

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

**“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA
GUATEMALTECA”**

Informe Final De Investigación Presentado Al Honorable Consejo Directivo
De La Escuela De Ciencias Psicológicas

Por

Ana Virginia Rodas López
Claudia Mishelle Hernández Pereira.

Previo a optar los Títulos de

PSICÓLOGAS

En el grado Académico de

LICENCIATURA

Guatemala, Julio del 2,004

DEDICATORIA

A DIOS MI CREADOR	Por ser mi todo, mi mejor amigo, mi padre celestial y sobre todo por su amor eterno.
A MIS PADRES	Hugo Rodas y Ana de Rodas Por su amor incondicional, paciencia, ejemplo y compartir mis esperanzas, sueños, tristezas y alegrías.
A MIS HERMANOS	Jonás Rodas y Huguito Rodas Por su apoyo y comprensión.
A LESTER LEMUS	Por brindarme su grata compañía, cariño y hacerme muy feliz.
A MIS PASTORES	Rigoberto Acevedo y Estela de Acevedo Por sus enseñanzas y oraciones.
A LIC. ROLANDO LEMUS	Por compartir su sabiduría y experiencia profesional.
A MIS AMIGOS	Por apoyarme a lo largo de mi trayectoria universitaria.
A MI FAMILIA EN GENERAL	Con respeto y cariño.

DEDICATORIA

- A DIOS** Por darme sabiduría y su amor incondicional.
Por ser mi luz, mi amigo y mi padre.
- A MI MADRE** Gilda E. Pereira Velásquez Vda. De Hernández.
Por darme la vida, su vida, su ejemplo y sus sabios consejos con amor eterno.
- A MI ABUELITA (MAMA ESTELA)** Estela Velásquez de Pereira
Por su sabia enseñanza, amor, ternura, comprensión y sobre todo por enseñarme a luchar para triunfar en la vida.
- A MIS HERMANAS** Gabriela Margarita Hernández
Mariana Hernández
Con Cariño y Respeto.
- A MIS SOBRINOS** Rodrigo Hernández
Gabriel Alejandro Hernández
Marian Rodríguez Hernández
Con mucho cariño por su energía, alegría e inocencia.
- A MI FAMILIA EN GENERAL** Por su apoyo, cariño e incentivar me a ver mis sueños hechos realidad.
- A MIS AMIGOS** Por su amistad y apoyo.

AGRADECIMIENTOS

A NUESTRA CASA DE ESTUDIOS

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Por brindarnos sus conocimientos y
sabiduría.

A LOS DOCENTES DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS, EN ESPECIAL

Lic. Luis Mariano Codoñer Castillo
Lic. Miguel Guillén
Lic. Carlos Orantes T.
Lic. Abraham Cortez
Por su excelente labor, apoyo y sus
conocimientos que nos permitieron lograr
nuestros sueños profesionales.

Índice

<u>Prólogo.....</u>	<u>1</u>
<u>CAPITULO I</u>	<u>3</u>
Introducción.....	3
Marco Teórico	5
1.1 Antecedentes.....	5
1.2 El Ser Humano Y El Ambiente.....	6
1.3 Las Necesidades Y La Motivación Humana	7
1.4 Calidad De Vida En El Trabajo	10
1.5 El Clima Organizacional	12
1.5.1 Factores Determinantes Del Clima Organizacional.....	13
1.5.2 Diagnóstico Del Clima Organizacional	15
1.5.2.1 Sistemas De Medición Del Clima Organizacional.....	16
1.5.2.2 Beneficios Que Se Obtienen Mediante El Diagnóstico De Clima Organizacional	18
Premisas	21
1.3 Hipótesis General.....	21
Definición Conceptual Y Operacional De Las Variables.....	21
Unidad De Análisis	21
Variable Independiente	21
Indicadores.....	22
Variable Dependiente.....	22
Indicadores.....	22
<u>CAPITULO II</u>	<u>23</u>
Técnicas E Instrumentos.....	23
2.1 Instrumentos De Recolección De Datos.....	23
2.2 Técnicas Y Procedimientos De Trabajo	23
2.3 Técnicas De Análisis Estadístico, Descripción E Interpretación De Datos	24
<u>CAPITULO III</u>	<u>25</u>
Presentación, Análisis E Interpretación De Resultados	25
<u>CAPITULO IV</u>	<u>37</u>
Conclusiones.....	37
Recomendaciones.....	39
Bibliografía	41

<u>Anexo I</u>	<u>43</u>
Resultados Por Factor.....	43
<u>Anexo II</u>	<u>44</u>
Gráfica De Radar Con Resultados Por Factor	44
<u>Anexo III</u>	<u>45</u>
Estudio De Clima Organizacional 2,003	45
Instrucciones	46
Cuestionario	47
<u>Resumen</u>	<u>52</u>

Prólogo

La alta competencia hoy en día hace necesario modernizar y promover una mayor eficiencia y el desarrollo de los valores necesarios para el adecuado accionar de los empleados motivados e identificados con la misión y los objetivos. En este marco, la gestión de recursos humanos pasó a ser un pilar fundamental en el logro de las metas propuestas. Una estrategia clave es el establecimiento de relaciones laborales armoniosas, permanentes y un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccionar, ponderar y coordinar acciones.

Actualmente, las empresas ocupan a miles de personas para el desempeño de diversas actividades, que permitan un desarrollo a nivel nacional como internacional. Algunas de estas empresas olvidan que en un ambiente competitivo de negocios son los empleados quienes hacen la diferencia y conforman el elemento más importante dentro de una organización. Sin embargo, éstas adoptan medidas de dirección que en alguno de los casos, no son las más apropiadas para el crecimiento profesional y personal de sus miembros, dichas acciones afectan de una u otra manera la moral de un equipo de empleados capaz.

Sí el ser humano es el corazón de una organización, entonces, la satisfacción laboral indudablemente refleja el comportamiento de un individuo; en otras palabras, a mayor satisfacción laboral, mayor productividad laboral. En este mismo pensamiento la motivación es el punto medio del balance entre los empleados, el rendimiento laboral y la productividad.

Cada empresa debe estudiar los comportamientos, las reacciones y las motivaciones de las personas, por lo cual, se planteó este trabajo de investigación que tiene por objetivo principal determinar los niveles de satisfacción e insatisfacción existente entre los empleados, para identificar los factores que representan áreas de oportunidad y las fortalezas de la empresa. Este objetivo fue presentado inicialmente a los directivos de la empresa conjuntamente con el plan

de trabajo a desarrollar durante los próximos meses, de la misma manera se trazaron los objetivos específicos, cada uno de estos correspondió a las etapas de ejecución:

El primero fue recolectar información relacionada con la empresa y fundamentos teóricos, para alcanzar este objetivo se realizaron observaciones institucionales, investigación de antecedentes en archivos de la empresa, visitas a bibliotecas y asesoría de profesionales en el área.

El segundo objetivo fue la recopilación del sentir y pensar de cada empleado por medio de un instrumento elaborado y adecuado a las necesidades de esta empresa.

El tercer objetivo consistió en analizar e interpretar la información, la cual fue presentada a todo nivel con la finalidad de crear compromisos y responsabilidades compartidas.

Finalmente es importante enfatizar la experiencia que ha dejado esta investigación, puesto que el acercamiento que se tuvo con cada uno de los empleados permitió tener una apreciación más objetiva de sus necesidades y de lo que esperan de un trabajo, lo cual no se reduce únicamente a una compensación monetaria, por el contrario, se inclina a un trato mas humano y el reconocimiento del desempeño y las habilidades personales.

CAPITULO I

Introducción

Durante los últimos años todas las empresas independientemente de su giro comercial han buscado productividad ó rentabilidad basada en una cultura de servicio que este más allá de las expectativas de los clientes, para conseguir esto, establecen estándares de calidad a nivel organizacional y nacional que les permitan un liderazgo comercial.

La Empresa XYZ* ha sido ubicada a nivel nacional como una empresa líder en su ramo por sus productos y servicios, con expectativas de expansión fuera del país. Todas estas acciones han generado cambios drásticos dentro de la empresa que afectan a los empleados y producen ansiedad, comunicación inadecuada, incertidumbre, apatía laboral entre otros, lo cual se reduce en insatisfacción con el trabajo. Surge entonces la necesidad de hacer énfasis a los directivos en la identificación y resolución de dicha problemática, puesto que un clima organizacional estable es una inversión a largo plazo, que forma parte del activo de la empresa y como tal debe valorarse y prestarle la debida atención.

Por lo anterior, en la planeación estratégica se planteó un objetivo que permita la valoración del factor humano y la propiciación de las condiciones materiales, psicológicas y sociales inductoras de motivación, que evidencie personas motivadas no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino por lo que desean.

Como una inquietud para determinar y comprender los factores que influyen directa o indirectamente en el desempeño de los empleados, a nivel individual como motivación y a nivel de empresa como un clima organizacional, se realizó el presente estudio que inició en enero de 2003, con fundamento teórico que el clima organizacional es el ambiente humano subjetivo dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía (Reyes 1994; 410-411). Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar

* Nombre ficticio.

que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

En el capítulo I se elaboró una breve reseña histórica de la dinámica del ser humano en el campo laboral y el impacto que tuvieron las diferentes administraciones de personal a través del tiempo. Asimismo, se abordó las necesidades que motivan a las personas y la repercusión que estas tienen sobre el ambiente dentro de una organización. También se dio respuesta a la conceptualización del clima organizacional y los factores que afectan el mismo, no obviando las técnicas e instrumentos que se utilizan para medirlo.

En el capítulo II se describen las técnicas e instrumentos que se utilizaron para recabar información objetiva sobre los factores que afectan directa o indirectamente al empleado de la Empresa XYZ.

El capítulo III es el más importante, ya que en el se analizó y se presentó la información cualitativa y cuantitativa producto de esta investigación.

En el capítulo IV se exponen las conclusiones, recomendaciones e información bibliográfica con el objetivo de ayudar al fortalecimiento y desarrollo del factor humano de la empresa.

Finalmente, se concluyó que existen altos niveles de insatisfacción laboral, identificándose también las fortalezas y áreas de oportunidad que existen dentro de la empresa. Se considera que el aporte más importante del presente trabajo es dar a conocer el sentimiento real de los empleados hacia la empresa, para que ésta planifique y accione adecuadas estrategias de administración.

Marco Teórico

1.1 Antecedentes

La integración entre el individuo y la organización no es un problema reciente, pues las primeras preocupaciones surgieron con los filósofos griegos antiguos.

Sin embargo, fue en la Revolución Industrial donde surgieron los primeros movimientos que dieron origen a la administración de recursos humanos, bajo la denominación de Relaciones Industriales que tenía por objetivo principal la conciliación del capital y el trabajo, factores que se interrelacionaban pero en constante conflicto.

Sikula (1982: 20-24) señala que fue en esa época donde aparecieron nuevos métodos y técnicas que alteraron favorablemente la industria y el comercio. La principal característica de la Revolución Industrial consistió en la utilización de máquinas especiales para la estandarización del trabajo y la elaboración de los productos.

Entre los años de 1920 y 1930 el sindicalismo tuvo mayor importancia debido a la explotación de niños, inadecuadas condiciones laborales, extensas horas de trabajo, salarios bajos y la falta de beneficios sociales, esto llevó a los empleados a organizarse en grupos para manifestar su inconformidad y exigir sus derechos como seres humanos, lo cual, obligó a los directivos a pactar y cumplir acuerdos de beneficio mutuo.

Durante los años de 1930 a raíz de las diferencias que surgieron durante la Revolución Industrial se produjo un nuevo sistema de administración que se caracterizó por el estudio y perfeccionamiento de técnicas y procedimientos. Este movimiento se denominó Administración Científica, donde se reconocieron los estudios de Frederick Taylor citado en Sikula (1982:24-28) a quien se le llamó

Padre de la Administración Científica, por ser uno de los precursores del trabajo en secuencia medido en tiempo, costos y estándares específicos.

En 1950 con el movimiento de la Administración Científica las relaciones industriales se transforman en Administración de Personal, sus objetivos fueron más allá de la mediación entre empleados-empresa y solucionaron conflictos bajo la legislación laboral vigente.

Durante este período, Weber citado por Idalberto Chiavenato (1999:4-5) formuló la hipótesis que las organizaciones podrían influir en la desaparición de la personalidad individual, al imponer a las personas sistemas de reglas y procedimientos basados en la Administración Científica, la cual podría ser capaz de despersonalizar las relaciones entre las personas.

La Psicología Industrial se inició en el siglo XX y se desarrolló hasta lograr su máximo alcance en la participación de la administración de recursos humanos, en este movimiento aparece Mayo y Roethlisberger citados por Sikula (1982:30-31) quienes concluyeron que los factores sociales y humanos son los que producen el fenómeno de la productividad y buscaron la armonía basada en una mentalidad orientada hacia las relaciones humanas.

Fue entonces cuando las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables para el éxito organizacional y eran los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentaban.

1.2 El ser humano y el ambiente

El ser humano es el elemento más importante y dinámico de la moderna sociedad industrializada y se desenvuelve en organizaciones que se definen según Chiavenato (1999:61-67) como: "Un sistema de actividades concientemente

coordinadas, formado por dos o más personas”, quienes pasan la mayor parte de su tiempo en ellas de las que dependen para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus males, obtener todos los productos y servicios que necesitan; esto afecta directa o indirectamente su comportamiento laboral y personal.

Davis y Newstrom (1998:29) definieron el ambiente como un conjunto de sistemas que refleja el estilo de vida completo de una organización.

Skinner citado por Dicaprio (1995:460-463) dedujo que los seres humanos son en su mayor parte el reflejo del medio que los rodea.

Rogers en Dicaprio (1995:325) mencionó que el ambiente fomenta u obstruye el desarrollo integral del ser humano.

Harris (1994:23) refirió que los factores ambientales influyen en la determinación de las aspiraciones personales, en el sistema de valores, en las normas del comportamiento, asimismo, en el status social y las percepciones de los distintos roles.

Entonces, se concluye que el comportamiento de cada empleado es complejo, debido a que este depende de factores internos como: aptitudes, emociones, valores, motivación etc. y externos como: los factores sociales, políticos, sistemas de recompensa y castigo, etc.

1.3 Las necesidades y la motivación humana

Como anteriormente se mencionó, uno de los factores internos más importantes que influye en los seres humanos es la motivación, la cual, Feldman (1995: 302) definió como todas aquellas variables que energizan el comportamiento para satisfacer alguna necesidad que surge de las tensiones que obligan a realizar esfuerzos diversos para reducirlas o eliminarlas.

¿Qué es una necesidad? Según Kossen (1995:151) las necesidades son la sensación de carencia o la falta de algo y refiere que existen cuatro necesidades que son aprendidas y aceptadas:

a) Aprobación: es la aceptación social de un comportamiento y/o acción.

b) Logros: son las expectativas de éxito, valor de los resultados y la responsabilidad ante estos.

c) Competencia: es la necesidad de ejecutar una acción enfocada en la calidad y excelencia.

d) Poder: se relaciona con los deseos para poseer control, autoridad o influencia sobre otros.

Davis y Newstrom (1989:72-74) definieron que las necesidades se dividen en dos dimensiones: las necesidades primarias (comer, dormir, procrearse etc.) de vital importancia para la conservación de la raza humana, que se intensifican en cada persona de diferente forma y las necesidades secundarias (sociales y psicológicas) aquellas relacionadas con la mente y el espíritu que se desarrollan conforme las personas maduran.

Maslow en Davis y Newstrom (1989:74-78), expuso la jerarquización de las necesidades que se relacionan con la motivación en las personas, también estableció las necesidades de orden menor y de orden superior.

Orden menor: comprende las necesidades físicas básicas, que se refieren a la sobrevivencia, estas raramente predominan en situaciones laborales debido a que generalmente son satisfechas; las necesidades de protección y seguridad son la certeza de que las necesidades físicas básicas serán cubiertas también en el futuro, una de las formas de satisfacción de dicha necesidad es mediante la obtención de un empleo.

Dentro del orden superior definió tres niveles de necesidades: las sociales y de pertenencia que deben satisfacerse fuera y dentro del área laboral; de estima y status que consisten en el sentimiento interno de ser valioso y reconocer que los demás también lo son; finalmente la necesidad de autorrealización que es la potencialidad y capacidad de las personas que las impulsa a buscar y cumplir tareas que encuentran internamente desafiantes y satisfactorias.

Lo que esencialmente propone esta teoría es que una necesidad satisfecha no es un motivador; pero permite trascender a otro nivel de necesidades. Por el contrario, una necesidad insatisfecha representa un motivo, que impulsa a las personas a realizar acciones que generen satisfacción.

Kossen (1995:160-165) incluye las investigaciones de Frederick Herzberg quien indicó la existencia de dos factores que influyen en el comportamiento de las personas dentro de una empresa:

Factores de higiene o mantenimiento: contribuyen a mantener pero no necesariamente mejoran la salud, entre estos se encuentran las políticas y reglas de la empresa, supervisión de calidad, relaciones interpersonales, salario, condiciones y seguridad en el trabajo.

Factores motivacionales: son considerados para motivar, sin embargo, la ausencia de estos no causará necesariamente descontento en el empleado, entre estos se puede mencionar el reconocimiento, el logro, el trabajo por si solo, las posibilidades de crecimiento, promoción y responsabilidad.

El modelo de Herzberg propone una tendencia general, los factores de mantenimiento pueden ser motivadores para la gente que desea esa clase de retribuciones, por el contrario algunos motivadores pueden ser sólo factores de mantenimiento para otras personas, por lo tanto no existe una distinción absoluta, ningún factor es completamente unidimensional en su influencia.

El ciclo motivacional se inicia en las personas cuando surge una necesidad capaz de desarrollar un comportamiento o una acción para liberar la tensión de la inconformidad y el desequilibrio que reprimen la satisfacción; de esta forma se recobra un estado de equilibrio y adaptación al ambiente. El ciclo motivacional puede originar en algunos casos frustración, cuando existe una barrera u obstáculo que impide la liberación de la tensión y por ende la insatisfacción de la necesidad; en algunos casos aunque la necesidad no se satisfaga puede que no se presente la frustración, ya que se compensa por otras vías. La satisfacción de las necesidades es transitoria y pasajera, es un proceso continuo de solución de problemas que equivale a decir que la motivación es constante. Lo anteriormente expuesto, demuestra que el comportamiento humano es imprescindible debido a que este se origina en necesidades y sistema de valores muy arraigados, no existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización, pero sí se puede incrementar la comprensión y las capacidades existentes que permitan elevar los niveles de calidad en la relaciones humanas en el trabajo, estas metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor.

1.4 Calidad de vida en el trabajo

El término de calidad de vida en el trabajo es definido por Davis y Newstron (1989:345) como los aspectos favorables y desfavorables de un ambiente laboral humano y/o clima organizacional. El propósito fundamental es desarrollar ambientes laborales adecuados tanto para las personas como para la producción. Dentro de un programa de calidad de vida laboral existen tres beneficiarios potenciales:

1. Los empleados.
2. Las organizaciones.
3. La sociedad en general.

Sin embargo, los beneficios potenciales se acrecientan para aquellos diferentes receptores en distintos períodos. Sí el contenido de los trabajos y el clima organizacional proporciona una experiencia laboral de calidad desde el punto de vista de los miembros de una empresa, entonces los empleados experimentarían un mejoramiento de las condiciones de su trabajo; que desarrollará la motivación, lo cual, creará los beneficios organizacionales. El mayor rendimiento en las organizaciones debería mejorar las condiciones económicas en nuestra sociedad.

La calidad de vida laboral no es sólo 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, Ingeniería, Administración, entre otras disciplinas.

Kossen (1989: 193-200) sugirió algunas alternativas que se pueden considerar para modificar y mejorar el ambiente de trabajo dentro de una empresa:

1. Enriquecer el trabajo: implica una variedad de actividades que ayuden al empleado a identificarse y tomar responsabilidad de las mismas.
2. Crear trabajos completos: es incrementar la complejidad de un trabajo para recurrir a las necesidades de más alto orden de los trabajadores, para satisfacer así la necesidad de autoestima y dignidad.
3. Rotación de trabajo: es el cambio de empleados de un trabajo a otro dentro de la misma organización por cortos períodos de tiempo, reduce el aburrimiento, desarrolla habilidades y conocimientos para el entendimiento de las operaciones de la empresa.

Finalmente, la calidad de vida en el trabajo comprende diversos factores como: satisfacción con el trabajo, posibilidades de futuro en la empresa, ambiente psicológico y físico adecuado, reconocimiento por resultados, salario, beneficios adicionales, relaciones humanas en el grupo y en la organización, libertad de

decidir y posibilidad de participación; todos los anteriormente mencionados afectan el comportamiento y la productividad individual. Mejorar estas condiciones optimiza el nivel de calidad de vida en el trabajo, en otras palabras, propicia la satisfacción de las personas con sus actividades y la organización, para alcanzar un clima organizacional apropiado, un buen desempeño individual y organizacional.

1.5 El clima organizacional

La psicología laboral involucra la productividad y la satisfacción en el trabajo, utiliza para ello procesos como dotación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento de personal, dentro del sub-sistema de mantenimiento se encuentra el clima organizacional.

Davis y Newstrom (1989:25) definen el clima organizacional como: “El ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía...el clima no se ve ni se toca pero tiene una existencia real y esta afecto por todo lo que sucede dentro de la organización.”

Otros autores han definido el clima organizacional desde diferentes perspectivas:

Kossen (1995:183) definió que “El clima organizacional es la atmósfera que se origina por las actitudes creadas de los empleados de una organización.”

Según Chiavenato (1999:858) “El clima organizacional es el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización, el cual esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados.”

Pfiferner y Sherwood (1968:264) lo exponen 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”.

La especial importancia de estas definiciones reside en el hecho de que el comportamiento de un empleado no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que obedecen a 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. Es así como el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, que inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando un círculo.

1.5.1 Factores determinantes del clima organizacional

Diversos autores identificaron los factores que afectan el clima organizacional entre los principales se mencionan:

a) La organización: definida por Pfiffner y Sherwood (1968:55) 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.

b) Metas y objetivos: son los fines que dirigen las actividades organizacionales e individuales. Los objetivos pueden formar una jerarquía que va desde el propósito general, hasta los objetivos individuales específicos. (Koontz y Weihrich 1998:136-137)

c) Identificación: es el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Pfiffner y Sherwood 1968:348)

d) Empowerment: descrito por Koontz y Wehrich (1998:136 y 303) como el grado en que los empleados, administradores o equipo de todos los niveles de la organización tienen la potestad para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

e) Trabajo en equipo: según Koontz y Wehrich (1998:136 y 576) es un grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables.

f) Compañeros: para Kossen (1995:185) es la influencia y presión que ejercen los compañeros de trabajo sobre la actitud del empleado.

g) Liderazgo: es la relación en la cual una persona, el líder, influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo, el liderazgo implica influir e interactuar con la gente para realizar objetivos. (Terry y Franklin 1987:408)

h) Condiciones físicas: Chiavenato (1999:481) señaló que estas consiste en las condiciones ambientales de trabajo, como iluminación, temperatura, ruido etc., que repercuten en el desempeño y bienestar del empleado.

i) Mobiliario y equipo: en Gitlow y Gitlow (1992:222) éstos corresponden a la provisión de equipo, materiales y herramientas que permiten al empleado hacer bien su labor; generan satisfacción en el desempeño de su cargo y sentimientos positivos hacia la empresa.

j) Salarios, incentivos y reconocimientos:

1. Sierra (1970:14) expuso por salario a la cantidad de unidades monetarias que percibe un empleado por el trabajo que realiza. Este se establece en base a la situación del trabajador frente al costo de la vida y en consecuencia que permita satisfacer sus necesidades básicas.

2. Chiavenato (1999:117) indicó que los incentivos son pagos hechos por la empresa a sus trabajadores a cambio de las contribuciones que este realiza, entre estos se puede mencionar: premios, beneficios sociales, progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, etc.

3. En Kossen (1995: 163 y 198) el reconocimiento proporciona al empleado un sentimiento de valor y autoestima, el cual se transmite por medio de elogios constantes y sinceros, asimismo, la satisfacción causada en el empleado por el conocimiento que tiene su jefe del trabajo que ejecuta.

k) La comunicación para Kossen (1995: 52) es el proceso de dos direcciones como resultado de la transmisión de información y un entendimiento entre dos individuos. Sin embargo, para Davis y Newstrom (1989: 444) es la forma de llevar las ideas pensamientos, sentimientos y valores a los demás.

l) La capacitación: Sikula y Mckenna (1989: 225) la consideran como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático, y organizado mediante el cual los empleados adquieren conocimientos y habilidades, técnicas necesarios para acrecentar la eficiencia en el logro de las metas organizacionales.

En una organización donde se enfatizan los factores anteriormente descritos definitivamente el clima organizacional permitirá establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. No obstante, en una organización donde la motivación es escasa ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviniendo estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., con consecuencias de estados de agresividad, agitación, e inconformidad; características específicas de empresas sin éxito.

1.5.2 Diagnóstico del clima organizacional

Es necesario auditar y evaluar el clima organizacional de las empresas para obtener información certera de las fortalezas y áreas de oportunidad que afectan

el comportamiento del empleado dentro de la organización. Por medio de un diagnóstico de clima organizacional se introducen cambios planificados en el comportamiento de los miembros y en la estructura organizacional.

1.5.2.1 Sistemas de medición del clima organizacional

Se han desarrollado técnicas e instrumentos que miden el ambiente existente dentro de una empresa.

Linker citado en Davis y Newstrom (1989:28) elaboró un instrumento para conocer el estilo gerencial que medía los factores de liderazgo, motivación, comunicación, interacción-influencia, toma de decisiones, fijación de metas y control, este instrumento consistió en proporcionar un continuo de opciones y conceptos, en el cual el empleado debía indicar su opinión sobre la organización, esto concluyó que las personas prefieren un ambiente más humano y participativo, dicho diagnóstico de clima organizacional se denominó Sistema 1 2 3 y 4.

Kossen (1995:189) describió cinco técnicas para medir el clima organizacional:

- a) Evaluar con estadísticas: consiste en evaluar en base a resultados actuales, por medio de índices de rotación, ausentismo, accidentes, huelga blanca (baja productividad) etc.
- b) Consejero para empleados: ayudan a los empleados con sus problemas y quejas, tienen por objetivo descubrir antes que nadie los problemas de clima organizacional.
- c) Observar y escuchar: es alertar a los gerentes cuando los empleados tienen un comportamiento inusual, indudablemente este cambio es un indicador de que algo les preocupa.

d) Sesiones regulares de susurro: es establecer un clima de confianza y comunicación abierta para conocer las percepciones de los empleados hacia la empresa.

e) Encuesta: permite explorar una actitud muy profunda y conocer las opiniones de los empleados, dicha técnica tiene varios nombres: de actitud, opinión, empleado, clima; la cual se puede realizar por medio de la entrevista y el cuestionario.

La entrevista puede realizarse con los empleados más populares y los que se retiran de la empresa, sin embargo es útil pero no completa, algunos temen posibles represarías, tienden a ocultar sus verdaderas opiniones y contestan las preguntas con lo que ellos creen que al jefe le gustaría escuchar. La entrevista de partida explora la actitud de los empleados cuando se retiran, pero esta técnica tiene sus límites debido a que algunos temen que su honestidad afecte una carta favorable de recomendación.

El cuestionario es el método más amplio para estudiar las actitudes, existen dos tipos de cuestionario, el descriptivo, el cual se conforma por preguntas abiertas y el objetivo que contiene preguntas de opción múltiple, este es el más común y fácil de aplicar a grandes grupos. No obstante, algunas empresas combinan ambos cuestionarios.

Kossen (1989: 193-200) extiende algunas sugerencias para la aplicación de los cuestionarios:

1. Esforzarse para crear una actitud positiva y de confianza entre los empleados.
2. El cuestionario tiene que tener el apoyo activo de los gerentes.
3. Las preguntas deben estructurarse con cuidado, para evitar prejuicios de la gerencia.
4. Para obtener respuestas sinceras debe guardarse la identidad de las personas que las responden.

5. Informar el resultado de la encuesta al empleado lo antes posible.
6. La acción de la gerencia basada en los resultados de la encuesta se debe comunicar.
7. Los resultados obtenidos deben compararse cada año para asegurar el mejoramiento que se ha logrado.
8. En algunas empresas se utiliza el cuestionario de post partida en lugar de la entrevista, ya que por medio de este se pueden obtener respuestas más objetivas y más honestas, una vez más no se requiere la identidad de la persona que responde, todas las encuestas de clima organizacional son una herramienta útil cuando se manejan apropiada y regularmente.

1.5.2.2 Beneficios que se obtienen mediante el diagnóstico de clima organizacional

Mediante una adecuada intervención de las técnicas e instrumentos de medición del clima organizacional se puede obtener.

1. Participación: se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad, la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo y promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, los programas de calidad de vida en el trabajo, la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas y las juntas de confrontación. (Koontz y Weihrich 1998:518-519).

2. Retroalimentación: Davis y Newstrom (1989:171 y 271) la describen como el aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional. La retroalimentación representa las

actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si esta no es amenazadora. Este beneficio predomina en intervenciones como consultoría de procesos, capacitación, consejeros u orientación profesional.

3. **Confrontación:** es abordar las diferencias de las creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. Este es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se interponen en el camino, de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

4. **Planes de acción:** son programas y decisiones que buscan mejoras continuas, que se derivan de los objetivos y estrategias deseadas, que impactan dentro de la empresa.

5. **Responsabilidad:** es el grado de compromiso entre los empleados y la empresa con la finalidad de pactar acuerdos de beneficio mutuo, que propicien un ambiente laboral favorable.

6. **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. (Koontz y Weichrich 1998:182-183)

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional que denotan salud mental; porque las

personas se sienten bien consigo mismas, se sienten bien con los demás y son capaces de enfrentar por si mismas las exigencias de la vida.

Por tal motivo, las organizaciones dan mayor atención a los diseños de trabajo que ofrecen resultados humanos efectivos, conjuntamente con resultados técnicos, con el propósito de mejorar el nivel de calidad de vida para el empleado.

Premisas

- 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.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Estas repercusiones en 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.
- El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

1.3 Hipótesis General

“En la Empresa XYZ S.A., el clima organizacional refleja altos niveles de insatisfacción en los empleados”

Definición conceptual y operacional de las variables

Unidad de análisis	Los empleados de la Empresa XYZ, S.A. que desempeñan cargos operativos, técnicos, administrativos, y gerenciales en las diversas áreas de la empresa.
Variable independiente	Clima organizacional el cual corresponde al ambiente de trabajo propio de la organización dicho ambiente ejerce influencia en la conducta y en el comportamiento de sus miembros.

Indicadores Organización, metas y objetivos, identificación, empowerment, cooperación, trabajo en equipo, relaciones laborales entre compañeros, liderazgo, condiciones físicas, mobiliario y equipo, salarios, incentivos y reconocimientos, comunicación y capacitación.

Variable dependiente Altos niveles de insatisfacción, son todos aquellos factores de oportunidad en una organización que afectan a los empleados e impiden alcanzar el éxito de una organización.

Indicadores Falta de compromiso organizacional por parte de los empleados, estructuras confusas e incomprensibles, baja moral, individualismo en la realización de las tareas, barreras en la comunicación a nivel horizontal como vertical, inadecuado sistema de remuneración, programas deficientes de provisión de espacios físicos y herramientas de trabajo, carecimiento de técnicas apropiadas de entrenamiento y estilos inadecuados de liderazgo.

CAPITULO II

Técnicas e Instrumentos

La Empresa XYZ, S.A. que posee como giro comercial el mercado financiero, se ubica en el área metropolitana del departamento de Guatemala, cuenta con un edificio de cinco niveles con todos sus servicios, en donde se encuentran sus oficinas.

Para los fines de esta investigación, se tomó en cuenta todo el universo poblacional compuesto por 251 empleados entre las edades de 18 a 56 años, de ambos sexos. Asimismo, cuentan con un nivel de escolaridad indistinto. Su nivel socio económico es medio y se caracterizan por su diversidad de intereses culturales, religiosos y políticos.

2.1 Instrumentos de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos que se utilizó es un cuestionario anónimo, conformado por 53 preguntas cerradas elaboradas en un lenguaje comprensible a todo nivel. En este cuestionario se presentó al empleado tres opciones de respuesta: a) Si, que representó total satisfacción, b) No, total insatisfacción c) A veces, parcialmente satisfecho. Por este medio, se pudo conocer ó diagnosticar cual era el clima organizacional de la Empresa XYZ.

2.2 Técnicas y procedimientos de trabajo

La técnica de investigación que se utilizó es de campo auxiliada por un cuestionario anteriormente descrito. El procedimiento de trabajo se inició al establecer comunicación con el nivel gerencial, quienes fueron los encargados de determinar y aprobar los factores que se midieron; una vez autorizado se procedió a la aplicación del instrumento, para lo cual, previamente se informó a todos los empleados, y se solicitó a los líderes de cada área su apoyo para la

coordinación de los grupos, los cuales, no excedieron de 25 personas. Asimismo, los ejecutores del proyecto fueron los encargados de dar las instrucciones a todos los grupos que se establecieron, y verificaron que cada persona comprendiera el objetivo y la forma en que debió expresar su opinión.

2.3 Técnicas de análisis estadístico, descripción e interpretación de datos

La técnica que se utilizó para el análisis estadístico, fue de tipo porcentual y descriptiva. Para lo cual, se tabuló la información por factores y resultados globales; luego se procedió a obtener la frecuencia relativa porcentual mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Fr\%} = \frac{\text{Fo} \times 100}{\text{P}}$$

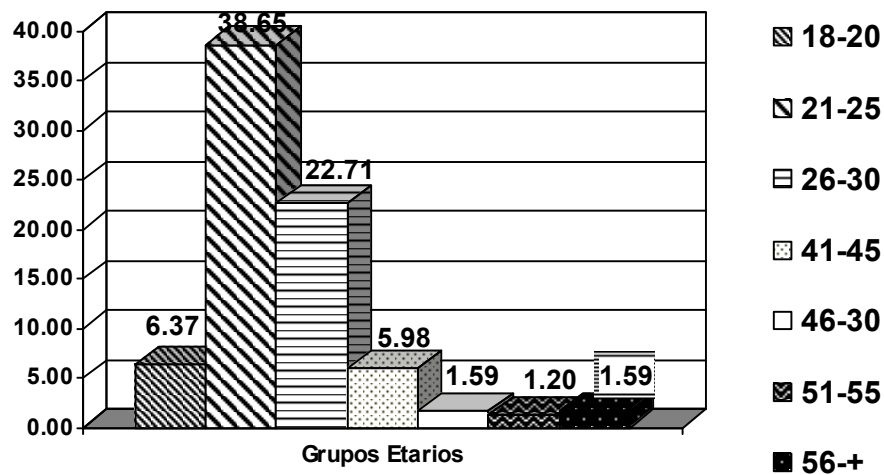
Donde Fr% significó la frecuencia relativa de respuesta, Fo. La frecuencia de la respuesta obtenida y P que correspondió al universo poblacional. Al tener la información porcentual se graficó los resultados para elaborar el análisis descriptivo.

CAPITULO III

Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados

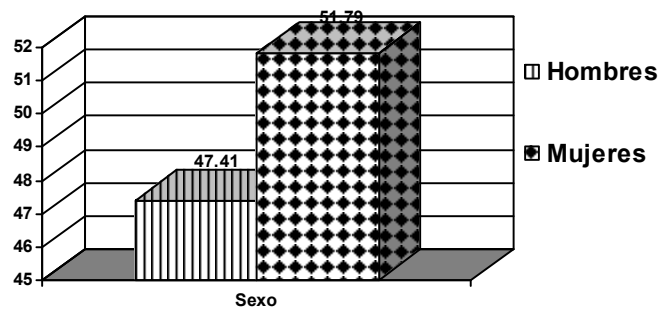
Para los fines de este diagnóstico se tomó en cuenta todo el universo poblacional, compuesto por 251 empleados, entre las edades de 18 a 20 el 6.37%, el 38.65% de 21 a 25 años, 22.71% de 26 a 30 años, 15.14% de 31 a 35 años, 5.98% de 36 a 40 años, 5.98% de 41 a 45 años, 1.59% de 46 a 50 años y finalmente el 1.59% de 56 años a más. Se consideró esta empresa como una organización joven y con mucho potencial, que refleja una clara facilidad de moldeamiento de los individuos hacia los valores, políticas y conocimientos propios de la empresa que permiten crear y mantener una cultura organizacional. (Véase Gráfica No. 1)

Gráfica No. 1



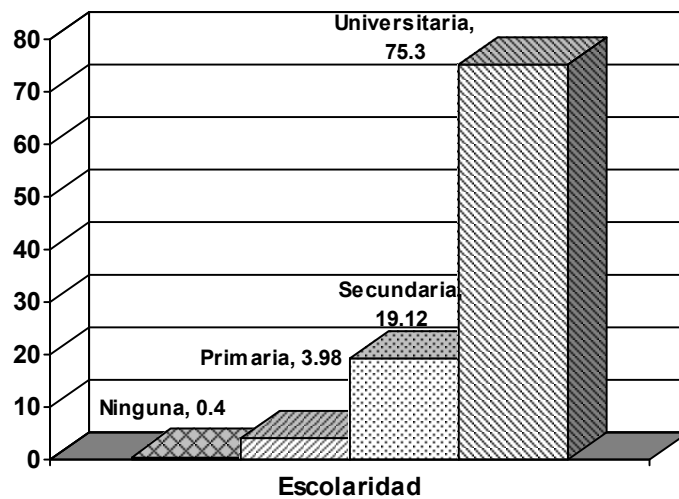
Asimismo, el universo es de ambos sexos, compuesto por un número mayor de mujeres. (Véase Gráfica No. 2)

Gráfica No. 2



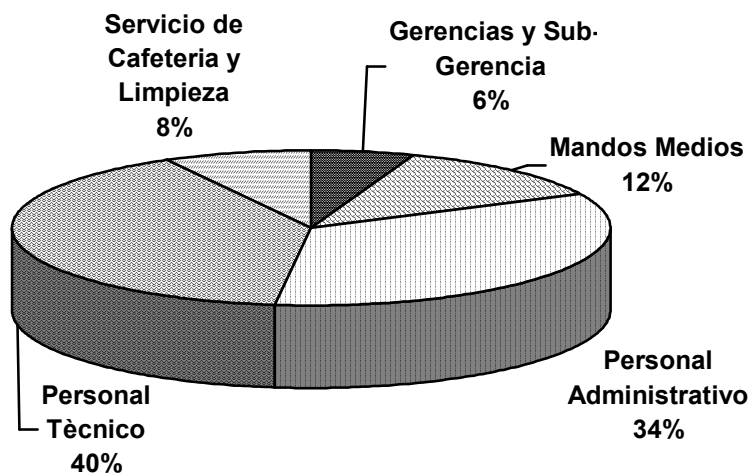
El nivel de escolaridad es universitario en su mayoría, por lo cual, se describe como una empresa con empleados que poseen los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para poder alcanzar sus objetivos. (Véase Grafica No. 3)

Gráfica No. 3



Esta población se encuentra distribuida en un 40% por el personal administrativo; 34% personal técnico; 12% el nivel de mandos medios; 8% personal de servicios varios y 6% personal de alta gerencia. (Véase Grafica No. 4)

Gráfica No. 4



Por medio de este diagnóstico de clima organizacional se detectaron los factores que representan las fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa objeto de estudio, entre ellos:

- a) **Organización:** consiste en la percepción que los empleados poseen sobre el sistema de administración, el conocimiento y entendimiento acerca de la estructura de la empresa, manuales de políticas y procedimientos, así como también, los cambios originados dentro de la misma. Este factor se midió con las preguntas comprendidas de la No. 1 a la 4.

Tabla No. 1

ORGANIZACION	SI	NO	A VECES	NR		
1. ¿Conozco el organigrama de la empresa?	127	89	35	0		
2. Existen manuales actualizados de procedimientos, que me ayuden a comprender mejor mi trabajo.	90	116	44	1		
3. Existe facilidad para consultar los manuales de procedimientos.	79	117	50	5		
4. Creo que los cambios que se realizan en la empresa son positivos.	149	11	88	3		
	SUMA	445	333	217	9	
	PROMEDIO	111.25	83.25	54.25	2.25	
	PORCENTAJE	44.32	33.17	21.61	0.90	100.00

Los resultados obtenidos reflejan un 44.32% de satisfacción con la organización, sin embargo este porcentaje se encuentra por debajo del 80% del mínimo esperado, debido a que el 33.17% expresa que desconoce la estructura organizacional, además, la falta o dificultad de consultar los manuales de políticas y procedimientos que son una herramienta indispensable para la comprensión y ejecución de las actividades encomendadas. El 21.61% denota parcial satisfacción, esto se debe a que consideran que los cambios deben efectuarse por medio de planes estratégicos y con el debido involucramiento de los empleados.

- b) **Metas y objetivos:** son los puntos hacia los cuales, la empresa encamina sus energías y recursos para alcanzar su visión y por lo tanto el éxito

empresarial. Este factor se midió con las preguntas No. 5 a la 8. (Véase tabla No. 2)

Tabla No. 2

METAS Y OBJETIVOS	SI	NO	A VECES	NR	
5. Conozco los objetivos y metas de la empresa.	219	14	17	1	
6. Conozco los objetivos y metas del departamento donde laboro.	212	18	21	0	
7. Conozco los objetivos y metas de mi puesto de trabajo.	235	5	10	1	
8. La empresa me brinda la oportunidad de alcanzar mis metas y objetivos profesionales.	154	21	72	3	
SUMA	820	58	120	5	
PROMEDIO	205.00	14.50	30.00	1.25	
PORCENTAJE	81.67	5.78	11.95	0.50	99.90

Las metas y objetivos representan una de las fortalezas que la empresa posee, ya que el 81.67% comprende la importancia de estos y los visualiza como estándares para poder alcanzar el éxito a través de estrategias, tácticas u operaciones determinadas.

- c) **Identificación:** es el sentido de pertenencia que los empleados sienten hacia la empresa. Este factor se midió con las preguntas comprendidas de la No. 9 a la 11. (Véase Tabla No. 3)

Tabla No. 3

IDENTIFICACION	SI	NO	A VECES	NR	
9. Conozco todos los servicios y productos que brinda la empresa.	106	89	55	1	
10. Me siento satisfecho (a) con el trabajo que realizo.	220	6	25	0	
11. Participo en cada una de las actividades que realiza la empresa con entusiasmo y esmero.	172	6	70	2	
SUMA	498	101	150	3	
PROMEDIO	166.00	33.67	50.00	1.00	
PORCENTAJE	66.14	13.41	19.92	0.40	99.87

Un 66.14% de la población total se identifica con la organización, sin embargo, el 33.33% expresó la necesidad de conocer más sobre los productos y servicios que brinda la empresa para una mejor comprensión del negocio. Es importante enfatizar que la identificación corresponde a un

proceso psico-social de adaptación y aceptación del empleado, que le permite ejecutar su trabajo de manera satisfactoria.

- d) **Empowerment:** es grado de responsabilidad que los empleados demuestran en la realización de su trabajo, así como en la libertad en la toma de decisiones. Este factor se midió con las preguntas de la No. 12 a la 15. (Véase Tabla No. 4)

Tabla No. 4

EMPOWERMENT	SI	NO	A		NR	
			VECES			
12. La empresa apoya a sus empleados permitiéndoles ser innovadores y creativos.	130	19	101		1	
13. Recibo de mi jefe inmediato el apoyo necesario en las decisiones que tomo.	167	20	63		1	
14. La cultura de la empresa permite que se cometan errores de aprendizaje.	115	38	94		4	
15. Mi jefe inmediato sabe como corregir a su personal.	151	36	61		3	
	SUMA	563	113	319	9	
	PROMEDIO	140.75	28.25	79.75	2.25	
	PORCENTAJE	56.08	11.25	31.77	0.90	100.00

El 56.08% de los empleados consideran que el empowerment que se fomenta dentro de la empresa es satisfactorio. El 43.02% indica que la cultura y el liderazgo ejercido aún no permiten al empleado tomar responsabilidad completa de sus actividades y decisiones e impide o detiene los procesos que se realizan dentro de la empresa, las demandas y expectativas de los clientes.

- e) **Cooperación y trabajo en equipo:** es un sentimiento de apoyo mutuo y colaboración que prevalece entre las diferentes áreas. Este factor se midió con las preguntas de la No. 16 a la 21. (Véase Tabla No. 5)

Tabla No. 5

COOPERACION Y TRABAJO EN EQUIPO	SI	NO	A VECES	NR	
16. Existe cooperación y confianza entre los miembros de mi equipo.	147	29	72	2	
17. Participan todos los miembros de mi departamento en la realización de las tareas.	154	30	65	2	
18. Me toman en cuenta cuando se realizan actividades en mi equipo.	199	9	42	1	
19. Creo que se toman en cuenta mis ideas.	146	17	85	3	
20. Recibo cooperación y apoyo de mis compañeros en las tareas que realizo.	167	11	70	2	
21. Recibo orientación y apoyo de mis superiores en las tareas que me asignan.	164	14	71	2	
SUMA	977	110	405	12	
PROMEDIO	162.83	18.33	67.50	2.00	
PORCENTAJE	64.87	7.30	26.89	0.80	99.87

Este factor se consideró como una área de oportunidad dentro de la empresa, debido a la existencia de un nivel de insatisfacción del 34.19% ya que se percibe una falta de cooperación, confianza, participación e involucramiento en las actividades que se realizan en los distintos departamentos que conforman la empresa y que dificultan la interrelación de los empleados que deben estar en contacto permanente para contribuir con responsabilidad y entusiasmo al logro de sus tareas.

- f) **Relaciones entre compañeros:** se entiende como la percepción que los empleados poseen de las relaciones sociales existentes entre los mismos. Este factor se midió con las preguntas No. 22 a la 26. (Véase Tabla No. 6)

Tabla No. 6

RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS	SI	NO	A VECES	NR	
22. Las relaciones con mis compañeros son satisfactorias.	198	10	40	2	
23. Las relaciones con otros departamentos son satisfactorias.	148	17	86	0	
24. Existen divisiones o subgrupos entre las áreas de mi departamento que impiden realizar las actividades del departamento.	67	144	39	1	
25. La relación que hay entre jefes y subordinados es de respeto.	212	8	31	0	

26. En esta empresa se fomenta el trabajo en equipo.	171	12	64	4	
SUMA	796	191	260	7	
PROMEDIO	159.20	38.20	52.00	1.40	
PORCENTAJE	63.43	15.22	20.72	0.56	99.92

Se ha demostrado que el ser humano por su naturaleza es social. La frecuencia de la interacción social permite alcanzar los objetivos. Los empleados tienden a simpatizar entre sí, si se mueven hacia una meta común, es por ello que este factor representa un área de oportunidad para la empresa debido a que el 35% de los empleados consideran que no se fomenta el trabajo en equipo y la interacción con otros departamentos.

Relación entre jefe y sub-alterno: es el sentimiento que los empleados tienen sobre el liderazgo que ejerce el jefe inmediato. Este factor fue medido con las preguntas de la No. 27 a la 31. (Véase Tabla No. 7)

Tabla No. 7

RELACION ENTRE JEFE Y SUB-ALTERNO	SI	NO	A VECES	NR	
27. Mi Jefe me estimula para que comparta mis ideas, opiniones o sugerencias.	152	35	61	3	
28. Recibo atención y apoyo por parte de mi Jefe para desarrollar el trabajo que se me asigna.	163	19	69	0	
29. Mi jefe me otorga libertad para discutir con él sobre el trabajo.	188	27	35	1	
30. Las órdenes que recibo de mi jefe son claras y completas.	168	14	67	1	
31. Mi jefe me brinda tiempo necesario para hacerme comprender las actividades y tareas que debo realizar.	138	27	84	2	
SUMA	809	122	316	7	
PROMEDIO	161.80	24.40	63.20	1.40	
PORCENTAJE	64.46	9.72	25.18	0.56	99.92

A pesar de la existencia de un 64.46% de satisfacción, este factor representa una área de oportunidad, ya que algunos jefes no ejercen un liderazgo participativo, causando en sus subalternos sentimientos de inseguridad, apatía y descontento. Sí la empresa desea alcanzar el éxito

debe contar con líderes que apoyen, estimulen y guíen de forma adecuada al personal que tiene a su cargo, de lo contrario, esta debilidad en el liderazgo podría convertirse en un impedimento para alcanzar los objetivos empresariales.

- g) **Condiciones físicas:** es el nivel de satisfacción que los empleados perciben sobre el espacio físico donde ejecutan sus labores. Se midió con las preguntas de la No. 32 a 34. (Véase Tabla No. 8)

Tabla No. 8

CONDICIONES FISICAS	SI	NO	A VECES	NR	
32. Cuento con las condiciones físicas necesarias para cumplir eficientemente mi trabajo.	211	22	17	1	
33. Las instalaciones de la empresa se encuentran limpias y ordenadas.	199	6	46	0	
34. El ambiente físico en donde trabajo es agradable.	197	28	26	0	
SUMA	607	56	89	1	
PROMEDIO	202.33	18.67	29.67	0.33	
PORCENTAJE	80.61	7.44	11.82	0.13	100.00

Otra fortaleza que la empresa posee son las condiciones físicas que representan un 80.61% de satisfacción. Los empleados pasan la mayor parte de su tiempo en oficinas que cuentan con iluminación, temperatura, limpieza y seguridad adecuada, el cual es un espacio agradable que les proporciona el confort necesario para poder desempeñar adecuadamente las actividades laborales.

- h) **Mobiliario y equipo:** evalúa las herramientas que la empresa ofrece a sus empleados para desempeñar sus funciones. Este factor se midió con las preguntas comprendidas de la No. 35 a 37. (Véase Tabla No. 9)

Tabla No. 9

MOBILIARIO Y EQUIPO	SI	NO	A VECES	NR	
35. Me proporcionan el equipo y mobiliario adecuados para realizar el trabajo asignado.	180	27	44	0	
36. Me proporcionan los útiles y materiales necesarios para realizar mis labores.	188	14	48	1	
37. Se le brinda mantenimiento preventivo al mobiliario y equipo de oficina, y equipo de cómputo.	113	62	75	1	
SUMA	481	103	167	2	
PROMEDIO	160.33	34.33	55.67	0.67	
PORCENTAJE	63.88	13.68	22.18	0.27	100.00

Contar con las herramientas adecuadas para brindar un trabajo eficiente y eficaz es necesario en toda organización, permite la agilización de los procesos y a su vez el servicio que se le brinda al cliente interno-externo. La deficiencia de los mismos ocasiona insatisfacción, reflejada en el 35.86% de los empleados quienes aluden esta a la falta de atención en el equipo de computo.

- i) **Salarios, incentivos y reconocimientos:** consiste en el nivel de satisfacción que los empleados sienten sobre el sistema de recompensas que la empresa les brinda, con la finalidad de mantenerlos motivados e inducirlos a permanecer dentro de la misma. Medido con las preguntas No. 38 a la 42. (Véase Tabla No. 10)

Tabla No. 10

SALARIO, INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS	SI	NO	A VECES	NR	
38. El salario que recibo mensualmente esta acorde a las actividades que realizo.	110	98	42	1	
39. Estoy satisfecho con el salario que tengo asignado.	107	99	44	1	
40. En la empresa existe reconocimiento cuando se plantean ideas innovadoras.	85	70	91	4	
41. Se promueven los ascensos y/o promociones.	97	61	88	5	
42. Recibo reconocimiento y estímulo por el trabajo que realizo.	93	76	78	4	
SUMA	492	404	343	15	
PROMEDIO	98.40	80.80	68.60	3.00	
PORCENTAJE	39.20	32.19	27.33	1.20	99.92

La compensación es la razón principal que motiva a las personas a permanecer en una empresa y las dispone para invertir en ella a medida que sus inversiones le brinden retornos y resultados atractivos, convirtiéndose en una necesidad vital. Este factor representa una área de oportunidad del 59.52% debido a que los empleados consideran que la retribución salarial que reciben por los esfuerzos que realizan no son justos, además carecen de reconocimiento continuo por su trabajo e ideas innovadoras, estas acciones bloquean la expectativa de crecimiento y superación dentro de la empresa.

j) Comunicación: es el pensar que los empleados poseen sobre la forma en que la empresa transmite información a sus empleados y la comprensión de esta. Se obtuvo por medio de las preguntas de la No. 43 a la 47. (Véase Tabla No. 11)

Tabla No. 11

COMUNICACION	SI	NO	A		
			VECES	NR	
43. La empresa tiene diferentes medios para comunicarse adecuadamente.	206	13	30	2	
44. Me comunican la información importante de la empresa.	123	36	91	1	
45. Me entero oficialmente de los cambios que se realizan en la empresa.	116	41	93	1	
46. Puedo comunicarme fácilmente con mi jefe inmediato.	202	16	33	0	
47. La comunicación que existe entre mis compañeros de trabajo es satisfactoria.	187	18	46	0	
	SUMA	834	124	293	4
	PROMEDIO	166.80	24.80	58.60	0.80
	PORCENTAJE	66.45	9.88	23.35	0.32
					100.00

El 66.45% de los empleados creen que los canales actuales de comunicación son efectivos. No obstante, el 33.23% piensan que son deficientes debido a que sólo en ocasiones se les transmite la información importante y los cambios que realizan dentro de la empresa. Una buena comunicación es la base del éxito de las nuevas estrategias de administración, para tal efecto, se debe velar por la creación ó mantenimiento de canales abiertos de información que permitan facilitar la emisión, transmisión y recepción de la comunicación de forma oportuna y clara.

k) **Capacitación:** es el proceso educativo que la empresa desarrolla para que sus empleados adquirieran conocimientos, y desarrollaren habilidades para acrecentar la efectividad en el logro de las metas organizacionales. Se determinó con las preguntas No. 48 a la 53. (Véase Tabla No. 12)

Tabla No. 12

CAPACITACION	SI	NO	A	
			VECES	NR
48. Recibo la instrucción adecuada para realizar las actividades que me son asignadas.	147	27	77	0
49. La empresa desarrolla una adecuada instrucción sobre su organización, departamentos y puestos.	108	50	91	2
50. La empresa me ha brindado la oportunidad de capacitarme en mi área de trabajo.	128	53	69	1
51. La capacitación que he recibido ha sido de utilidad para realizar mi trabajo.	171	37	37	6
52. La capacitación que recibo es suficiente para que yo me pueda desempeñar satisfactoriamente.	86	92	65	7
53. La capacitación en la empresa se imparte frecuentemente.	61	98	84	8
SUMA	701	357	423	24
PROMEDIO	116.83	59.50	70.50	4.00
PORCENTAJE	46.55	23.71	28.09	1.59
				99.93

Uno de los factores importantes para que el empleado realice adecuadamente su trabajo es la capacitación, percibida por el 51.8% como insatisfactoria, debido a que no se brinda una adecuada inducción sobre la organización, departamentos y puestos de trabajo. Las posibilidades de capacitarse en el área de trabajo son insuficientes, algunas veces estas no se adecuan a las necesidades reales del empleado. La falta de programas de capacitación afecta el clima organizacional, e impide el crecimiento, desarrollo individual y organizacional.

Finalmente, es importante mencionar que antes de iniciar esta investigación, los directivos de la Empresa XYZ consideraron que para poder brindar un servicio que cumpliera mas allá de las expectativas de los clientes externos, era necesario satisfacer las necesidades de sus clientes internos, se propusieron como estándar contar con un 80% de satisfacción laboral, el cual no se cumplió, ya que los resultados globales reflejan un nivel de insatisfacción de 39% (Véase Anexo I y II). Por lo que se acepta la hipótesis de la existencia de altos niveles de insatisfacción

en los empleados de la Empresa XYZ y quedó comprobado la definición dada por Davis y Newstrom (1989:25) quienes afirmaron que “El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía...que no se ve ni se toca pero tiene una existencia real y esta afecto por todo lo que sucede dentro de la organización.”

CAPITULO IV

Conclusiones

- Se acepta la hipótesis: en la Empresa XYZ el clima organizacional refleja altos niveles de insatisfacción en los empleados, debido a que el resultado estadístico global ofrece un 61% de satisfacción laboral, lo cual no está del todo mal. Sin embargo, para alcanzar la visión y brindar un servicio de calidad, es necesario incrementar la calificación a un mínimo del 80%, en aspectos tales como el involucramiento del personal, condiciones físicas y psicológicas, sistemas de remuneración y motivación de los empleados.

- La Empresa objeto de estudio posee como fortalezas:
 - La claridad en las metas y objetivos las cuales le permiten dirigir esfuerzos y centrar los recursos para alcanzar la visión y misión empresarial.

 - Las condiciones físicas representan la segunda fortaleza de la empresa, toma en cuenta todos aquellos aspectos ambientales como iluminación, temperatura, higiene laboral etc., los cuales son necesarios para asegurar la disponibilidad de las habilidades y aptitudes de la fuerza laboral y que repercute de manera directa en la productividad y en el bienestar de los empleados.

- Las áreas de oportunidad más significativas de la Empresa corresponden:
 - La falta de salarios competitivos, programas de incentivos y reconocimientos que provocan insatisfacción entre los empleados.

 - La organización deficiente de la empresa no permite que el personal se sienta capaz de alcanzar los resultados esperados.

- La carencia de planes de capacitación obstaculiza el sentimiento de autorrealización de los empleados.
- La empresa no posee una cultura que le permita al empleado crear actitudes de responsabilidad y autonomía en las decisiones y resultados obtenidos en su trabajo.
- La identificación, cooperación, trabajo en equipo, relaciones entre compañeros, liderazgo, mobiliario, equipo y comunicación, son factores percibidos con un menor índice de insatisfacción, pero influyen en el comportamiento de los empleados hacia las tareas, y por ende en el servicio y rentabilidad de la empresa.
- Son los líderes de la empresa los responsables de mantener y mejorar los niveles de calidad de vida en el trabajo.
- El clima organizacional conjuntamente con las estructuras, características organizacionales y los empleados que la componen, forman un sistema interdependiente, altamente dinámico que varía a través del tiempo y en cada empresa.

Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos se le recomienda a la Empresa XYZ, S.A.:

- Realizar un estudio de escala salarial, basado en la valuación de los puestos y en la comparación salarial de otras empresas que poseen el mismo giro comercial.
- Implementar programas de incentivos y reconocimientos a nivel administrativo, técnico y operativo que se deriven de sistemas de evaluación del desempeño que permitan identificar objetivamente el valor agregado que cada empleado aporta a la empresa.
- Elaborar los organigramas de la empresa y darlos a conocer a todo nivel. Documentar las políticas y procedimientos que realizan en cada departamento con el objetivo de orientar al empleado en la ejecución de las tareas asignadas.
- Realizar un diagnóstico de detección de necesidades de capacitación por medio de cédulas y descripciones de cada puesto, para crear así el plan de capacitación anual que propicie el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos que ayuden al empleado a enfrentar y anticipar los retos laborales.
- Crear una política de planes de carrera en cada puesto de trabajo a mediano y a largo plazo que promuevan el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas.
- Reemplazar las tradicionales estructuras controladas y de escaso involucramiento de los empleados, a un ambiente organizacional de compromiso y participación que provoque la autonomía laboral.

- Fomentar las relaciones interpersonales mediante la creación de grupos de desarrollo que estimulen el pensamiento creativo, un ambiente de entusiasmo y compañerismo, a través de actividades deportivas, celebración de eventos especiales, campañas recreativas etc.

- Ampliar los canales de comunicación mediante:
 - A) Realización de reuniones periódicas en los diferentes departamentos.
 - B) Creación de medios escritos de comunicación como boletines, revistas, carteleras e intranet.

- Ejecutar un plan periódico de diagnóstico de clima organizacional, que permita la planeación, mantenimiento, y evaluación del mismo.

Bibliografía

- Chiavenato, Idalberto, "Introducción A La Teoría General De La Administración". Quinta Edición. Trad. Herman Alberto Villamizar. Editorial Mc-Graw Hill. México, DF. 1999. Pp. 1056.
- Chiavenato, Idalberto. "Administración De Recursos Humanos" Quinta edición, trad. German Villamizar, Editorial McGraw-Hill Colombia,1,999. Pp.699
- Davis Keith, John W. Newstran. "El Comportamiento Humano En El Trabajo". Séptima Edición. Trad. Alicia Escamilla. Editorial Mc-Graw Hill, México, DF. 1989. Pp.608
- DiCaprio,Nicholas S. "Teorias de la Personalidad" 2da. Edición Editorial McGraw-Hill. México 1995, Pp. 539
- Feldman, Robert S. "Psicología Con Aplicaciones Para Iberoamerica" 2da. Edición, Trad. Juan Ignacio Canseco y Noe Islas López. Editorial McGraw – Hill. México 1995, Pp.578
- Gitlow,Howard S . Y Shelly J. Gitlow. "Como Mejorar La Calidad Y La Productividad Con El Método Deming". 5ta edición Editorial Norma S.A. Colombia 1992, Pp 280
- Koontz, Harold, Heinz Weihrich. "Administración, Una Perspectiva Global" 11ª. Edición, Trad. Enrique Mercado González, Editorial McGraw-Hill, México 1998. Pp.796
- Kossen, Stan. "Recursos Humanos en las Organizaciones" 5ta. Edición, Trad. Yolanda Lemus Basurto, Editorial Harla, México 1995. Pp.534
- Pfiffner, Jhon M., Frank P. Sherwood. "Organización Administrativa". Primera Edición en Español. Trad. Ramón Palazón. Editorial Herrero Hermanos Sucesores, S.A. México, DF. 1968. Pp 602.
- Reyes Ponce, Agustín. "Administración Moderna" Editorial Limusa, México 1994.
- Sierra, José Luis. "Valoración y Retribución del Personal" Colección Manuales Prácticos de Gestión de Empresas, Serie G-3 Editorial Deusto. España 1970. Pp.149
- Sikula, Adrew F., John F. Machkenna. "Administración de Recursos Humanos, Conceptos Prácticos" Trad. Manuel Salazar Palacios, Editorial LImusa, México 1989, Pp.502

- Sikula, Andrew F. "Administración De Recursos Humanos En Empresas" Trad. Marta Hernández Rocha, Editorial Limusa S.A. México DF. 1982. Pp. 513
- Terry George y Sephen Franklin "Principios de Administración" Editorial Continental S.A. México 1987 Pp 602.

Anexo I

Resultados Por Factor

Empresa XYZ, S.A.

Fecha 15-Ago-03

Grupo Total

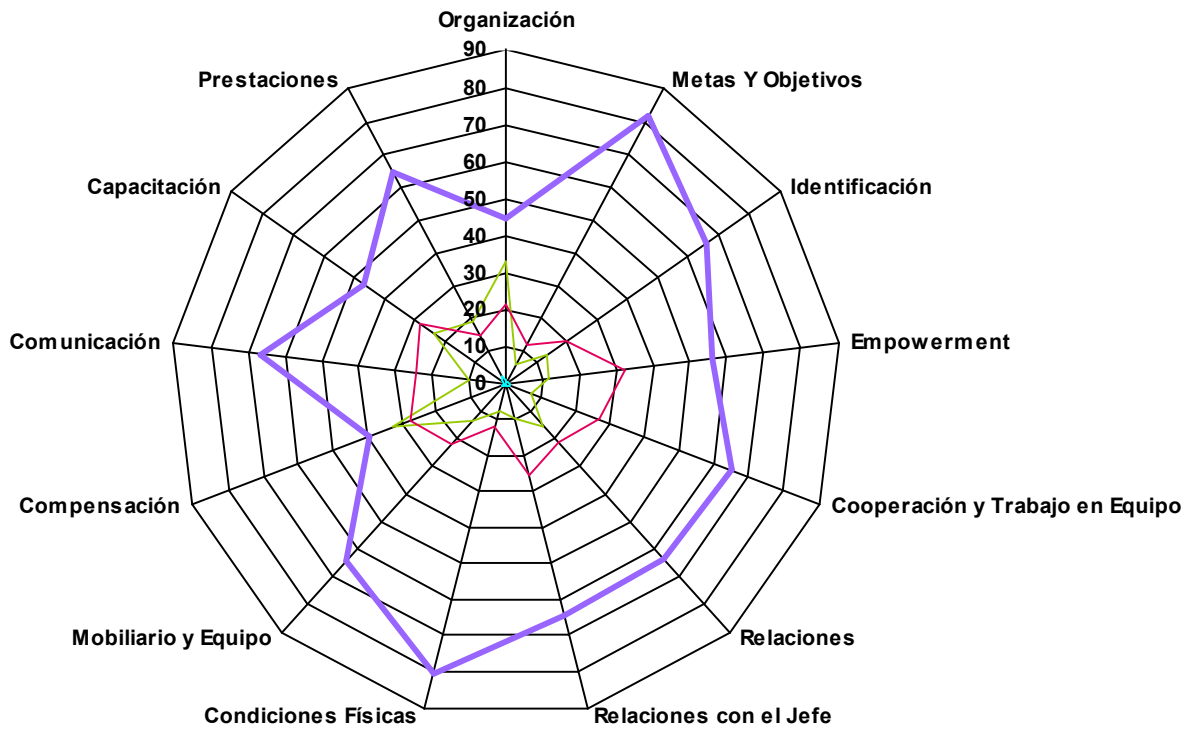
Cantidad 251

RESULTADOS POR FACTOR

Edad	FACTORES	SI	NO	A VECES	NR	
	Organización	44.32	33.17	21.61	0.90	
	Metas y Objetivos	81.67	5.78	11.95	0.50	
	Identificación	66.14	13.41	19.92	0.40	
	Empowerment	56.08	11.25	31.77	0.90	
	Cooperación y Trabajo en Equipo	64.87	7.30	26.89	0.80	
	Relaciones	63.43	15.22	20.72	0.56	
	Relaciones con el Jefe inmediato	64.46	9.72	25.18	0.56	
	Condiciones Físicas	80.61	7.44	11.82	0.13	
	Mobiliario y Equipo	63.88	13.68	22.18	0.27	
	Salarios, Incentivos y Reconocimientos	39.20	32.19	27.33	1.20	
	Comunicación	66.45	9.88	23.35	0.32	
	Capacitación	46.55	23.71	28.09	1.59	
	SUMA	737.66	182.75	270.81	8.11	1,199.33
	PROMEDIO	61.47	15.23	22.57	0.68	99.94
	PORCENTAJE	61%	15%	23%	1%	1.00

Anexo II

Gráfica de Radar Con Resultados Por Factor



Anexo III

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2,003

**NO ESCRIBA SU NOMBRE
EN ESTE CUESTIONARIO**

El propósito de esta encuesta es conocer las opiniones de los colaboradores, en cuanto a diferentes aspectos relacionados con el trabajo y la empresa

La colaboración de todos los empleados es importante, ya que su opinión nos ayudará a determinar el estado actual de algunas estrategias de administración de la empresa.

Por este motivo le pedimos que conteste a todas las preguntas con sinceridad.

Muchas gracias por su colaboración.

Instrucciones

Usted ha recibido un cuadernillo, una hoja de respuestas, y un lápiz, por favor no escriba en este cuadernillo, ni escriba su nombre en la hoja de respuestas; porque este cuestionario es confidencial y anónimo,

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con su trabajo, lea cada una detenidamente, pues encontrará (3) tres opciones para responder a cada pregunta.

Deberá escoger sólo una de ellas, la que mejor exprese su opinión y márkela rellenando el cuadro que se le presenta completamente. Realice marcas fuertes y en caso que desee cambiar la respuesta borre completamente.

1. Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.
Si No A veces

Datos Generales Del Entrevistado

1. Edad
18-20 21-25 26-30 31-35 36-40 41-45
46-50 51-55 56 en adelante
2. Sexo
Masculino Femenino
3. Escolaridad
Ninguna Primaria Secundaria Universitario

Sección Demográfica

1. Puesto
- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| Gerencias y sub-gerencias | <input type="checkbox"/> |
| Mandos Medios | <input type="checkbox"/> |
| Personal Técnico | <input type="checkbox"/> |
| Personal Administrativo | <input type="checkbox"/> |
| Servicio de Cafetería y Limpieza | <input type="checkbox"/> |

Cuestionario

I Parte

Organización

1. Conozco el organigrama de la empresa.
Si No A veces
2. Existen manuales actualizados de procedimientos, que me ayuden a comprender mejor mi trabajo.
Si A veces No
3. Existe facilidad para consultar los manuales de procedimientos.
Si No A veces
4. Creo que los cambios que se realizan en la empresa son positivos.
Si No A veces

Metas Y Objetivos

5. Conozco los objetivos y metas de la empresa.
Si No A veces
6. Conozco los objetivos y metas del departamento donde laboro.
Si No A veces
7. Conozco los objetivos y metas de mi puesto de trabajo.
Si No A veces
8. La empresa me brinda la oportunidad de alcanzar mis metas y objetivos profesionales.
Si No A veces

Identificación

9. Conozco todos los servicios y productos que brinda la empresa.
Si No A veces
10. Me siento satisfecho (a) con el trabajo que realizo.
Si No A veces
11. Participo en cada una de las actividades que realiza la empresa con entusiasmo y esmero.
Si No A veces

Empowerment

12. La empresa apoya a sus empleados permitiéndoles ser innovadores y creativos.

Si No A veces

13. Recibo de mi jefe inmediato el apoyo necesario en las decisiones que tomo.

Si No A veces

14. La cultura de la empresa permite que se cometan errores de aprendizaje.

Si No A veces

15. Mi jefe inmediato sabe como corregir a su personal.

Si No A veces

Cooperación Y Trabajo En Equipo

16. Existe cooperación y confianza entre los miembros de mi equipo.

Si No A veces

17. Participan todos los miembros de mi departamento en la realización de las tareas.

Si No A veces

18. Me toman en cuenta cuando se realizan actividades en mi equipo.

Si No A veces

19. Creo que se toman en cuenta mis ideas.

Si No A veces

20. Recibo cooperación y apoyo de mis compañeros en las tareas que realizo.

Si No A veces

21. Recibo orientación y apoyo de mis superiores en las tareas que me asignan.

Si No A veces

Relacion Entre Compañeros

22. Las relaciones con mis compañeros son satisfactorias.

Si No A veces

23. Las relaciones con otros departamentos son satisfactorias.

Si No A veces

24. Existen divisiones o subgrupos entre las áreas de mi departamento que impiden realizar las actividades del departamento.

Si No A veces

25. La relación que hay entre jefes y subordinados es de respeto.
Si No A veces

26. En esta empresa se fomenta el trabajo en equipo.
Si No A veces

Relación Con El Jefe Inmediato

27. Mi Jefe me estimula para que comparta mis ideas, opiniones o sugerencias.
Si No A veces

28. Recibo atención y apoyo por parte de mi Jefe para desarrollar el trabajo que se me asigna.
Si No A veces

29. Mi jefe me otorga libertad para discutir con él sobre el trabajo.
Si No A veces

30. Las órdenes que recibo de mi jefe son claras y completas.
Si No A veces

31. Mi jefe me brinda tiempo necesario para hacerme comprender las actividades y tareas que debo realizar.
Si No A veces

Condiciones Físicas

32. Cuento con las condiciones físicas necesarias para cumplir eficientemente mi trabajo.
Si No A veces

33. Las instalaciones de la empresa se encuentran limpias y ordenadas.
Si No A veces

34. El ambiente físico en donde trabajo es agradable.
Si No A veces

Mobiliario Y Equipo

35. Me proporcionan el equipo y mobiliario adecuados para realizar el trabajo asignado.
Si No A veces

36. Me proporcionan los útiles y materiales necesarios para realizar mis labores.
Si No A veces

37. Se le brinda mantenimiento preventivo al mobiliario y equipo de oficina.
Si No A veces

Salario , Incentivos, Y Reconocimientos

38. El salario que recibo mensualmente esta acorde a las actividades que realizo.
Si No A veces

39. Estoy satisfecho con el salario que tengo asignado.
Si No A veces

40. En la empresa existe reconocimiento cuando se plantean ideas innovadoras.
Si No A veces

41. Se promueven los ascensos y/o promociones.
Si No A veces

42. Recibo reconocimiento y estímulo por el trabajo que realizo.
Si No A veces

Comunicación

43. La empresa tiene diferentes medios para comunicarse adecuadamente.
Si No A veces

44. Me comunican la información importante de la empresa.
Si No A veces

45. Me entero oficialmente de los cambios que se realizan en la empresa.
Si No A veces

46. Puedo comunicarme facilmente con mi jefe inmediato.
Si No A veces

47. La comunicación que existe entre mis compañeros de trabajo es satisfactoria.
Si No A veces

Capacitación

48. Recibo la instrucción adecuada para realizar las actividades que me son asignadas.
Si No A veces

49. La empresa desarrolla una adecuada instrucción sobre su organización, departamentos y puestos.
Si No A veces

50. La empresa me ha brindado la oportunidad de capacitarme en mi área de trabajo.

Si No A veces

51. La capacitación que he recibido ha sido de utilidad para realizar mi trabajo.

Si No A veces

52. La capacitación que recibo es suficiente para que yo me pueda desempeñar satisfactoriamente.

Si No A veces

53. La capacitación en la empresa se imparte frecuentemente.

Si No A veces

Resumen

La investigación consistió en un diagnóstico de clima organizacional en una empresa guatemalteca, conformada por 251 empleados con las siguientes características: edades comprendidas entre 18 a 56 años, de ambos sexos, escolaridad en su mayoría universitaria, nivel socio-económico medio, con diversidad de intereses culturales, políticos y religiosos.

El objetivo principal fue determinar los niveles de satisfacción e insatisfacción existentes entre los empleados, para identificar los factores que representan áreas de oportunidad y las fortalezas de la empresa, que le permiten o impiden alcanzar el éxito empresarial.

Posteriormente se procedió a la recolección de la información por medio de la técnica de investigación de campo auxiliada por un cuestionario anónimo de preguntas cerradas. El cual se aplicó a toda la población en grupos no mayores de 25 personas.

Los resultados objetivos reflejaron mayor satisfacción en los factores de metas y objetivos 81.67%, condiciones físicas 80.61% y cooperación-trabajo en equipo 64.87%. Además, se determinaron tres factores que indican mayor insatisfacción: organización 33.17%; salarios, incentivos y reconocimientos 32.19% y capacitación con un 23.71%. El punteo global de satisfacción laboral es de 61%. Por tanto se concluyó que el clima organizacional conjuntamente con las estructuras, características organizacionales y los empleados que la componen forman un sistema interdependiente, altamente dinámico que varía a través del tiempo y en cada empresa.

Finalmente, se recomienda a los directivos realizar un plan periódico de diagnóstico de clima que permita la planeación, mantenimiento y evaluación del mismo.