financiera

E.1.3.5 Comunicación horizontal: Es el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros, su propósito no es sólo informar sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. Existen tres categorías de comunicación horizontal:

1. Solución de problemas intradepartamentales

2. Coordinación interdepartamental
3. Asesoría del staff para los departamentos de línea

F.1 CAPACITACIÓN

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. Concretamente, la capacitación es:

- Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo
- En función de las necesidades de la empresa
- En un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto¹¹.

Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

F.1.1 Dónde aplicar la capacitación

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

a) Inducción

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

¹¹Opus citatum. Pág. 147.

La mayor parte de la capacitación ocurre mientras la persona realiza las diversas tareas inherentes a su puesto.

b) Entrenamiento

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo.

c) Formación básica

Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización.

d) Desarrollo de Jefes

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia.

F.12 La capacitación como inversión

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

F.1.3 Beneficios de capacitar

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

F.1.4 Conocimiento del trabajo

El conocimiento es la base de las sociedades y las organizaciones. Hoy se habla de sociedad del conocimiento, de economía basada en el conocimiento, de redes de conocimiento y de trabajadores del conocimiento.

Todo ello confirma que la correcta administración del conocimiento es el factor que condiciona la capacidad de las sociedades, organizaciones y personas para enfrentar un entorno de cambios acelerados y creciente complejidad.

F.1.4.1 Características del conocimiento

1. **Es tácito:** el conocimiento se forma dentro de un contexto social e individual. El conocimiento transmitido socialmente se confunde con la experiencia que el individuo tiene de la realidad. Un individuo siempre asimila las experiencias nuevas por medio de los conocimientos que posee.
2. **Se orienta a la acción:** el ser humano siempre está generando nuevos conocimientos por medio del análisis de sus impresiones sensoriales y reemplazando los antiguos.
3. **Está sustentado en reglas:** las reglas nos permiten actuar con rapidez y eficacia sin detenernos a pensar en lo que estamos haciendo. Además, las guías de procedimientos desempeñan un papel vital en la adquisición y perfeccionamiento de habilidades.
4. **Cambia constantemente:** el conocimiento no es estático, sino que se construye y reconstruye constantemente en la mente de las personas. Es tácito, está orientado a la acción y basado en reglas, es individual y cambia constantemente.

Sin embargo, como la palabra “conocimiento” tiene tantas connotaciones, su uso se encuentra en una etapa de adopción por parte de las organizaciones y está generando una nueva teoría administrativa, muchos autores continúan

utilizando el concepto de competencia, la cual está formada por cinco elementos que dependen entre sí:

1. **Conocimiento explícito:** implica conocer los hechos. Se adquiere principalmente por medio de información, casi siempre en la educación formal.
2. **Habilidad:** es el arte de saber hacer; implica destacar en alguna práctica y se adquiere principalmente con entrenamiento y práctica.
3. **Experiencia:** se adquiere principalmente mediante la reflexión sobre los errores y éxitos pasados.
4. **Juicios de valor:** Son percepciones individuales sobre aquellos que se considera cierto. Actúan como filtros conscientes e inconscientes en el proceso personal de saber.
5. **Red Social:** Está formada por las relaciones del individuo con otras personas dentro de un ambiente y una cultura.

F.1.4.2 Uso del conocimiento

Hay dos tipos de conocimiento, de acuerdo con su uso:

1. **Conocimiento por si acaso:** es el que necesitan las personas antes de desempeñar su trabajo. Es fundamental en la preparación de las personas para una nueva tarea y utiliza recursos de la empresa que pueden volverse obsoletos antes de ser utilizados.
2. **Conocimiento justo a tiempo:** es el que necesitan las personas cuando ejecutan su trabajo. Lo que se pretende con las inversiones en tecnología de la información es ofrecer conocimiento justo a tiempo, cuando se necesita. Esto permite una rápida distribución de la información y las organizaciones pueden consolidar procesos que reduzcan el tiempo requerido para convertir conocimiento tácito en conocimiento explícito.

F.1.4.3. Conocimiento organizacional

También llamado conocimiento corporativo, es cada vez más importante para el comportamiento organizacional, la administración y la estrategia organizacional. La organización no puede crear conocimiento por sí misma, sin la iniciativa de los individuos y sin la interacción dentro de los grupos y entre ellos. El conocimiento puede ampliarse o cristalizarse en grupos, por medio de discusiones y compartiendo experiencias y observaciones.

G.1 APRENDIZAJE

Se refiere a la adquisición de capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y competencias a lo largo de la vida del ser humano¹². El aprendizaje social trata de crear un mapa mental de la situación y aprovecharlo para apalancar el aprendizaje por imitación. La capacitación y el desarrollo de las personas en las organizaciones son una muestra de la aplicación de esos principios del aprendizaje.

La capacidad de aprender proviene de una predisposición básica a recibir información, lo cual facilita la transmisión de normas culturales y, por tanto, el proceso de adaptación a la sociedad.

H.1 LIDERAZGO

Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo.

El líder es cualquier persona que sabe enfrentar los retos de su trabajo y de su vida con base en los valores humanos y con la posibilidad de encontrar siempre un balance¹³.

¹² Furnham Adrian. Psicología organizacional. Alfaomega, Oxford. 2006. P. 415.

¹³ Fernando Zepeda Herrera. Psicología organizacional. Pearson. Primera edición 1999. P. 66

Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades, se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir con sus metas organizacionales.

H.1.1 Componentes del liderazgo

Los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, la honestidad y la asunción de riesgo calculado o en los empleados y los clientes. Prácticamente no hay grupo de personas que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo al cabeza, particularmente apto en el arte del liderazgo. Todo indica que esta aptitud se compone de al menos cuatro importantes ingredientes, los cuales son:

1. Capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.
2. Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
3. Capacidad para inspirar a los demás.
4. Capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.

Los componentes del liderazgo son los siguientes:

1. Poder
2. Profundo conocimiento de los individuos
3. Capacidad para inspirar a los seguidores
4. Estilo de líder y ambiente que este genera

Se aborda el liderazgo como un estilo psicológico de relaciones interpersonales que las principales tareas de los administradores son el diseño y sostenimiento de condiciones favorables al desempeño. El más importante principio de liderazgo es que los individuos tienden a seguir a quienes, le ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivadores, y cuanto más demuestren comprenderlo

en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes.

H.1.2. Rejilla administrativa

Uno de los enfoques más conocidos para la definición de los estilos de liderazgo es esta teoría, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas.

Se desarrollan dos dimensiones que son las siguientes:

1. Preocupación por las personas:

Se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

2. Preocupación por la producción

Incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, procesos y procedimientos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios, la eficiencia laboral y el volumen de producción.

H.1.3 Enfoque de los rasgos del liderazgo

Son muchas las perspectivas que se han adoptado para estudiar y dilucidar el liderazgo. El enfoque de los rasgos se ocupa de determinar las características personales de los buenos líderes¹⁴. Antes de 1949 los estudios sobre el liderazgo se basaban fundamentalmente en un intento por identificar los rasgos propios de

¹⁴ Paul Spector. Psicología industrial y organizacional. Manual moderno. Primera edición. 2002. P. 294

los líderes. Comenzando por la teoría del “gran hombre” de que los líderes nacen y no se hacen, concepción que se remonta a los antiguos griegos y romanos, los investigadores han tratado de identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad de varios líderes. La teoría del “gran hombre” perdió aceptación con el surgimiento de la escuela conductista de psicología.

En los diversos estudios se han empleado muchas medidas diferentes de las características personales, así como del desempeño¹⁵.

A la fecha se han realizado muchos estudios de rasgos. Ralph M Stogdill encontró que diversos investigadores han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo: cinco rasgos físicos (energía, apariencia, altura), cuatro rasgos de inteligencia y capacidad, dieciséis rasgos de personalidad (adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en sí mismo), seis características relativas al desempeño de tareas (impulso de realización, persistencia e iniciativa) y nueve características sociales (sentido de cooperación, habilidades para las relaciones interpersonales y capacidad administrativa).

La discusión acerca de la importancia de los rasgos que se deben poseer para el liderazgo sigue en marcha; más recientemente se han identificado los siguientes rasgos clave de liderazgo: impulso (lo que implica anhelo de realización motivación, energía ambición, iniciativa y tenacidad), motivación para el liderazgo (la aspiración a dirigir, aunque no a buscar el poder como tal), honestidad e integridad, seguridad en uno mismo (incluida estabilidad emocional), capacidad cognoscitiva y comprensión de los negocios. Menos claro es el impacto de la creatividad, flexibilidad y carisma en la eficiencia del liderazgo.

H.1.4. Enfoque del liderazgo carismático

El liderazgo carismático se relaciona mucho con el enfoque en los rasgos. Es aquel que atrae emocionalmente a sus seguidores. Busca ser admirado, obtener el afecto y reconocimiento de sus seguidores¹⁶.

¹⁵Ibidem. Pág. 295

Unos de los primeros estudios sobre características carismáticas fue el de Robert J. House, él y otros escritores señalaron que los líderes carismáticos poseen ciertas características como tener confianza en si mismos, poseer convicciones firmes, articular una visión, ser capaces de emprender un cambio, comunicar expectativas elevadas, sentir la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, manifestar entusiasmo y emoción y mantener los pies sobre la tierra.

H.1.5. Estilos basados en el uso de la autoridad

En algunas de las primeras explicaciones del liderazgo, fueron clasificados según el uso de la autoridad por los líderes. De acuerdo con ello, los líderes aplican tres estilos básicos:

1. **Líder autocrático:** impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar premios y castigos. Se caracteriza por ser él quien toma las decisiones.
2. **Líder democrático:** consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación.
3. **Líder liberal:** hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen en gran medida de sus subordinados para el establecimiento de sus propias metas.

Esta clasificación simple de los estilos de liderazgo presenta variantes. A algunos líderes autocráticos se les considera “autócratas benevolentes”. Son ellos quienes toman las decisiones, pero antes de hacerlo escuchan atentamente las opiniones de sus seguidores. Aun así, y aunque quizá estén dispuestos a escuchar y considerar las ideas e inquietudes de sus subordinados, es probable que al tomar una decisión se muestren más autocráticos que benevolentes.

Una variable del líder participativo o democrático es el caso de la persona que presta apoyo. Puede ser que los líderes de esta categoría conciban sus funciones no como reducidas a la consulta de sus seguidores y a la atenta consideración de

¹⁶Opus citatum. Pág. 67-68.

sus opiniones, sino también como hacer todo lo que esté a su alcance por apoyar a sus subordinados en el cumplimiento de sus deberes.

El uso de utilizar un estilo u otro dependerá de la situación. Un administrador puede ser sumamente autocrático en una emergencia.

Un líder puede hacerse de gran número de conocimientos y obtener un compromiso más firme de las personas involucradas en sus operaciones si consulta a sus subordinados. Como ya se indicó tal es el caso en el desarrollo de objetivos verificables en sistemas de administración por objetivos.

H.1.6 Enfoque situacional de Hersey - Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo, que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial, llamado teoría del liderazgo situacional.

El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual sostienen Hersey - Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas. Toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler: comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder:

- El líder define los papeles y señala a la gente que, como, cuando y donde realizar las tareas. Enfatiza el comportamiento específicos de líder.
- El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar.
- El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor. Dichas etapas son:

1. Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto no son competentes ni seguros.
2. Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.
3. La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.
4. La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

1.3 DELIMITACIÓN

Naviera Seaborad Marine, ubicada en la zona 9 de la Ciudad de Guatemala, como ente de apoyo institucional para la realización del Proyecto de Investigación con fines de graduación (TESIS). La cual cuenta con diversos departamentos como exportaciones, importaciones, administración y mantenimiento.

El estudio fue realizado a 38 empleados que ocupan diferentes puestos dentro de la organización y que oscilan entre las edades de 19 a 63 años de diferentes sexos; se realizó en un aproximado de un mes, el cual fue distribuido en diferentes días y horas a la semana durante los meses de agosto y septiembre.

Los factores que se tomaron en cuenta para realizar la investigación fueron indicadores específicos de Clima organizacional, tales como: cultura organizacional, motivación, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, ambiente laboral y capacitación, que maneja dicha empresa y como estos afecta de forma positiva o negativa la vida del trabajador y por consecuencia el logro de metas y objetivos de la empresa. Se evaluaron las necesidades, fortalezas y debilidades de la empresa, dándole a conocer a la organización estrategias y alternativas de solución adecuadas para el mejoramiento del clima organizacional.

CAPITULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnica de investigación Cualitativa Descriptiva

El objetivo de esta investigación consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Se utilizó este tipo de investigación para reconocer el comportamiento de los empleados en su ambiente laboral y poder así determinar nuestro objeto de estudio (el clima organizacional). A través de la investigación se logró analizar e interpretar los datos obtenidos dando a conocer que los empleados poseen un Clima organizacional adecuado en gran parte y esto ayuda a que la organización tenga éxito en la fabricación de sus productos.

2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Para realizar la presente investigación se utilizó una encuesta clima ya que la dicha encuesta nos ayudó a diagnosticar el Clima Organizacional que posee la empresa Seaboard Marine.

La encuesta comprende 37 preguntas relacionadas de manera subjetiva a las impresiones del personal con el puesto, la organización, las relaciones interpersonales, las cuales a su vez se subdividen en siete secciones que abarca diferentes aspectos como indicadores del clima organizacional, siendo los siguientes:

- Trabajo en equipo; pregunta 01 a la 04.
- Motivación; pregunta 05 a la 10.
- Ambiente laboral; pregunta 11 a la 13.
- Comunicación; pregunta 14 a la 20.
- Capacitación; pregunta 21 a la 24.

- Conocimiento en el trabajo; pregunta 25 a la 29.
- Liderazgo; pregunta 30 a la 37.

La respuesta fue de selección múltiple con cuatro opciones: Altamente insatisfactorio, insatisfactorio, satisfactorio y altamente satisfactorio. Cada pregunta y respuesta es identificada de forma escrita.

La encuesta fue un instrumento de apoyo útil para identificar el problema de la investigación; y tuvo la finalidad de indagar a profundidad el mismo y encontrar datos válidos que nos permitieron analizar el comportamiento organizacional.

2.3. Selección de la Muestra:

Para seleccionar a los empleados que fueron objeto de estudio en la investigación, se utilizó el Muestreo Probabilístico, en el que todo individuo u objeto ha de tener una probabilidad conocida de quedar incluida en la muestra ya que para poder formular inferencias estadísticas es absolutamente necesario que todas las probabilidades sean conocidas.

La empresa naviera está comprendida por 38 empleados de los cuales el 4% pertenece al área de importaciones, 5% a exportaciones y el 22% conforman el personal administrativo y 4% pertenecen al área de mantenimiento.

La encuesta se realizó a todo el personal que forma parte de la empresa (debido a que son pocos empleados) haciendo esto un total de 38 encuestados.

CAPÍTULO III

3.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR Y DE LA POBLACIÓN

3.1.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR

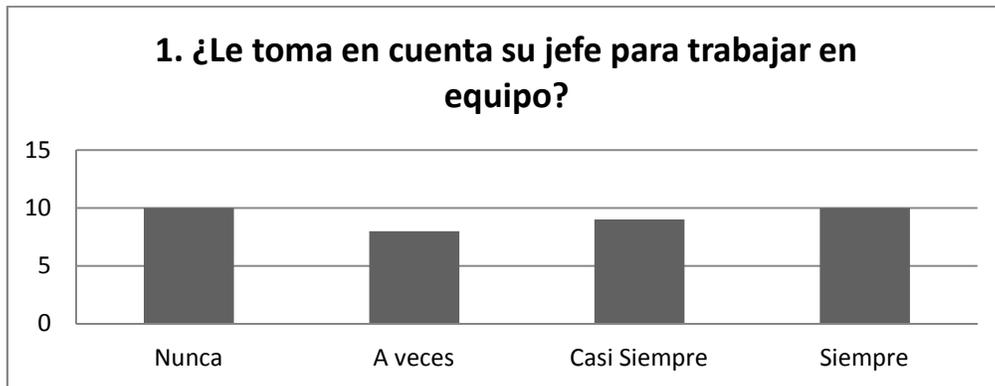
El trabajo de campo se realizó en la Naviera Seaboard Marine, la cual está ubicada en zona 9, de la ciudad capital de Guatemala, Guatemala. La organización cuenta con dos niveles, uno siendo el segundo nivel del edificio Galerias Reforma, donde están ubicadas las áreas de auditoria y contabilidad; el otro el cuarto nivel del edificio antes mencionado, donde están las áreas: administrativas, importaciones, exportaciones al igual que los centros de cómputo, en los cuales se realizan las operaciones propias del área; en ambos se cuenta con comedor, salas de junta y baños.

3.1.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN

La investigación del clima laboral se realizó con una muestra de las áreas de exportación, importación, administración y mantenimiento un total de 38 personas hombres y mujeres entre las edades de 19 a 63 años. Provenientes de los municipios de Villa Nueva, Antigua Guatemala, Chimaltenango y la ciudad capital de Guatemala. La mayoría de los empleados actualmente, son estudiantes universitarios.

3.1.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO

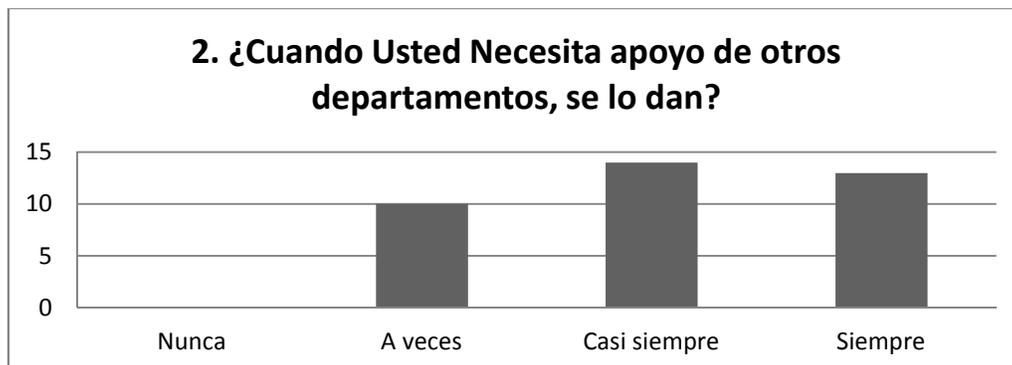
GRÁFICA No. 1



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

Contribuye de manera fundamental la percepción que tiene el jefe con sus subalternos, generando esto un buen clima organizacional. De acuerdo al los resultados obtenidos un 27% de los trabajadores que participaron, dicen que nunca su jefe los toma en cuenta para trabajar en equipo. Un 22% expreso que a veces su jefe les toma en cuenta. Un 24% manifiestan que casi siempre son tomados por el jefe para el trabajo en equipo y un 27% declaro que siempre son tomados en cuenta para el trabajo en equipo.

GRÁFICA No. 2

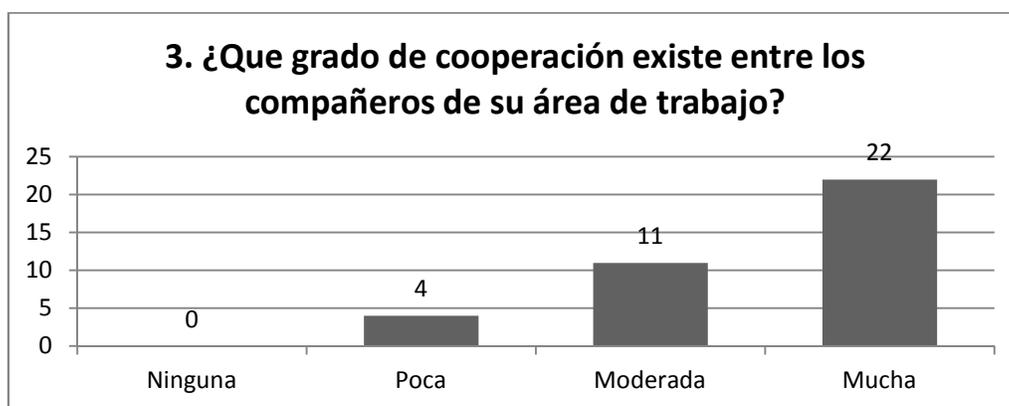


Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

La colaboración interdepartamental es uno de los pilares de un clima laboral saludable. Vemos que ninguno de los participantes expreso que nunca recibe

apoyo por parte de los demás departamentos. Por su parte un 27% dijo que cuando necesitan ayuda “a veces” la reciben. Un 38% han dicho que casi siempre que necesita ayuda, se le es proporcionada. Y un 35% expreso que siempre recibe ayuda de los demás departamentos cuando la necesita. Vemos entonces que si tomamos a las personas que expresaron que siempre y los que casi siempre reciben ayuda tendremos que la colaboración interdepartamental está por el 73%, aunque no es lo optimo, si favorece el clima de la empresa.

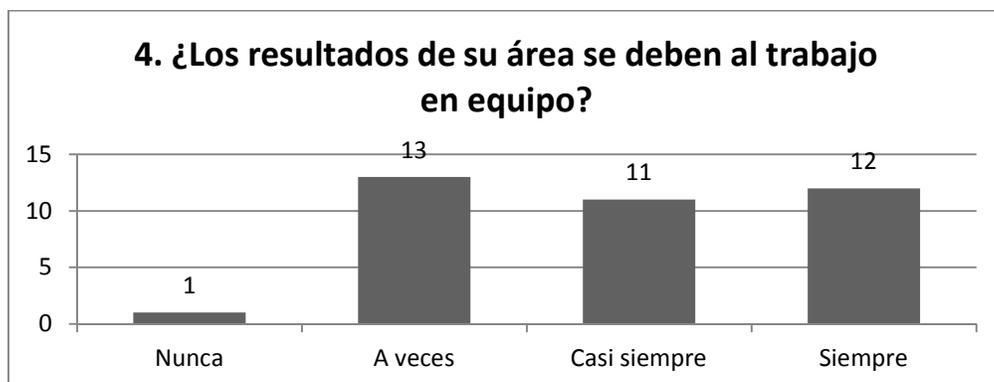
GRÁFICA No. 3



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización.

El personal de la empresa no trabaja aislado, sino dentro de un área de trabajo, y el grado de cooperación entre compañeros beneficia o perjudica el clima organizacional. A la pregunta ¿Qué grado de cooperación existe entre los compañeros de su área de trabajo? Se obtuvieron los siguientes resultados: ninguna persona expreso que la cooperación fuera ninguna o que no se diera. Un 11% manifestó que la cooperación dentro de su área era poca. Por su parte otro 30% dijo que la cooperación era moderada y un 59% expreso que tenían mucha cooperación dentro de su área de trabajo. Es decir que más de la mitad del personal tiene mucha cooperación dentro de su área de trabajo.

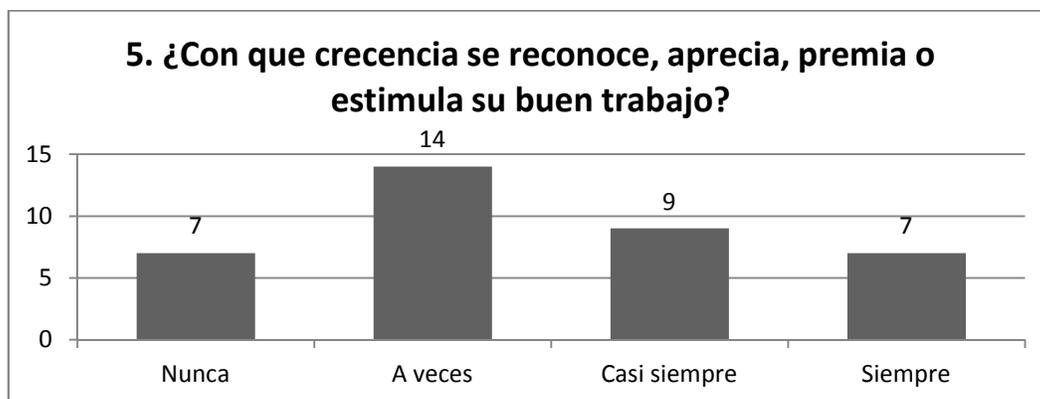
GRÁFICA No. 4



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

Un 3% del universo de personas encuestadas manifiesta que nunca los resultados de su área se deben al trabajo en equipo, un 35% expresa que a veces los resultados se un logro conjunto por su parte un 30% dice que casi siempre los logros de las áreas se deben al trabajo en equipo y un 32% dijo que por al trabajo en quipo se deben los logros de sus áreas de trabajo. Que los logros no sean vistos como resultados del trabajo de equipo impide un clima organizacional saludable.

GRÁFICA No. 5

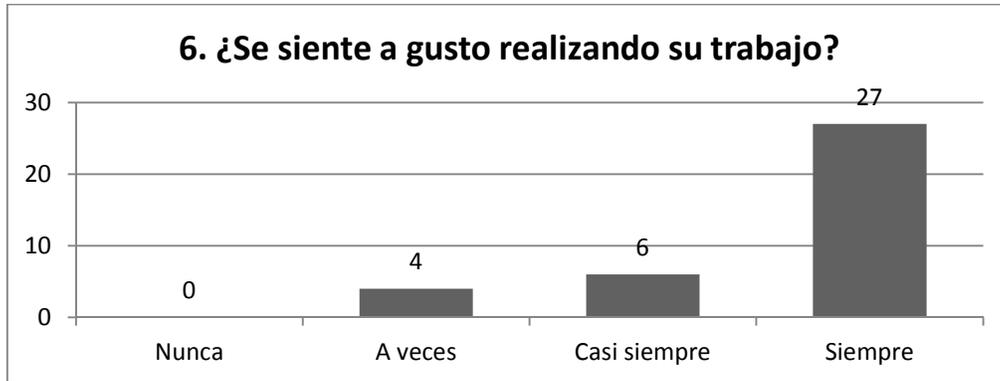


Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año. 2011.

Las manifestaciones de aprecio y reconocimiento del trabajo a los colaboradores los motiva a desempeñarse cada vez mejor, respecto a ello un 19% dijo que nunca se reconoce su trabajo. La mayor parte, un 38% expreso que a veces se le

estimula o reconoce su buen trabajo. Casi siempre dijo un 24% y un 19% contesto que siempre se estimula o premia su buen trabajo.

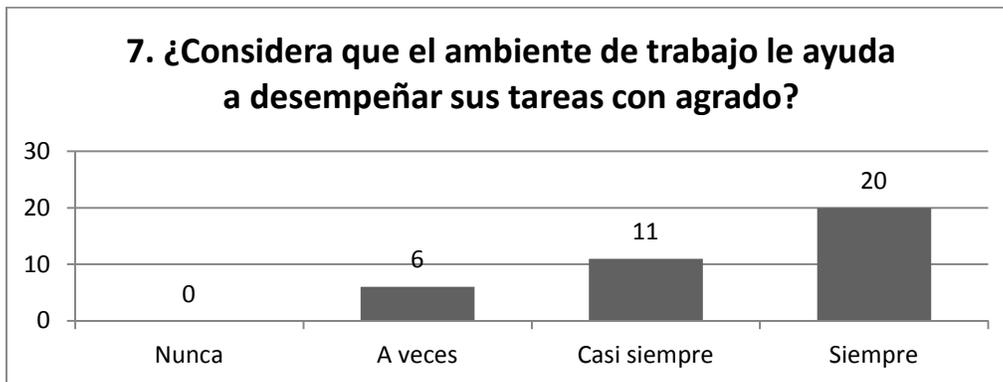
GRÁFICA No. 6



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

Cuando a los participantes se les pregunto si se sentían a gusto realizando su trabajo ninguno contesto que nunca se sentía a gusto realizándolo. Por su parte un 11% manifestó que a veces. Un 16% casi siempre se siente a gusto con su trabajo y un 73% siempre se siente a gusto al realizar su trabajo. Vemos entonces que, el que la mayoría sienta gusto realizando su trabajo contribuye al fortalecimiento del clima laboral.

GRÁFICA No. 7

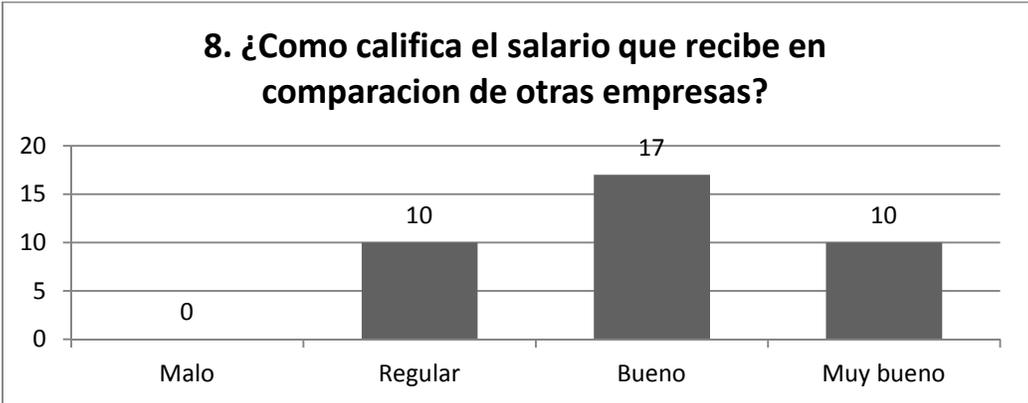


Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

A favor vemos que ninguna persona considero que nunca el ambiente de trabajo perjudica el desempeño de sus tareas con agrado. Un 16% considero que a veces el ambiente de trabajo ayuda, por su parte un 30% expreso que el ambiente

de trabajo ayuda a desempeñar sus tareas con agrado. Un poco más de la mitad de los participantes, exactamente un 54% expreso que siempre el ambiente de trabajo le aguda a desempeñar sus tarea con agrado.

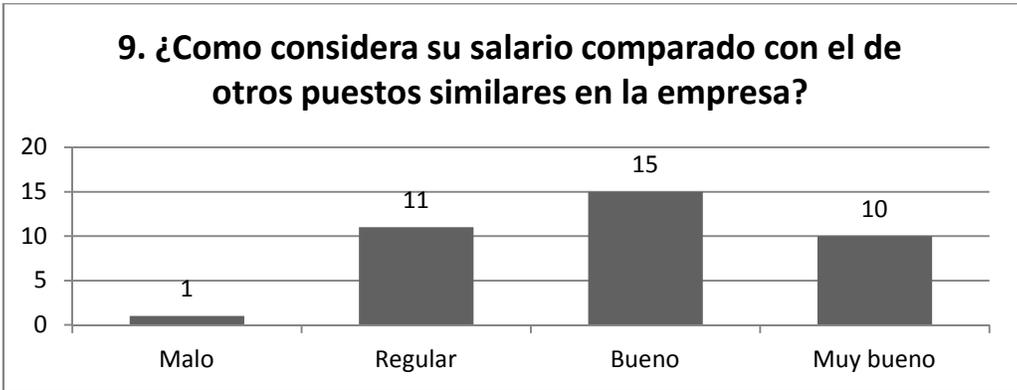
GRÁFICA No. 8



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011

El salario recibido por parte de los participantes, la calificación que les dieron: malo; ninguna persona expreso esto. Por su parte el 27% dijo que era regular el salario recibido en comparación de otras empresas. El 46% dijo que era bueno, teniendo ese calificativo la mayor parte de los participantes. Por su parte el 27% restante dio la calificación de muy bueno al salario que recibía en comparación con otras empresas.

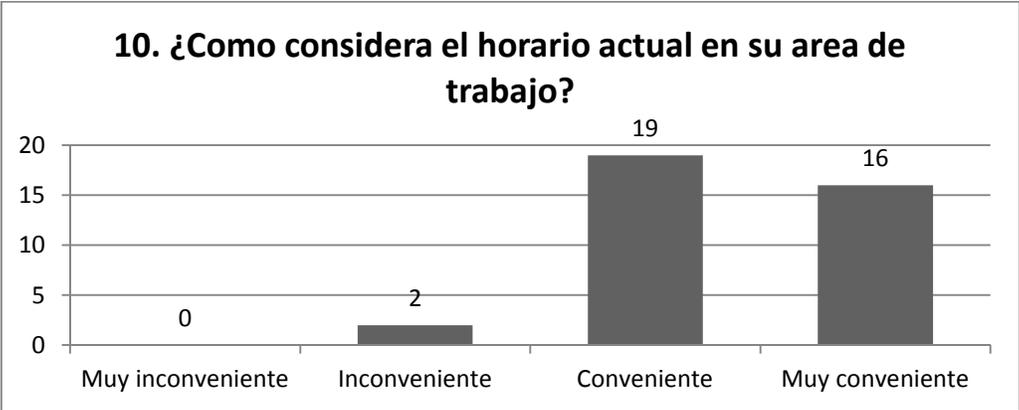
GRÁFICA No. 9



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011

Un 3% considera que su salario era malo comparado con otros salarios de puestos similares en la empresa. Por su parte un 30% expreso que era regular. La mayoría de los participantes considero que era buena, exactamente un 40% y quienes consideran que su salario es muy bueno comparado con otros puestos similares en la empresa es de un 27%. El salario y la consideración que se tenga del mismo influyen en la salud del clima laboral.

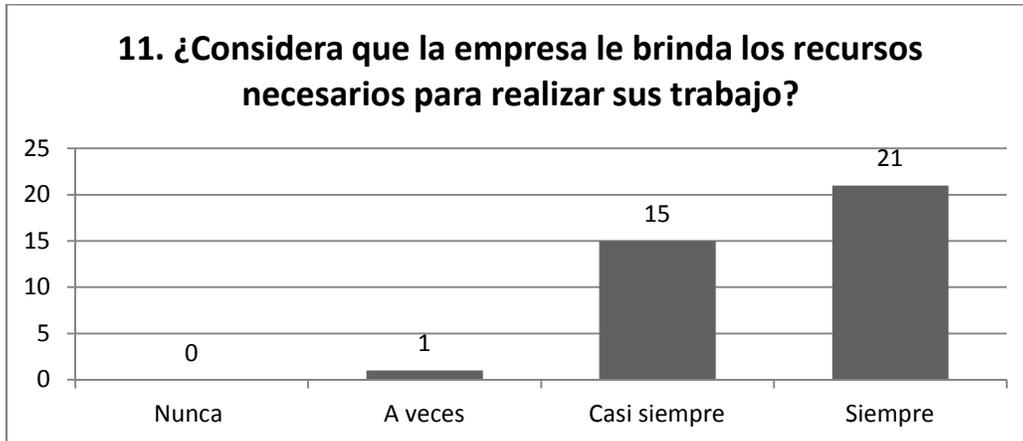
GRÁFICA No. 10



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización.

Nadie de los participantes considero que el horario de su trabajo fuera muy inconveniente. Si hubo un 6% de los participantes que considero que era inconveniente el horario de su trabajo. Un 51% expreso que era conveniente representando la mayoría de los participantes en este rubro. Y un 43% dijo que el horario actual en su área de trabajo era muy conveniente. Al unir los que consideran conveniente y muy conveniente su horario de trabajo tenemos que un 94% tiene una consideración positiva respecto al horario de su área de trabajo.

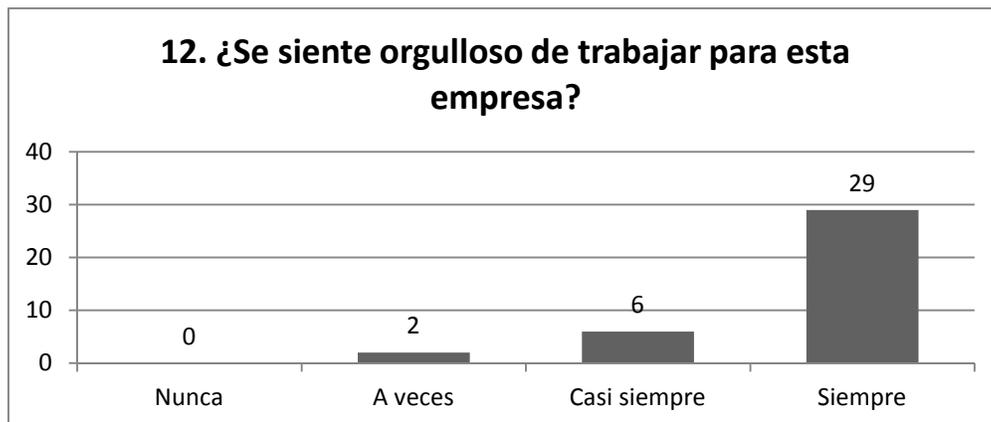
GRÁFICA No. 11



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

Para poder realizar el trabajo es necesario contar con los recursos, a esto los participantes respondieron: un 3% expreso que a veces consideraba que la empresa le brindaba los recursos necesarios para realizar su trabajo. Un 40% dijo que casi siempre se le brindaba los recursos necesarios. Y un poco más de la mitad, exactamente un 57% dijo que siempre la empresa le brinda los recursos necesarios para realizar su trabajo.

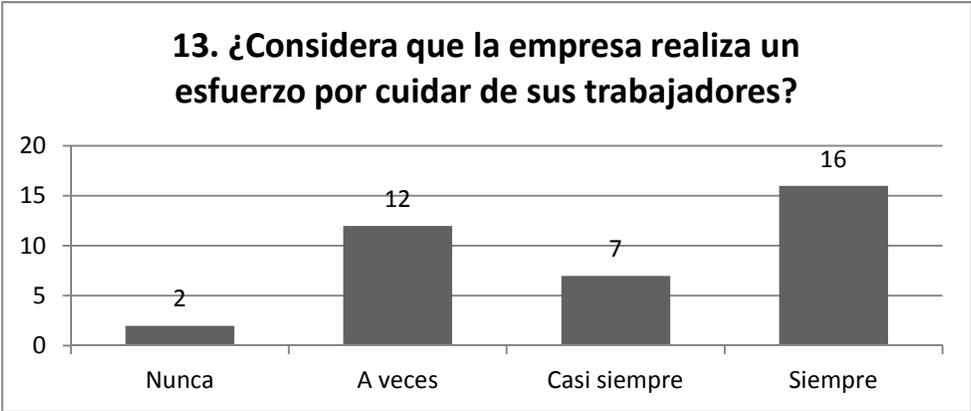
GRÁFICA No. 12



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

La identificación con la empresa y el sentirse orgulloso por pertenecer a ella permite un clima laboral saludable. Ninguno de los participantes manifestó no sentirse orgulloso de trabajar en la empresa. Por su parte un 6% dijo que a veces. Un 16% expreso que casi siempre se sentía orgulloso y un 78% declaro que siempre se sentía orgulloso de trabajar en la empresa. Es decir que más de mita del personal que trabaja en la empresa se siente orgulloso de ella.

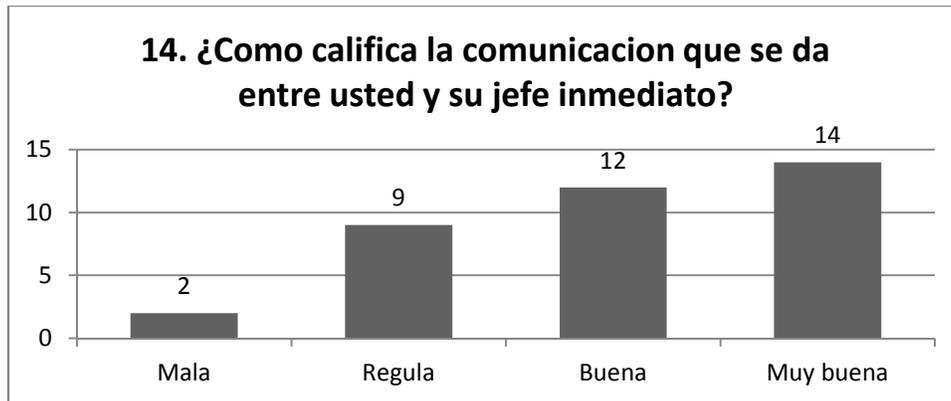
GRÁFICA No. 13



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

El esfuerzo que la empresa hace por el cuidado de su trabajadores, un 5% manifestó que está nunca lo hace. A veces la empresa realiza un esfuerzo por cuidarlos dijo un 33%. Por su parte un 19% expreso que casi siempre lo hacía y del total de participantes un 43% consideraba que siempre la empresa realizaba un esfuerzo por cuidar de sus trabajadores.

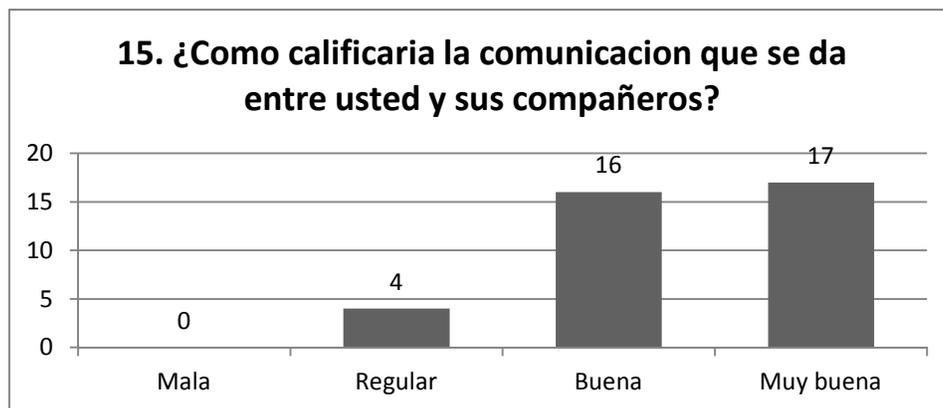
GRÁFICA No. 14



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

La comunicación entre jefe y subordinado es fundamental para conocer las expectativas que se tienen y los resultados que se esperan. Con respecto a esto un 5% afirmo que la comunicación entre su jefe y el era mala. Un 24% expreso que la comunicación era regular. Por su parte un 33% califica de buena la comunicación y un 38% la califico de muy buena.

GRÁFICA No. 15

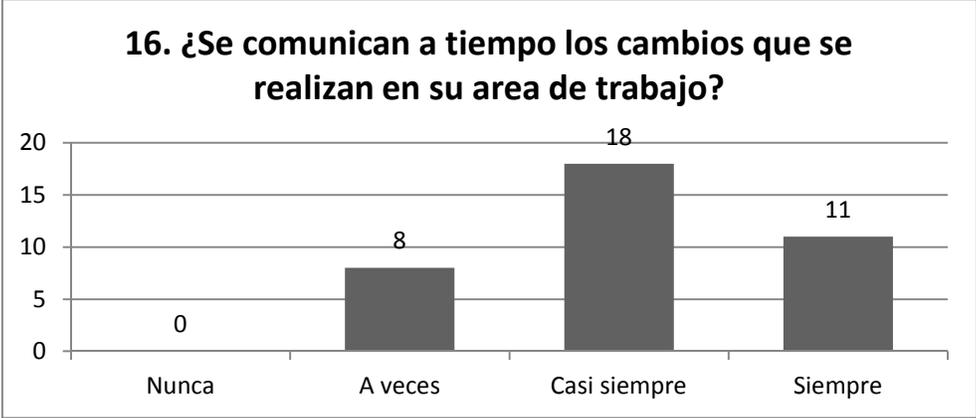


Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

La comunicación no solamente es importante entre jefes y subordinados sino también entre compañeros dado que es por medio de esta interacción que se alcanzan los objetivos trazados, a diferencia de que la comunicación con el jefe un 5% considero que era mala, en esta pregunta nadie contesto que la comunicación con sus compañeros fuera mala. Un 11% la califico de regular. Un

43% expreso que la comunicación es buena y, del total de participantes un 46% la califico de muy buena.

GRÁFICA No. 16



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

Debido a los diferentes retos que van surgiendo se dan cambios respecto a ellos el 21% de los participantes dijo que a veces se les comunican a tiempo, un 49% expreso que casi siempre y un 30% manifestó que los cambios en su área de trabajo se comunican con tiempo siempre. Como aspecto positivo podemos resaltar que ninguno de los participantes expreso que los cambios se realizan sin previo aviso.

GRÁFICA No. 17

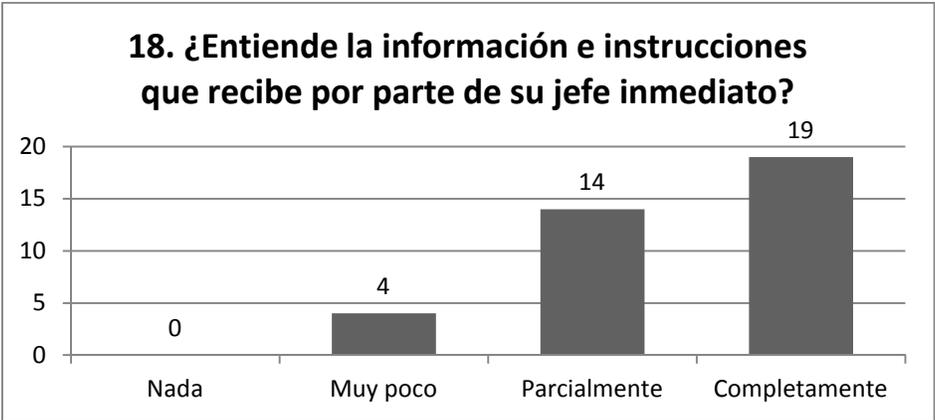


Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

El conocer el logro de los resultados y los avances en el cumplimiento de los objetivos permite hacer los cambios necesarios. Cuando se pregunto a los

participantes si se le comunicaban los objetivos, metas y logros del departamento un 33% dijo que nunca se hacía, optando por esta respuesta la mayoría de los participantes. Por su parte el 24% expreso que únicamente a veces. Otro 27% respondió que casi siempre y finalmente un menor número de participantes; un 16% respondió que siempre se le comunicaban.

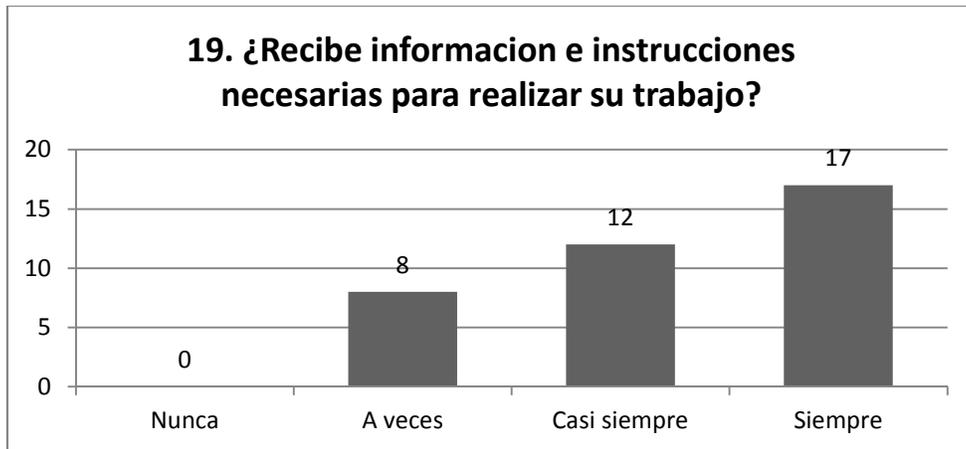
GRÁFICA No. 18



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

La comprensión y entendimiento de las instrucciones recibidas permiten la correcta ejecución. Respecto a que sí se entendían las instrucciones recibidas por parte del jefe inmediato la opción “nada” no fue seleccionada por ninguno de los participantes, por su parte, un 11% expreso que muy poco entendía de las instrucciones. Un 38% dijo que parcialmente y la mayoría un 51% expreso que entendía la información recibida por sus jefes.

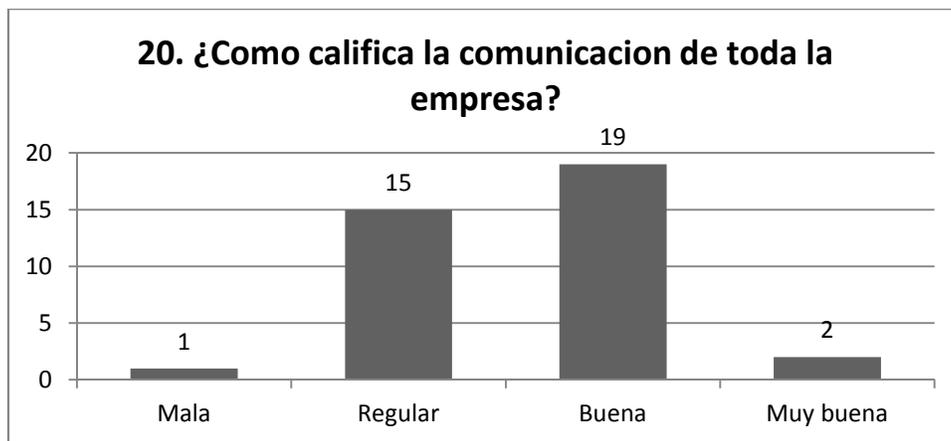
GRÁFICA No. 19



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

Para la realización del trabajo se necesita de la información e instrucción para realizarlo, un 22% dijo que la recibía. Un 32% manifestó que casi siempre recibía información e instrucción para la realización del trabajo y un 46% manifestó que siempre lo recibía. Se podría decir que de cada dos personas que reciben información siempre una, solo la recibe a veces.

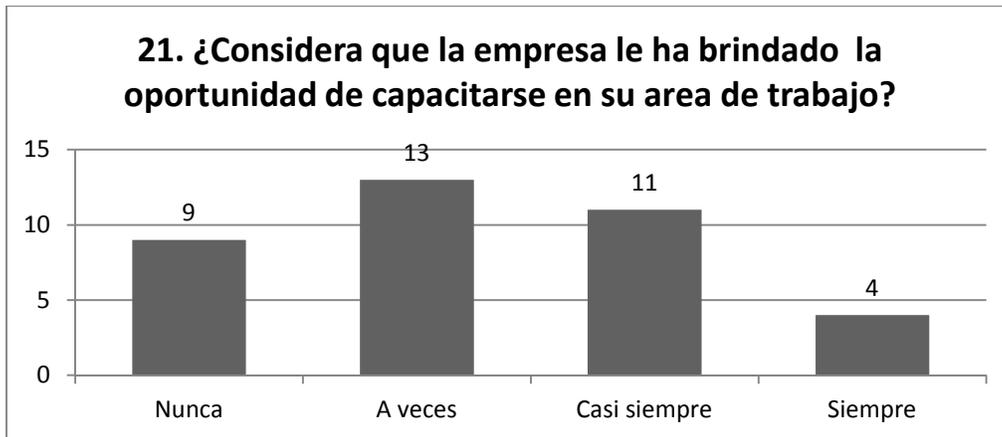
GRÁFICA No. 20



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

Los canales de comunicación son necesarios a nivel departamental, pero también a nivel organizacional. Un 3% expreso que la comunicación de toda la empresa era mala. Un 41% dijo que era regular. Un mayor número de participantes califico como buena la comunicación, exactamente un 51% y un 5% dijo que era muy buena.

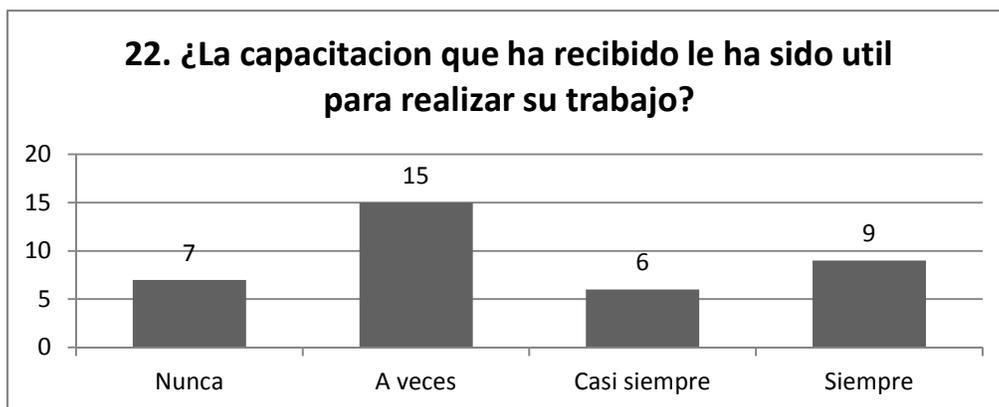
GRÁFICA No. 21



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

Como factor del clima laboral se toma en cuenta la capacitación que se les brinda a los trabajadores para desempeñarse en su área de trabajo. Un 24% considero que nunca se les brindaba la oportunidad. Un 35% dijo que únicamente a veces. Por su parte un 30% opino que casi siempre se le brindaba la oportunidad de capacitarse y un menor porcentaje de los participantes expreso que siempre, siendo este un 11%.

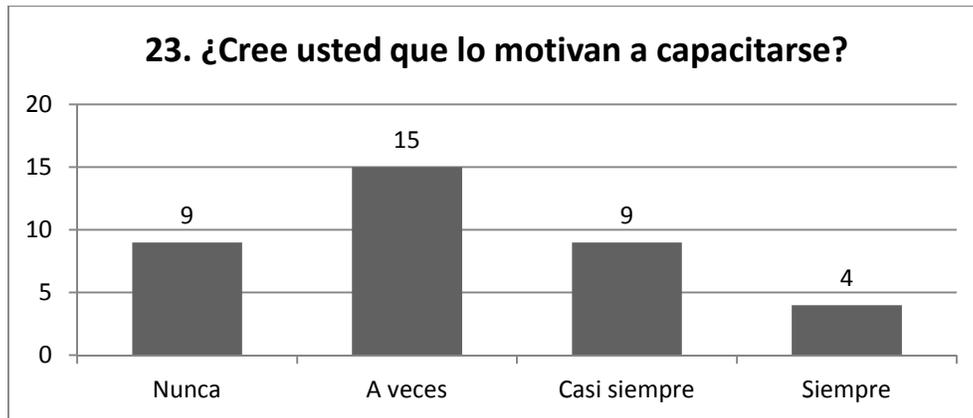
GRÁFICA No. 22



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

Respecto la utilización y utilidad de lo adquirido en la capacitación al área de trabajo un 19% expreso que nunca. Por su parte un 41% manifestó que a veces, la cual fue la opción que tuvo la mayor parte de participantes. Un 16% dijo que casi siempre le era útil la información y un 24% expreso que siempre.

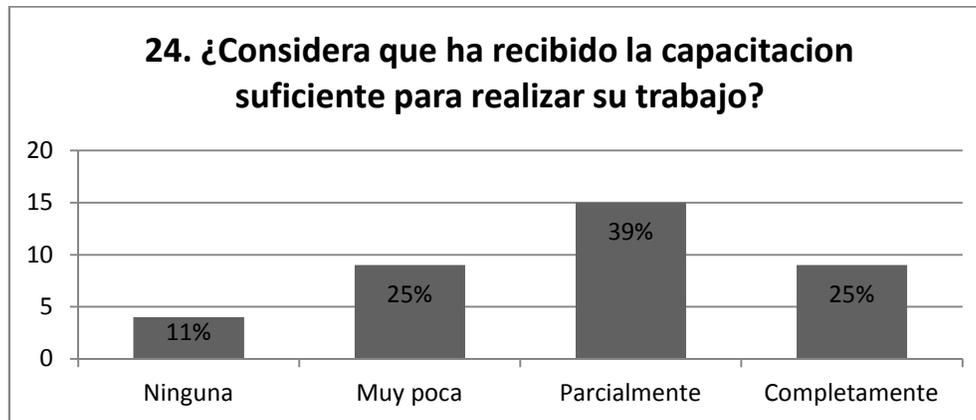
GRÁFICA No. 23



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

Respecto a la motivación que da la empresa para que sus trabajadores se capaciten respondieron: nunca se les motiva un 24%. A veces un 41% de los participantes, siendo esta opción con la que están de acuerdo la mayoría de participantes. Un 24% cree que casi siempre y únicamente un 11% expreso que siempre, lo cual representa la opción por la que menos optaron los participantes.

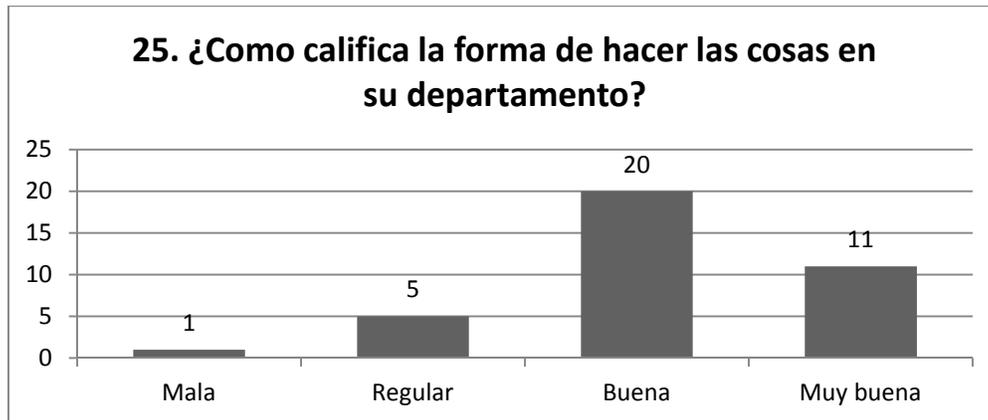
GRÁFICA No. 24



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

Del total de participantes 11% un considero que no había recibido ninguna capacitación para realizar su trabajo. Un 25% considero que la capacitación era muy poca. Por su parte un 39% expreso que solo era parcial y un 25% dijo que la capacitación para realizar su trabajo era suficiente.

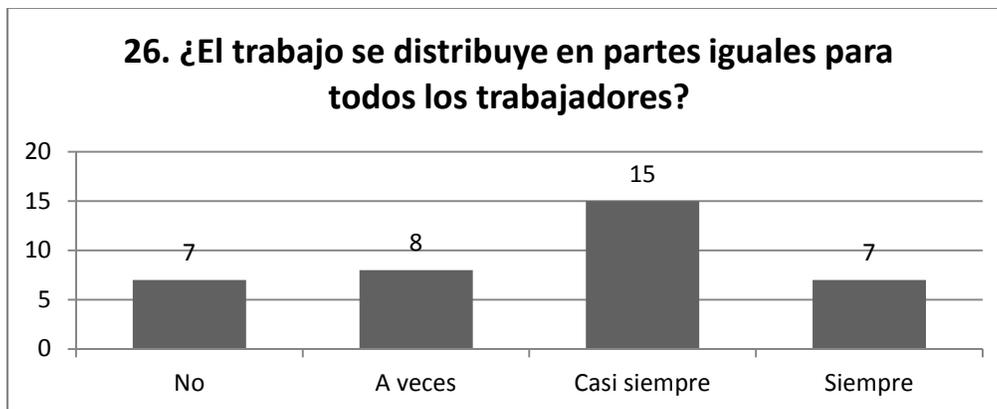
GRÁFICA No. 25



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

La calificación en la manera en que se hacen las cosas dentro del propio departamento un 3% expreso que era mala, por su parte un 13% dijo que era regular. La opción que afirmaba como buena la manera de realizar las cosas en el departamento obtuvo un porcentaje del 54%, siendo esta la opción elegida por un mayor número de participantes. Finalmente un 30% la califico como muy buena.

GRÁFICA No. 26



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

En cuanto a la distribución del trabajo y la igualdad para cada uno de los integrantes de los departamentos, un 19% expreso que no era igualitaria. Un 22% expreso que a veces. Por su parte la mayoría dijo que casi siempre, teniendo esta un 40% de participantes. Finalmente un 19% opino que siempre se distribuía el trabajo en partes iguales.

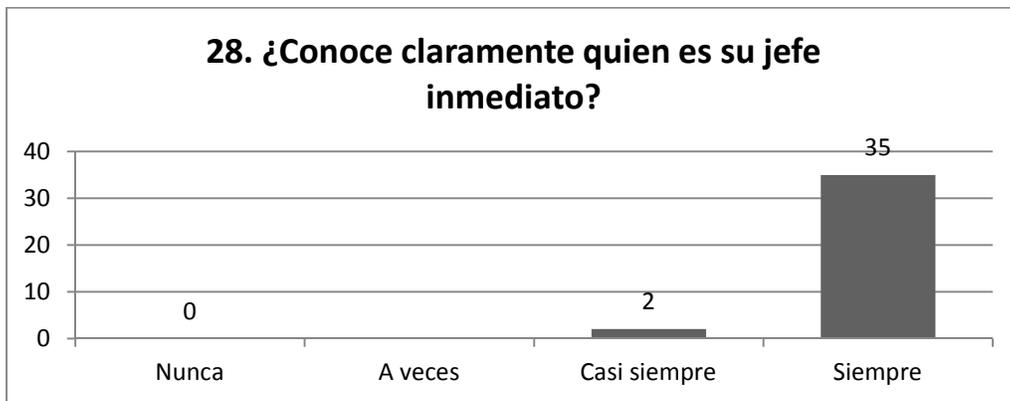
GRÁFICA No. 27



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

Respecto al conocimiento de las tareas que se deben realizar en el puesto de trabajo ningún participante expreso su total desconocimiento, (ninguna). Por su parte un 5% dijo que conoce algunas tareas. Un 30% manifestó que conoce la mayoría de las tareas y un 65% expreso que conoce todas las tareas de su puesto.

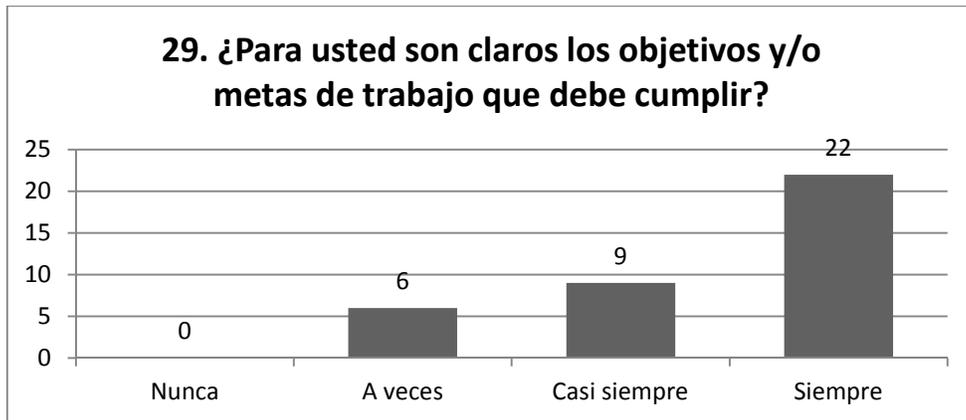
GRÁFICA No. 28



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

A los participantes se les pregunto si conocían claramente quien era su jefe inmediato, a lo que respondieron un 5% expreso que casi siempre y un 95% la mayoría de los participantes dijo que siempre tenía claro quién era su jefe inmediato.

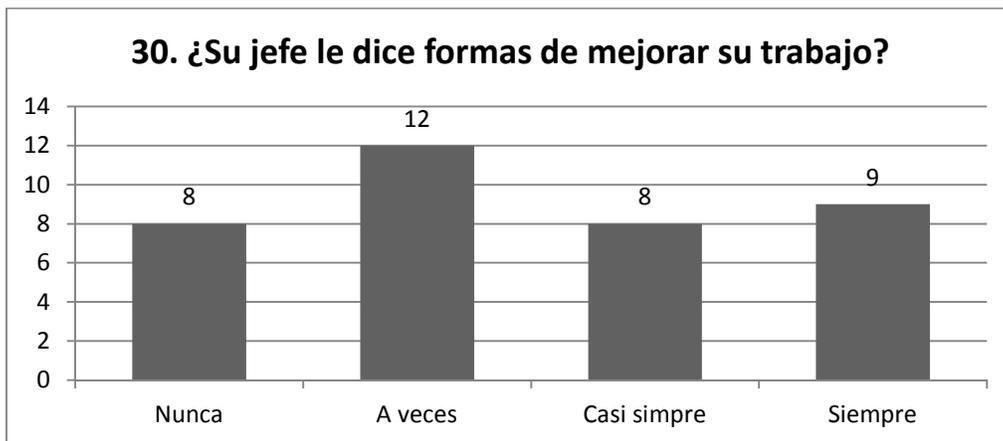
GRÁFICA No. 29



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011

En los objetivos y metas que se deben cumplir en el trabajo un 16% expreso que los tenía claros. Un 24% manifestó que casi siempre tenía claridad en las metas y objetivos y un 60% de los participantes mantiene esta claridad siempre.

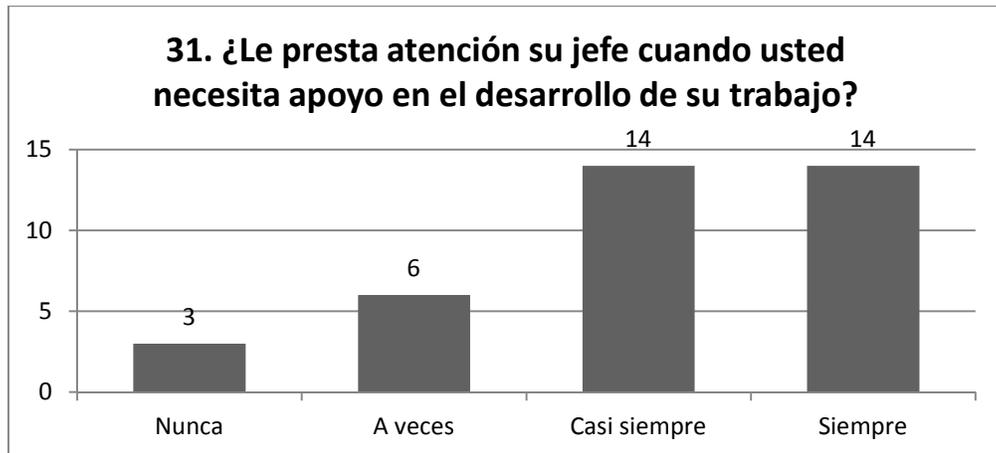
GRÁFICA No. 30



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011

Para mejorar su trabajo los jefes pueden hacerle saber a sus subordinados formas para hacerlo, a esto un 22% expreso que nunca lo hacía. Un 32% manifestó que a veces lo hacia otro 22% casi siempre le decían formas de mejorar y un 24% recibía siempre formas de mejorar su trabajo.

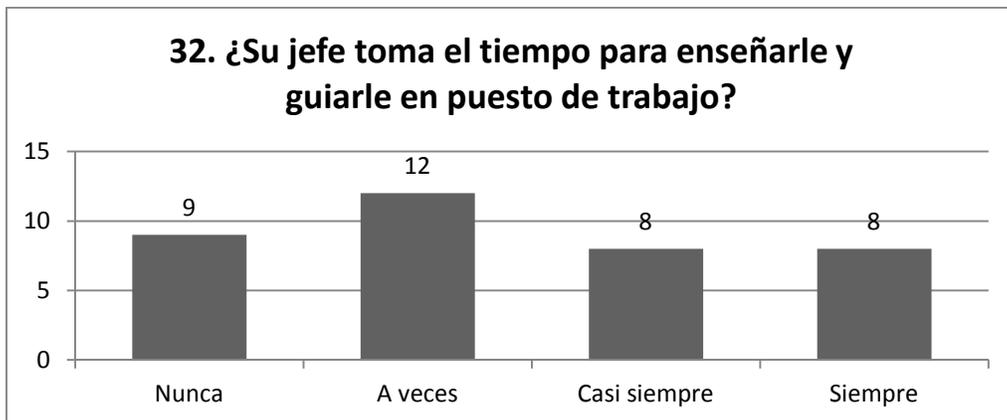
GRÁFICA No. 31



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

Un 8% de los participantes expreso que su jefe nunca les prestaba atención cuando necesitaban apoyo en el desarrollo de su trabajo. A esta misma pregunta un 16% dijo que a veces su jefe les presta atención, también un 38% dijo que casi siempre. Finalmente vemos que un 38% manifiesta que siempre se le presta atención cuando necesita apoyo en su labor.

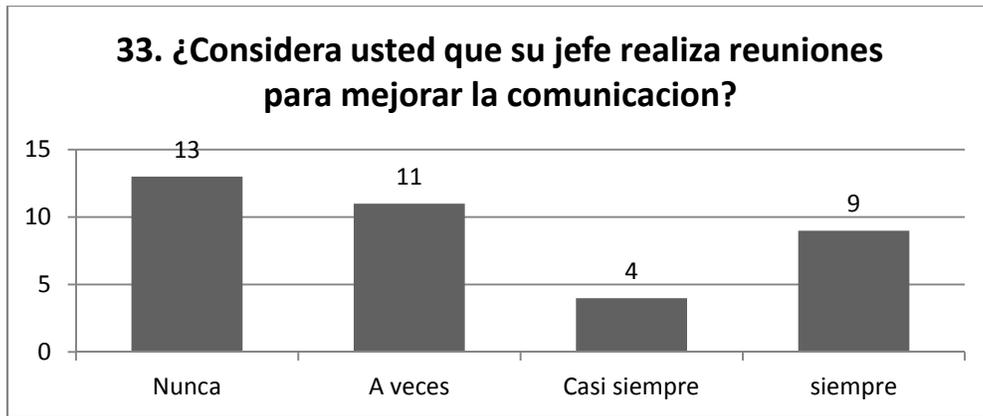
GRÁFICA No. 32



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización. Año 2011.

Un 24% de los participantes expreso que nunca su jefe se tomaba el tiempo para enseñarle y guiarle en puesto de trabajo, a un parte a un 32% únicamente a veces. Un 22% dijo que casi siempre al igual que un 22% expreso que siempre su jefe se tomaba el tiempo para enseñarle y guiarle en su puesto de trabajo.

GRÁFICA No. 33



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta de Clima laboral aplicada a trabajadores de la organización.

Aproximadamente la tercera parte de los participantes, exactamente un 35% considero que nunca su jefe realizaba reuniones para mejorar la comunicación, por su parte un 30% manifestó que a veces esto sucedía. Un 11% expreso que casi siempre y un 24% dijo que siempre el jefe realiza reuniones para mejorar la comunicación.

CAPÍTULO IV.

4.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.1 CONCLUSIONES

1. El mantenimiento de un clima laboral saludable implica un conjunto de factores que se encuentran entrelazados y la inestabilidad en uno, tendrá repercusión en los otros factores.

2. El clima laboral no solo implica la necesidad del trabajo en equipo sino más bien la promoción constante del mismo, de tal manera que en la medida que este comportamiento es mostrado el mismo es recompensado.

3. La cultura organizacional tiene arraigada dentro de sí la configuración del clima laboral, es decir que; el conjunto de creencias y practicas dictan las acciones y comportamientos aceptados o tenidos como correctos.

4. La creación de un clima laboral saludable empieza con asumir una postura activa y responsable, primeramente de los líderes y jefes empresariales y departamentales.

5. Los procesos de toma de decisiones son beneficiosos para el clima laboral en la medida en que incluyen e integran a todo el personal de un departamento y no únicamente a los jefes.

6. Es una necesidad humana que el trabajo sea reconocido y recompensado, esto permite que el personal se sienta motivado y comprometido con la organización.

7. Los sistemas de comunicación amplios y diversos permiten la continua retroalimentación en el logro de objetivos, así mismo proporcionan una plataforma en la cual la información no está aislada en una persona sino mas bien es compartida.

8. El desempeño laboral óptimo requiere de conocimientos y técnicas para realizarse así como de actitudes, la capacitación debe proporcionar todo ello, de ahí su importancia y el rol principal que juega en la empresa.

9. En el entorno cambiante al que se ve expuesta la empresa el estar abierta al aprendizaje esto le permite poder competir, ya que las practicas que llevaron al éxito en el pasado, no aseguran el éxito futuro, de esta manera esto permite crear un clima donde se valora la apertura al aprendizaje.

10. Los líderes crean una visión y catalizan la energía de la empresa hacia el cumplimiento de la misma, a la vez que instauran un ambiente de cooperación, comunicación, el cual estimula y motiva al personal hacia el cumplimiento la tarea.

4.1.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que los jefes sean los que tomen la iniciativa para promover el trabajo en equipo y la integración de cada uno de los miembros del mismo.

2. Se deben establecer políticas y beneficios enfocados en la colaboración interdepartamental.

3. El buen desempeño debe estimularse, reconocerse y recompensarse esto de manera inmediata que se haya dado. Así mismo debe ser coherente, es decir darse cada vez que se repita la conducta o acción.

4. Se debe brindar retroalimentación de lo que la empresa hace para cuidar de sus empleados e incrementar practicas que permitan ello.

5. Los canales de información tanto físicos como tecnológicos deben ser promovidos y estimular al personal para que hagan uso de ellos, así mismo los líderes deben mostrar apertura para la comunicación con sus subordinados.

6. Los cambios que se realicen en la empresa y departamento en la medida de lo posible se deben comunicar con antelación, se busca informar a todo el personal para que no sean sorprendidos.

7. El logro de objetivos y alcance de metas debe ser sabido por quienes son responsables de los mismos, esto a través de la retroalimentación constante por parte de los supervisores y jefes.

8. La capacitación debe tener un mejor enfoque y los diagnósticos que se realicen de las necesidades de capacitación deben ser profundos de esta manera se evita inversiones innecesarias o poco eficaces.

9. Se debe promover la capacitación y el desarrollo personal de los empleados y quienes muestren apertura hacia el aprendizaje y diligencia en el mismo ser recompensados.

10. La distribución o designación de proyectos en la medida de lo posible debe ser diligenciada de manera equitativa, evitando sobrecargar a un reducido grupo de empleados.

11. Los líderes y jefes deben conocer y ayudar a sus subordinados para mejorar su desempeño es decir mostrar lo que se espera de ellos y dando ideas de cómo pueden realizarlos o por donde pueden empezar.

12. Las reuniones que se realicen a nivel departamentales no solo deben ser más constantes sino mejor planeadas y organizadas para que su aprovechamiento sea mayor.

13. Los líderes son encargados de promover y modelar la cultura y comportamientos que desean, así mismos sembrar y esculpir los valores de la organización en sus subordinados.

BIBLIOGRAFIA

Benavides, Javier, 2006: Administración. Editorial McGraw Hill. Primera Edición 216pp.

Chiavenato, Idalberto, 1992: Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. Segunda Edición, 450pp.

Chiavenato, Idalberto, 2009: Comportamiento Organizacional. Editorial McGraw Hill Segunda Edición. 529 pp.

Furnham, Adrian, 2006: Psicología organizacional. Editorial Alfaomega Oxford. Segunda Edición, 560pp.

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

Koontz, Harold y Wihrich Heinz: 1988, Administración, una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. Primera edición, 475 pp.

Kouzes, James M. y Posner, 1993: Las Seis Disciplinas, La Credibilidad: Como se gana, se pierde, y porque la gente la reclama. Jossey-Bass Publishers. San Francisco. pp. 51.

Robbins, Stephen: 1998, Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice may. Primera edición, 350pp.

Spector, Paul, 2002: Psicología industrial y organizacional. Editorial Manual Moderno. Primera Edición. 619 pp.

Zepeda Herrera, Fernando, 1999: Psicología organizacional. Editorial Pearson. Primera Edición. 578 pp.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS.

ÀREA DE INVESTIGACIÓN, CON FINES DE GRADUACIÓN.

ENCUESTA. Área Evaluada :

Edad ____ años	Género <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino	Estado Civil <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Unido <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado	Escolaridad <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Básicos <input type="checkbox"/> Diversificado Completa Completos Completo <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Básicos <input type="checkbox"/> Diversificado Incompleta Incompletos Incompleto	Carrera <input type="checkbox"/> Universitaria Completa <input type="checkbox"/> Universitaria Incompleta
Tiempo de trabajar en la empresa <input type="checkbox"/> 0 a 6 meses <input type="checkbox"/> 2 a 3 años <input type="checkbox"/> 7 meses – 1 año <input type="checkbox"/> 4 a 6 años <input type="checkbox"/> 1 a 2 años <input type="checkbox"/> más de 6 años			Horario de trabajo <input type="checkbox"/> 08:00 a 17:0 hrs <input type="checkbox"/> Otro _____	

INSTRUCCIONES

A continuación le presentamos varias preguntas, por favor marque la que mejor exprese su opinión con una “X” (equis). Responda todas las preguntas sin dejar ninguna en blanco y marcando sólo una opción para cada pregunta.

1) ¿Lo toma en cuenta su jefe para trabajar en equipo?

- 1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

2) ¿Cuándo usted necesita apoyo de otros departamentos, se lo dan?

- 1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

3) ¿Qué grado de cooperación existe entre los compañeros de su área de trabajo?

- 1) NINGUNA 2) POCA 3) MODERADA 4) MUCHA

4) ¿Los resultados de su área se deben al trabajo en equipo?

- 1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

5) ¿Con qué crecencia se reconoce, aprecia, premia o estimula su buen trabajo?

- 1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

- 6) ¿Se siente a gusto realizando su trabajo?
- 1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE
- 7) ¿Considera que el ambiente de trabajo le ayuda a desempeñar sus tareas con agrado?
- 1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE
- 8) ¿Cómo califica el salario que recibe en comparación con otras empresas?
- 1) MALO 2) REGULAR 3) BUENO 4) MUY BUENO
- 9) ¿Cómo considera su salario comparado con el de otros puestos similares en la empresa?
- 1) MALO 2) REGULAR 3) BUENO 4) MUY BUENO
- 10) ¿Cómo considera el horario actual en su área de trabajo?
- 1) MUY INCONVENIENTE 2) INCONVENIENTE 3) CONVENIENTE 4) MUY CONVENIENTE
- 11) ¿Considera que la empresa le brinda los recursos necesarios para realizar su trabajo?
- 1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE
- 12) ¿Se siente orgulloso de trabajar para esta empresa?
- 1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE
- 13) ¿Considera que la empresa realiza un esfuerzo por cuidar de sus trabajadores?
- 1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE
- 14) ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y su jefe inmediato?
- 1) MALA 2) REGULAR 3) BUENA 4) MUY BUENA
- 15) ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y sus compañeros?
- 1) MALA 2) REGULAR 3) BUENA 4) MUY BUENA
- 16) ¿Se comunican a tiempo los cambios que se realizan en su área de trabajo?
- 1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE
- 17) ¿Le comunican los objetivos, metas y logro su departamento?
- 1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE
- 18) ¿Entiende la información e instrucciones que recibe por parte de su jefe inmediato?
- 1) NADA... 2) MUY POCO 3) PARCIALMENTE 4) COMPLETAMENTE
- 19) ¿Recibe la información e instrucciones necesarias para realizar su trabajo?
- 1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

- 20) ¿Cómo califica la comunicación en toda la empresa?
- 1) MALA 2) REGULAR 3) BUENA 4) MUY BUENA
- 21) ¿Considera que la empresa le ha brindado la oportunidad de capacitarse en su área de trabajo?
- 1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE
- 22) ¿La capacitación que ha recibido le ha sido útil para realizar su trabajo?
- 1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE
- 23) ¿Cree usted que lo motivan a capacitarse?
- 1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE
- 24) ¿Considera que ha recibido la capacitación suficiente para realizar su trabajo?
- 1) NINGUNA 2) MUY POCOA 3) PARCIALMENTE 4) COMPLETAMENTE
- 25) ¿Cómo califica la forma de hacer las cosas en su departamento?
- 1) MALA 2) REGULAR 3) BUENA 4) MUY BUENA
- 26) ¿El trabajo se distribuye en partes iguales para todos los trabajadores?
- 1) NO 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE
- 27) ¿Conoce todas las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo?
- 1) NINGUNA 2) ALGUNAS 3) LA MAYORÍA 4) TODAS
- 28) ¿Conoce claramente quién es su jefe inmediato?
- 1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE
- 29) ¿Para ustedes son claros los objetivos y/o metas de trabajo que debe cumplir?
- 1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE
- 30) ¿Su jefe le dice formas de mejorar su trabajo?
- 1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE
- 31) ¿Le presta atención su jefe cuando usted necesita apoyo en el desarrollo de su trabajo?
- 1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE
- 32) ¿Su jefe toma el tiempo para enseñarle y guiarle en su puesto de trabajo?
- 1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE
- 33) ¿Considera usted que su jefe realiza reuniones para mejorar la comunicación?
- 1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE
-

GLOSARIO

1. Clima Laboral

Es el ambiente que los empleados perciben de una serie de características propias de la empresa. De acuerdo al medio ambiente que hay dentro de la organización es como se define si los comportamientos de los empleados son adecuados o no para el bienestar de la empresa.

2. Medio ambiente externo macro

Son los eventos que suceden fuera de la organización. La empresa no puede influir en ellos ya que son eventos externos que suceden en un contexto tanto nacional como internacional, no obstante ellos si ejercen una influencia significativa en la organización estos pueden ser económicos, políticos, sociales, culturales y ecológicos.

3. Medio ambiente externo micro

Es el medio que puede influir negativamente o positivamente en la organización, pero son agente que influyen directamente dentro de la organización como los clientes, proveedores, consumidores, público en general, la competencia y los diferentes organismos que se encargan de regular las actividades de las empresas.

4. Recursos

Son los recursos que dispone la organización para operar y lograr sus metas, los recursos que tiene una empresa son los recursos financieros, materiales, etc.

5. Capital humano

Son las personas que toman las decisiones, administran, controlan y evalúan los procesos. El capital humano es el activo más importante que tiene una empresa, ya que el capital humano hace operar los demás recursos de la organización.

6. Conocimiento tecnológico

Es todo el conocimiento que tiene la empresa de la tecnología. Básicamente de las maquinarias y procesos actualizados y modernos, que ayudan a realizar con mayor calidad, al menor costo t a tiempo los productos o servicios que ofrecen.

7. Comportamiento organizacional

Es el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones. O es la disciplina académica que se

ocupa de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro del ambiente organizacional.

8. Diagnostico organizacional

Es un proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistemática así como también un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión y control del comportamiento organizacional.

9. Relaciones

Se refiere a como todos los niveles interactúan y como las decisiones son tomadas y comunicadas. Al mismo modo dice la importancia de analizar las relaciones entre todos los miembros de la organización.

10. Liderazgo

Es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor de los cumplimientos de los objetivos de la organización.

11. Recompensas

Las recompensas también llamadas compensaciones dentro la organización sirven para reconocer el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización.

12. Recompensas extrínsecas

También llamadas tangibles estas son compensaciones financieras y materiales.

13. Recompensas intrínsecas

También conocidas como intangibles tales como promociones, títulos, autoridad, status en la comunidad, oportunidades para el desarrollo personal y reconocimientos de sus contribuciones.

14. Comunicación

La comunicación es un elemento importante para conectar al individuo, el grupo y la organización. Nadie puede tomar desiciones sin tener información, esta información deber ser comunicada.

15. Mecanismos Auxiliares

Son una herramienta muy importante para la organización, debido a que ellos ayudan a la misma a realizar sus operaciones, optimizando la calidad de sus productos o son sistemas y actividades que facilitan el trabajo de la organización.

16 Clima organizacional

El clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

17. Identidad-pertenencia

La identidad como la conciencia definida de estar unidos, lleva a los individuos a sentir un interés por lo que sucede a los otros integrantes del grupo. El individuo siente que pertenece al grupo, que es parte de éste y que tiene un interés común en él. Hay una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación. La participación en el proceso de análisis y de concertación de decisiones da como resultado una mejor resistencia a los cambios, menor abandono de las funciones por parte de los integrantes del grupo, mayor productividad y mayor satisfacción.

18. Motivación

La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el **clima organizacional** tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa.

19. Desafío

Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

20. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

21. Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

22. Cultura organizacional

Cultura Organizacional, o Cultura Corporativa, comprende las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización.

La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

23. Satisfacción laboral

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

24. Compromiso organizacional

Es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

25. Productividad

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para

obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

26. Entrenamiento

Entrenamiento se refiere a la adquisición de conocimiento, habilidades, y capacidades como resultado de la enseñanza de habilidades vocacionales o prácticas y conocimiento relacionado con aptitudes que encierran cierta utilidad.

27. Aprendizaje:

El aprendizaje es el proceso a través del cual se adquieren o modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.

28. Comunicación Organizacional:

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo.

29. Equidad

La equidad (del latín "aequitas", de "aequus", igual; del griego "επιεικεία", virtud de la justicia del caso en concreto), Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece.

30. Relación Interpersonal:

Una relación interpersonal es una asociación de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones como el amor y el gusto artístico, negocios y actividades sociales.

31. Trabajo en Equipo:

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

32. Psicología Laboral

La **psicología laboral** es el área de la **psicología** que se encarga de estudiar el comportamiento del ser humano en el marco del **trabajo** y de las **empresas**.

33. Psicología Organizacional:

La Psicología Organizacional se desarrolló a partir del movimiento de la relaciones humanas en la organizaciones pone más interés en el empleado la cual se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión.

34. Capacitación

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

35. Estrés Laboral:

Las causas del estrés laboral, sus efectos y su prevención adopta diferentes formas, no obstante es importante preparar y capacitar a los trabajadores para afrontar todas las fuertes demandas que el ambiente les haga con todos los recursos disponibles y así adaptarse y resolver objetivamente los problemas que día a día se les presentan.