

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“DISEÑO Y APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA DE CLIMA
ORGANIZACIONAL PARA LOS COLABORADORES DE LA
DIVISIÓN DE CUIDADO PERSONAL DE CENTRO
DISTRIBUIDOR, S.A.”**

**JENMY GUISELA MAZARIEGOS ESCOBAR
HEIDY BEATRIZ ARRIOLA ORTÍZ**

GUATEMALA, MARZO DE 2012

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“DISEÑO Y APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA DE CLIMA
ORGANIZACIONAL PARA LOS COLABORADORES DE LA DIVISIÓN DE
CUIDADO PERSONAL DE CENTRO DISTRIBUIDOR, S.A.”**

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

POR

**JENMY GUSELA MAZARIEGOS ESCOBAR
HEIDY BEATRIZ ARRIOLA ORTÍZ**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE
ORIENTADORAS VOCACIONALES Y LABORALES**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

TÉCNICAS UNIVERSITARIAS

GUATEMALA, MARZO DE 2012

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central shield with a crown on top, flanked by two lions. Below the shield is a figure on horseback. The shield is surrounded by a circular border containing the Latin text "ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER CÆTERAS ORBIS CONSPICUA".

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



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

CC. Control Académico

CIEPs.

Archivo

Reg. 21-10

DIR. 315-2012

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

12 de marzo de 2012

Estudiantes

Jenmy Guisela Mazariegos Escobar

Heidy Beatriz Arriola Ortiz

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiantes:

Transcribo a ustedes el **ACUERDO DE DIRECCIÓN DOSCIENTOS NOVENTA Y OCHO GUIÓN DOS MIL DOCE (298-2012)**, que literalmente dice:

"DOSCIENTOS NOVENTA Y OCHO: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"DISEÑO Y APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LOS COLABORADORES DE LA DIVISIÓN DE CUIDADO PERSONAL DE CENTRO DISTRIBUIDOR, S.A."**, de la carrera de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

Jenmy Guisela Mazariegos Escobar

Heidy Beatriz Arriola Ortiz

CARNÉ No. 97-10266

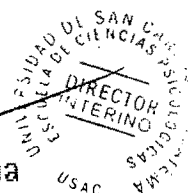
CARNÉ No. 97-14892

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por licenciada Katia Desiree Tejeda Vielman y revisado por Licenciada Meli Johana Cárcamo Duarte. 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."

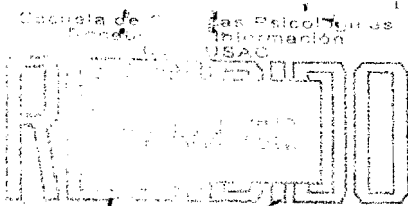
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO



/Gaby


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

CIEPs

REG:

REG:

161-2012

021-2010

236-2011

INFORME FINAL

Guatemala, 01 de marzo 2012

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Meli Johana Cárcamo Duarte ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN titulado:

“DISEÑO Y APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LOS COLABORADORES DE LA DIVISIÓN DE CUIDADO PERSONAL DE CENTRO DISTRIBUIDOR, S.A.”

ESTUDIANTE:

Jenny Guisela Mazariegos Escobar**Heidy Beatriz Arriola Ortiz**

CARNÉ No:

97-10266

97-14892

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 29 de febrero 2012 y se recibieron documentos originales completos el día 01 de marzo 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



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

CIEPs. 162-2012

REG: 021-2010

REG: 236-2011

Guatemala, 01 de marzo 2012

**Licenciado Marco Antonio García Enríquez, Coordinador
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:

**"DISEÑO Y APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
PARA LOS COLABORADORES DE LA DIVISIÓN DE CUIDADO PERSONAL DE
CENTRO DISTRIBUIDOR, S.A."**

ESTUDIANTE:

Jenny Guisela Mazariegos Escobar

Heidy Beatriz Arriola Ortiz

CARNE NO.

97-10266

97-14892

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de
Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 24 de febrero
2012 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Mel Johana Cárcamo Duarte

DOCENTE REVISOR



Arelis./archivo

Guatemala, 02 de Enero de 2012

Licenciado
Marco Antonio García
Coordinador Centro de Investigaciones en
Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”
CUM

Estimado Licenciado García:

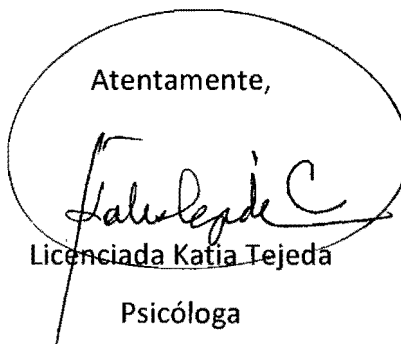
Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del proyecto de investigación titulado “DISEÑO Y APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA DE CLIMA PARA LOS COLABORADORES DE LA DIVISIÓN DE CUIDADO PERSONAL DEL CENTRO DISTRIBUIDOR, S. A.” realizado por los estudiantes Jenmy Guisela Mazariegos Escobar, Carné 97-10266 Y Heidy Beatriz Arriola Ortiz, Carné 97-14892.

El trabajo fue realizado a partir del 03 de Agosto al 30 de Octubre de 2011, tiempo que incluye la ejecución del proyecto y realización del presente informe.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciada Katia Tejeda

Psicóloga

Colegiado No. 570

Asesor de contenido



Guatemala, 04 de Noviembre de 2011

Licenciado
Helvin Velásquez
Coordinador Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas,
CUM

Licenciada Velásquez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiantes Jenmy Guisela Mazariegos Escobar, carné 9710266 y Heidy Beatriz Arriola Ortíz, carné 9714892 realizaron en esta empresa el diseño y aplicación de una encuesta de clima organizacional, como parte del trabajo de investigación titulado: "Diseño y Aplicación de una Encuesta de Clima Organizacional Para los Colaboradores de la División de Cuidado Personal de Centro Distribuidor, S.A." en el período comprendido del 3 de Agosto al 30 de Octubre del año 2011.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,

Licenciada Elsa de Pérez

Gerente de Recursos Humanos

Teléfono 23795300

CENTRO DISTRIBUIDOR, S. A.

cc

Archivo

CENTRO DISTRIBUIDOR, S.A.

Vía 1, 2-53, Zona 4, Edif. Italia, Guatemala, C. A.
PBX: (502) 2379-5300 Fax: (502) 2379-5389
www.centrodistribuidor.com
e-mail: contactenos@centrodistribuidor.com

PADRINOS DE GRADUACIÓN

POR JENMY GUISELA MAZARIEGOS ESCOBAR

**ELSA FLORIDALMA GARCÍA DE PÉREZ
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
COLEGIADO 3094**

POR HEIDY BEATRIZ ARRIOLA ORTÍZ

**KATIA TEJEDA
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
COLEGIADO 570**

ACTO QUE DEDICO

(Heidy Arriola)

A DIOS:

Por haberme permitido hacer de este sueño una realidad, por darme sabiduría y fortaleza en todo momento.

MIS PADRES:

César Arriola Castillo y Rosa Ortiz Reyes, quienes siempre inculcaron en mí el incansable deseo de superación, por todo su amor, esfuerzo y buen ejemplo, que me ha llevado a ser la persona que soy.

MI ESPOSO:

Gersson Aguilar Q.E.P.D., por enseñarme a vivir cada día como si fuera el último, que el correr riesgos vale la pena, que el amor todo lo puede, que los amigos son importantes, que el dar es mejor que recibir. Cada preciado segundo de lo que vivimos quedará atesorado eternamente en mi corazón.

MI HIJA:

Gabriella Ximena, el ser más querido, mi gran regalo y el ángel que ilumina mi vida.

MIS HERMANOS:

Miguel, Dany, Carlos y Wendy con amor fraternal.

A MI FAMILIA:

Por incentivar me a seguir adelante.

A LA FAMILIA:

Aguilar Alonzo, con cariño y respeto por recibirme en el seno de su hogar.

MIS AMIGOS:

Williams, Juan Luis, Meary y Edgar por su gran apoyo.

A JENMY:

Gracias por su cariño, amistad, comprensión y paciencia.

A LC:

Por aceptarme como soy por demostrarme que mientras perseveremos nada ni nadie es un obstáculo para limitarse en alcanzar todo aquello que queremos. Gracias por estar a mí alrededor.

A USTED

Por compartir mi triunfo.

ACTO QUE DEDICO (Jenny Mazariegos)

A DIOS: Triunfo que dedico especialmente a Jesucristo, porque soy creación Suya, por Su misericordia eterna, porque infunde en mi aliento cuando me falta la fuerza, por ser el refugio y torre fuerte en quien pongo mi confianza, por ser el único digno de recibir la honra, infinitas gracias te doy porque “Toda buena dádiva y todo don perfecto desciende de lo alto, del Padre de las luces, en el cual no hay mudanza, ni sombra de variación.”

MIS PADRES: Esteban Mazariegos, por su ejemplo de perseverancia y trabajo, por todo su amor y por su apoyo para hacer de su hija una profesional.
Gloria Escobar, con su amor, tenacidad y espíritu de lucha me influyó firmemente para alcanzar esté y otros triunfos.
Hoy les hago entrega de este triunfo, es de ustedes y mío.

AL COMPAÑERO DE MI VIDA y AMIGO LUIS ARMANDO: Mi tesoro preciado, por enseñarme que el éxito proviene de Dios para sus propósitos, por iluminar mi vida, por su amor y apoyo incondicional, por brindarme la oportunidad de compartir mi vida a su lado. Laxs.

MIS HERMANOS: Glendy, Ludin, Elvis, Ricardo, Jordi y William por compartir toda una vida, instarme a seguir adelante en mis estudios, por ser una bendición para mí. Que mi triunfo sea un ejemplo para mis sobrinos.

A MIS AMIGOS: Por brindarme su apoyo moral y cariño.

A HEIDY: Por estar a mi lado en el recorrido hacia mi vida profesional, gracias por tu amistad, aprecio y apoyo incondicional. Gracias por los buenos momentos que compartimos y que hicieron más agradables los años de estudio.

A BEATRIZ: Gracias por tu amistad, cariño, interés y buenos deseos, por formar parte de mi vida y dejar una huella de ejemplo y profesionalismo. Gracias por tu amistad incondicional que valoro como un regalo en mi vida.

A LOS PROFESIONALES: Elsa de Pérez, Margarita Gálvez, Andrea Ramírez, Elsie Ruiz y Ana García por sus invaluable enseñanzas, por mostrarme con su vida que el éxito profesional es fruto del esfuerzo y dedicación personal, gracias por su amistad y cariño.

A USTED: Por compartir este momento especial que Dios me ha brindado.

AGRADECIMIENTOS

A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS:

Base fundamental en la búsqueda de conocimientos.

A NUESTRA REVISORA:

Licenciada Meli Cárcamo, por su orientación en el proceso teniendo el tiempo necesario para apoyarnos.

A NUESTRA ASESORA:

Licenciada Katia Tejeda, por su tiempo y apoyo.

A CENTRO DISTRIBUIDOR, S. A.

Por permitirnos realizar nuestra investigación es su empresa.

A LA LICENCIADA:

Elsa de Pérez, por el apoyo brindado durante la realización de la investigación.

ÍNDICE

	Página
Resumen del informe	01
Prólogo	02
CAPÍTULO I	
1.1 Planteamiento del problema y marco teórico	03
1.1.1 Planteamiento del problema	03
1.1.2 Marco teórico	06
1.1.2.1 Antecedentes	05
1.1.2.2 Factores que influyen en el estudio de una Encuesta de Clima Organizacional	08
1.1.2.3 Consideraciones fundamentales para la mejora del clima organizacional	15
1.1.2.4 ¿Cómo sería un clima organizacional óptimo?	16
1.1.2.5 Dimensiones del Clima Organizacional	17
1.2 Hipótesis	19
1.3 Delimitación	21
CAPÍTULO II	
Técnicas e Instrumentos	22
2.1 Técnicas	22

2.2 Instrumentos	24
CAPÍTULO III	
Presentación, análisis e interpretación de resultados	25
3.1 Características del lugar y población	25
3.1.1 Características del lugar	25
3.1.2 Características de la población	27
3.2 Presentación de análisis y resultados	28
CAPÍTULO IV	
Conclusiones y recomendaciones	49
4.1 Conclusiones	49
4.2 Recomendaciones	51
Bibliografía	
Anexos	

RESUMEN

DISEÑO Y APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LOS COLABORADORES DE LA DIVISIÓN DE CUIDADO PERSONAL DE CENTRO DISTRIBUIDOR, S.A.

Por: Jenmy Guisela Mazariegos Escobar
Heidy Beatriz Arriola Ortíz

La presente investigación dará a conocer la percepción de los colaboradores respecto a los siguientes factores: comunicación, trabajo en equipo, valores, cultura de servicio, seguridad e higiene industrial, sistemas de compensación y desarrollo de capacidades. La satisfacción de estos indicadores permite que las empresas sean competitivas ante el mercado actual.

Centro Distribuidor, S. A. – CENDIS – es una empresa familiar, con más de 42 años de experiencia en la comercialización de productos de alta calidad en el mercado guatemalteco. Cuenta con más de 350 colaboradores que atienden tres divisiones de negocio:

- Consumo Masivo
- Mercado Farmacéutico
- Cuidado personal

CENDIS hoy se encuentra en el Top 5 de distribuidores según IMS¹, debido a que sus marcas están bien posicionadas, en el área de Cuidado Personal (área de estudio) se encuentran: Elizabeth Arden, Calvin Klein, Jlo, entre otras.

El área de Cuidado Personal cuenta con 14 trabajadores, de género femenino cuyo objetivo es brindar atención al cliente y dar a conocer los productos de cuidado para la piel y perfumería.

Los resultados de la encuesta de Clima Organizacional darán a conocer las fortalezas y áreas de oportunidad, las opiniones, percepciones y actitudes de los trabajadores a través de detectar sus necesidades, expectativas y deseos, así como la definición de los índices de satisfacción que éstos manifiestan tener con relación a su trabajo actual. Por medio de la aplicación, interpretación y análisis de resultados de la Encuestas de Clima Laboral.

¹ Inducción General – CENDIS, 2011

PRÓLOGO

La presente investigación se realizó con el propósito de conocer el ambiente laboral de la División de Cuidado Personal, área que se dedica a brindar información y atención al cliente en temas relacionados al cuidado de la piel y perfumería.

Por medio del instrumento Encuesta de Clima Organizacional se conoció la percepción del ambiente laboral de un total de 14 colaboradoras. Los indicadores evaluados fueron: Comunicación, liderazgo, identidad y lealtad, trabajo en equipo, valores, cultura de servicio, seguridad e higiene industrial, sistema de compensación y desarrollo de capacidades, a través de estos se conoció las fortalezas y puntos de mejora de la empresa y área de investigación.

La aplicación de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa fue considerada una herramienta importante porque contribuyó a conocer la identificación de las colaboradoras con la empresa y las oportunidades de mejora para mantener un clima de trabajo agradable que contribuya al rendimiento laboral.

Durante la aplicación de la Encuesta de Clima Organizacional se observó en las colaboradoras accesibilidad y entusiasmo por brindar información que permitiera que la empresa siguiera creciendo y teniendo mejora continua.

CAPÍTULO I

1.1. Planteamiento del Problema y Marco Teórico

1.1.1 Planteamiento del problema:

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc. se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad que es el clima laboral en las organizaciones.

Según Hall (1996)² el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del colaborador.

“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.)”³

² Davis, Keith, et al, 1997: Newstrom John. Comportamiento Humano en las organizaciones, Pp 135,136

³ Davis, Keith, et al, 1997: Newstrom John. Comportamiento Humano en las organizaciones, Pp 141,145

Las empresas buscan ser competitivas, y destacarse por tener personal eficiente, productivo y así mismo tener líderes que brinden apoyo para una mejor realización de las actividades que se desarrollen dentro de la organización.

Ante un mundo de competencia global las empresas buscan un valor adicional que les permita mantenerse en un mercado competitivo. Es por ello, que se necesita tener colaboradores capacitados y motivados para poder satisfacer tanto las necesidades individuales, como las organizacionales.

Siendo el Clima Organizacional una fuente de información de cómo es percibido directamente o indirectamente por los colaboradores varios indicadores, se considera hoy en día que una encuesta de clima organizacional constituye una herramienta para la mejora continua de las empresas.

Dentro del campo empresarial existen grandes, medianas y pequeñas empresa que incluyen dentro del plan de trabajo del Departamento de Recursos Humanos la asesoría y aplicación de una encuesta de clima organizacional, siendo una de ella Centro Distribuidor, S. A. – CENDIS –. Al tener comunicación directa con la Gerencia de Recursos Humanos conoce la necesidad de diseñar y elaborar una encuesta de clima organizacional para conocer la percepción que los colaboradores del área de Cuidado Personal tienen, con el propósito de obtener resultados que sirvan de base para elaborar

un plan de acción que permita trabajar en las oportunidades de mejora y reconocer las fortalezas de los colaboradores y mantener una mejora continua.

Durante la vida de las organizaciones surgen situaciones de insatisfacción, ineficiencia, improductividad y desmotivación que no han permitido un buen desarrollo de las mismas. Las aptitudes y las habilidades no son lo único importante de los Recursos Humanos.

Es por ello, que hay que conocer las características del personal, qué los motiva, los satisface, qué los alienta para realizar un mejor desempeño dentro de la organización y de esta manera tener un personal satisfecho, el cual será más productivo, generando así un servicio de mayor calidad y competitivo.

Las grandes empresas de servicios enfrentan un gran reto, ya que la producción y el consumo del servicio son simultáneos y depende en gran parte de la atención de la persona que proporciona el servicio. Todo esto conlleva a que los Recursos Humanos sean un punto determinante para que las grandes empresas se encuentren competitivas a nivel global.

1.1.2 Marco teórico:

1.1.2.1 Antecedentes:

De los diversos enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, Goncalves lo define como: “un fenómeno que media entre factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como satisfacción, rotación, entre otras”⁴, las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

La teoría conductista propone su estudio a través de manifestaciones observables explicando los contenidos psicológicos; emoción, hábitos y aprendizaje⁵.

⁴ Velásquez, Ricardo. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rhhh/coricvel.htm>

⁵ Legrenzi, Paolo, 1986: Historia de la Psicología, Pp. 152

El comportamiento de un colaborador se ve reflejado en una encuesta de Clima Organizacional dependiendo de factores internos y externos, los externos influyen en el comportamiento de las personas, son derivados de características empresariales, sistemas de recompensas y castigos, así como de factores sociales, mientras que los internos son característicos de la personalidad, de actitudes, valores, aprendizaje y de automotivación.

Debido a la diversidad de factores que reúne el clima, se puede decir que este forma la personalidad de la misma. Entre las principales características del Clima Organizacional se puede mencionar⁶:

- Hacen referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la empresa
- Tiene permanencia
- Tiene impacto sobre el comportamiento de los miembros de la empresa
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la empresa
- Es afectado por el comportamiento y actitudes de los miembros
- Es afectado por variables estructurales de la empresa

⁶ Lossi Luna, Renato Alejandro, 2003: El Clima Organizacional y las Relaciones Laborales, Pp. 18

1.1.2.2 Factores que influyen en el estudio de una encuesta de clima organizacional

1.1.2.2.1. La naturaleza de las actitudes de los colaboradores:

Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los colaboradores respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas, y en última instancia su comportamiento⁷. Dan forma a una disposición mental que incluyen en la manera de ver las cosas. Son indicadores razonablemente aceptables de las conductas. Ofrecen indicios de las intenciones conductuales o inclinaciones de un empleado a actuar de cierta manera. Aunque de los factores que contribuyen a la satisfacción laboral se hallan bajo el control de los administradores, también es cierto que los individuos difieren en cuanto a su disposición personal cuando se incorporan a la empresa. Algunas personas son optimistas, honestas, alegres, animosas y corteses; de ella se dice que poseen una afectividad positiva. Otras son generalmente pesimistas, irritables y hasta ofensivas; de ellas se dice que poseen una afectividad negativa. Todo indica que la satisfacción o insatisfacción de los individuos es producto de una predisposición en ese sentido. Se entiende por satisfacción laboral⁸, el conjunto de sentimientos de emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Por ello la actitud refleja el grado de disposición de un empleado en el cumplimiento e identificación con la visión, misión, valores y plan estratégico de la empresa.

⁷ Robbins, Stephen P., 1997: Comportamiento Organizacional, Pp. 275-276.

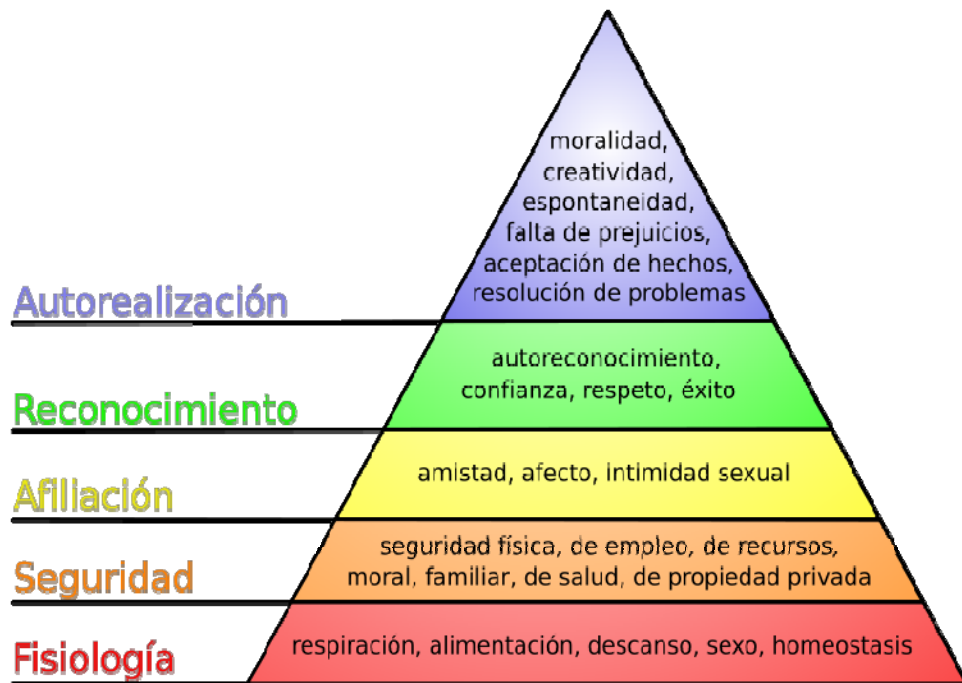
⁸ Idem/ Robbins, Stephen P.

1.1.2.2.2 Pirámide de las Necesidades Maslow:

La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana⁹, en la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre.

Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados. Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona) mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior.

⁹ Koontz, Harold, et al, 2003: Administración Una Perspectiva Global, Pp 501



1.1.2.2.3. Un enfoque de sistemas sobre la motivación en las organizaciones:

Las características individuales: son los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a la situación de trabajo. Sin duda, la gente difiere en esas características y, por tanto, también sus motivaciones serán distintas.

Las características del trabajo: son los atributos de las actividades del empleado e incluyen el grado de responsabilidades, la diversidad de actitudes y el grado en que el trabajo reúne las características que satisfacen al personal.

Las características de la situación de trabajo: son factores del ambiente laboral del individuo.

El ambiente inmediato de trabajo incluye las actitudes y acciones de compañeros y supervisores, así como el clima que crean¹⁰.

1.1.2.2.4 Ambiente de las organizaciones:

El entorno externo y su importancia dependen frecuentemente de su habilidad para adaptarse a los cambios en el mundo que le rodea. Ponen su interés en el entorno interno de las organizaciones, pero al hacerlo tienden a menospreciar la importancia del entorno externo.

El entorno externo o panorama es uno de los supuestos fundamentales en la teoría de sistemas, las organizaciones no son ni autosuficientes ni cerradas, más bien intercambian recursos con el entorno y dependen de él.

Los elementos del entorno se compone de grupos de interés, entre los cuales encontramos: empleados más preparados y versátiles, variables sociales que se pueden dividir en tres categorías: demográficas, de estilo de vida y valores sociales¹¹.

¹⁰ Krings, Alvaro Zea, 1998: Teoría Gerencial II, Pp. 42-43

¹¹ Krings, Alvaro Zea, 1996: Teoría gerencia I, Pp. 45-52

1.1.2.2.5 Calidad de vida en el trabajo:

Es definida por Davis y Newstrom¹² como los aspectos favorables y desfavorables de un ambiente laboral humano y/o clima organizacional, dentro de un programa de calidad de vida laboral existen tres beneficiarios potenciales:

- Los empleados
- La organización
- La sociedad en general

La calidad de vida no es solo un método de grandes posibilidades para el enriquecimiento de puestos sino también un campo interdisciplinario de investigación y acción, en la que se combina la psicología, sociología, administración, entre otras disciplinas.

¹² Rodas López, Ana Virginia, 2004: Diagnóstico de Clima Organizacional en una Empresa Guatemalteca, Pp 10

Kossen sugirió alternativas que se pueden considerar para modificar y mejorar el ambiente de trabajo dentro de una empresa, tales como:

- Enriquecer el trabajo
- Crear trabajos completos para satisfacer necesidades
- Rotación de trabajo dentro de una empresa
- Planes de carrera
- Reconocimiento de resultados
- Salarios, beneficios
- Libertad de decidir
- Posibilidad de participación

Kossen definió que “el clima organizacional es la atmósfera que se origina por las actitudes creadas de los empleados de una organización.”¹³

Según Chiavenato “el clima organizacional es el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados.”¹⁴

¹³ Idem/ Rodas López, Ana Virginia, Pp. 11

¹⁴ Chiavenato, Idalberto, 2002: Gestión del Talento Humano, Pp. 63

Pfifemer y Sheerwood lo expone como “el clima social que gira al entorno del bienestar, para el ennoblecimiento del ser humano, conservando el impulso productor y el ambiente de competencia.”¹⁵

Según Pfifemer y Sheerwood los factores determinantes del clima:

- La organización: definida por Pfifemer y Sheerwood como el patrón de formas en el cual un número de personas dedicadas a un complejo de labores se relacionan unas con otras para establecer y llevar a cabo sistemáticamente ciertos fines en los que todos convinieron.
- Metas y objetivos: son los fines que dirigen las actividades organizacionales e individuales.
- Identificación: es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es la sensación de compartir los objetivos personales con la organización según Pfifemer y Sheerwood.
- Condiciones físicas: según Chiavenato, señalo que estas consisten en condiciones ambientales de trabajo.

¹⁵ Idem/ Rodas López, Ana Virginia, Pp 13

García (1987) Kolb, Rubin y McIntyre (1977) citados por Marín. (1999), coinciden en decir que el clima organizacional es básicamente lo que los miembros de la organización perciben de su empresa, como las cualidades, características, objetivos, etc., y como esto influye en su comportamiento. Mahon (1992), citado por Marín. (1999), plantea que la cultura es aquello que se encuentra arraigado en los individuos y constituye algo así como “la forma de ser” y la estudia como algo difícilmente modificable; expresa en cambio que el clima es un estado más transitorio y se constituye en el estado anímico en el que se encuentren los miembros de la organización en determinado momento, lo cual influye en su labor¹⁶.

1.1.2.3. Consideraciones fundamentales para la mejora del clima organizacional

La forma más eficiente y efectiva de mejorar el clima organizacional es:

- Utilizar un sistema de medición de calidad para diagnosticar como varios elementos del clima están operando
- Implementar un proceso que comprometa a los colaboradores a contribuir en el diseño de acciones a seguir.

¹⁶Rios, Julio Alberto, 2005: La Gestión Del Ambiente Creativo Como Mecanismo Para Impulsar La Innovación En La Empresa, Pp 5

En relación a la medición, algunos directivos parecen ser capaces de identificar las áreas problemáticas gracias a su experiencia e intuición, pero sería un acercamiento informal. Otras mediciones podrían hacerse mediante entrevistas, focus groups, para conocer los déficits del Clima Organizacional.

Hay una tendencia en crecimiento para que las organizaciones utilicen la opinión del empleado para evaluar el Clima Organizacional. Es importante destacar que los resultados de la encuesta deben ser informados al equipo de trabajo. Reportar estos resultados sólo al equipo directivo pierde el valor potencial del proceso de investigación.

1.1.2.4. ¿Cómo sería un clima organizacional óptimo?

En la investigación sobre comportamiento organizacional, un clima óptimo del equipo de trabajo es a menudo descrito en términos de altos niveles de participación del colaborador, hacer foco en el desarrollo de competencias y apoyo del management¹⁷.

¹⁷ Cotton, Peter, <http://losrecursoshumanos.com/contenidos/2069-desarrollando-un-clima-organizacional-optimo.html>

Las investigaciones han dirigido esta pregunta hacia un sistema dinámico basado en cuatro procesos que parten desde el management:

- empatía (p.ej. liderazgo de apoyo)
- claridad (p.ej. compartir y entender claramente los objetivos a seguir)
- proceso de compromiso (p.ej. integrar a las personas en el proceso de toma de decisiones, relaciones interpersonales, alineación con los objetivos)
- aprendizaje (p.ej. apreciación, devolución y procesos de desarrollo)

1.1.2.5. Dimensiones de un clima organizacional

La investigación ha descubierto que los equipos de trabajo en donde estos cuatro elementos funcionan óptimamente exhiben el menor riesgo de comportamientos perjudiciales por parte del empleado.

Todo grupo espontáneamente en una organización se desenvuelve en un entorno constituido por la misma organización y por la sociedad en que aquella está ubicada. Para Robbins, el clima de una organización “está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afectan su desempeño”.¹⁸

¹⁸ Robbins, Stephen P., 1996: Comportamiento Organizacional, Pp 500-501

Encontrando que existen tres dimensiones clave para cualquier clima de una organización, en este la cual define de esta manera:

- La capacidad de un clima: se refiere al grado en que puede apoyar el crecimiento.
- La volatilidad: donde hay un alto grado de cambio impredecible, el clima es dinámico.
- Complejidad: es el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales.

1.2 Hipótesis:

De acuerdo con los resultados obtenidos se da por aceptada la hipótesis de investigación “El clima organizacional es determinado por la percepción del colaborador”.

Variables:

- Dependiente: Percepción del colaborador
- Independiente: Clima organizacional

Indicadores:

- **Comunicación:** Es base en toda empresa para el éxito de las gestiones administrativas y operacionales.
- **Liderazgo:** El líder es la persona responsable de dirigir a los colaboradores para el logro de metas y entrega de resultados, es un factor de suma importancia en toda encuesta de clima organizacional.
- **Identidad y lealtad:** El conocer la forma en que viven los colaboradores la visión, misión y valores de la empresa contribuye a conocer si son medios para alcanzar las metas individuales y grupales.

- **Trabajo en Equipo:** Capacidad para integrar el esfuerzo individual al logro de objetivos significativos para el equipo de trabajo.
- **Valores:** Sentir y obrar en todo momento consecuentemente de acuerdo a buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.
- **Cultura de Servicio:** Habilidad para satisfacer las necesidades y expectativas de aquellas personas o grupos con los que se relaciona, ya sea internos o externos a la empresa.
- **Seguridad e higiene industrial:** Su objetivo es prevenir accidentes laborales consecuencia de las actividades de producción. Una buena producción debe satisfacer las condiciones necesarias de los trabajadores y empresa y producto.
- **Sistema de compensación:** El objetivo final es la maximización de los recursos administrativos.
- **Desarrollo de capacidades:** Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir las capacidades de un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

1.3 Delimitación:

El trabajo de investigación se realizó en la División de Cuidado Personal, de Centro Distribuidor, S.A. con un total de 14 colaboradores de género femenino. CENDIS se ubica en Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia. La duración fue de dos meses, tiempo en el cual se definieron los indicadores a evaluar con Gerencia de Recursos Humanos, se diseñó y aplicó la encuesta de clima organizacional, y posterior a ello se hizo entrega de los resultados.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas:

En base a las necesidades requeridas por la Gerencia de Recursos Humanos por medio de su gerente, se planteó la inquietud de conocer el nivel de satisfacción de los empleados y de buscar las posibles causas de problemas que afronta con personal y la organización. Se estableció que el trabajo de investigación se llevaría a cabo con la División de Cuidado Personal.

Por medio de tres técnicas de recolección de datos:

- La observación consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes y la forma en qué el individuo desarrolla normalmente sus actividades. A través de esta se pudo observar las conductas que los evaluados manifestaban mientras completaban la encuesta de clima organizacional, entre estas se puede mencionar: accesibilidad e interés por brindar información para la mejora continua de la empresa, sin embargo no se descarta que reflejaron ansiedad e incertidumbre, esta pudo ser producida por la expectativa de conocer qué pasaría con los datos que estaban brindando.

- La Encuesta clima organizacional que recoge información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso. Por medio de esta se conoció la percepción del colaborador respecto al ambiente de trabajo.
- Técnica conocida como semáforo, en la cual se estableció los parámetros a considerar al momento de tabular los datos de la Encuesta de Clima Organizacional, esta quedo definida de la siguiente manera:



81 a 100 áreas fuertes de la empresa (SI)



60 a 80 áreas de mejora de la empresa (NO)



0 a 59 áreas de débiles de la empresa (A VECES)

2.2 Instrumentos:

La recopilación de información para la investigación se realizó a través de una encuesta estructurada con preguntas cerradas y los trabajadores seleccionaban la respuesta que expresaba mejor su percepción sobre los indicadores establecidos (si, no, algunas veces). La encuesta consta de sesenta preguntas, adicionalmente cuenta con una sección en la cual el trabajador escribió su opinión en cuanto las necesidades requeridas de capacitación, los aspectos positivos y de mejora, asimismo sugerencias para la organización.

Luego de definir el área de la organización que fue investigada se procedió a planificar y calendarizar la aplicación del instrumento, éste se completó en forma individual en las instalaciones de la organización.

Los indicadores establecidos para la investigación son: Comunicación, liderazgo, identidad y lealtad, trabajo en equipo, valores, cultura de servicio, seguridad e higiene industrial, sistema de compensación y desarrollo de capacidades, siendo un total de diez.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la población:

3.1.1 Características del lugar:

Centro Distribuidor S.A. se ubica en Vía 1, 2-53 Z-4 Edificio Italia. CENDIS nace como una empresa familiar, al inicio contaban con 12 colaboradores, hoy en día con más de 40 años de experiencia en el mercado Guatemalteco en la distribución de productos de alta calidad, cuenta con más de 350 colaboradores.

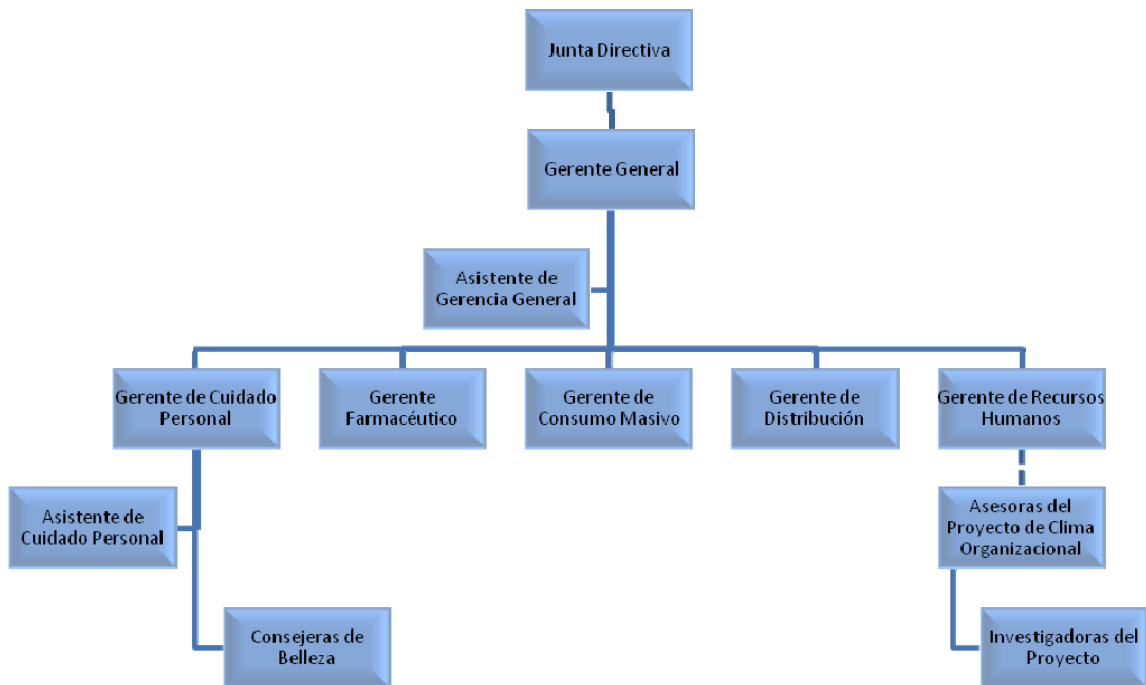
Actualmente CENDIS cuenta con tres divisiones:

- Consumo Masivo
- Farma Privada e Institucional
- Cuidado Personal

Su visión, misión y valores son:

- Visión: La mejor organización de servicio y comercialización regional, profesionalmente diseñada para entregar a sus clientes acceso a productos de alta calidad y servicios innovadores que le agreguen valor a los mismos. Todo esto basado en:
 - Tecnología de avanzada (humana, de mercadeo e informática).
 - Red de alianzas con clientes detallistas, clientes suplidores y distribuidores.
 - Profesionalizar a los clientes detallistas para apoyar y desarrollar su negocio.
- Misión: Ser la mejor empresa de comercialización de la región, por medio de ser el punto de apoyo para todos nuestros clientes.

Su estructura jerárquica es la siguiente:



Para fines de tesis la presente investigación se realizó en la División de Cuidado Personal, área responsable de la promoción de productos para el cuidado de la piel y perfumería.

3.1.2 Características de la población:

El área de Cuidado Personal cuenta con 14 trabajadoras, de género femenino, las edades oscilan entre 18 a 45 años de edad, cuyo objetivo es brindar atención al cliente y dar a conocer los productos de cuidado para la piel y perfumería.

3.2 Presentación Análisis e Interpretación de Resultados:

Durante el proceso de investigación realizado en Centro Distribuidor, S.A., se tuvo la oportunidad de interactuar con los colaboradores de la organización, facilitando así el proceso de tabulación, análisis, graficación e interpretación de resultados.

Se detallaron las características generales del clima organizacional que prevalece actualmente en la organización, se graficó en forma porcentual cada indicador y una gráfica general.

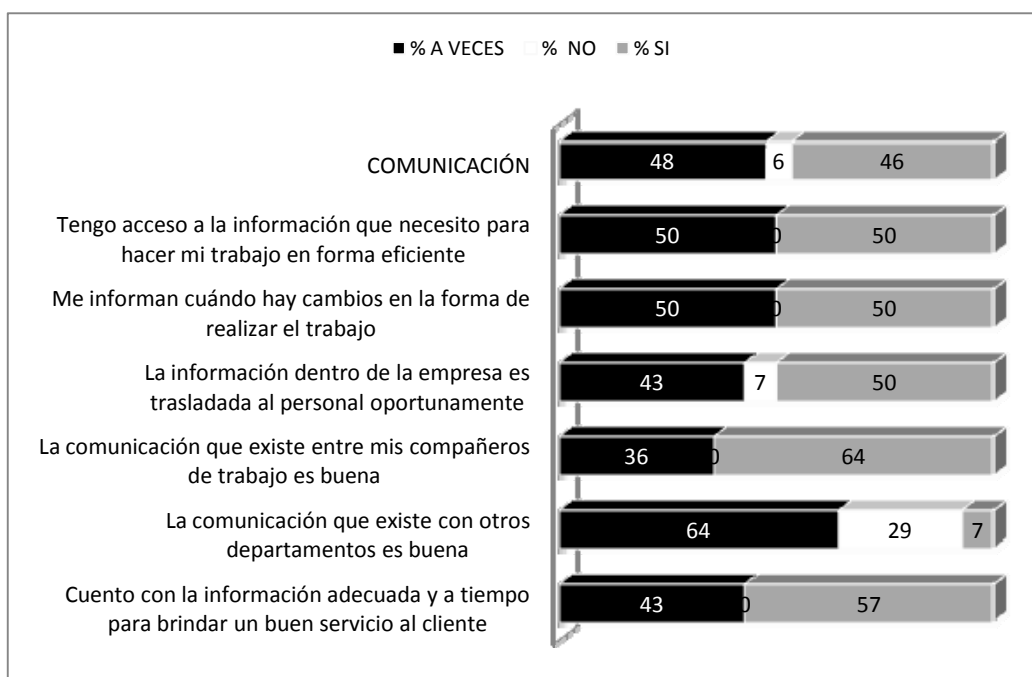
Se puede observar que existen áreas de fortaleza y áreas de mejora en las cuales la organización puede realizar cambios positivos para mejorar su clima.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

GRÁFICA 1

RESULTADO DEL INDICADOR COMUNICACIÓN

- 81 a 100 áreas fuertes de la empresa (SI)
- 60 a 80 áreas de mejora de la empresa (NO)
- 0 a 59 áreas de débiles de la empresa (A VECES)



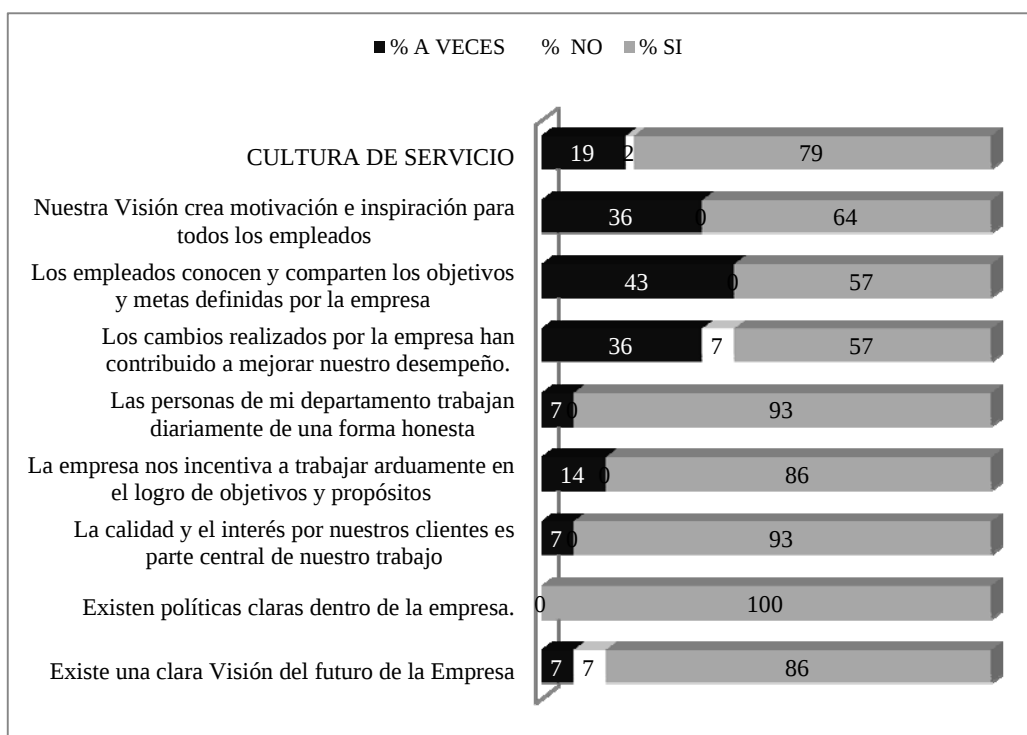
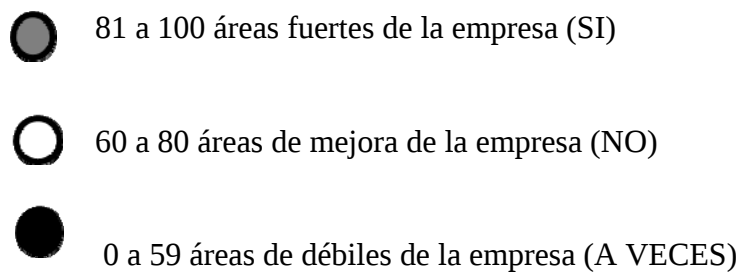
Fuente: Datos obtenidos de encuestas aplicadas a colaboradores del área de Cuidado Personal de Centro Distribuidor, S. A., año 2011.

Interpretación:

La presente gráfica muestra que el indicador de comunicación se encuentra en todos los aspectos evaluados bajo la puntuación de área de mejora, siendo uno de los más relevantes la comunicación entre los departamentos con un 7%, se considera que este se debe a las diferentes actividades externas que calendariza la División de Cuidado Personal para promocionar el producto. Adicionalmente se puede observar que existen tres aspectos donde se genera contradicción en las percepciones de los colaboradores porque se visualiza un resultado de un 50%, sin embargo se debe considerar que uno de los puntos de mejora continua en las empresas es la comunicación y el fortalecer una cultura en la cual se utilicen diferentes medios de comunicación, sin descartar que el ser humano tiende a preferir la comunicación personal.

GRÁFICA 2

RESULTADO DE LA CULTURA DE SERVICIO



Fuente: Datos obtenidos de encuestas aplicadas a colaboradores del área de Cuidado Personal de Centro Distribuidor, S. A., año 2011.

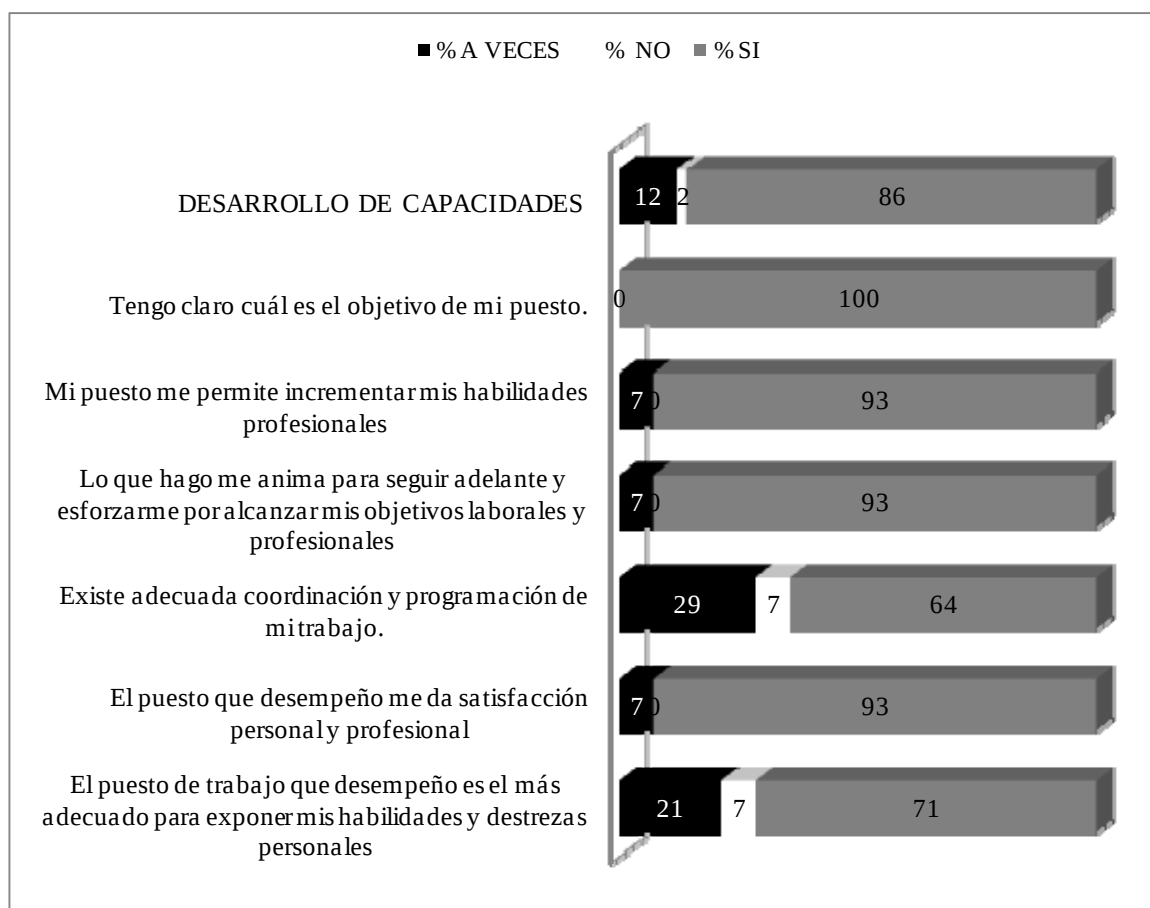
Interpretación:

Los resultados en la gráfica reflejan que el indicador cultura de servicio puede llegar a ser una fortaleza para la empresa, debido a que en la mayoría de los aspectos evaluados se encuentran establecidos dentro del parámetro de 80 a 100, este dato muestra que las colaboradoras conocen y viven la visión de la empresa de brindar un servicio profesional a los clientes. Uno de los puntos a considerar según la gráfica es compartir los objetivos y metas, asimismo dar a conocer en qué forma contribuyen los cambios que se realizan dentro de la empresa, esto no solamente contribuye a mantener una cultura de servicio profesional sino también a mantener líneas de comunicación formales.

GRÁFICA 3

RESULTADO DEL INDICADOR DESARROLLO DE CAPACIDADES

- 81 a 100 áreas fuertes de la empresa (SI)
- 60 a 80 áreas de mejora de la empresa (NO)
- 0 a 59 áreas de débiles de la empresa (A VECES)



Fuente: Datos obtenidos de encuestas aplicadas a colaboradores del área de Cuidado

Personal de Centro Distribuidor, S. A., año 2011

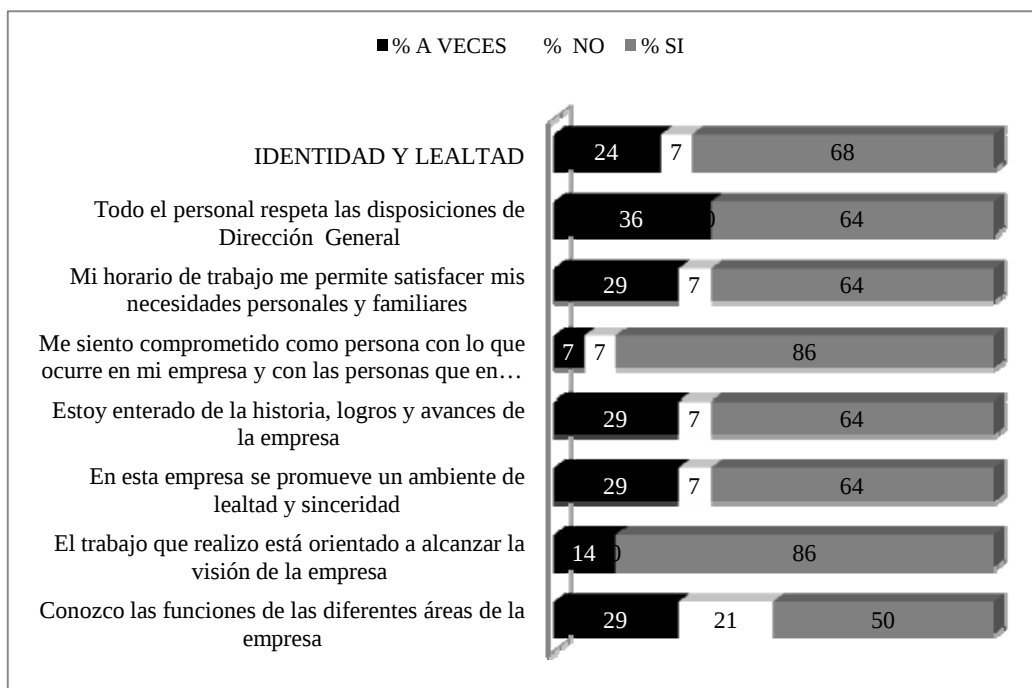
Interpretación:

La gráfica define que los colaboradores consideran que el desarrollo de sus capacidades les permite ser una fortaleza para la empresa y División de Cuidado Personal siendo por ello su porcentaje total es de un 86%. Es importante considerar que en esta gráfica el colaborador da a conocer cómo se siente en el puesto de trabajo y la forma en que percibe el desempeño que realiza, este indicador es guía para determinar en qué forma el colaborador considera la satisfacción personal y profesional que alcanza en la empresa, y así establecer un plan de desarrollo que permita el retener talento.

GRÁFICA 4

RESULTADO DEL INDICADOR IDENTIDAD Y LEALTAD

- 81 a 100 áreas fuertes de la empresa (SI)
- 60 a 80 áreas de mejora de la empresa (NO)
- 0 a 59 áreas de débiles de la empresa (A VECES)



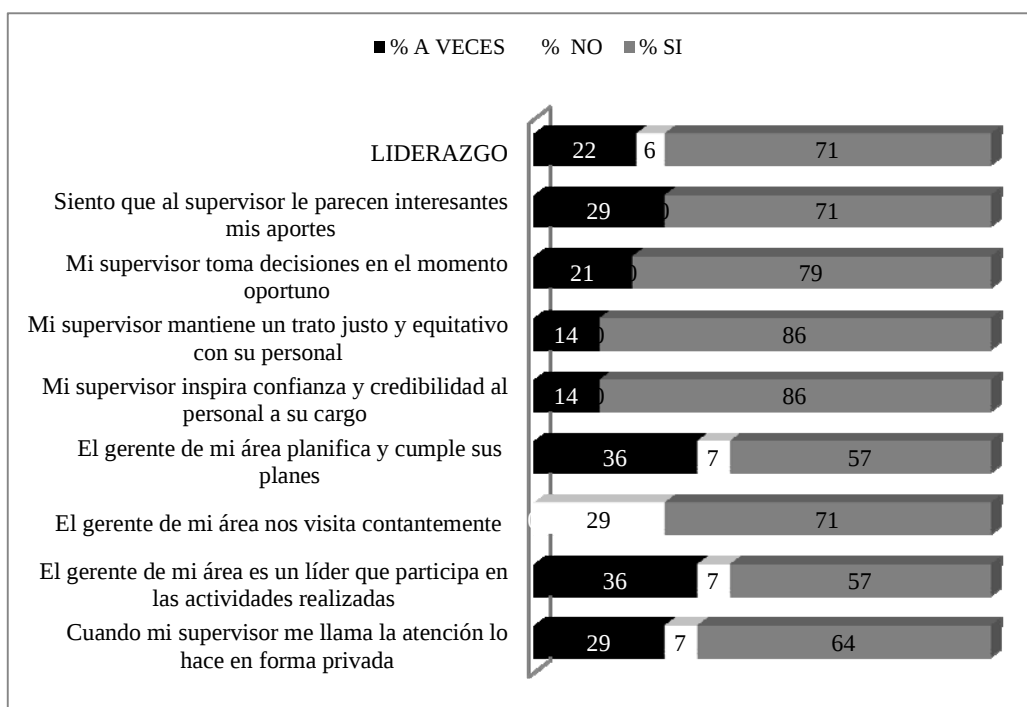
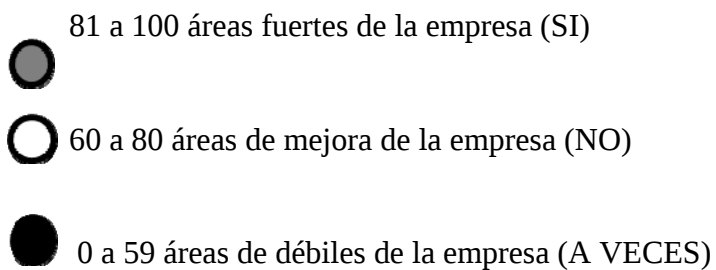
Fuente: Datos obtenidos de encuestas aplicadas a colaboradores del área de Cuidado Personal de Centro Distribuidor, S. A., año 2011

Interpretación:

Los datos de la gráfica dan a conocer que el indicador de identidad y lealtad se ubica entre las oportunidades de mejora debido a que se reflejan porcentajes entre el 50% al 64%, siendo el más relevante el desconocimiento de las funciones que realiza cada área de trabajo dentro de la empresa. En los aspectos evaluados se puede visualizar que la percepción del colaborador es la mejora continua en los canales de comunicación para conocer los avances de la empresa, los objetivos, las metas, las funciones de las diferentes áreas, entre otros, esto se considera contribuiría en que la identidad y lealtad sea una fortaleza para la empresa.

GRÁFICA 5

RESULTADO DEL INDICADOR DE LIDERAZGO



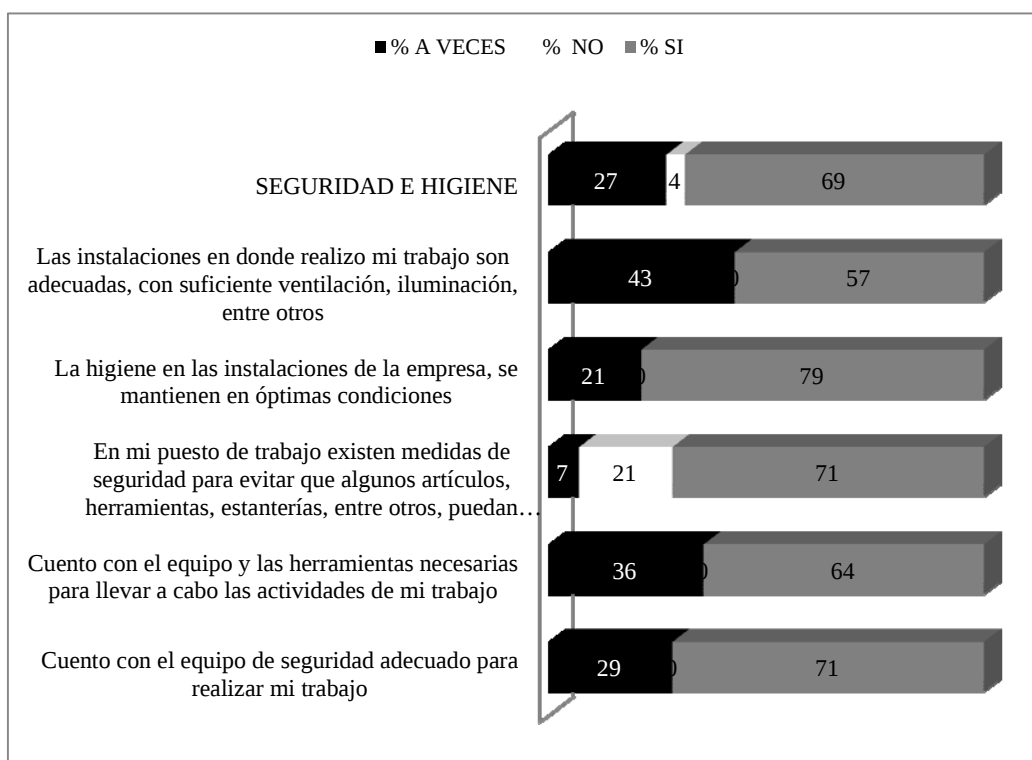
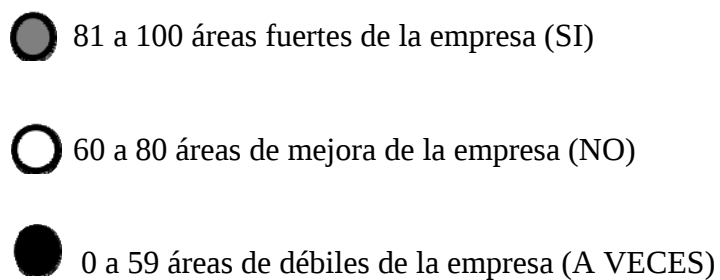
Fuente: Datos obtenidos de encuestas aplicadas a colaboradores del área de Cuidado Personal de Centro Distribuidor, S. A., año 2011

Interpretación:

Se visualiza en la gráfica que el indicador de liderazgo es una oportunidad de mejora, debido a que se ubica en un 71%, asimismo se puede visualizar que el liderazgo en la supervisión puede ser una fortaleza, sin embargo se debe considerar que esto se logra con la participación e involucramiento de las gerencias, compartiendo y aceptando sugerencias del personal en la planificación de las diferentes actividades, e informando sobre los avances.

GRÁFICA 6

RESULTADO DEL INDICADOR DE SEGURIDAD E HIGIENE



Fuente: Datos obtenidos de encuestas aplicadas a colaboradores del área de Cuidado Personal de Centro Distribuidor, S. A., año 2011

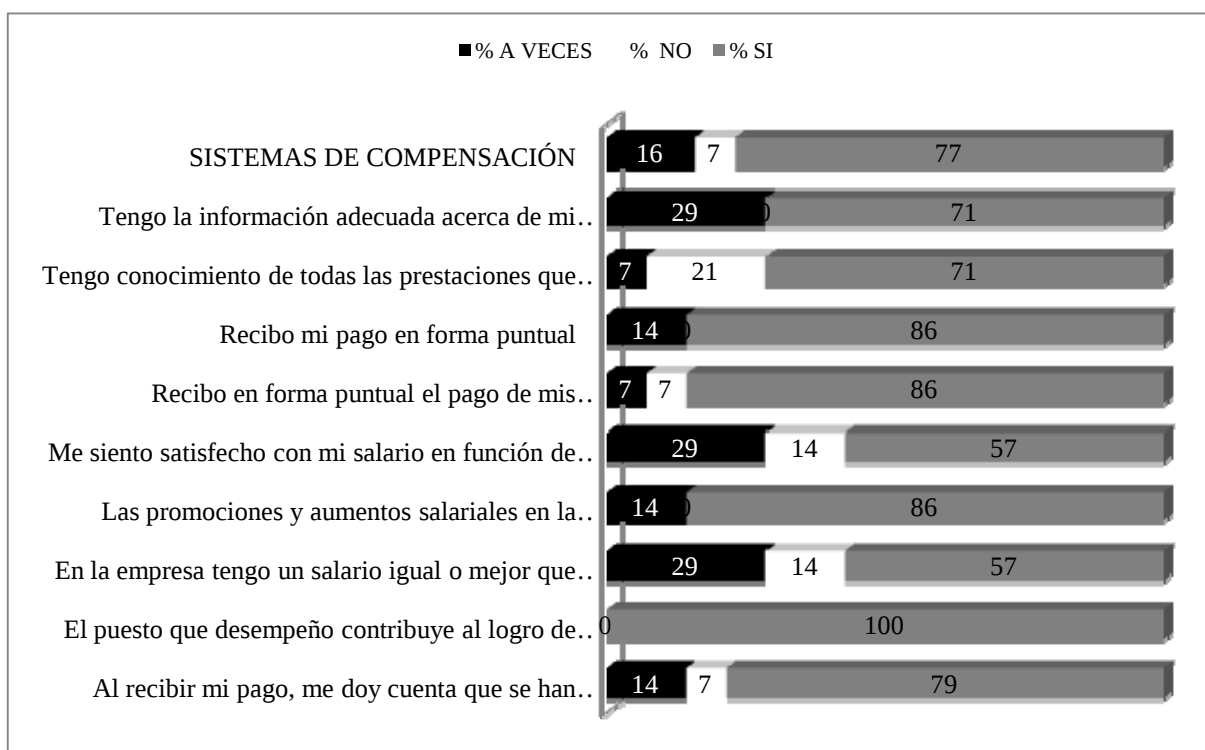
Interpretación:

El indicador de seguridad e higiene según los resultados de la gráfica es una oportunidad de mejora, siendo el aspecto más bajo las instalaciones donde se realiza el trabajo, en este punto es importante considerar que parte de las colaboradoras laboran en los centros comerciales, por ende la estructura de los mismo es diferente al de la empresa.

GRÁFICA 7

RESULTADO DEL INDICADOR SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

- 81 a 100 áreas fuertes de la empresa (SI)
- 60 a 80 áreas de mejora de la empresa (NO)
- 0 a 59 áreas de débiles de la empresa (A VECES)



Fuente: Datos obtenidos de encuestas aplicadas a colaboradores del área de Cuidado

Personal de Centro Distribuidor, S. A., año 2011

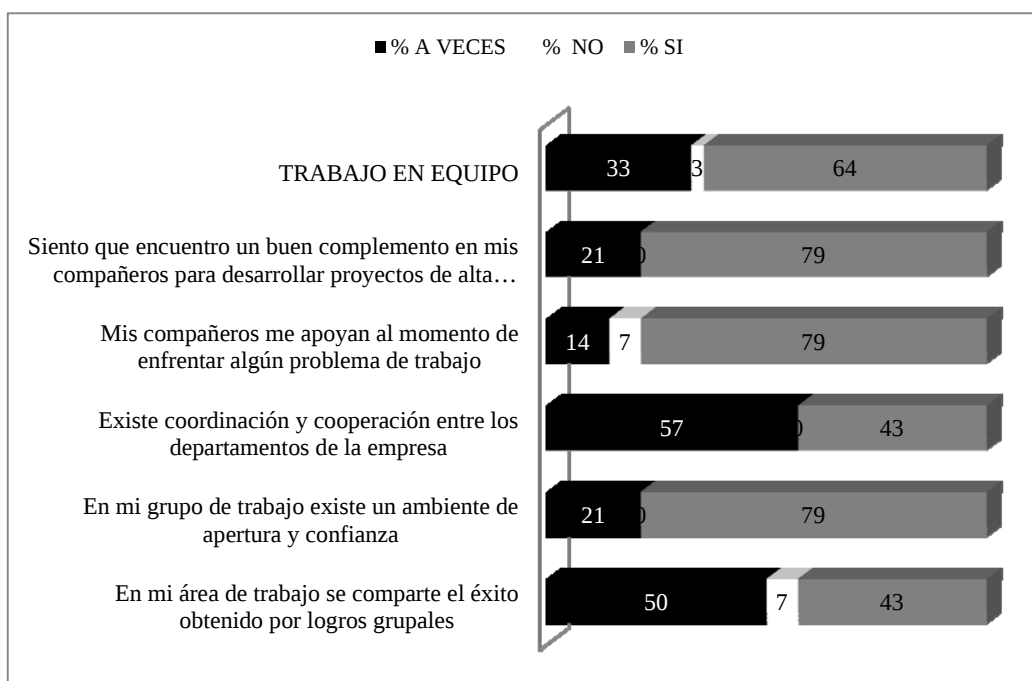
Interpretación:

La gráfica refleja que el sistema de compensación es una oportunidad de mejora debido a que un 57% consideran que el salario es acorde a las funciones que realiza y que es igual al salario que devengarían en otras empresas, un 86% indica que recibe el pago de salario y prestaciones en forma puntual, y que las promociones se realizan en forma objetiva y sin favoritismo. Un 71% expresa que cuenta con adecuada información del salario y prestaciones que ofrece la empresa, sin embargo un 21% indica que desconoce las prestaciones que ofrece la empresa. Se debe considerar que la percepción de un colaborador en el sistema de compensación se puede ver influida por diferentes aspectos que dependen de situaciones internas y externas tanto de la empresa, como del entorno familiar y social.

GRÁFICA 8

RESULTADO DEL INDICADOR TRABAJO EN EQUIPO

- 81 a 100 áreas fuertes de la empresa (SI)
- 60 a 80 áreas de mejora de la empresa (NO)
- 0 a 59 áreas de débiles de la empresa (A VECES)



Fuente: Datos obtenidos de encuestas aplicadas a colaboradores del área de Cuidado

Personal de Centro Distribuidor, S. A., año 2011

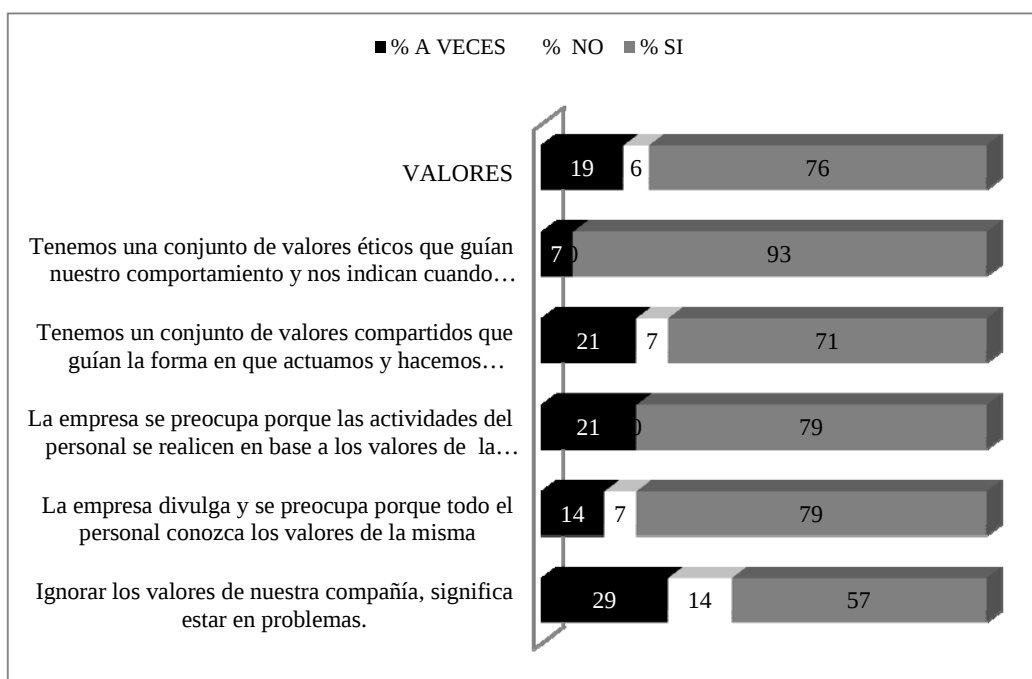
Interpretación:

Según los resultados de la gráfica un 79% consideran que encuentran apoyo en el área de trabajo, que en el grupo existe un ambiente de apertura y confianza, y un 43% indica que existe coordinación y cooperación entre los departamentos de la empresa, también muestran que se comparten los éxitos obtenidos por logros grupales. Se puede visualizar que más del cincuenta por ciento de los colaboradores perciben que en la empresa y División de Cuidado Personal se trabaja en equipo, para fortalecer este indicador es importante el fortalecer las relaciones interpersonales y vías de comunicación entre las áreas que conforman la empresa, asimismo compartir y dar a conocer los éxitos alcanzados.

GRÁFICA 9

RESULTADO DEL INDICADOR VALORES

- 81 a 100 áreas fuertes de la empresa (SI)
- 60 a 80 áreas de mejora de la empresa (NO)
- 0 a 59 áreas de débiles de la empresa (A VECES)



Fuente: Datos obtenidos de encuestas aplicadas a colaboradores del área de Cuidado

Personal de Centro Distribuidor, S. A., año 2011

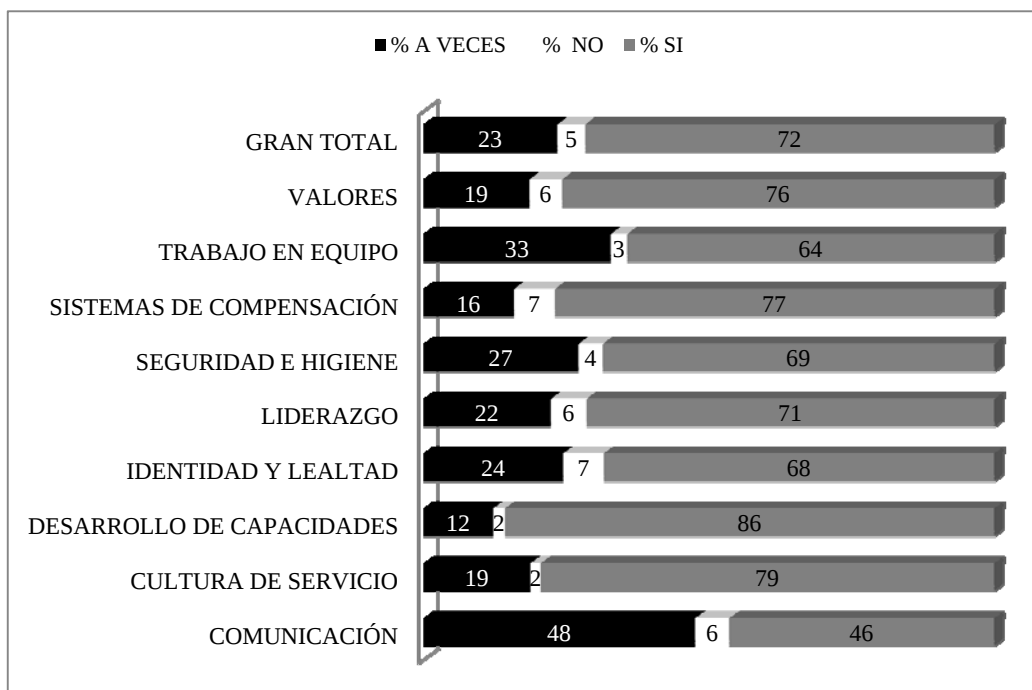
Interpretación:

La percepción de los valores según la gráfica en un 93% de las colaboradoras consideran que los valores en la empresa guían el comportamiento, un 79% que la empresa se preocupa por divulgar los valores y realizar actividades en base a los valores. Se visualiza en la gráfica que los valores pueden llegar a ser una fortaleza para la empresa y para la División de Cuidado Personal, porque los conocen y perciben que la empresa toma sus decisiones de negocio en base a los mismos. Por ser los valores la guía para el buen comportamiento dentro de la empresa es importante dar a conocer las medidas a considerar cuando los colaboradores no asumen conductas acordes a los valores.

GRÁFICA 10

RESULTADO DE INDICADORES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

- 81 a 100 áreas fuertes de la empresa (SI)
- 60 a 80 áreas de mejora de la empresa (NO)
- 0 a 59 áreas de débiles de la empresa (A VECES)



Fuente: Datos obtenidos de encuestas aplicadas a colaboradores del área de Cuidado Personal de Centro Distribuidor, S. A., año 2011

Interpretación:

En general la gráfica refleja que la fortaleza de la empresa es el indicador desarrollo de capacidades, es decir el personal se considera con los conocimientos, habilidades y destrezas para realizar el trabajo que le asignen, también se visualiza como una futura fortaleza la cultura de servicio, porque consideran importante el brindar un servicio profesional y de calidad, entre las oportunidades de mejora están los valores, el sistema de compensación y el liderazgo, y las áreas débiles son la comunicación, identidad y lealtad, seguridad e higiene y trabajo en equipo, en general se puede percibir que puede llegar a ser una fortaleza cada indicador, pero se logrará al realizar un plan de acción que se dé a conocer y se trabaje en forma inmediata.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- La comunicación que se da en la empresa hace que las relaciones laborales entre compañeros y dirigentes se vea afectada al no conocer claramente las actividades a realizar en sus lugares de trabajo, al desconocer los logros alcanzados por la empresa, los objetivos y metas trazadas.
- El liderazgo refleja poco involucramiento por parte de los líderes de la empresa (jefes, supervisores, gerentes), el considerar visitas de parte de gerencia a las áreas bajo su cargo ayudaría a fortalecer e identificar el liderazgo que se ejerce en la empresa.
- Los colaboradores reconocen que el interés y la calidad del servicio profesional que le brindan a los clientes de la empresa favorece para realizar cambios y lograr metas de vital importancia.

- Se reconoce que el desarrollo de capacidades individuales de cada uno de los colaboradores, les permite tener claro cuál es el objetivo de su puesto de trabajo, cuáles son sus habilidades profesionales y como deben desempeñar su trabajo dentro de la empresa.
- Las instalaciones de la empresa, las herramientas de trabajo y las medidas de seguridad que divulga la empresa contribuyen a evitar accidentes y lograr así la eficiencia al momento de realizar las labores en la empresa, sin embargo es importante informar y capacitar sobre seguridad e higiene industrial para la mejora continua.
- En la empresa se tiene conocimientos sobre los valores y reconocen que los principales líderes se rigen a ellos para cerrar negocios, también conocen que guían el comportamiento y que es importante conocer las medidas disciplinarias en el no cumplimiento de los valores.

4.2. Recomendaciones

- Se sugiere fortalecer los medios de comunicación (cartelera, correo electrónico, boletines electrónicos informativos, buzón de sugerencias, etc.) con la finalidad que sean un canal para transmitir los logros y metas de la empresa y de cada área.
- Es importante el promover reuniones de trabajo para conocer la planificación de las actividades laborales, con la finalidad de conocer los aportes de los colaboradores.
- Es recomendable el realizar reuniones con todo personal en forma eventual para dar a conocer las metas por área y el aporte que se espera para alcanzarlas.
- Al ser el colaborador quien tiene el contacto directo con el cliente se sugiere involucrarlo en la toma de decisiones por medio de aportes, sugerencias y observaciones que puedan brindar para mejorar el servicio.
- Se considera necesario el realizar un plan de capacitaciones para fortalecer el liderazgo en la empresa, de preferencia que sean en forma de cascada (1. gerencia; 2. jefaturas; y 3. supervisores). Asimismo diseñar dentro de la evaluación del desempeño y/o encuesta de clima organizacional un espacio que permita evaluar las principales competencias que debe identificar a un líder, esto sería para el

personal que tiene subordinados. Y posterior a contar con los resultados promover reuniones de trabajo para fortalecer la identificación del personal con el líder, y para informar sobre logro, metas, nuevos retos, etc.

- Es importante el realizar en forma frecuente visitas gerenciales a las diferentes áreas de trabajo, con la finalidad de fortalecer el liderazgo, identificación y lealtad del personal con la empresa.
- Aunque el colaborador se encuentra satisfecho con el procedimiento que se realiza para el sistema de incentivos laborales, se sugiere considerar a otros sistemas de compensación no monetarios, por ejemplo: cartas de felicitación, reconocimientos verbales, entre otros.
- Se recomienda como un recurso en los procesos de promociones y/o ascensos que se realizan el sistema de evaluación del desempeño, porque refleja los conocimientos, habilidades y destrezas del personal que será promovido.
- Desarrollar y mantener un programa de seguridad ocupacional a través de un comité (comité de riesgos ó seguridad e higiene) que se forme para fortalecer esta área.

Bibliografía

- 1 Chiavenato, Idalberto, 2002: Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, Pp. 475
- 2 Davis, Keith. Newstrom John. Comportamiento Humano en las organizaciones. Editorial McMillan-Collier. Inglaterra. 1997:135,136,pp
- 3 Koomtz, Harold, Weihrich, Heinz, 2003: Administración Una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill, Pp. 804
- 4 Krings, Alvaro Zea, 1996: Teoría gerencia I, Editorial HR Impresores, S. A., Guatemala, Pp. 155
- 5 Krings, Alvaro Zea, 1998: Teoría Gerencial II, Editorial HR Impresores, S. A., Guatemala, Pp. 92
- 6 Legrenzi Paolo, y otros autores, 1986: Historia de la Psicología, Editorial Herder, Barcelona, Pp. 296
- 7 Lossi Luna, Renato Alejandro, 2003: El Clima Organizacional y las Relaciones Laborales, Pp. 75
- 8 Ríos, Julio Alberto, 2005: La Gestión Del Ambiente Creativo Como Mecanismo Para Impulsar La Innovación En La Empresa, Universidad Nacional de Colombia, Grupo Procrea, Pp. 25

- 9 Robbins, S. , 1996: Comportamiento Organizacional, Editorial Pearson Prentice Hall, Pp. 675
- 10 Rodas López, Ana Virginia, 2004: Diagnóstico de Clima Organizacional en una Empresa Guatemalteca, Pp. 70
- 11 Stephen P., Robbins, 1997: Comportamiento Organizacional, Editorial Pearson Prentice Hall, Pp. 715

ANEXOS



ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una encuesta que está dividida en dos secciones. En la primera se pide información general del área en la que labora y en la segunda se presentan una serie de afirmaciones que hacen referencia a distintos aspectos y condiciones de su trabajo en la empresa donde labora. En ambas secciones debe escoger una sola respuesta para cada pregunta y marcar con una **X** la casilla correspondiente a cada una de sus respuestas. Al final de la encuesta podrá ampliar cualquier aspecto relacionado con sus respuestas, o expresar algún tema no contemplado dentro de la misma.

Sección No. 1

1. Dirección a que pertenece

Dirección General
 Operaciones
 Financiero

☐
☐
☐

2. Área a que pertenece

División Farmacéutica
 Cuidado Personal
 Consumo Mayoreo
 Consumo Detalle

☐
☐
☐
☐

3. Gerencia a que pertenece

Servicio al Cliente
 Farma
 Consumo
 Mercadeo
 Perfumería
 Rutas
 Recursos Humanos
 Tecnología y Sistemas

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

Compras
 Importaciones
 Almacén
 Regencia
 Distribución
 Contabilidad
 Créditos y Cobranzas
 Finanzas y Administración

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

4. División de la corporación en donde labora

Auditoría Interna
 Laboratorios
 Reclamos
 Dirección de Operaciones
 Trafico
 Almacén Guatemala
 Almacén Xela
 Farma privada
 Farma Institucional
 Cuidado Personal
 Abastecimiento
 Tecnología y Sistemas

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

Autoservicios
 Detalle Central
 Detalle Xela
 Mayoreo
 Mercadeo
 Trade Marketing Canal Tradicional
 Trade Marketing Canal Moderno
 Dirección Financiera
 Contabilidad
 Créditos Farma
 Recursos Humanos
 Créditos Consumo

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

5. Puesto actual:

6. Tiempo de laborar en la empresa

1 - 5 años
 6 - 10 años
 11 - 15 años
 16 - 20 años
 21 - 25 años
 26 - 30 años
 31 años en adelante

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

7. Género

Masculino
 Femenino

☐
☐

8. Edad

18 - 30 años
 31 - 45 años
 46 años en adelante

☐
☐
☐

9. Escolaridad

Nivel Primario
 Nivel Básico
 Diversificado

☐
☐
☐

Universitario
 Maestría

☐
☐

Área	No.	PARÁMETRO A ENCUESTAR	SI	ALGUNAS VECES	NO
Comunicación	1	La información dentro de la empresa es trasladada al personal oportunamente			
	2	La comunicación que existe entre mis compañeros de trabajo es buena			
	3	La comunicación que existe con otros departamentos es buena			
	4	Tengo acceso a la información que necesito para hacer mi trabajo en forma eficiente			
	5	Me informan cuándo hay cambios en la forma de realizar el trabajo			
	6	Cuento con la información adecuada y a tiempo para brindar un buen servicio al cliente			
Liderazgo	7	El gerente de mi área es un líder que participa en las actividades realizadas			
	8	Siento que al supervisor le parecen interesantes mis aportes			
	9	Mi supervisor inspira confianza y credibilidad al personal a su cargo			
	10	Mi supervisor mantiene un trato justo y equitativo con su personal			
	11	Mi supervisor toma decisiones en el momento oportuno			
	12	El gerente de mi área nos visita constantemente			
	13	Cuando mi supervisor me llama la atención lo hace en forma privada			
	14	El gerente de mi área planifica y cumple sus planes			
Identidad y Lealtad	15	Mi horario de trabajo me permite satisfacer mis necesidades personales y familiares			
	16	Me siento comprometido como persona con lo que ocurre en mi empresa y con las personas que en ella trabajan			
	17	Estoy enterado de la historia, logros y avances de la empresa			
	18	El trabajo que realizo está orientado a alcanzar la visión de la empresa			
	19	Todo el personal respeta las disposiciones de Dirección General			
	20	En esta empresa se promueve un ambiente de lealtad y sinceridad			
	21	Conozco las funciones de las diferentes áreas de la empresa			
Trabajo en equipo	22	En mi área de trabajo se comparte el éxito obtenido por logros grupales			
	23	Siento que encuentro un buen complemento en mis compañeros para desarrollar proyectos de alta calidad			
	24	Existe coordinación y cooperación entre los departamentos de la empresa			
	25	Mis compañeros me apoyan al momento de enfrentar algún problema de trabajo			
	26	En mi grupo de trabajo existe un ambiente de apertura y confianza			
Valores	27	Tenemos un conjunto de valores compartidos que guían la forma en que actuamos y hacemos negocios.			
	28	La empresa se preocupa porque las actividades del personal se realicen en base a los valores de la empresa			
	29	Tenemos un conjunto de valores éticos que guían nuestro comportamiento y nos indican cuando algo está correcto ó errado.			
	30	La empresa divulga y se preocupa porque todo el personal conozca los valores de la misma			
	31	Ignorar los valores de nuestra compañía, significa estar en problemas.			
Cultura de servicio	32	Existe una clara Visión del futuro de la Empresa			
	33	Existen políticas claras dentro de la empresa.			
	34	Los empleados conocen y comparten los objetivos y metas definidas por la empresa			
	35	La calidad y el interés por nuestros clientes es parte central de nuestro trabajo			
	36	Las personas de mi departamento trabajan diariamente de una forma honesta			
	37	Los cambios realizados por la empresa han contribuido a mejorar nuestro desempeño.			
	38	Nuestra Visión crea motivación e inspiración para todos los empleados			
	39	La empresa nos incentiva a trabajar arduamente en el logro de objetivos y propósitos			
Seguridad e Higiene Industrial	40	Las instalaciones en donde realizo mi trabajo son adecuadas, con suficiente ventilación, iluminación, entre otros			
	41	La higiene en las instalaciones de la empresa, se mantienen en óptimas condiciones			
	42	Cuento con el equipo y las herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades de mi trabajo			
	43	En mi puesto de trabajo existen medidas de seguridad para evitar que algunos artículos, herramientas, estanterías, entre otros, puedan representar riesgo en mi puesto de trabajo			
	44	Cuento con el equipo de seguridad adecuado para realizar mi trabajo			
	45	Tengo la informacion adecuada acerca de mi sueldo y beneficios			
Sistemas de Compensación	46	Me siento satisfecho con mi salario en función de lo que hago			
	47	Las promociones y aumentos salariales en la empresa se manejan de forma objetiva y sin favoritismos			
	48	En la empresa tengo un salario igual o mejor que en otra empresa en una posición similar			
	49	El puesto que desempeño contribuye al logro de los objetivos de la empresa			
	50	Recibo mi pago en forma puntual			
	51	Al recibir mi pago, me doy cuenta que se han hecho los descuentos correspondientes			
	52	Tengo conocimiento de todas las prestaciones que ofrece la empresa a los trabajadores			
	53	Recibo en forma puntual el pago de mis prestaciones de ley (aguinaldo, vacaciones, bono 14, entre otros)			
	54	Mi puesto me permite incrementar mis habilidades profesionales			
Desarrollo de Capacidades	55	Tengo claro cuál es el objetivo de mi puesto.			
	56	Cuando se realiza una contratación o promoción, se basan en los requisitos mínimos del puesto. (nivel educativo, experiencia, etc.)			
	57	El puesto que desempeño me da satisfacción personal y profesional			
	58	Lo que hago me anima para seguir adelante y esforzarme por alcanzar mis objetivos laborales y profesionales			
	59	El puesto de trabajo que desempeño es el más adecuado para exponer mis habilidades y destrezas personales			
	60	Existe adecuada coordinación y programación de mi trabajo.			

¿Qué cursos de capacitación considera necesario recibir para el óptimo desempeño en su puesto de trabajo?

Desarrollo Humano	Desarrollo técnico

Escriba su opinión con respecto a la empresa donde usted trabaja en cada columna

Aspectos Positivos de la Empresa	Aspectos que debe mejorar	Sugerencias

¡Gracias por su colaboración!.