

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresa



Clima organizacional, factor influyente en el comportamiento del recurso humano en una empresa dedicada a la venta de materiales eléctricos
(Tesis de Licenciatura)

Brenda Elizabeth Herrarte Morales

Guatemala, julio 2016

Clima organizacional, factor influyente en el comportamiento del recurso humano en una empresa dedicada a la venta de materiales eléctricos
(Tesis de Licenciatura)

Brenda Elizabeth Herrarte Morales

Dr. Luis Roberto García Leiva (**Asesor**)
Mgtr. Berta González (**Revisora**)

Guatemala, julio 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosques

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vicedecano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora



UPANA
Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E. ACCAA .CT.17001-PS.020.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 11 DE JULIO DE 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Dr. Luis Roberto García Leiva
Revisor: Mgtr. Berta González
Carrera: Programa ACCA Administración de Empresas

Tesis titulada: "Clima Organizacional, factor influyente en el comportamiento del recurso humano en una empresa dedicada a la venta de materiales eléctricos"

Presentada por: Brenda Elizabeth Herrarte Morales

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciada.

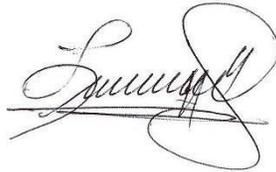


Guatemala, 11 de noviembre de 2015.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de la tesis con el tema: **Clima organizacional, factor influyente en el comportamiento del recurso humano en una empresa dedicada a la venta de materiales eléctricos** presentado por la estudiante: **Brenda Elizabeth Herrarte Morales** previo a optar al grado Académico de **Licenciada en Administración de Empresas** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, y en calidad de asesor, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 85 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Roberto García Leiva', written over a horizontal line.

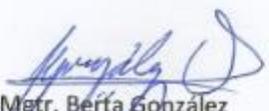
Dr. Luis Roberto García Leiva
Asesor.

Guatemala, 30 de marzo de 2016

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la tesis con el tema, "**Clima organizacional, factor influyente en el comportamiento del recurso humano en una empresa dedicada a la venta de materiales eléctricos**" presentada por la estudiante: **Brenda Elizabeth Herrarte Morales**, previo a optar al grado Académico de **Licenciada en Administración de Empresas**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable, para que continúe con el proceso correspondiente.


Mgtr. Berta González
Colegiado Activo No. 19,896
Revisora

Dedicatoria

- A Dios:** Por darme la sabiduría y fortaleza en cada noche de desvelo durante toda mi carrera profesional, por su amor infinito que me ha mostrado al cuidar cada uno de mis pasos.
- A mis padres:** Luis Arturo Herrarte y Ena Morales de Herrarte
Por sus consejos, apoyo y amor demostrado en todo momento para lograr llegar a mi meta. Que este logro sea una recompensa y satisfacción por sus esfuerzos.
- A mi esposo:** Gilmar Anibal Flores, por estar a mi lado y apoyarme en esos momento en lo que sentí desmayar, por su comprensión y amor para alcanzar mi objetivo.
- A mi hermano:** Luis Alberto Herrarte
Por ser un ejemplo de perseverancia y por su apoyo a lo largo de mi carrera.
- A mi sobrina:** María Fernanda
Porque con su inocencia y ocurrencias trajo felicidad y motivación fuerte para seguir adelante. Que este triunfo sirva de ejemplo para su futura superación.
- A mi familia:** En general por su apoyo moral.
- A mis amigos:** Por su amistad y apoyo en todo momento.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco Contextual	1
1.1 Antecedentes de la Empresa	1
1.1.1 Reseña Histórica	1
1.1.2 Misión	3
1.1.3. Visión	3
1.1.4 Valores	3
1.1.5 Diagnóstico General	4
1.1.6 Diagnóstico Específico	6
1.1.7 Análisis FODA	8
1.2 Planteamiento del Problema	11
1.3 Pregunta de Investigación	12
1.4 Justificación del Problema	12
1.5 Objetivos de la Investigación	13
1.5.1 Objetivo General	13
1.5.2 Objetivos Específicos	13
1.6 Alcances y límites de la investigación	13
Capítulo 2	14
Marco Teórico	14
2.1 Administración de Recursos Humanos (ARH)	14
2.1.1 Procesos de la administración de recursos humanos	15
2.1.2 Talento humano	15
2.1.3 Planificación de recurso humano	16
2.1.4 Factores que intervienen en la planificación de recurso humano	16
2.1.5 Retener a las personas	17
2.1.6 Calidad de vida en el trabajo	20
2.2 La motivación en las Organizaciones	21
2.3 Clima Organizacional	25

2.3.1 Medidas para recompensar a las personas	27
2.3.2 Remuneración	27
2.3.3. Remuneración básica	28
2.3.4 Incentivos salariales	28
2.3.5 Presentaciones indirectas	29
2.3.6 Recompensas financieras	29
2.3.7 Recompensas no financieras	30
2.3.8 Procesos de desarrollo de las personas	30
2.3.9 Capacitación	31
2.3.10 Desarrollo de personas	31
2.3.11 Desarrollo organizacional	32
Capítulo 3	34
Marco Metodológico	34
3.1 Tipo de Investigación	34
3.2 Sujetos de investigación	34
3.3. Instrumento de recopilación de datos	35
3.3.1 Procedimiento	37
3.4 Diseño de la investigación	37
3.4.1 Programa de actividades de la investigación	38
3.4.2 Cronograma de investigación	39
Capítulo 4	40
Resultado de la Investigación	40
4.1 Muestreo	40
4.2 Presentación de Resultados	40
Capítulo 5	64
Propuesta de Solución a la Problemática	64
5.1 Introducción	64
5.2 Justificación de la Propuesta	64
5.3 Objetivos de la Propuesta	65
5.3.1 Objetivo General	65
5.3.2 Objetivos Específicos	65
5.4 Desarrollo de la Propuesta	65

5.4.1 Diseño de una campaña de motivación y reconocimiento	65
5.4.2 Diseño de procedimiento de incentivos y reconocimientos	68
5.4.3 Diseño de un plan de aumento salarial	70
5.5 Programa de Actividades	74
5.6 Presupuesto	74
Conclusiones	75
Referencias	76
Anexos	77

Lista de Ilustraciones

1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow	22
2. Los tres componentes de la remuneración total	28
3. En cuanto al sentimiento que les provoca ser supervisados	41
4. De la libertad que tienen los colaboradores en la toma de decisiones	42
5. En cuestión de orientación al realizar nuevas tareas	43
6. Condiciones que evaluaría al presentarse una nueva oportunidad de trabajo	44
7. De la actitud de donde trabajo	45
8. De las diferentes emociones que les provoca trabajar en esta empresa	46
9. Del ofrecimiento de otro trabajo	47
10. Lo que más le agrada de este trabajo	48
11. De las actividades laborales que realiza en la empresa	49
12. De las ideas nuevas que aporta en la empresa	50
13. Del ofrecimiento del mismo trabajo en otra empresa	51
14. Del espacio laboral en el trabajo	52
15. De los aportes de mi trabajo a la compañía	53
16. De mi desempeño laboral dentro de la empresa	53
17. En cuanto al trato de la empresa a los empleados	54
18. Del reconocimiento por su trabajo y ayuda a los demás	55
19. De las vacantes laborales en la empresa y cómo puedo optar a estas	56
20. De las ideas que pueden mejorar el rendimiento del trabajo	57
21. De los inconvenientes o problemas laborales en la empresa	58
22. De la relación con el jefe en el trabajo	59
23. De las actitudes de los compañeros de trabajo	60
24. De todas las responsabilidades que lleva a cabo en el lugar de trabajo	61
25. De la asistencia al trabajo y el desempeño laboral	62
26. De la información que maneja en la empresa	63

Lista de Tablas

1. Distribución de colaboradores 2015	34
2. Factores considerados para evaluar el clima laboral	36

Lista de Gráficas

1. En cuanto al sentimiento que les provoca ser supervisados	41
2. De la libertad que tienen los colaboradores en la toma de decisiones	42
3. En cuestión de orientación al realizar nuevas tareas	43
4. Condiciones que evaluaría al presentarse una nueva oportunidad de trabajo	44
5. De la actitud de donde trabajo	45
6. De las diferentes emociones que les provoca trabajar en esta empresa	46
7. Del ofrecimiento de otro trabajo	47
8. Lo que más le agrada de este trabajo	48
9. De las actividades laborales que realiza en la empresa	49
10. De las ideas nuevas que aporta en la empresa	50
11. Del ofrecimiento del mismo trabajo en otra empresa	51
12. Del espacio laboral en el trabajo	52
13. De los aportes de mi trabajo a la compañía	53
14. De mi desempeño laboral dentro de la empresa	53
15. En cuanto al trato de la empresa a los empleados	54
16. Del reconocimiento por su trabajo y ayuda a los demás	55
17. De las vacantes laborales en la empresa y cómo puedo optar a estas	56
18. De las ideas que pueden mejorar el rendimiento del trabajo	57
19. De los inconvenientes o problemas laborales en la empresa	58
20. De la relación con el jefe en el trabajo	59
21. De las actitudes de los compañeros de trabajo	60
22. De todas las responsabilidades que lleva a cabo en el lugar de trabajo	61
23. De la asistencia al trabajo y el desempeño laboral	62
24. De la información que maneja en la empresa	63

Resumen

En una realidad global sumamente competitiva, las organizaciones no pueden quedarse atrás, deben implementar, constantemente, sistemas que mejoren el desempeño de su personal, para lograr ser productivas y rentables.

Con los constantes cambios que se dan a nivel económico, administrativo, tecnológico y educativo, entre otros, los encargados de administrar personal, son los responsables de proveer a los colaboradores, las herramientas necesarias para enfrentar los cambios, para poder estar a la altura de la competencia. De la mano con estos factores cambiantes, el clima laboral en una organización, es determinante para obtener mayores índices de productividad y desempeño.

La importancia del estudio del clima organizacional en una empresa dedicada a la importación de materiales eléctricos, se cimentó en la comprobación de cómo este influye en el comportamiento manifiesto de los colaboradores, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Este estudio permitió evaluar factores de clima laboral y se logró identificar aquellos que tuvieron una mejor percepción y que determinan el clima organizacional en la empresa, entre los cuales están: identificación con la empresa, la responsabilidad, percepción general y las relaciones interpersonales.

El reconocimiento de los factores que tuvieron una opinión desfavorable por parte de los empleados, permitió proponer cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora en el sistema de recompensas financieras y no financieras.

Introducción

El objetivo general de este estudio radica en poder evaluar el ambiente laboral que perciben o experimentan los empleados de la empresa y que influye en su desempeño y en la productividad de la empresa. Para ello es necesario identificar los factores que determinan el comportamiento organizacional.

En el primer capítulo de la investigación se presentan antecedentes de la empresa, misión, visión y valores, así como también el diagnóstico tanto general como específico y análisis FODA. A través de los anteriores estudios se plantea la problemática y se establecen objetivos y alcances.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico que incluye temas relacionados con el planteamiento del problema, mismo que es utilizado en el análisis de los resultados del estudio de campo.

En el tercer capítulo se detalla la metodología utilizada en la investigación definiéndose como tipo descriptiva. Para efectos del estudio de campo se utiliza el cuestionario, específico para evaluar clima laboral, con preguntas que evalúan distintos factores como autonomía, identificación con la empresa, motivación, percepción general, responsabilidad, reconocimiento y relaciones interpersonales.

En el cuarto capítulo, se presentan los resultados de la investigación de campo, se concluye que en la empresa dedicada a la importación de materiales eléctricos, los factores como: identificación con la empresa, responsabilidad, percepción general y las relaciones interpersonales, son los que establecen el clima organizacional. Sin embargo, los factores como la motivación, autonomía y reconocimiento necesitan especial atención y una pronta mejoría, para que no afecten negativamente el desempeño laboral de los empleados.

En el capítulo cinco, se plantea una propuesta con el fin de mejorar las debilidades detectadas y lograr mantener un ambiente que los empleados describan como agradable, estable y que los

ayude a desarrollarse como individuos. Esta propuesta incluye diferentes acciones como diseño de una campaña de motivación y reconocimiento, programas de incentivos, reconocimiento y un plan de aumento salarial.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1 Antecedentes de la Empresa

Importadora de Materiales Eléctricos, S.A., se dedica a la importación y comercialización de materiales eléctricos, de baja, mediana y alta tensión, maneja diferentes líneas, herramienta, cables e iluminación, para diferentes áreas como, industria, telecomunicaciones e ingeniería.

La empresa está legalmente inscrita y actualmente contribuye con el pago de impuestos como: impuesto sobre la renta (ISR), mismo que está afecto al régimen sobre las utilidades, se efectúan pagos trimestrales y disponen de 10 días hábiles venciendo el trimestre para presentar la declaración. El impuesto al valor agregado (IVA), el cual realizan de forma mensual, y por último el impuesto de solidaridad (ISO), con pagos trimestrales del 1% sobre los ingresos o activos totales del periodo fiscal anterior.

1.1.1 Reseña Histórica

A finales de 1997 surgió la inquietud de crear una nueva opción para el sector contratista eléctrico de alta tensión, en ese momento las empresas que atendían el mercado no ofrecían ningún servicio como un valor agregado a los clientes, no mantenían buen surtido de materiales, y mucho menos precios competitivos. Fue así como en octubre de 1997 se constituye legalmente la empresa Importadora de Materiales Eléctricos, S.A.

La capacidad y habilidad de los socios para los negocios, les motivó para aprovechar las oportunidades y afrontar los desafíos del mercado. Supieron conjugar colaboración y competencia para lograr sus sueños de éxito con una visión a largo plazo. Emprendieron diversas actividades comerciales para dar vida a lo que es hoy en día una empresa de éxito.

En enero del año 2000 se inició el proceso de diversificación de las líneas hacia otros sectores, creando las siguientes divisiones:

- División Energía: Orientada a proveer al mercado de material y equipo para la construcción y mantenimiento de líneas de transmisión, distribución y subestación.
- División Herramientas: Es la opción que presenta a los clientes una amplia gama de herramienta especializada para aplicaciones profesionales en el sector de electricidad comercial, industrial e institucional.
- División Industrial: Atiende al sector industrial en sus necesidades de ampliaciones y montajes con centros de carga, elementos de control y automatización.
- División Ingeniería: División orientada a negociaciones grandes y de gobierno que desarrollan proyectos especializados (Subestaciones), y por lo mismo requieren asesoría, equipo y atención profesional.
- División Iluminación: Orientada a atender las áreas de iluminación interna y externa, a nivel industrial e iluminación especial de empresas.
- División Telecomunicaciones: El mercado de telecomunicaciones, tan importante en la actualidad, no contaba con un proveedor local para accesorios y herramienta para instalación de planta externa. Por lo tanto, se puso especial dedicación en seleccionar a los fabricantes que proveen de estas líneas, así como del entrenamiento al personal para atender de forma eficiente a clientes potenciales.

Los proveedores ofrecen soporte técnico para los productos, tanto en capacidad como en garantía, así como cumplimiento en los tiempos de entrega y logística de despacho. Los productos cumplen con normas de calidad ofrecidas. Cuentan con más de 74 proveedores extranjeros y 37 proveedores nacionales.

Su expansión va más allá de Guatemala, en la actualidad se posiciona como una empresa competitiva a nivel centroamericano. Conscientes de la importancia de innovar constantemente y que es a través del cambio y la diversificación que se logrará un mayor crecimiento, en julio del año 2012 inauguran una sucursal en el departamento de Quetzaltenango con el propósito de acercarse más a sus clientes.

1.1.2 Misión

Atender las necesidades de los profesionales en los sectores de energía, telecomunicaciones y construcción con productos de alta calidad, estableciendo relaciones rentables de largo plazo, generando valor a través de ingeniería de especificación, logística e Inventario disponible.

1.1.3. Visión

Posicionarse en la mente de sus clientes como la primera opción de compra en los mercados donde tienen presencia, así como los que atienden desde su centro de distribución en Miami. Mantener la expansión constante de sus líneas de productos, ofrecer cotizaciones y pedidos en línea entregando con eficiencia gracias a las buenas prácticas de nuestro proceso de provisión y logística.

1.1.4 Valores

Importadora de Materiales Eléctricos, cree en la amistad, la sinceridad y la autenticidad de su gente, que como medio de dignificación y fuente de sostenimiento de su hogar, se compromete y entrega a la realización de un trabajo responsable y honesto, que fortalece la conformación de una sociedad sana y alegre, en la que todos triunfan y alcanzan el éxito. Por lo tanto, se guía bajo los siguientes valores corporativos:

- **Confianza:** Vender productos de calidad
- **Integridad:** Siempre entregando lo que ofrecen
- **Pasión:** Se sienten comprometidos con los clientes y proveedores
- **Servicio:** Orientados a solucionar necesidades con eficiencia
- **Rentabilidad:** Buscan mantener un negocio sostenible porque están conscientes que se deben a él.
- **Trabajo en Equipo:** Creen que el crecimiento solo llega con esfuerzo conjunto.

1.1.5 Diagnóstico General

Actualmente la empresa objeto de estudio denota una fuerte necesidad de atención en el funcionamiento del sistema administrativo, el que deben considerar para la transformación hacia la eficiencia, que debe estar acorde a nuevas metodologías y competencias, constantes innovaciones, ajustes y adecuación de su sistema administrativo. A pesar que tienen definida la estructura organizacional misma que ha sufrido cambios en los últimos años, con el objeto de mejorar procesos y optimizar recursos, estos esfuerzos no han sido favorables.

En la actualidad, enfrentan problemas de desequilibrio en cuanto a la convivencia entre los empleados como en el desarrollo de las operaciones, esto se debe a que desde los gerentes hasta la línea operaria, prácticamente se han rehusado a dejar la manera empírica de trabajar hasta el día de hoy. No ha existido promoción ni tampoco interés en hacer énfasis en el buen desarrollo y funcionamiento de la administración idónea de los recursos de la empresa, sobre todo el recurso humano considerado de vital importancia para el crecimiento organizacional, bloqueando cambios, tanto por la actitud, como por la conducta de los colaboradores, hacia la empresa.

Procesos Internos

Administración de inventarios: En cuanto a la administración de su inventario se ha detectado que los niveles de inversión en estos, a pesar de que representan un porcentaje considerable del activo circulante, la empresa no ha sufrido de inestabilidad en flujo de efectivo, pues manifiestan

una rotación de inventario alta. Indicaron que no es frecuente tener que recurrir a financiamientos bancarios o de otra índole, para realizar sus operaciones por la falta de recuperación del capital invertido en materiales.

Importadora de Materiales Eléctricos, para evaluar su costo de inventario utiliza el método de costos promedio, que le permite tomar la existencia del costo actual y dividirlo entre las últimas unidades ingresadas al inventario y de esta manera establecer equilibrio entre variaciones de coste, a través de este método les permite determinar precios de venta basados en costo promedio actual y el margen de utilidad que requieren, esto origina establecimiento de precios competitivos. La evaluación de su costo de inventario ha tenido resultados funcionales en relación a las necesidades organizacionales.

Administración del efectivo: Una gran parte de las transacciones totales de la empresa involucra el recibo y desembolso de dinero. Sin embargo, está demasiado expuesto al robo más que cualquier otro activo, por esta razón el control interno sobre el efectivo deben considerarlo de gran importancia, tanto para la seguridad de la gerencia como para los empleados de esta importadora.

Se pudo observar falta de seguridad y custodia sobre este activo. Sobre todo, porque el ingreso y traslado del efectivo de todas las operaciones diarias la realizan a través de su personal de mensajería, no utilizan ningún sistema de seguridad privada para realizar esta transacción.

En cuanto al manejo de caja chica, disponen de tres de estas cajas en tres distintas áreas, área de caja, área administrativa e importaciones, con el objetivo de atender pequeños pagos y minimizar costos e invertir el menor tiempo en generar cheques para cubrir este tipo de gastos pequeños. El desembolso es realizado por medio de cheques, realizan arqueos de forma mensual lo que les ha permitido mantener un sano control sobre estas.

Operación y Comercialización

Para importadora de materiales eléctricos, la satisfacción de sus clientes, en cuanto a la calidad de productos que demandan y cumplimiento de tiempo de entrega, es considerada de vital importancia. Ofrecen una amplia representación de marcas enfocadas a cubrir las necesidades del sector eléctrico e industrial. Para mayor satisfacción de los clientes, manejan canales de distribución como; despachos o venta directa en sus almacenes, en puerto o aduanas que ellos requieran.

Gran parte de la comercialización la realizan con pedidos contra entrega, pues sus clientes potenciales trabajan conforme a presupuestos anuales, esto minimiza el riesgo para la empresa de no cerrar sus ventas y optimiza la confiabilidad del cliente al someter a la empresa a procesos de licitaciones y homologación de los productos.

La empresa ha evolucionado favorablemente en cuanto al posicionamiento y reconocimiento que ha adquirido en el sector industrial y eléctrico, los resultados son notorios al observar la trayectoria que han tenido, sin embargo, es palpable la necesidad de establecer una administración funcional enfocada en alcanzar objetivos.

1.1.6 Diagnóstico Específico

Administración del Recurso Humano

El comportamiento actual de los empleados, está ligado directamente a la gestión administrativa que ha tenido la empresa y de la escasa autonomía del líder que en la actualidad la dirige y de las condiciones organizacionales que se perciben.

Los puestos y funciones no están claramente definidos, lo que interfiere con la división del trabajo de tal forma que, el empleado se convierta en especialista o experto en su área o división, en donde pueda dedicar sus esfuerzos para mejorar o solucionar un problema, las unidades de mando no están limitadas pues las tareas que desarrolla cada colaborador no solo tiene

responsabilidad con un solo superior, generando conflicto en las instrucciones a seguir, ahumado a la falta de comunicación y coordinación entre las diferentes divisiones que actualmente integran la empresa y falta de interés de la actual administración en dirigir por medio de la práctica de planes y programas administrativos.

La comunicación informal que se da en la actualidad no la visualizan como un indicador para identificar las deficiencias que tienen en la gestión administrativa. Los empleados han manifestado su inconformidad con la satisfacción de las necesidades sociales, de estimación y autorrealización personal.

Se puede definir preliminarmente que uno de los mayores problemas detectado es la falta de un ambiente laboral agradable, el cual influye en el comportamiento defensivo de los empleados, pues existe malestar entre los colaboradores en cuanto a la insatisfacción de las necesidades que ellos demandan y lo que la empresa está promoviendo. Resalta mucho el proceso lento y complejo para la toma de decisiones, concentrándolas y gestionándolas en la alta gerencia con excesivo papeleo y formularios aunque sean rutinarias, originando un ambiente laboral hostil.

1.1.7 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Capacitación técnica interna a la fuerza de ventas. <u>F1</u>	Falta de planificación y desarrollo de pruebas que evalúen el porcentaje de aprendizaje adquirido. <u>D1</u>	Capacidad de realizar alianzas estratégicas para entrenar al personal. <u>O1</u>	La competencia podría desarrollar planes de capacitar internacional. <u>A1</u>
Desarrollo de metodología de reclutamiento y selección de personal. <u>F2</u>	Carencia de un departamento de Recursos Humanos. <u>D2</u>	Acceso a sistemas modernos y tecnológicos de reclutamiento y selección de recurso humano. <u>O2</u>	Riesgo de contratar empleados espías o informantes. <u>A2</u>
Definición de la estructura organizacional. <u>F3</u>	Falta de socialización de la estructura organizacional. <u>D3</u>	Rediseño de la estructura organizacional. <u>O3</u>	Riesgo de aceptar cambios culturales. <u>A3</u>
Evaluaciones de desempeño anuales. <u>F4</u>	Ineficiencia en la herramienta de medición del desempeño y aumentos de sueldos. <u>D4</u>	Diseñar sistemas de beneficios y reconocimiento individual y colectivo. <u>O4</u>	Pérdida de empleados valiosos por falta de regularización de políticas salariales y de beneficios. <u>A4</u>
Estabilidad laboral. <u>F5</u>	Clima organizacional desfavorable. <u>D5</u>	Reducción de porcentaje de rotación del personal. <u>O5</u>	La competencia podría promover constantemente programas de motivación. <u>A5</u>

Figura 1: Mapa FODA

Fuente: Elaboración propia 2015

Clima organizacional desfavorable

Para que la empresa funcione correctamente, los empleados deben adaptarse a ciertos estándares que la organización impone, con el fin de lograr cierto nivel de "armonía", misma que se logra tomando como base la percepción que los empleados puedan tener del ambiente que hay en la empresa. La falta de equidad en retribuir de manera justa el esfuerzo que realizan los colaboradores, ha provocado sentimiento de insatisfacción. Durante estos últimos años los empleados han tolerado algunas injusticias, pero el sentimiento prolongado de dichas injusticias, están provocando enérgicas reacciones a un suceso aparentemente sin importancia para la empresa.

Falta de programas de clima organizacional

Actualmente Importadora de Materiales Eléctricos, carece de programas que ayuden al empleado a relacionarse de mejor manera dentro del entorno laboral, los programas referentes al trabajo en equipo son adecuados porque ayudan a mejorar la comunicación, generan confianza, crean armonía en las áreas de trabajo, hacen que los colaboradores estén motivados y realicen de mejor manera sus tareas, el clima organizacional hace que el empleado se identifique con la empresa, la conozca, sea fiel a la marca y que sienta orgullo por formar parte de la organización.

Inadecuado sistema de recompensas y aumentos de salarios

El hecho de no contar con un programa adecuado y equitativo para el aumento de sueldos, ha generado insatisfacción laboral. La falta de organización y la creencia de la gerencia administrativa de que esta irregularidad se compensa con los beneficios que se otorgan anualmente, genera quejas de los empleados porque indican que los aumentos los realizan de forma irregular y que no existe una consistencia a pesar del buen desempeño.

Carencia de departamento de Recurso Humanos

El no disponer en su estructura organizacional con un departamento de recursos humanos, crea desventajas en cuanto a la administración eficaz y eficiente de recurso humano. Considerándose una causa importante que contribuye sustancialmente a mantener un clima laboral apropiado para quienes trabajan en esta Importadora de Materiales Eléctricos, dado que el propósito de la administración óptima del recurso humano, es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

La empresa necesita realizar técnicas adecuadas que le permita proveer o reclutar recurso humano calificado en el momento oportuno, encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado, ya sea promocionando a los internos o bien acudiendo a candidatos externos a la empresa. Tener

definidos los perfiles de cada puesto ayudará a aprovechar al máximo las capacidades de cada individuo, realizar procesos bien estructurados de inducción e introducción al puesto, conseguirá que cada empleado se sienta identificado no solo con la empresa sino también con el área de trabajo asignada.

Para poder tener sistemas y programas de administración que garanticen una gestión moderna de recurso humano, es necesario que exista un departamento que se encargue de esta gestión.

Ineficiente herramienta de evaluación y medición del desempeño

En la actualidad Importadora de Materiales Eléctricos, realiza evaluaciones de desempeño anualmente, sin embargo, la herramienta que están utilizando no les permite medir el grado de desempeño de cada empleado, por lo tanto, no consiguen concretar una remuneración de acuerdo con el desempeño e impide promover el desarrollo de los empleados dentro de la organización. No facilitan a los colaboradores algún tipo de seminario que permita mejorar su rendimiento y tampoco capacitan al personal administrativo, para lograr el crecimiento personal y profesional y que puedan estar a la vanguardia. Este tipo de beneficio contribuye a la motivación, mejora el trabajo en equipo y aumenta el nivel de productividad.

Los factores de autonomía y reconocimiento, necesitan especial atención para que no afecte negativamente el desempeño y productividad del personal y de la empresa en general. Por lo tanto, estimular e influenciar un ambiente apropiado darán como resultado cambios en el comportamiento relación patrono – empleado.

1.2 Planteamiento del Problema

El recurso humano siempre ha representado el recurso más valioso para las empresas, puesto que su participación es imprescindible. Específicamente, los recursos humanos constituyen el único recurso vivo y dinámico de la empresa y es el que decide el manejo de los demás. Además, que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo.

Los empleados de una organización tienen el poder de llevar al éxito o fracaso de la empresa, por lo tanto, para que un negocio refleje una buena calidad en sus servicios, mediante la participación de los recursos humanos, es necesario que las personas desempeñen su trabajo en un ambiente laboral que lo haga más productivo y eficiente.

Dentro de las diversas necesidades que tienen las empresas en el área de servicios, es lograr un adecuado desempeño en un clima organizacional estable, que favorezca el logro de los objetivos organizacionales.

En esta Importadora, específicamente nunca se ha llevado a cabo una evaluación de clima organizacional. Sin embargo, para conocer la percepción del personal respecto a su ambiente laboral, se deben identificar los agentes que determinan el comportamiento y el desempeño de los colaboradores por medio de la opinión que estos tengan, en este momento, respecto a diversos factores que pudieran afectar su desempeño. Dichos factores, actualmente son desconocidos por la empresa, despertando el interés de los directivos por conocer la percepción de los empleados.

Por lo que, al tomar en cuenta las razones planteadas, resulta coherente llevar a cabo un estudio del clima organizacional en esta empresa, que da origen a la siguiente pregunta.

1.3 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los principales factores que determinan el clima organizacional en Importadora de Materiales Eléctricos, S.A.?

1.4 Justificación del Problema

Debido a la gran cantidad de clientes externos que tiene la empresa, es necesario que tenga bien definidos los aspectos que les puedan estar causando conflictos organizacionales, para que de esta manera puedan buscar soluciones que mejoren los procesos que desempeñan. Es necesario estudiar el clima laboral en el que se desenvuelven los clientes internos ya que de esto depende su desempeño.

El estudio que se realizará pretende ayudar a Importadora de Materiales Eléctricos, para mejorar sus actividades, tanto por departamento así como las actividades que se llevan a cabo en conjunto. Las ventajas de este estudio son; que se pueden encontrar los factores específicos que están afectando la productividad del recurso humano, así como también hacer sugerencias positivas, de acuerdo con las necesidades de los empleados, que puedan aplicar a cada una de las divisiones. Otra ventaja importante es conocer las necesidades de comunicación de los colaboradores y el grado de liderazgo dentro de la empresa.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de la empresa deben reconocer que el ambiente forma parte del activo de esta y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

Evaluar el clima laboral dentro de Importadora de Materiales Eléctricos, con base en las variables de motivación, liderazgo, comunicación y satisfacción laboral.

1.5.2 Objetivos Específicos

- ✓ Conocer el nivel de motivación de los empleados
- ✓ Determinar los factores que afectan positiva o negativamente al personal de la empresa importadora de materiales eléctricos.
- ✓ Identificar el grado satisfacción y aceptación que tienen los empleados en cuanto al estilo de dirección, relaciones interpersonales y estabilidad laboral, que actualmente ofrece la empresa.

1.6 Alcances y límites de la investigación

- ✓ El estudio de investigación sobre clima laboral se llevará a cabo en la Ciudad de Guatemala, dentro de las instalaciones de Importadora de Materiales Eléctricos, ubicadas en la 4ta. Calle 1-15, Zona 10.
- ✓ Se entrevistará a treinta y cinco empleados que laboran dentro de esta.
- ✓ La investigación tendrá una duración de cinco meses, se iniciará en julio de 2015 y finalizará en noviembre del mismo año.
- ✓ Se analizarán los aspectos del clima laboral relacionados con la motivación, el liderazgo, la comunicación y la satisfacción laboral.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Administración de Recursos Humanos (ARH)

En términos de recursos humanos, se refiere a las personas que componen una organización para alcanzar objetivos o metas comunes. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquel para su subsistencia y éxito personal (Chiavenato, 2009).

Considerando uno de los objetivos señalados por el autor el cual dice que la ARH debe: “proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas” (pag. 14) es un elemento muy importante hoy en día que hace a las organizaciones diferenciarse de las demás. El propósito de la administración de recursos humanos es; primero: preparar y capacitar constantemente a los empleados; segundo: brindar reconocimiento, sin embargo, el reconocimiento no solo debe ser monetario. Es evidente que para mejorar o incrementar el desempeño de los empleados, estos deben apreciar justicia en las recompensas que reciben. Esto quiere decir recompensar los buenos resultados, no así a las personas que no lo tienen.

Es importante mencionar que resulta casi imposible aislar a las personas de las organizaciones, esto debido al efecto que las personas tienen sobre ellas. Tanto las personas depende de las empresas donde trabajan para alcanzar sus objetivos personales, como las empresas de los empleados para operar, producir, atender a los cliente, etc. Por lo anterior, se puede decir que una organización no existiría sin la participación de los empleados que de dan vida, creatividad, energía y dinamismo.

Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos (ARH), se refiere a las políticas y a las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas y que todo gerente de recursos humanos debe desarrollarse y trabajar mediante este sistema.

2.1.1 Procesos de la administración de recursos humanos

A continuación se describen seis procesos básicos según Chiavenato (2009), asociadas con la administración efectiva del recurso humano:

1. **Procesos para integrar personas.** El cual consiste en incluir a nuevas personas en la empresa. Esta etapa incluye el reclutamiento y la selección del personal.
2. **Procesos para organizar a las personas.** Este proceso no es más que definir las tareas que las personas ejecutarán en la empresa, con el objetivo de orientar y acompañar su desempeño. Esto incluye la descripción y análisis de puestos, la colocación y evaluación del desempeño de las personas.
3. **Procesos para compensar a las personas.** Son procesos para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales. Dentro de estos procesos se incluyen recompensas, remuneraciones, prestaciones y servicios sociales.
4. **Procesos para desarrollar a las personas.** Este tipo de procesos implica capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Además, la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
5. **Proceso para retener a las personas.** Esto consiste en que las empresas deben crear y proveer las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para que los empleados desarrollen sus tareas. En este proceso se incluye la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida.
6. **Proceso para auditar a las personas.** Con estos procesos se da seguimiento y control de las funciones de los empleados y se pueden verificar los resultados. Incluye base de datos y sistemas de información administrativa.

2.1.2 Talento humano

Hablar de talento humano cada día se vuelve algo indispensable en toda organización competitiva y exitosa. Disponer de personas no significa necesariamente tener talentos. Para ser una persona

talentosa, debe poseer una diferencia competitiva que lo valore; conocimiento, habilidad, juicio y actitud.

Hoy en día la Administración de Recurso Humano (ARH), es una responsabilidad o un desafío para toda la empresa, requiere tanto de especialistas en ARH, como de gerentes de línea, que les permita compartir las decisiones. Se trata de un activo muy importante que no pueden restringirse únicamente a una área de la organización (Chiavenato, 2009).

2.1.3 Planificación de recurso humano

Para que una empresa funcione correctamente, según Chiavenato (2009) ya no debe únicamente limitarse a la cantidad de personas que necesita para realizar las diversas operaciones de la organización. La planificación de recursos humanos no trata de llenar un número preestablecido de plazas, busca determinar cuántos trabajadores se necesitan y establece requisitos mínimos para desempeñar los puestos en condiciones idóneas. Propiciar la creación de un clima y una cultura que permita alcanzar los objetivos corporativos; diseño organizacional adecuado, el estilo de liderazgo, las recompensas, los incentivos, definición de la misión y visión de la empresa; que permita a los encargados de recursos humanos trabajar con sus equipos de manera eficaz y eficiente.

Para que todas las actividades organizacionales se desarrollen dentro de un marco de paz y armonía, las personas deben adaptarse a ciertos estándares que la empresa impone. Esta armonía se logra tomando como base la percepción que las personas puedan tener del ambiente que hay en la empresa, en cuanto a la estructura, procesos, valores, creencias, normas de comportamiento y costumbres, todo lo cual se conoce como clima organizacional.

2.1.4 Factores que intervienen en la planificación de recurso humano

A continuación se dan a conocer algunos factores que influyen en la planificación de recurso humano (RH) según (Chiavenato, 2009).

- **Ausentismo.** Disponer de empleados no siempre significa que trabajen durante toda la jornada laboral. Las ausencias de los empleados son faltas o retrasos para llegar a los lugares de trabajo. La capacidad profesional de las personas y su motivación hacia el trabajo, además de factores internos y externos como enfermedades, accidentes, responsabilidades familiares, problemas de transporte; son las principales causas que afectan el ausentismo. En la actualidad las empresas exitosas fomentan la presencia y desincentivan las ausencias al trabajo con prácticas administrativas y culturales que premian la participación y al mismo tiempo desarrollan actitudes, valores y objetivos de los empleados que promueven la colaboración.
- **Rotación de personal.** No es más que la salida y entrada de personal a la organización, todas las empresas sufren pérdida de recursos y deben alimentarse con más recursos para mantener su equilibrio. Existen dos tipos de separación: la separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la separación por iniciativa de la empresa (despido).
- **Cambios en los requisitos de la fuerza de trabajo.** El constante cambio en el desarrollo tecnológico, nuevas formas de organización, nuevos productos y servicios y nuevos procesos de trabajo cambian impresionantemente los requisitos de la fuerza de trabajo.

2.1.5 Retener a las personas

Los individuos que tienen conocimiento de su talento, se pueden dar el lujo de escoger a qué empresa quieren integrarse y, si después de un tiempo de ocupar el puesto no los convence, cambian a otro que les ofrezca lo que demandan y que les brinde mayor satisfacción. Por lo tanto, las empresas deben pensar en la manera de retener a sus mejores empleados, porque cada vez más, la gente con talento y creatividad es la que se va. Y es hasta en el momento en que se va un trabajador que se evidencia el valor de este.

No es convenientes para los negocios contar con personas desmotivadas, insatisfechas en su trabajo, la insatisfacción de los empleados se refleja directamente en los resultados. La empresa debe cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador. Está comprobado que un empleado motivado, con actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está

menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor. Es más costoso formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales.

La retención de las personas demanda poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales resaltan los estilos de administración, las relaciones con los empleados y los programas de higienes y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. Los procesos para retener a las personas tienen como objetivo mantener a los colaboradores satisfechos y motivados, así como asegurar las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la empresa, se comprometan con ella y se pongan la camiseta (Chiavenato, 2009).

Para conocer los estilos de administración, el mismo autor cita a McGregor con la teoría X y la teoría Y. La teoría X tiene un enfoque tradicional que plantea convicciones negativas sobre las personas y determinan un estilo administrativo con características autocráticas e impositivas. Mientras que la teoría Y presenta un enfoque moderno con una ideología positiva que estimula a los administradores a adoptar una postura democrática y consultiva.

La mayor parte del trabajo de los gerentes de línea consiste en supervisar a sus subordinados, dado que estos necesitan atención y seguimiento. Sin embargo, hay que reconocer que todo individuo está propenso a enfrentar diversos problemas que afectan su desempeño. Hay quienes logran manejar los problemas por cuenta propia, otros no y se convierten en trabajadores problemáticos. Por lo tanto, los directivos deben invertir tiempo para lidiar, de forma justa y equitativa con este tipo de empleados, debido a que los problemas personales que estos tengan pueden afectar el comportamiento laboral y para su bien, la organización debe motivar y proporcionar ayuda a los trabajadores en esta situación (Chiavenato, 2009). A esto se refiere las relaciones con los empleados, tratar con respeto a sus colaboradores y ofrecer medios para satisfacer sus necesidades personales y familiares.

Para diseñar un programa de relaciones con los empleados Chiavenato (2009), cita a Milkovich y Boudreau, quienes indican que las principales decisiones de los gerentes de línea deben considerar, para diseñar este tipo de programas, la comunicación, cooperación y disciplina.

Cuando se habla de higiene laboral Chiavenato (2009), define que son “las condiciones ambientales del trabajo que garanticen la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas” (pag. 474). La higiene y seguridad en el trabajo tiene como fin primordial conservar y mejorar la salud de los empleados en relación con la labor que realicen y está profundamente influida por tres condiciones:

Condiciones ambientales: es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña sus tareas, como la iluminación, la temperatura, la humedad, el ruido y los equipos de trabajo, entre otros.

Condiciones de tiempo: duración de la jornada de trabajo, horas extras, períodos de descanso, etc.

Condiciones sociales: son todas aquellas que tienen que ver con el ambiente o clima laboral, que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y que evite efectos emocionales, como el estrés.

La higiene y seguridad en el trabajo debería ser uno de los puntos clave en cualquier organización. Es parte de su responsabilidad social cuidar a sus empleados, protegiéndolos de accidentes y asegurándoles un ambiente saludable. Dentro de las necesidades que el empleador debe satisfacer durante la vida laboral de un trabajador, se encuentran las necesidades de seguridad física y emocional.

La ley exige a todo empleador que proporcione condiciones de trabajo que no perjudiquen ni física, ni moralmente a sus colaboradores. El Código de Trabajo en el artículo 197, establece que todo empleador está obligado a adoptar las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la seguridad y la salud de los trabajadores en la prestación de sus servicios.

Las empresas deben transmitir una cultura de seguridad y prevención de riesgos, que conduzca a alcanzar altos niveles de productividad y una consecuente eficiencia en su gestión total. Todo programa de higiene y seguridad debe concebirse como parte de la empresa y no como algo que se debe realizar adicionalmente. Además minimiza los peligros del medio laboral.

La vida y la integridad física de una persona son cosas que no se pagan con nada. Sin embargo, además de lamentables pérdidas humanas, los accidentes también provocan pérdidas económicas al accidentado, a su familia, a la organización y a la sociedad. Los accidentes representan un factor negativo y sus causas y costos se deben analizar para eliminar las eventuales condiciones inseguras o actos inseguros. Los costos relacionados a los accidentes, son mucho mayores a los que se destinan a mantener un programa de higiene y seguridad (Chiavenato, 2009).

2.1.6 Calidad de vida en el trabajo

Es utilizado como un indicador de las experiencias humanas en el centro de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo. Solo se puede alcanzar grados elevados de calidad y productividad si se cuenta con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones. Las empresas deben estar concientes que para atender al cliente externo, no deben olvidar al cliente interno. Como dice Claus Möller, coloque a los empleados en primer lugar y ellos colocarán a los consumidores en primer lugar (Chiavenato, 2009).

El mismo autor señala que la calidad de vida en el trabajo es una construcción compleja que incluye factores, como:

1. La satisfacción con el trabajo ejecutado.
2. Las posibilidades de futuro en la empresa.
3. El reconocimiento por los resultados alcanzados.
4. El salario percibido.
5. Las prestaciones recibidas.

6. Las relaciones humanas dentro del equipo de trabajo y la empresa.
7. El entorno psicológico y físico del trabajo.
8. La libertad de actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.
9. Las posibilidades de estar comprometido y participar activamente.

Chiavenato (2009), señala que el desempeño del puesto y el clima organizacional representan factores importantes que determinan la calidad de vida en el trabajo. Si esta fuera mala, conduciría a la alineación del empleado y a su insatisfacción, mala voluntad, disminución de la productividad, comportamientos contraproducentes (ausentismo, rotación, robo, sabotaje, militancia sindical). Caso contrario sucede con una buena calidad, conducirá a un clima de confianza y respeto mutuo, en el cual las personas están propensas a aumentar sus aportaciones y a elevar sus posibilidades de éxito psicológico, mientras que la gerencia tiende a reducir los mecanismos rígidos de control social.

2.2 La motivación en las Organizaciones

La motivación se puede definir como, la unión de fuerzas internas y externas que hacen que un colaborador elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera por medio de las direcciones y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.

La satisfacción del trabajador es una dimensión de suma importancia en el proceso motivacional, que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas.

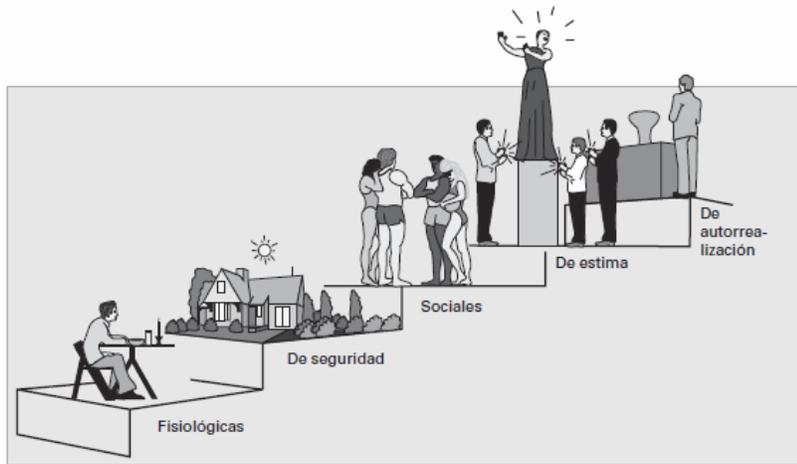
Robbins & DeCenzo (2008), señalan que la “La motivación es el deseo de hacer algo; está condicionado por la capacidad de esa acción para satisfacer alguna necesidad” (pag. 217).

Se sabe que una necesidad insatisfecha provoca tensión, la cual origina un impulso por satisfacer esa necesidad. Cuanto mayor sea la tensión, se incrementa el impulso requerido para reducirla.

Cuando los empleados trabajan arduamente en una determinada actividad, se puede decir que los impulsa el deseo de satisfacer una o más necesidades que ellos valoran.

Robbins & DeCenzo (2008), citan a Maslow, quien dice que las necesidades humanas están arregladas de acuerdo a su prioridad y conforme unas necesidades se van satisfaciendo, las siguientes tienden a hacerse predominantes. Además, explican la Jerarquía de las Necesidades de Maslow y la clasificación de estas, que a continuación se presentan:

Ilustración No. 1 **Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow**



Fuente: Supervisión, Quinta edición, Stephen Robbins, David DeCenzo (2008)

A continuación se describe lo que comprende cada una de las necesidades presentadas en la ilustración No. 1

1. Fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas como hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades corporales.
2. De seguridad: es la necesidad que lleva a las personas a protegerse del daño tanto físico como emocional.

3. Sociales: son las necesidades de asociación, participación, aceptación, amistad, afecto y amor.
4. De estima: factores internos como respecto por sí mismo, autonomía y logro; factores externos como estatus, reconocimiento y atención.
5. De autorrealización: son las necesidades que llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y a realizarse como seres humanos autónomos, independientes, auto-controlados y competentes.

Los incentivos que pueden motivar a una persona, pueden ser el dinero, la seguridad, la afiliación, la estima y la autorrealización. Estos factores pueden ser determinantes dentro de las organizaciones, para aumentar la productividad y mejorar el clima.

Robbins & DeCenzo (2008), hacen mención de la teoría de la higiene-motivación, citando a Herzberg, quien formuló esta teoría dividiendo la jerarquía de Maslow, en dos niveles de necesidades que el ser humano desea satisfacer:

1. Factores higiénicos: políticas y administración de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y salario.
2. Factores motivadores: estima y autorrealización

Se puede definir entonces que cuando estos factores son idóneos, los colaboradores no estarán insatisfechos, sin embargo, tampoco estarán satisfechos, pero si lo que se busca es motivar a las personas en sus trabajos, es necesario resaltar el logro, el trabajo, el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento. Este grupo de características son las que las personas encuentran gratificantes.

Con el paso del tiempo han surgido nuevas teorías de motivación de empleados. A continuación se da a conocer algunas de estas teorías.

- Necesidades de logro, la motivación se origina en las personas cuando identifican un incentivo o recompensa que puede satisfacer una necesidad. Si una persona ve que su esfuerzo lo conducirá a realizar una tarea y se da cuenta que al cumplir con esta, logrará un resultado importante, entonces sucederá la motivación.

Como menciona Robbins & DeCenzo (2008), que todas las personas impulsadas al logro se diferencian del resto por su deseo de hacer mejor las tareas. Además, buscan situaciones que les permitan tener responsabilidad de encontrar soluciones a problemas.

- La equidad, ocurre en el momento que las empresas son equitativas al reconocer y recompensar a los colaboradores, logrando que mantengan el mismo nivel de producción o quizá se esfuerzen más. En caso contrario, si el personal siente que se le recompensa inadecuadamente, podrá sentirse insatisfecho, reducirá la cantidad y la calidad de su esfuerzo y posiblemente algunos de empleados quieran dejar la organización.

Los empleados pueden tolerar durante algún tiempo algunas injusticias, pero el sentimiento de injusticias, podrá producir enérgicas reacciones a un suceso aparentemente menor. La equidad consiste en retribuir de manera justa el esfuerzo realizado por el trabajador.

En su investigación sobre la teoría de la equidad Robbins & DeCenzo (2008), señalan que las reacciones de los empleados ilustran el papel que juega la equidad en la motivación. Las personas comparan sus aportes y resultados de trabajo en relación con otros y las inequidades tienen una gran relevancia en el pago de esfuerzo que los empleados realizan. La teoría de la equidad establece que los empleados perciben lo que pueden obtener en una situación laboral (resultado) en relación con lo que ponen en ella (aportes) y después comparan su razón aporte – resultado con la razón aporte – resultado de otros. Si observan que su razón es igual a la de la persona con quien se comparan, se dice que existe un estado de equidad. (pag. 225)

- Las expectativas, en relación a esta teoría argumentan Robbins & DeCenzo (2008), que “los individuos analizan tres relaciones: esfuerzo – desempeño, desempeño – recompensa

y recompensas – metas personales” (pag. 226), un trabajador esta motivado para realizar un mayor esfuerzo cuando cree que eso le propiciará una buena evaluación de su desempeño y que por consiguiente esa evaluación lo conducirá a obtener recompensas como bonos, incremento salarial o inclusive un ascenso y que estas recompensas satisfaran metas personales.

2.3 Clima Organizacional

Como anteriormente se planteó, la motivación tiene gran influencia en el recurso humano, por lo tanto, el clima organizacional de una empresa también.

Los seres humanos, están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y autorrealización.

La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores, causa problemas de adaptación, debido a que la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de aquellas que tienen autoridad y por tanto, resulta importante para la administración, comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

Chiavenato (2009), dice que el ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando estas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas estan poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc. y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los

miembros se enfrenta abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros, sindicatos, etc. (pag. 260 - 261).

El mismo autor menciona que el clima, se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional, tal y como lo perciben los miembros de una empresa.

El clima es intangible, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta.

Una empresa tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen, mientras que las personas que no logran adaptarse, no tienen aún productividad alta, debido a que no están conformes ni a gusto y tienden a formar parte del proceso de desvinculación organizacional.

La adaptación, como la inteligencia o las aptitudes, varía de una persona a otra; de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental, que es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características básicas con:

- a) Sentirse bien consigo mismo;
- b) Sentirse bien con respecto a los demás;
- c) Ser capaz de enfrentar por si mismo las exigencias de la vida.

El concepto de clima organizacional comprende una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas reacciones de motivación en sus empleados. El clima laboral es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. Es evidente que el clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre si (Chiavenato, 2009).

Anteriormente se estudiaron las teorías de la motivación que ofrecen oportunidades para que las empresas mejoren el clima laboral. Sin embargo, ahora se analizarán algunos elementos motivacionales que se observan en las organizaciones.

2.3.1 Medidas para recompensar a las personas

Para toda organización el recompensar consiste en un proceso de intercambio combinado entre trabajo, esfuerzo humano, tecnología, materia prima y capital, para lograr el resultado deseado. Por lo tanto, el recurso humano es considerado una parte importante en este proceso.

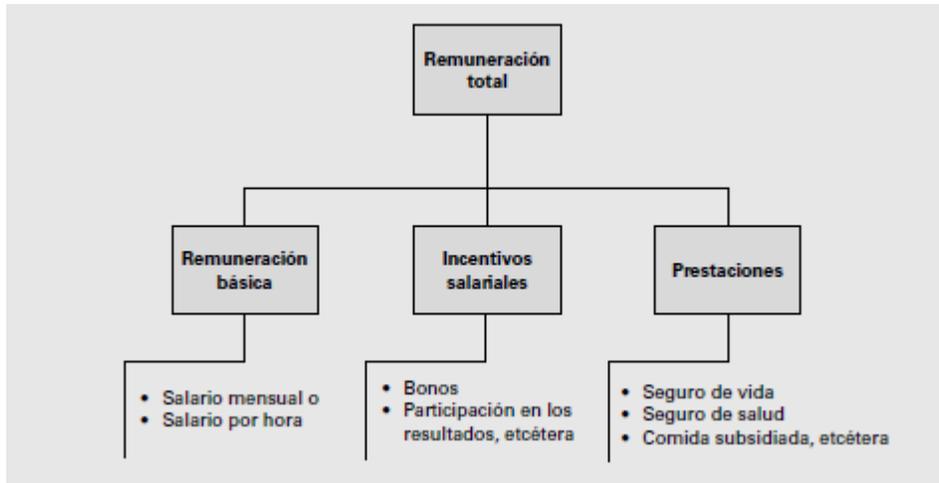
Las empresas disponen de diversas recompensas, de estas depende el grado de satisfacción de sus equipos de trabajo. Cada individuo decide invertir sus capacidades y recursos en la medida que consiga resultados positivos de su inversión.

2.3.2 Remuneración

Se sabe que nadie está dispuesto a trabajar gratuitamente. Como parte de una empresa, todo trabajador tiene interés en dar su trabajo, dedicación, habilidades y esfuerzo personal, siempre y cuando obtenga una retribución conveniente. Las empresas recompensan a las personas una vez aporten para alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2009). El mismo autor hace referencia a tres componentes principales que remuneran totalmente a un trabajador.

Ilustración No. 2

Los tres componentes de la remuneración total



Fuente: Gestión del Talento Humano, Tercera edición, Idalberto Chiavenato (2009)

2.3.3. Remuneración básica

Hoy en día, la idea de remuneración se refiere casi exclusivamente al pago de una suma de dinero a cambio de un trabajo, el sinónimo más común de la palabra remuneración es salario; retribuido a cada empleado dependiendo de la cantidad de horas que necesite, capacitación o profesionalización del mismo, los riesgos que esa actividad implique, de la duración, etc.

2.3.4 Incentivos salariales

Se refieren a programas creados para premiar a los empleados que tienen buen desempeño, pueden ser retribuidos de diversas formas según Chiavenato (2009), “por medio de bonos y participación en los resultados, recompensas por los resultados” (pag. 284).

2.3.5 Prestaciones indirectas

Pueden ser otorgadas por medio de diferentes programas, señala Chiavenato (2009) que las prestaciones, representa un tipo de remuneración indirecta como alimentación, algún tipo de transporte subsidiado, seguro de vida y médico, ayuda económica por medio de préstamos, etc.

El mismo autor continúa enfatizando que cada organización define su plan de prestaciones con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus colaboradores, este plan debe ser adecuado para el perfil de los trabajadores y de sus actividades.

2.3.6 Recompensas financieras

Cuando se habla de recompensas financieras directas incluyen salarios, bonos, premios y comisiones. Entre las recompensas financieras indirectas se pueden mencionar descansos, días de asueto, horas extras, aguinaldo, vacaciones, gratificaciones, prebendas, etc. (Chiavenato, 2009).

Es importante señalar que, con la complejidad de las sociedades urbanas e industriales, nace la necesidad de regularizar y controlar la remuneración del sector trabajador, a través de una legislación laboral que se utiliza para determinar los derechos del trabajador a reclamar por una remuneración justa de acuerdo con el trabajo realizado.

El Código de Trabajo en el título tercero, regula salarios, jornadas y descansos, bajo el cual toda empresa debe regirse. En su artículo 88, define el término salario o sueldo como la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos.

Según el artículo 126 del mismo código, todo trabajador tiene derecho a disfrutar de un día de descanso remunerado después de cada semana de trabajo. La semana se computará de cinco a seis días según, costumbres en la empresa o centro de trabajo. Así también se mencionan los días

de asueto con goce de salario en el artículo 127. Señala además en el artículo 130 que todo trabajador sin excepción, tiene derecho a un periodo de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles.

2.3.7 Recompensas no financieras

Entre la diversidad de tipos de programas para recompensar a los empleados encontramos aquellos que no precisamente representan valores monetarios como oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, estabilidad laboral, condiciones óptimas en el área de trabajo, sentir orgullo por la empresa y el trabajo y autonomía en las tareas y funciones asignadas.

2.3.8 Procesos de desarrollo de las personas

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y así sean más eficientes en lo que hacen, significa brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficientes en lo que hacen. Los procesos de desarrollo incluyen tres factores que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y organizacional (Chiavenato, 2009).

Hoy en día las organizaciones se enfocan en procesos de desarrollo tradicionales, el cual consiste en capacitar solo cuando surge una oportunidad o necesidad y las personas son elegidas aleatoriamente de forma impositiva sin consultarles, en lugar de planificar programas modernos de capacitación que abarque a todas las personas, como parte de una cultura que les permita anticiparse a las necesidades y en donde a través de un consenso, las personas sean consultadas sobre su interés en participar y de esta manera despertar la ideología que se necesita cambiar para mejorar y forjar un futuro exitoso.

2.3.9 Capacitación

Según Chiavenato (2009), define la capacitación como un medio que desarrolla las competencias de los trabajadores para que puedan ser más productivos, creativos e innovadores, con el afán que contribuyan en el logro de los objetivos organizacionales.

El mismo autor señala que la capacitación es benéfica, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. A través de la capacitación se agrega valor a los empleados, a la organización y a los clientes.

La capacitación enfoca en el puesto actual y busca mejorar las habilidades y competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo, permite transmitir a las personas información acerca de la empresa, políticas, misión, visión, directrices, reglas y procedimientos. Así también conocer sus productos y servicios, clientes y principales competidores.

Como todo proceso la capacitación conlleva etapas: 1) El diagnóstico, consiste en identificar las necesidades 2) El diseño, es el diseño del programa de capacitación según las necesidades 3) La implantación, ejecutar el programa de capacitación 4) La evaluación, es evaluar los resultados obtenidos con la capacitación (Chiavenato, 2009).

2.3.10 Desarrollo de personas

El desarrollo de las personas está más relacionado con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación, anteriormente se estudió el concepto de capacitación y se puede constatar la diferencia entre ambos. El desarrollo se enfoca hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se paraliza solo en el puesto actual (Chiavenato, 2009).

Al igual que en la capacitación las empresas tradicionales se enfocaban en el tema de desarrollo únicamente a una pequeña parte del personal, constituida por los niveles jerárquicos más altos, con

la modernización en los procesos estos niveles se han reducido y se están transformando en equipos de trabajo, en donde los trabajadores tienen mayor participación. Por tal motivo, hoy las organizaciones son más exigentes en cuanto a que el personal cuente con nuevas habilidades, conocimientos y competencias laborales.

Existen diversos métodos y técnicas para el desarrollo de las personas dentro y fuera del trabajo como rotación de puestos, cursos y seminarios, asignación de comisiones, estudio de casos, entre otros (Chiavenato, 2009).

No se puede quedar fuera el desarrollo de carrera, que abarcan un desarrollo profesional gradual y el crecimiento escalonado de puestos. Este desarrollo se logra cuando las empresas integran este proceso con otros programas de la administración del recurso humano como evaluaciones de desempeño, capacitación y desarrollo. Además ofrecer a los trabajadores condiciones y apoyo necesario para que logren el éxito en su carrera.

2.3.11 Desarrollo organizacional

Incluye todas aquellas acciones dentro de la empresa orientadas a aumentar su eficacia, este proceso busca cambiar actitudes, creencias, valores y estructura organizacional que permitan mejor adaptación a nuevas tecnologías, mercados y desafíos.

Otra definición según Chiavenato (2009) “El desarrollo organizacional (DO) es un enfoque de cambio organizacional con el cual los propios colaboradores formulan el cambio que se necesita y lo implantan con la ayuda de un consultor interno o externo. Este desarrollo funciona como un proceso planificado y negociado de cambio organizacional” (pag. 423). El proceso para poder llevar a cabo el desarrollo organizacional está compuesto por tres fases: 1) El diagnóstico, parte de la investigación sobre la situación actual. 2) La intervención, en esta fase se altera la situación actual. Se define y planifica a través de talleres y discusiones entre las personas y grupos involucrados. El objetivo principal es determinar acciones de cambio. 3) El refuerzo, estabiliza

y mantiene la nueva situación por medio de realimentación. Se logra a través de reuniones y evaluaciones periódicas para realimentar el cambio alcanzado.

Alkinson, citado por Chiavento (2009) desarrolló un modelo que estudia el comportamiento motivacional, este modelo parte de las siguientes premisas:

- a) Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que solo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- b) Provocar o no estos comportamientos, depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- c) Las propiedades particulares del ambiente, sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico sólo influenciará en el comportamiento, cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.
- d) Los cambios en el ambiente que se percibe darán como resultado algunos cambios en el modelo de motivación provocada.
- e) Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El modelo de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese modelo generará un cambio de comportamientos.

Trabajar dentro de estructuras jerárquicas significa trabajar para personas que tienen más poder. En ese caso, no existe el placer de trabajar para uno mismo o por amor a los demás debido a la incongruencia entre la generosidad hacia los otros y la abnegación hacia uno mismo, lo que disminuye la motivación de las personas. Sin embargo, al permitir a los empleados administrar democráticamente en equipos que gozan de facultades para tomar decisiones sobre aspectos importantes, las empresas propician una alta motivación (Chiavenato, 2009).

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

La investigación presenta un diseño descriptivo y se empleó un enfoque cualitativo y cuantitativo, a través de los cuales permitió realizar procedimientos estadísticos, efectuando cálculos sobre los niveles de respuestas suministradas por los colaboradores sujetos de investigación. Se describieron hechos, características y rasgos importantes de las personas que fueron sometidas a la investigación y análisis de la misma.

3.2 Sujetos de investigación

Para poder llevar a cabo el desarrollo de esta investigación, se utilizó a un grupo de colaboradores de una empresa que se dedica a la importación de materiales eléctricos. Esta empresa, tiene un total de 160 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla No. 1
Distribución de colaboradores 2015

Área	Numero de colaboradores
Operativa	110 colaboradores
Sucursal Quetzaltenango	6 colaboradores
Administrativa	44 colaboradores
Total	160

Fuente: Elaboración propia, según información proporcionada por empresa evaluada, 2015

Dada la complejidad de poder evaluar al personal de toda la empresa por factor tiempo, solo se trabajó con una muestra poblacional de ciento trece colaboradores seleccionados aleatoriamente de las distintas áreas.

3.3. Instrumento de recopilación de datos

Por la naturaleza de la investigación ha sido necesario recopilar información para conocer antecedentes relacionados con el estudio que se realiza, para tal fin se han utilizado diferentes herramientas como; la observación directa y la entrevista para lo cual se utilizó una guía de entrevista previamente estructurada (Ver anexo No. 1). Para realizar el análisis e interpretar la información recabada se utilizó el análisis FODA.

Para poder establecer cuáles son los factores que determinan el clima organizacional en Importadora de Materiales Eléctricos, S.A., fue necesario utilizar el Cuestionario para evaluar clima laboral, a través de este se recolectó información pertinente y se logró verificar el problema de estudio planteado (Ver anexo No. 2). Dicho cuestionario consta de 24 preguntas, mismas que distribuidas al azar, evaluaron algunos de los distintos factores que integran el clima laboral, como se muestra a continuación:

Tabla No. 2
Factores considerados para evaluar el clima laboral

Factor que evalúa	Pregunta número
Autonomía: se refiere al grado de libertad que posee un sujeto para realizar su trabajo en cuanto a toma de decisiones, supervisión, entre otros.	22, 23, 24
Identificación con la empresa: se refiere a qué tanto un empleado se identifica con esta empresa.	1, 2, 3, 4, 5
Motivación: es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones o la disposición para involucrarse en la consecución de los objetivos de la empresa.	13, 14, 15
Percepción General: es la apreciación que tienen los empleados de las condiciones generales de la empresa para la que trabajan.	09, 10, 11, 12
Reconocimiento: significa para el empleado, que le den valor y aprobación a lo que hace.	16, 17, 18
Relaciones interpersonales: se refiere a la calidad de relación que existe entre las personas que laboran en esta empresa.	6, 7, 8
Responsabilidad: es la capacidad que tiene una persona para responder a sus obligaciones, compromiso.	19, 20, 21

Fuente: Factores estructurados según escala de Likert, con fines de estudio del clima laboral, 2015

Para efectos de esta investigación el cuestionario fue estructurado en escala de Likert, de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa. La forma de calificar el cuestionario fue por medio de frecuencias, donde se reunieron los reactivos que evalúan cada factor y luego se sumaron las respuestas iguales que proporcionaron los participantes.

3.3.1 Procedimiento

Inicialmente se contactó al Gerente Administrativo de la empresa para solicitar una entrevista y poder obtener autorización para trabajar la investigación. Posteriormente se recopiló información que permitió definir el problema y se establecieron los objetivos. Se identificaron los elementos de estudio, para poder responder la pregunta de investigación, para esto fue necesario definir los alcances y límites de la investigación. Además, se escogió el instrumento para recopilación de datos que permitió analizar e interpretar los resultados, sustentándolos con la teoría recolectada. Y así poder redactar el informe final, con la presentación de resultados.

3.4 Diseño de la investigación

La investigación presenta un diseño no experimental sino de campo, ya que no se está manipulando ningún tipo de variable, ni se construye una situación falsa, la investigación se realizó en el contexto real donde ocurre el problema, a través de un plan definido sistemáticamente que permitió recoger la información, procesarla y dar resultados de acuerdo a los objetivos propuestos. Se efectuó un trabajo directo de observación en el ambiente de importadora de materiales eléctricos, para constatar desde la realidad cuál es la situación actual de la empresa.

3.4.1 Programa de actividades de la investigación

Actividad	Objetivo	Responsable	Calendarización
Visita a la empresa y entrevista con el Gerente Administrativo	Conocer la empresa y solicitar autorización para realizar el proyecto de investigación	Asesor UPANA	Primera semana
Datos generales de la empresa Evaluación integral	Seleccionar y desarrollar los instrumentos de recolección de datos Obtener información general de la empresa	Asesor UPANA	Segunda y tercera semana
Desarrollo del diagnóstico general y específico y análisis FODA	Analizar la información recabada	Asesor UPANA	Cuarta semana
Selección del problema de investigación	Identificar el principal problema que enfrenta la empresa	Asesor UPANA	Quinta semana
Desarrollo del marco conceptual	Plantear y justificar el problema de investigación	Asesor UPANA	Sexta semana
Desarrollo del marco metodológico	Desarrollar la metodología a utilizar en el curso de la investigación	Asesor UPANA	Séptima semana
Desarrollo de marco teórico	Investigar temas principales y secundarios relacionados al tema principal	Asesor UPANA	Octava y novena semana
Desarrollo de investigación de campo	Llevar a cabo las acciones definidas en el marco metodológico	Asesor UPANA	Semana quince y dieciséis
Presentación y análisis de resultados	Conocer y comprobar al teoría	Asesor UPANA	Semana dieciocho a la veinte
Presentación de propuesta	Dar solución a al planteamiento del problema	Asesor UPANA	Semana veintidós a la veinticinco

Figura 2: Programa de actividades

Fuente: Elaboración propia, con fines académicos, Universidad Panamericana, Programa ACA 2015

3.4.2 Cronograma de investigación

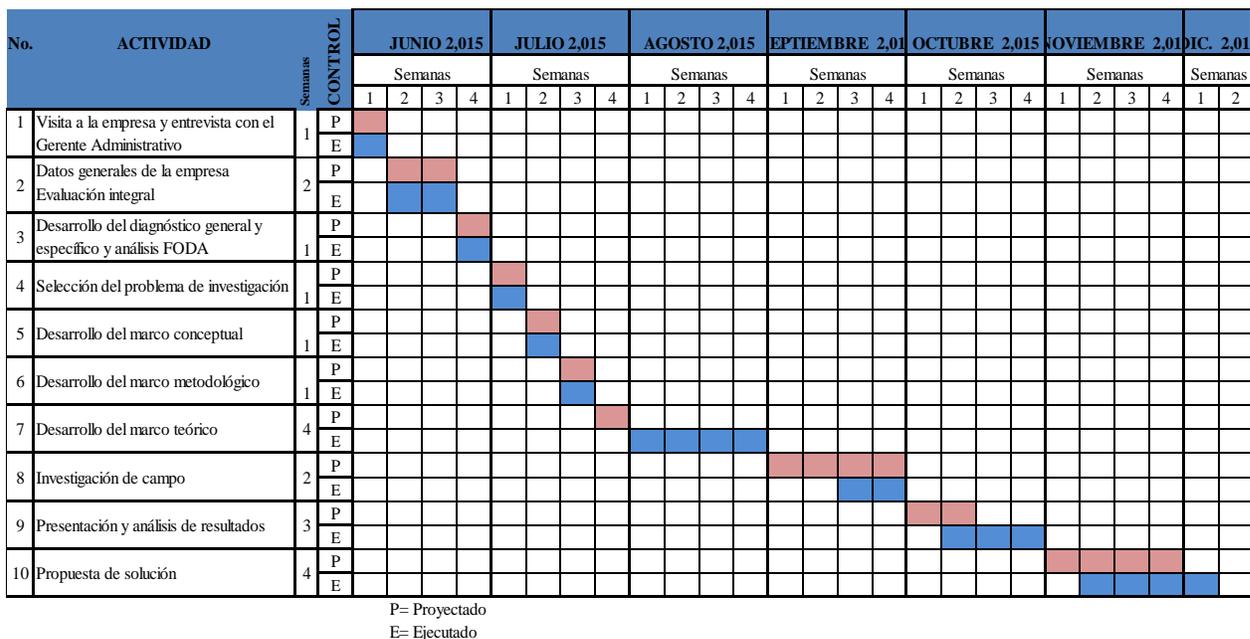


Figura 3: Cronograma de investigación

Fuente: Elaboración propia, con fines académicos, Universidad Panamericana, Programa ACA 2015

Capítulo 4

Resultado de la Investigación

4.1 Muestreo

Para llevar a cabo el estudio de campo se determinó el tamaño de la muestra mediante la aplicación de la fórmula finita. El número de colaboradores de Importadora de Materiales Eléctricos, es de 160.

A continuación, se detalla el cálculo de dicha fórmula, con la que se determinó el número de encuestas a realizar. Se consideró un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Asimismo, el 0.50 representa el éxito y el 0.50 el fracaso.

$$n = \frac{z^2 pq N}{e^2 (N-1)^2 + z^2 pq} = n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 160}{0.05^2 (160-1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50} \quad \mathbf{n = 113}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Error

N = Tamaño de la población

El número de colaboradores encuestados fue de 113.

4.2 Presentación de Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta para evaluar clima organizacional. Los resultados se presentan en términos relativos y se encuentran agrupados por pregunta, según factor que evalúan.

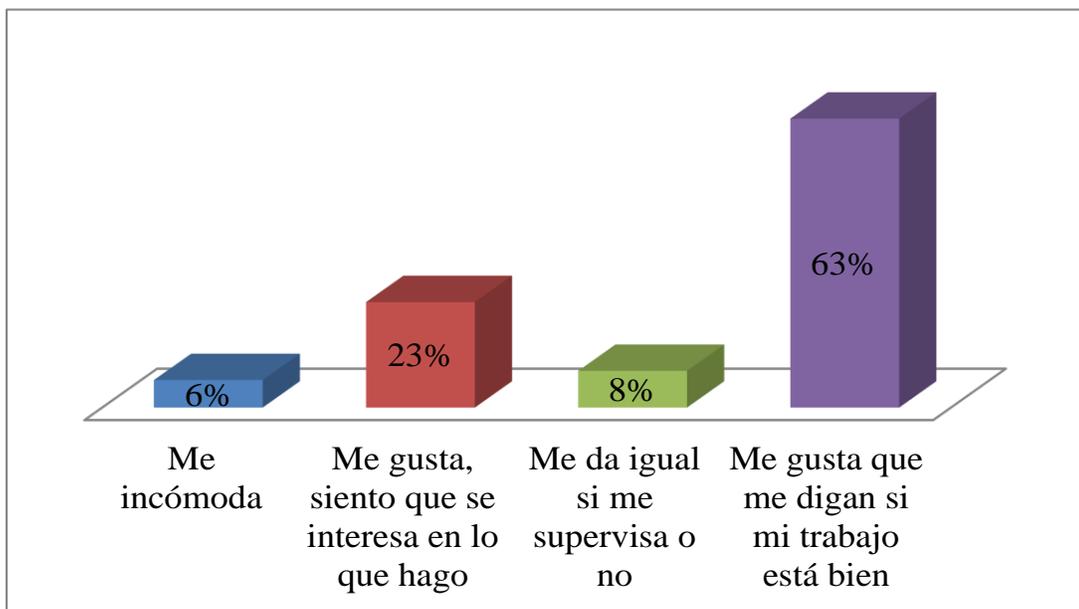
Cada gráfica se presenta con una breve interpretación. Finalmente, se presenta una integración de los resultados para cada factor a través de un análisis general.

Factor: Autonomía

Se refiere al grado de libertad que posee un sujeto para realizar su trabajo en cuanto a toma de decisiones, supervisión, entre otros.

Ilustración No. 3

Gráfica 1: En cuanto al sentimiento que les provoca ser supervisados

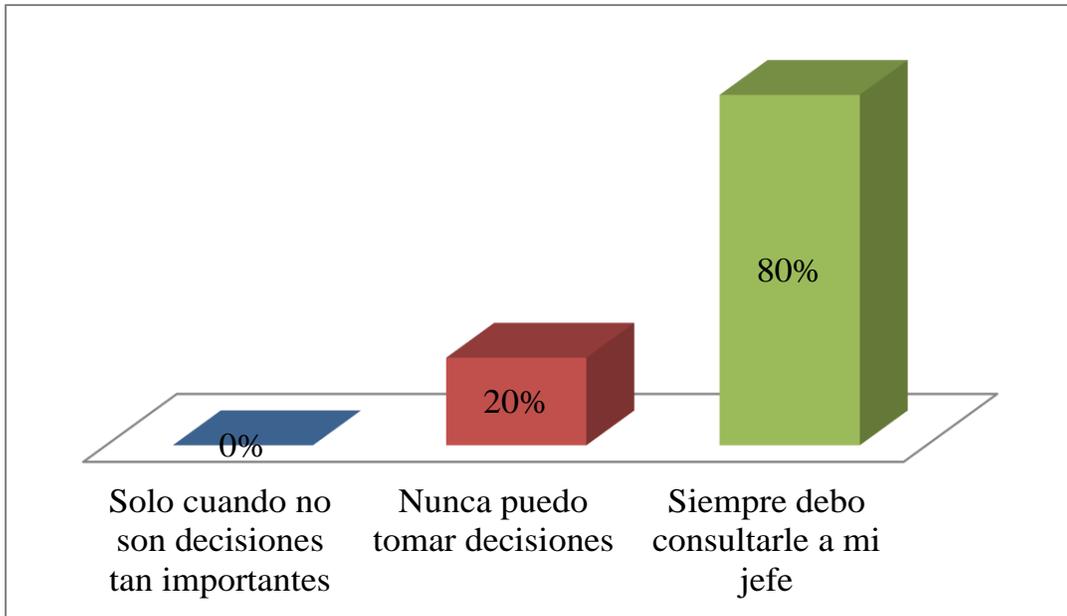


Fuente: Elaboración propia, 2015

El 63% de los empleados indicó que les agrada que sus jefes supervisen su trabajo, para que les digan si está bien lo que están haciendo. Por aparte el 23% de los encuestados consideran que cuando los supervisan, es porque sus jefes se interesan en lo que hacen. A un 8%, les es indiferente si su jefe supervisa lo que hacen y a un 6%, les resulta incómoda esta situación. Es evidente que al personal de la empresa, le agrada la retroalimentación respecto a las tareas que realizan.

Ilustración No. 4

Gráfica 2: De la libertad que tienen los colaboradores en la toma de decisiones

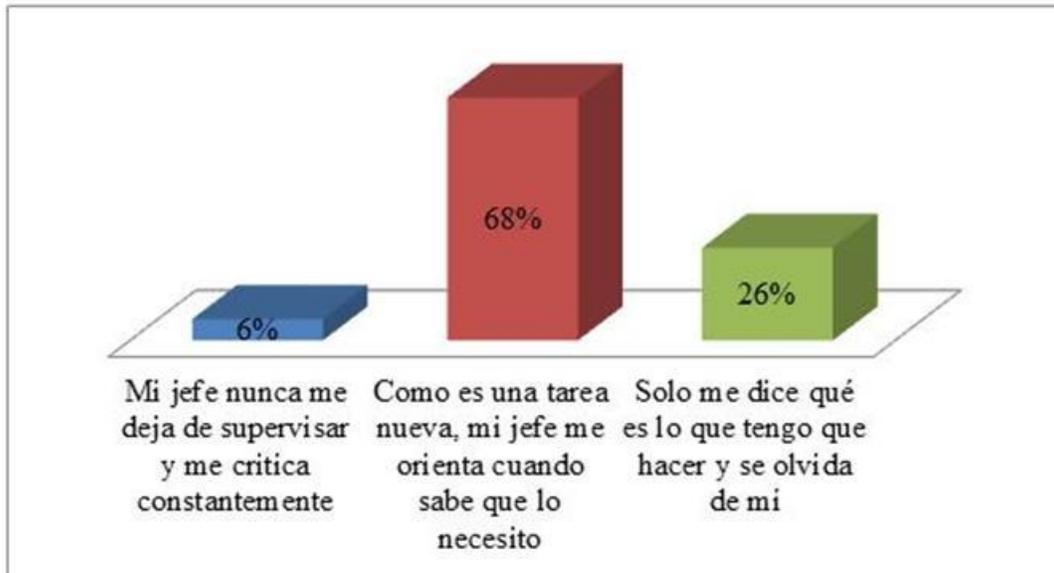


Fuente: Elaboración propia, 2015

Un gran porcentaje de empleados (80%), dijo que siempre debe consultar con su jefe y que nunca pueden tomar decisiones. Es importante evidenciar que al personal, se le permita tomar ciertas decisiones dentro de sus funciones de trabajo. Darles este tipo de autonomía, enriquece el puesto de trabajo.

Ilustración No. 5

Gráfica 3: En cuestión de orientación al realizar nuevas tareas



Fuente: Elaboración propia, 2015

El 68% de los empleados, indicó que siempre reciben orientación de sus respectivos jefes y corrige cuando sabe que es necesario. Un 26% dijo que su jefe únicamente le indica lo que tiene que hacer y se olvida de él. Mientras que una porción pequeña (6%) expresaron que su jefe siempre los critica y los supervisa constantemente.

Los resultados en cuanto al factor **autonomía**, pone de manifiesto que a los empleados de la empresa, les agradaba que se les retroalimente constantemente, para mantener la calidad del trabajo o bien para mejorar su desempeño. Sin embargo, en cuanto a la toma de decisiones no tienen esa cultura de autonomía en la toma de estas, por lo tanto, no le dan al empleado confianza; la toma de decisiones es un soporte determinante para un clima organizacional favorable. En la medida que se promueva la toma de decisiones por parte de los empleados, se aumenta el nivel de satisfacción y autorrealización dentro de la empresa.

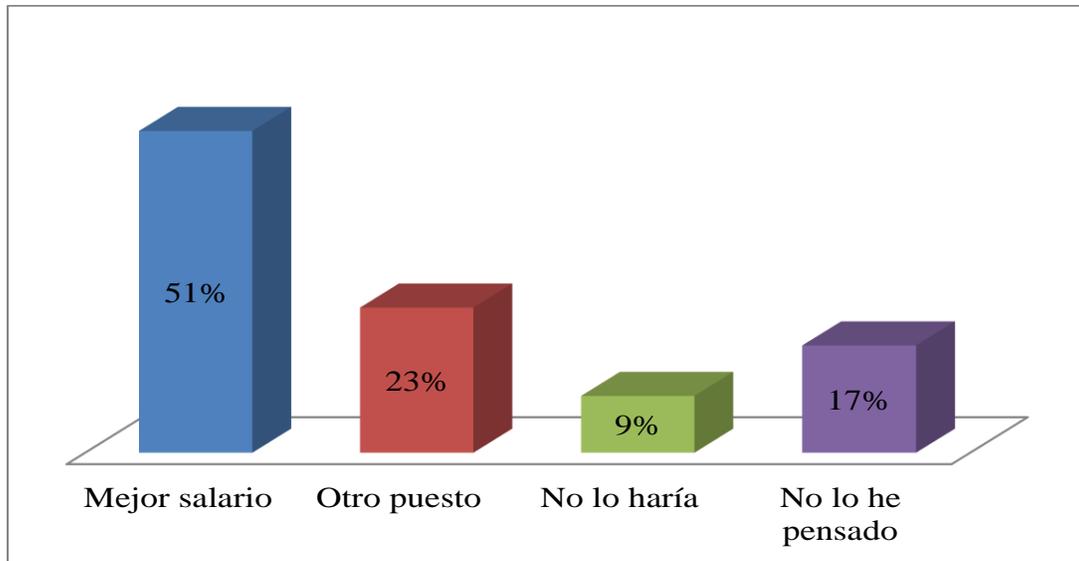
Un aspecto positivo y determinante en el clima organizacional de esta empresa; es el hecho que un buen porcentaje de los jefes apoyen a sus subordinados en las tareas nuevas que les asignan, esto demuestra una buena relación jefe – subordinado.

Factor: Identificación con la empresa

Se refiere a qué tanto un empleado se identifica con esta empresa.

Ilustración No. 6

Gráfica 4: Las condiciones que evaluaría al presentarse una nueva oportunidad de trabajo

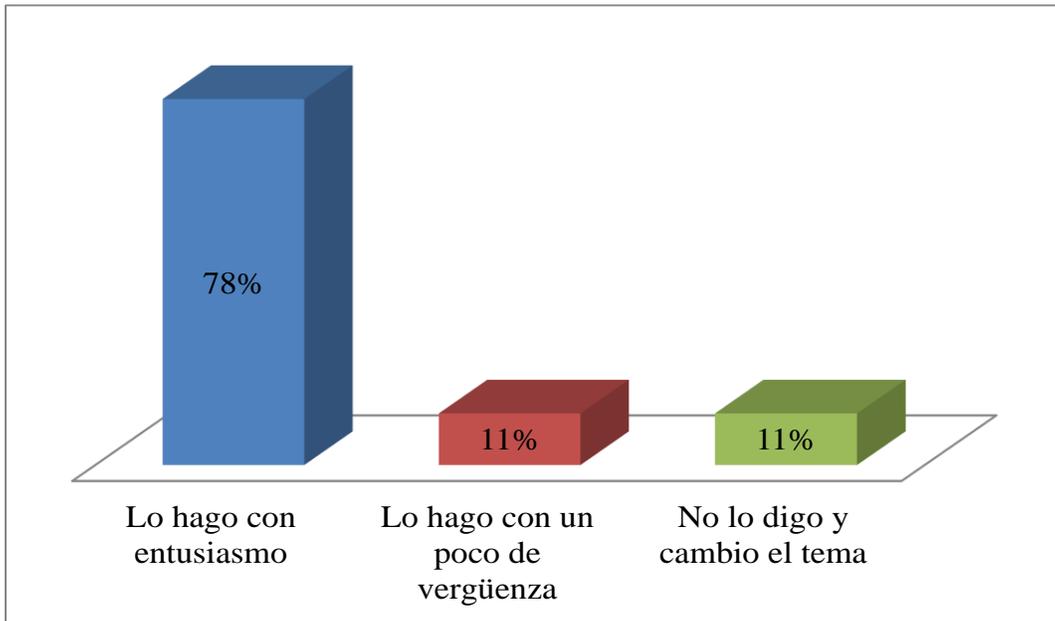


Fuente: Elaboración propia, 2015

El 51% de colaboradores de esta empresa, solo se irían si les ofrecieran un mejor salario en otro lugar. Un 23% lo haría por otro puesto, el 17%, no lo ha pensado y el 9% no lo haría. En estos resultados se encuentra subjetividad ya que la mayoría de las personas, tanto en esta como en cualquier empresa, desean tener un mejor salario.

Ilustración No. 7

Gráfica 5: De la actitud de donde trabajo

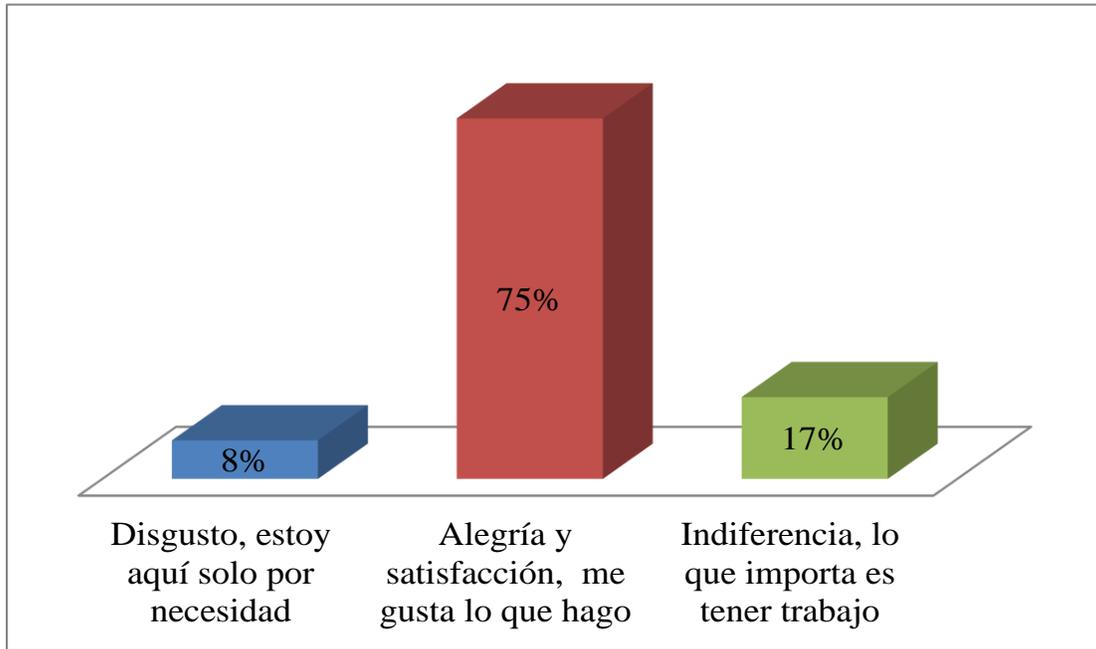


Fuente: Elaboración propia, 2015

El 78% del personal de la empresa, cuando tiene que decir dónde trabaja, lo hace con entusiasmo. El 11% restante lo dice con vergüenza o no lo dice y habla de otro tema. Podría decirse entonces que por general a los empleados, no les da pena decir donde trabaja.

Ilustración No. 8

Gráfica 6: De las diferentes emociones que les provoca trabajar en esta empresa

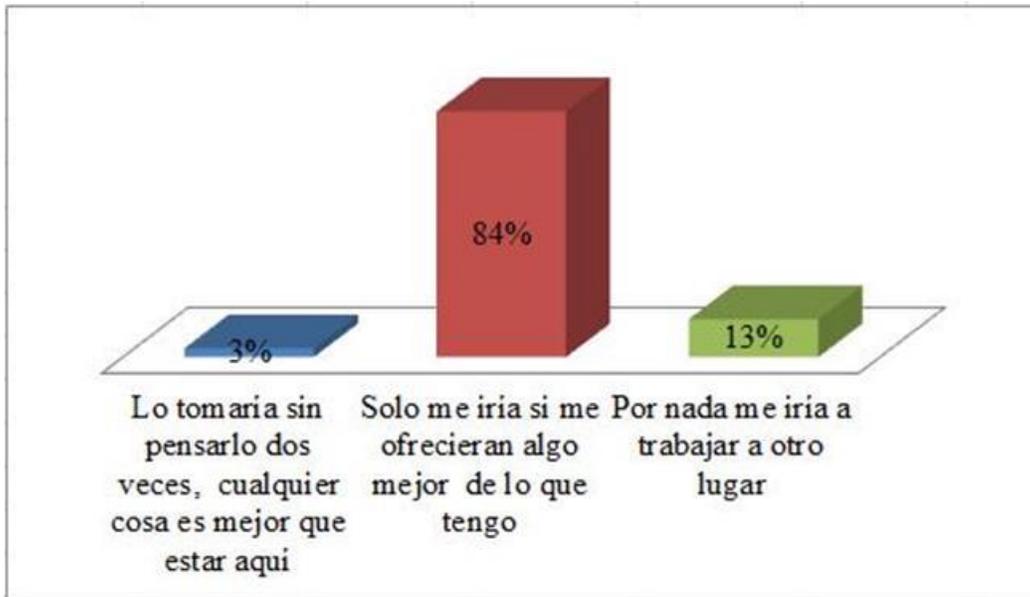


Fuente: Elaboración propia, 2015

Al 75% de los empleados, trabajar en Importadora de Materiales Eléctricos, les produce satisfacción y les gusta lo que hacen. Sin embargo, a un 17% les resulta indiferente y un 8% de los colaboradores les produce disgusto. Sería interesante identificar porqué a un 25% de los empleados no les gusta trabajar en esta empresa prácticamente lo hacen por necesidad.

Ilustración No. 9

Gráfica 7: Del ofrecimiento de otro trabajo

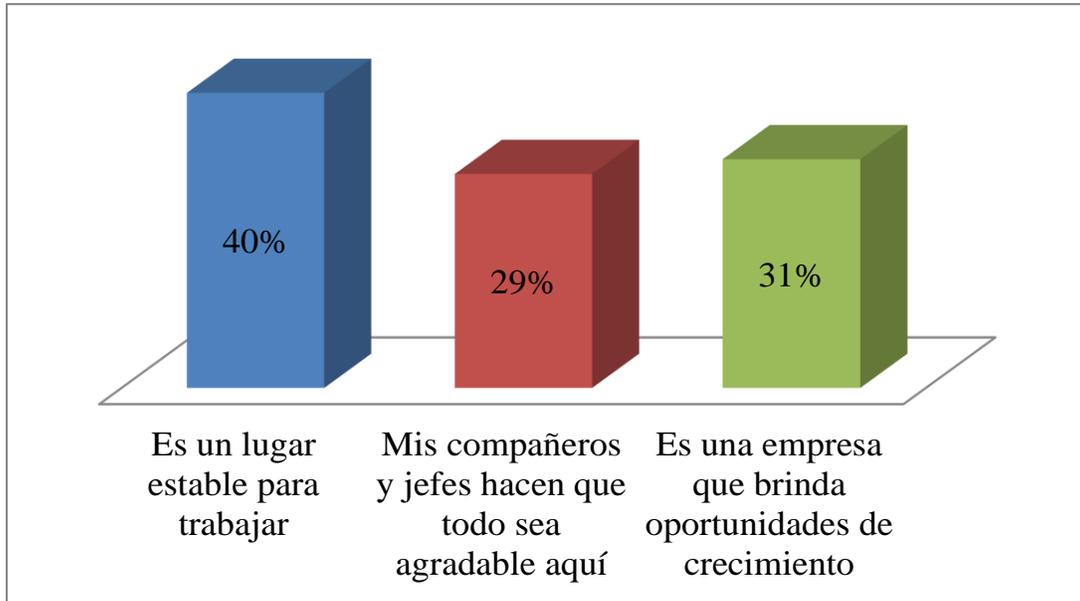


Fuente: Elaboración propia, 2015

El 84% de los empleados de esta empresa dijeron que si les ofrecieran otra oportunidad de empleo, se iría solo si fuera algo mejor de lo que actualmente tienen. El 13% que no se iría a trabajar a otro lugar y tan solo un 3% indicó que si se iría. En general se observa, que las condiciones laborales que ofrece la empresa son satisfactorias para el personal.

Ilustración No. 10

Gráfica 8: Lo que más me agrada de este trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2015

Los empleados manifestaron en un 40%, que lo que más les agradaba de trabajar en esta empresa, es la estabilidad que les ofrece. Un 31% dijo que les agrada la empresa, porque es un lugar que provee de oportunidades de crecimiento. El 29% restante se refirió a que los compañeros y jefes son quienes hacen que el trabajo sea agradable.

Con base en los resultados en cuanto al factor de **identificación con la empresa**, se determina que Importadora de Materiales Eléctricos, brinda a sus empleados buenas condiciones laborales, estabilidad y oportunidad de crecimiento.

El personal se siente identificado con la organización, desde el punto de vista que el empleado decidiría cambiarse de trabajo, solo si le ofrecieran un mejor salario.

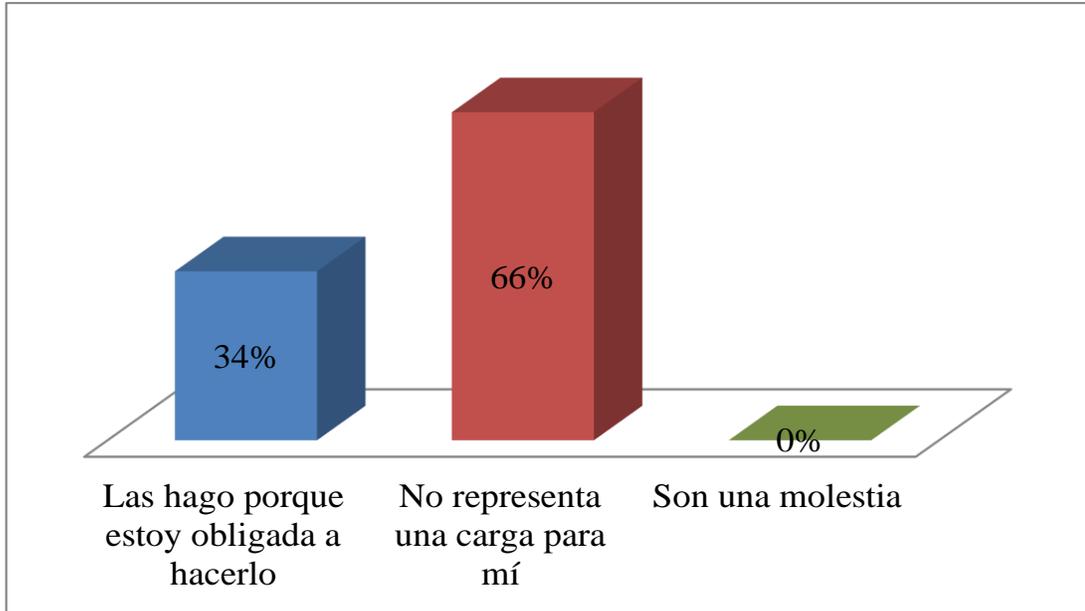
La buena relación que existe entre compañeros de trabajo y jefes, aporta identidad y calidad de vida dentro del ambiente laboral. En ese sentido, los colaboradores se sienten cómodos. Por lo tanto, el personal evalúa este factor como influyente positivo en el clima laboral.

Factor: Motivación

Es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones o la disposición para involucrarse en la consecución de los objetivos de la empresa.

Ilustración No. 11

Gráfica 9: De las actividades laborales que realizo en la empresa

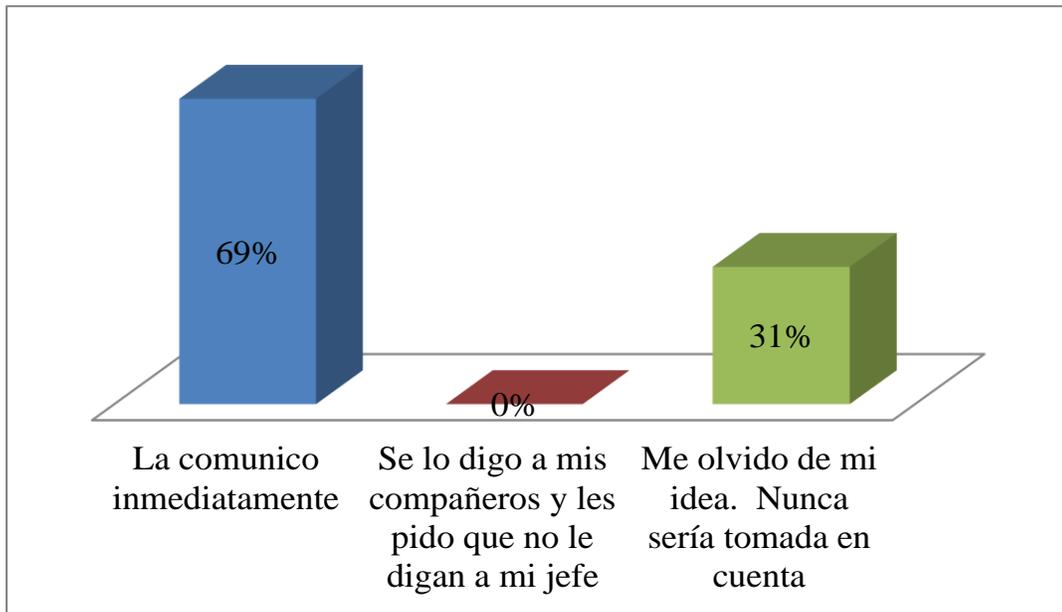


Fuente: Elaboración propia, 2015

El 66% de los colaboradores indicó que les agradan las actividades que realizan en sus puestos de trabajo y el 34% dijo hacer las actividades laborales porque es su obligación. Para ningún empleado realizar sus tareas representa una molestia.

Ilustración No. 12

Gráfica 10: De las ideas nuevas que apporto en la empresa

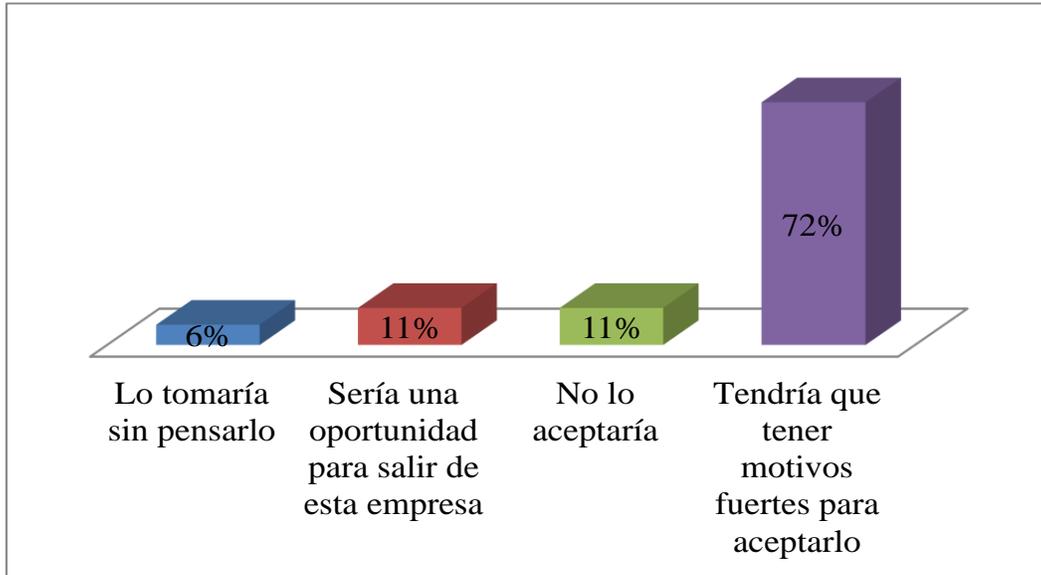


Fuente: Elaboración propia, 2015

El 69% de los empleados pueden exponer sus opiniones o ideas, estos no tienen ningún problema en comunicar todo aquello que pueda beneficiar a la empresa. Sin embargo, un 31% dijo que cuando se les ocurre algo, se olvida de la idea, considera que de todas formas nunca sería considerada.

Ilustración No. 13

Gráfica 11: Del ofrecimiento del mismo trabajo en otra empresa



Fuente: Elaboración propia, 2015

El 72% del personal indicó que si les hicieran una oferta de trabajo para optar por el mismo puesto, solo la aceptarían si tuvieran fuertes motivos para dejar el trabajo actual. Un 11% consideró que la oferta sería una buena oportunidad para salir de la empresa. Un mismo porcentaje dijo que no lo aceptaría y un 6% sin pensarlo, lo aceptaría. Se puede observar que la mayor parte del personal se siente satisfecho en cuanto a las condiciones laborales que les ofrece esta empresa.

Los resultados reflejan que el factor **motivación** para los empleados de Importadora de Materiales Eléctricos es bueno, esto ayuda a cumplir con las tareas asignadas por los jefes. Y que las condiciones laborales son satisfactorias, pues el personal indicó que al ofrecerles otro trabajo con las mismas condiciones, no lo aceptaría. Sin embargo, si se iría si le ofrecieran un mejor salario. Se ha considerado este factor motivación como influyente negativo en el personal, esto debido a que no hay expectativas de desarrollo y existe inconformidad con el salario. A pesar que los empleados manifestaron que la empresa ofrece estabilidad y oportunidades de

crecimiento laboral, no tienen planes de desarrollo profesional, tampoco una política de salarios, remuneraciones y beneficios adicionales.

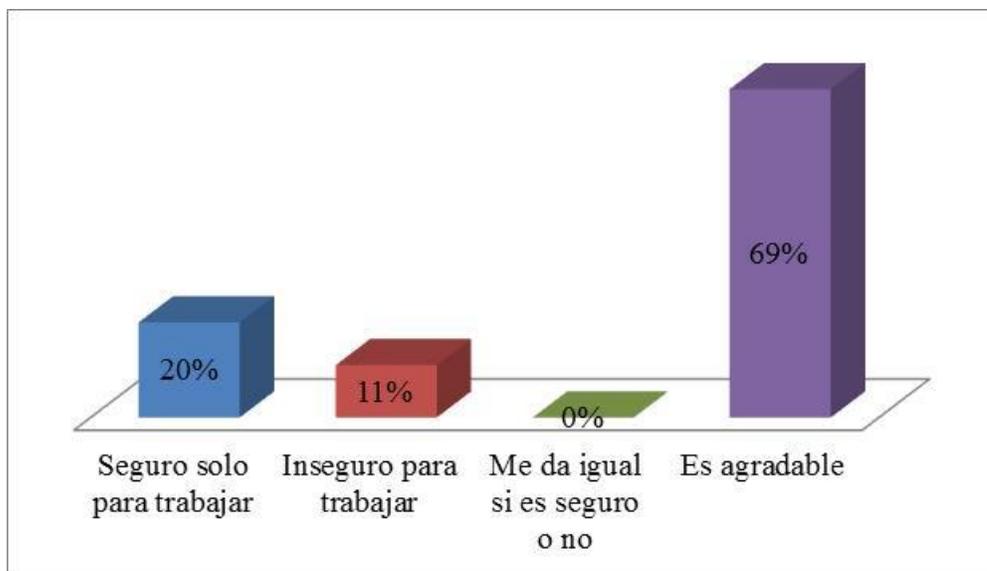
Es importante resaltar que una razón que motiva a los empleados a sentirse cómodo dentro de la empresa es el poder expresar sus ideas con libertad, aunque estas, a veces podrían no ser tomadas en cuenta. Esto denota canales de comunicación abiertos.

Factor: Percepción general

Es la apreciación que tienen los empleados de las condiciones generales de la empresa para la que trabajan.

Ilustración No. 14

Gráfica 12: Del espacio laboral en el trabajo

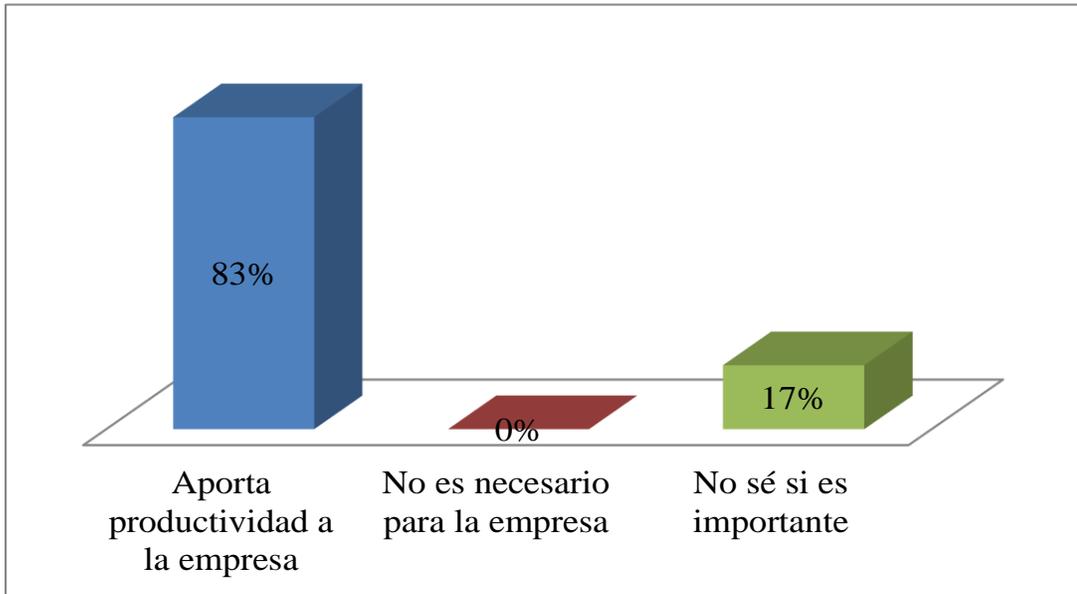


Fuente: Elaboración propia, 2015

Un alto porcentaje (69%) del personal de esta empresa, considera que el lugar de trabajo es agradable. Un 20% dijo que este lugar es seguro sólo para trabajar, por aparte un 11% indicó que es inseguro para trabajar. Considerando que toda empresa debe proveer a sus empleados lugar y espacios adecuados para trabajar y con base en los resultados sería interesante conocer las áreas de trabajo de este pequeño porcentaje de personas que consideran que su área no es segura.

Ilustración No. 15

Gráfica 13: De los aportes de mi trabajo a la compañía

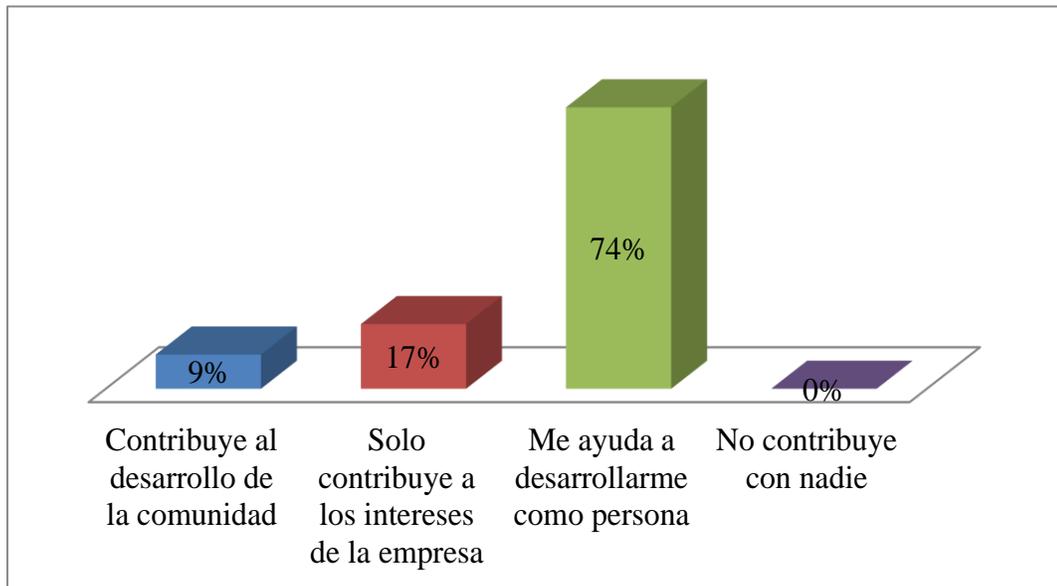


Fuente: Elaboración propia, 2015

En general el 83% de los empleados indicó que el trabajo que realizan, aporta productividad a la empresa y el 17% no saben si su labor es importante dentro de la organización.

Ilustración No. 16

Gráfica 14: De mi desempeño laboral dentro de la empresa

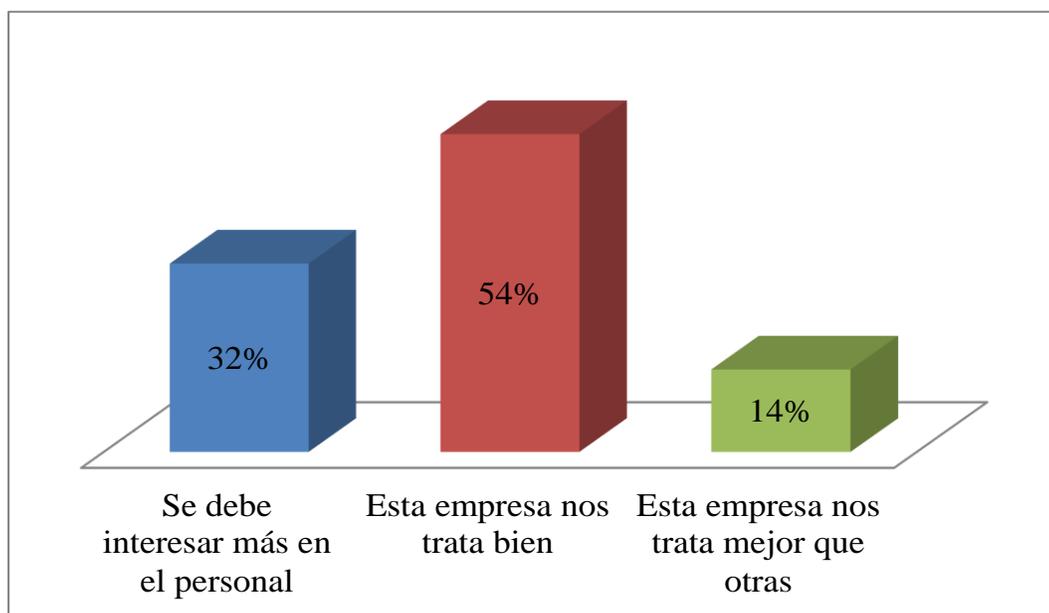


Fuente: Elaboración propia, 2015

Es interesante conocer que un 74% de los empleados que trabajan en esta empresa, consideran que el trabajo que hacen, los ayuda a desarrollarse como personas. Un 17% dijo que su trabajo únicamente contribuye a los intereses de la empresa y un 9%, indicó que el trabajo que hacen, contribuye al desarrollo de la sociedad. Según los resultados, la empresa proporciona a sus colaboradores la importancia que merecen como personas, no solo como un medio para conseguir un fin.

Ilustración No. 17

Gráfica 15: En cuanto al trato de la empresa a los empleados



Fuente: Elaboración propia, 2015

El 54% del personal, indicó que la empresa los trata bien, sin embargo, un 32% dijo que hay empresas que se interesan más en el personal y un 14% señaló que Importadora de Materiales Eléctricos, los trata mejor que otras. La percepción de gran parte de los empleados en cuanto al trato que reciben es positiva. Únicamente un 14% dijo no estar satisfecho.

En resumen en cuanto a la **percepción general**, los empleados de esta empresa, consideran que hay empresas guatemaltecas que se interesan más en sus empleados y que esta solo los trata bien. Sin embargo, la opinión que el personal tiene de la empresa, es que es un lugar agradable y

cómodo para trabajar, que con su trabajo aportan productividad a la empresa y los ayuda a desarrollarse como personas.

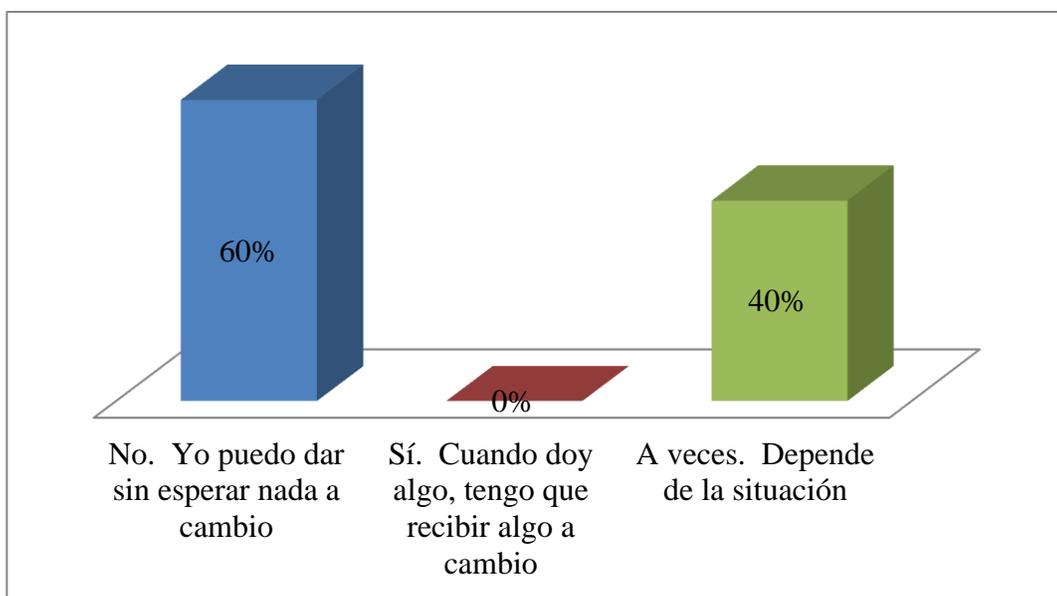
Con base a estos resultados, se considera que los colaboradores se desenvuelven en un ambiente agradable y seguro para trabajar. Resultado positivo en cuanto al desempeño del empleado se refiere, debido a que influye directamente en las actividades y con la actitud con las que las realiza.

Factor: Reconocimiento

Significa para el empleado, que le den valor y aprobación a lo que hace.

Ilustración No. 18

Gráfica 16: Del reconocimiento por su trabajo y ayuda a los demás

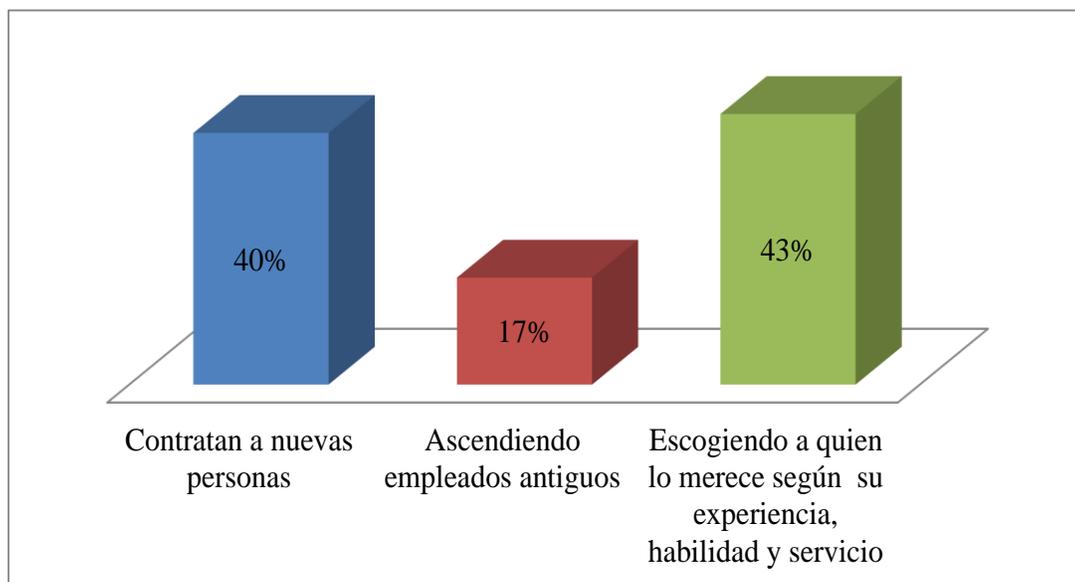


Fuente: Elaboración propia, 2015

Dentro del reconocimiento que el personal de la empresa requiere, un 60% dijo que puede dar sin esperar nada a cambio, sin embargo, un 40 % indicó que a veces si les gusta que les reconozcan y agradezcan sus esfuerzos. Aunque esta sea la percepción de los empleados, siempre es necesario reconocer y retroalimentar a las personas.

Ilustración No. 19

Gráfica 17: De las vacantes laborales en la empresa y cómo puedo optar a estas

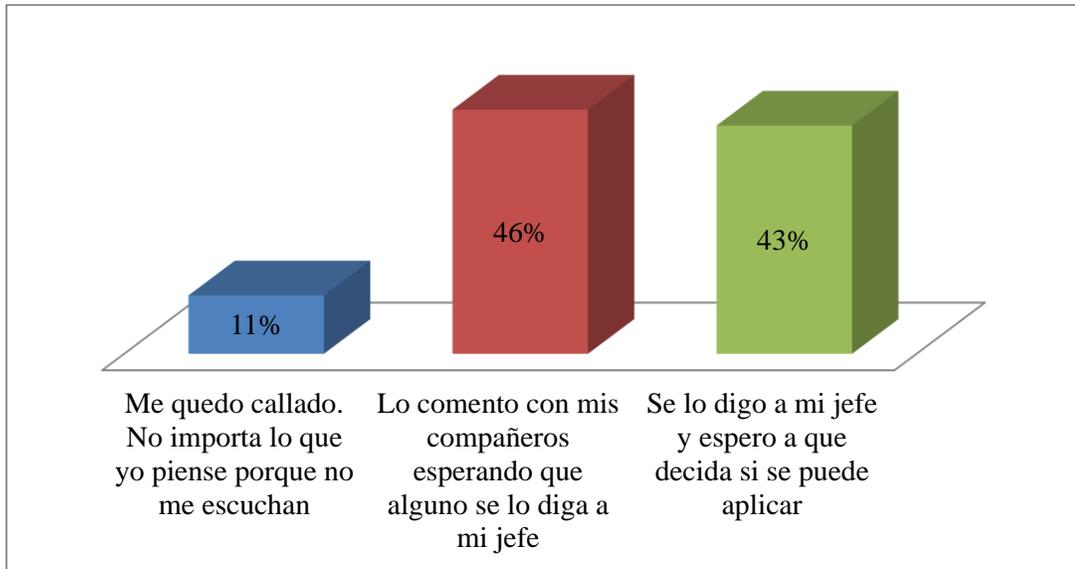


Fuente: Elaboración propia, 2015

Cuando hay plazas vacantes en la empresa el 43% de los empleados indicaron, que la gerencia, las llenan escogiendo a empleados según la experiencia. Un 40% dijo que optan por contratar a nuevas personas y un 17% indicó que las llenan ascendiendo a empleados. Se puede observar que la empresa si brinda oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Ilustración No. 20

Gráfica 18: De las ideas que pueden mejorar el rendimiento de nuestro trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2015

Los canales de comunicación en esta empresa son abiertos, evidenciándose con la respuesta de los colaboradores sobre la actitud al tener ideas para mejorar su rendimiento del trabajo, un 43% indicó que tiene la libertad de comentar a sus respectivos jefes y esperan a que este tome la decisión. Pero hay un 46% que dijo que únicamente se lo comentan a los compañeros con la esperanza de que se lo comenten a su jefe. Además un 11% prefiere quedarse callado porque nunca lo escuchan.

El factor **reconocimiento** es importante para motivar a los empleados. De acuerdo a los resultados se evidencia que la gerencia a pesar de manejar canales de comunicación abiertos, no presta la suficiente atención a lo que los colaboradores tienen que decir en cuanto a sugerencias para mejorar el ambiente laboral y el desempeño de estos.

Aunque una gran porción del personal es capaz de hacer sus tareas sin esperar nada a cambio, este espera que la gerencia retribuya positivamente los aportes o logros.

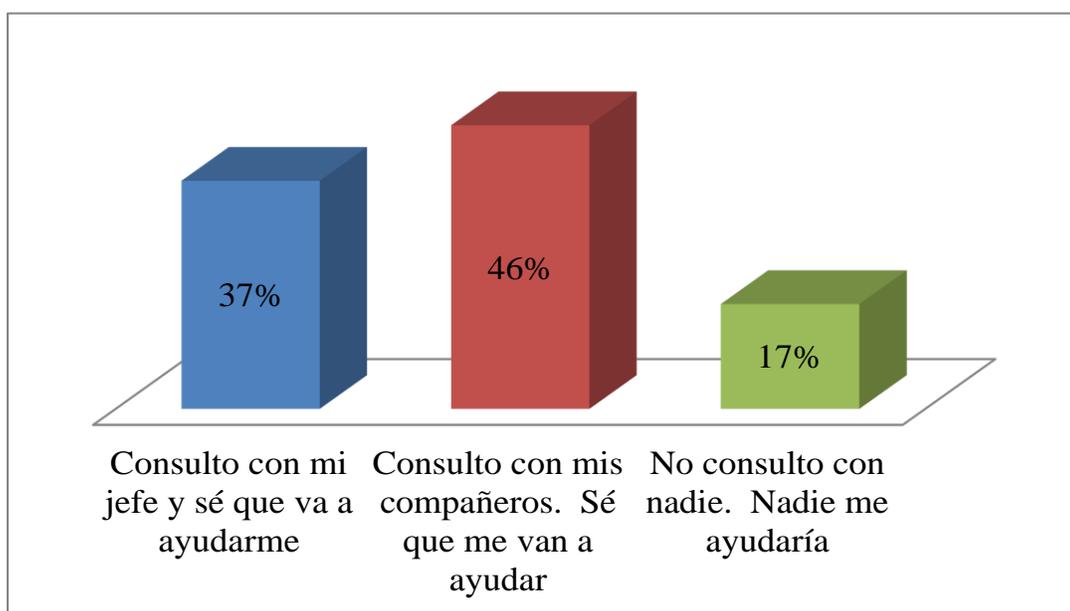
En cuanto a la promoción interna, indicaron que si la realizan, ascendiendo a personas que tienen más experiencia para ocupar el puesto de trabajo vacante. Pero en igual proporción consideran personal externo a la empresa para ocupar los puestos, en la mayoría de veces con mejores condiciones.

Factor: Relaciones interpersonales

Se refiere a la calidad de relación que existe entre las personas que laboran en esta empresa.

Ilustración No. 21

Gráfica 19: De los inconvenientes o problemas laborales en la empresa

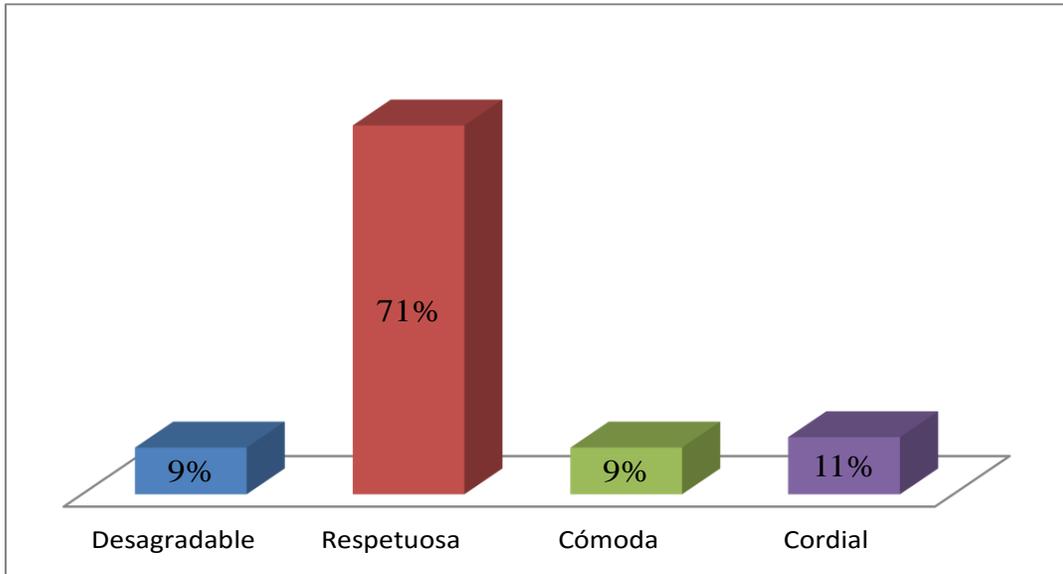


Fuente: Elaboración propia, 2015

El 46% del personal dijo que cuando tienen problemas laborales, consultan con sus compañeros teniendo la confianza de que estos les van a ayudar. Un 37% tiene más confianza con su jefe y le consulta. Un porcentaje menor (17%) indicó no consultar con nadie porque sabe que probablemente no obtendría respuesta.

Ilustración No. 22

Gráfica 20: De la relación con mi jefe en el trabajo

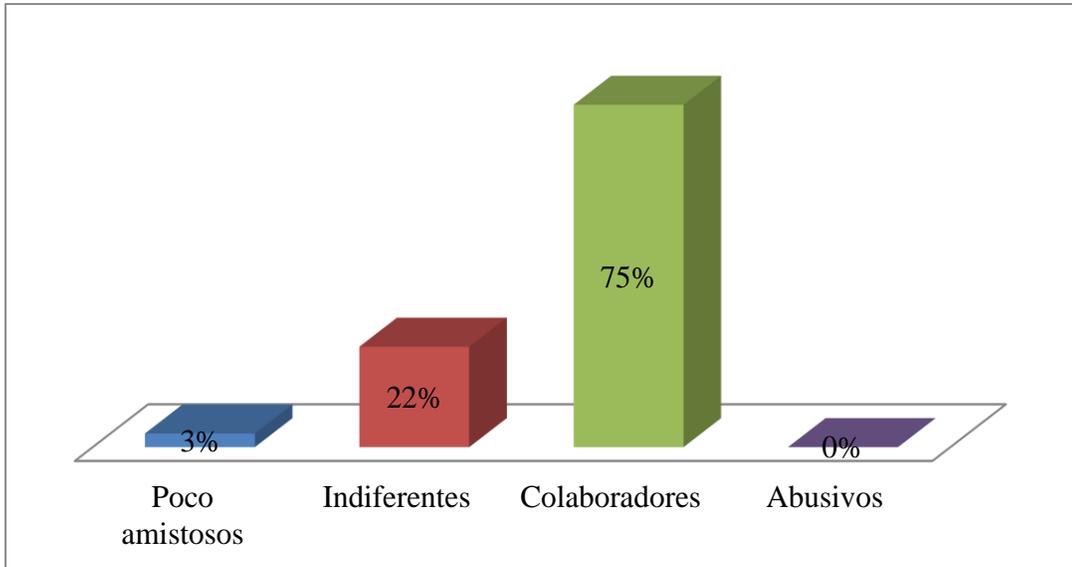


Fuente: Elaboración propia, 2015

El tipo de relación que tienen los empleados de la empresa con sus jefes es respetuosa indicó el 71% de estos, cordial un 11%, bastante cómoda respondió el 9% y en un mismo porcentaje indicó ser desagradable. Se puede observar la tendencia de un pequeño grupo que no se siente a gusto en la empresa.

Ilustración No. 23

Gráfica 21: De las actitudes de mis compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2015

El personal manifestó en un alto porcentaje (75%) que sus compañeros son colaboradores, contribuyendo de esta manera a un mantener en un ambiente laboral armonioso. Mientras que un 22% indicaron que estos son indiferentes y un 3% que son poco amistosos.

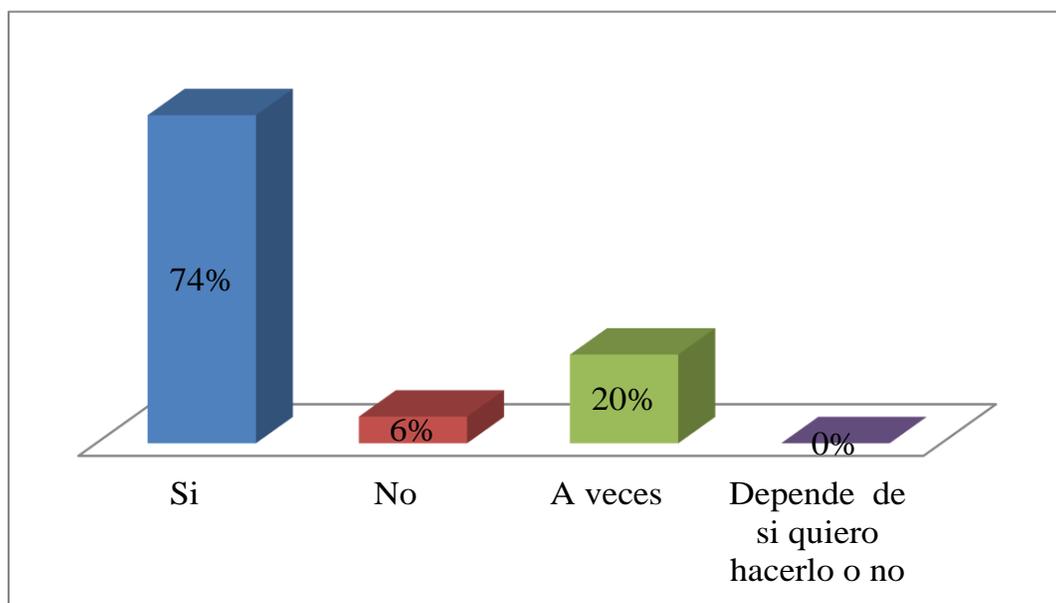
El factor de **relaciones interpersonales** en Importadora de Materiales Eléctricos, con base en los resultados demuestra que es agradable, respetuosa y cordial. El personal sabe que en el momento que necesite ayuda, sus compañeros van a colaborar en lo que sea necesario. Este apoyo mutuo, desde el punto de vista laboral que tienen las personas en esta empresa es realmente positivo. Pues esto incide directamente en el ambiente organizacional.

Factor: Responsabilidad

Es la capacidad que tiene una persona para responder a sus obligaciones, compromiso.

Ilustración No. 24

Gráfica 22: De todas las responsabilidades que llevo a cabo en mi lugar de trabajo

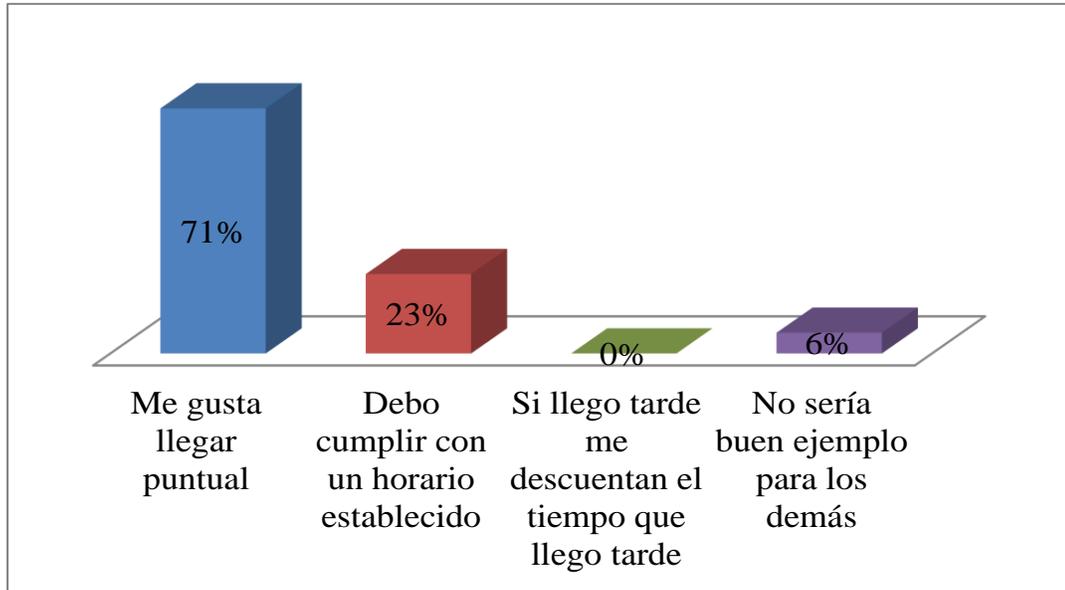


Fuente: Elaboración propia, 2015

Dentro de la responsabilidad hacia las tareas del puesto de trabajo, un 74% indicó que sí se hacen cargo de todas las actividades asignadas. Aquellos que a veces se hacen cargo representan un 20% y un 6% definitivamente dijo que no se hacen responsables de todo lo que tiene a cargo. A pesar de todo, nadie mostró rebeldía respondiendo “Depende de si quiero hacerlo o no”.

Ilustración No. 25

Gráfica 23: De la asistencia a mi trabajo y mi desempeño laboral

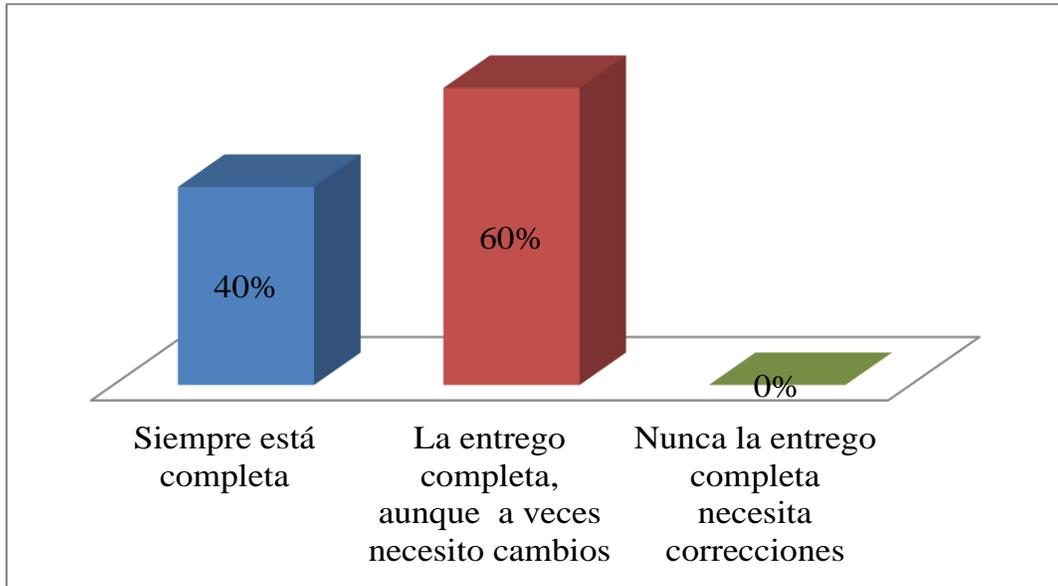


Fuente: Elaboración propia, 2015

La responsabilidad se determina por muchos factores, siendo uno de estos la puntualidad al asistir a la jornada laboral. En ese sentido el 71% de los empleados dijo que asisten puntualmente a su trabajo, porque les gusta llegar a tiempo. Un 23% indicó que llegan puntuales porque deben cumplir con un horario de trabajo y un 6% expresó que llegar tarde, no sería un buen ejemplo para los demás. Se puede deducir entonces que a los colaboradores les gusta su trabajo y por tal motivo, siempre llegan a tiempo a pesar de no haber descuentos por llegadas tarde.

Ilustración No. 26

Gráfica 24: De la información que manejo en la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2015

Cuando se refiere a entregar reportes al jefe inmediato superior, el personal indicó en un 60% que siempre hace la entrega completa aunque algunas veces le pidan cambios. Un 40% del personal, respondió que la información siempre está completa. Los colaboradores tienen parámetros establecidos para entregar la información y aunque necesite modificaciones, esta siempre es entregada cuando se solicita.

Reconociendo que el factor **responsabilidad** es el compromiso que tienen los colaboradores para responder a sus responsabilidades. En ese sentido los empleados de la empresa, atienden todas las actividades que le son asignadas, muestra de ello es la puntualidad, calidad en el trabajo, respeto y colaboración que manifiestan en la realización de sus tareas.

Capítulo 5

Propuesta de Solución a la Problemática

5.1 Introducción

El clima organizacional está relacionado con el bienestar de los colaboradores de la empresa, si este es favorable proporciona relaciones de satisfacción, entusiasmo, interés y colaboración entre quienes forman parte de la organización. Por el contrario, si el clima laboral es desfavorable tiende a generar estados de desinterés, insatisfacción, depresión y convertirse en inconformidad.

Esta propuesta plantea una serie de acciones sugeridas para contribuir a la mejora continua de los factores que de acuerdo al estudio realizado, merecieron una opinión negativa para el clima organizacional en la empresa Importadora de Materiales Eléctricos, S.A. Por consiguiente está afectando a los colaboradores.

5.2 Justificación de la Propuesta

El clima organizacional representa el ambiente interno en el que se desenvuelven quienes forman parte del recurso humano de Importadora de Materiales Eléctricos, S.A. y se encuentra ligado con los métodos que utiliza actualmente la empresa para administrar su talento humano.

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la evaluación de los factores como la motivación, identificación con la empresa, autonomía, responsabilidad, reconocimiento, relaciones interpersonales y la percepción general, se evidencia que los factores que tienen una opinión menos favorecedora por parte de los empleados son autonomía, reconocimiento y motivación. Por lo tanto, nace la necesidad de establecer acciones que permitan coordinar y dirigir al recurso humano de Importadora de Materiales Eléctrico, con el fin de fortalecer las capacidades tanto de la empresa como de los colaboradores.

Todo lo mencionado anteriormente podría mejorar a través de la implementación de la propuesta que se presenta. Es importante resaltar que toda actividad que la empresa lleve a cabo, que contemple la integración y bienestar de los colaboradores, implica una mejor actitud hacia el trabajo y mejorar la productividad laboral.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General

Proporcionar un programa de acciones de mejora para el clima organizacional de Importadora de Materiales Eléctricos, con base en las necesidades de satisfacción laboral de los colaboradores.

5.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Impulsar un estilo de dirección democrático, para generar la autonomía de los empleados.
- ✓ Desarrollar actividades de motivación y reconocimiento de los empleados.

5.4 Desarrollo de la Propuesta

A continuación se describen las acciones a realizar con todo el personal de Importadora de Materiales Eléctricos, S.A.

5.4.1 Diseño de una campaña de motivación y reconocimiento

5.4.1.1 Promover la participación de los colaboradores en generar ideas motivadoras, a través de la implementación de un buzón de sugerencias, proporcionando a los empleados un formato con preguntas.

Formato sugerido

<i>Nos interesa conocer tus ideas</i>	
¿Qué propones para fomentar la motivación de los empleados de Importadora de Materiales Eléctricos, S.A.?	
¿Por qué?	
¿Qué actividades te gustaría que se realizaran en la empresa para sentirte más a gusto en tus actividades laborales?	
¿Por qué?	

Fuente: Elaboración propia, 2015

5.4.1.2 Implementar actividades motivacionales como:

- ***Reuniones con el equipo de trabajo***, cada gerente de división debe reunirse trimestralmente con sus subalternos, con el objetivo de promover actividades que contribuyan a mejorar el clima laboral. Resaltar los valores del equipo de trabajo, conceder felicitaciones y reconocimientos en público, evaluar las metas e impulsar la libre participación del equipo en la solución de problemas.

Esta actividad podría llevarse a cabo fuera de la oficina en un restaurante (almuerzo o cena) y la empresa podría asignar Q100.00 por persona para alimentación.

El gerente de la división es el encargado de pagar el total del consumo, posteriormente presentar liquidación del gasto para que el dinero le sea reembolsado.

- ***Reuniones de forma individual***, cada gerente debe reunirse individualmente con sus subalternos para determinar sus responsabilidades y resultados, esto permitirá que el empleado se sienta importante para la empresa y que se valore su trabajo. Además, establece una fuente de información para poder otorgar reconocimiento y beneficios al trabajador. Llevar a cabo mensualmente dentro de las instalaciones de la empresa.
- ***Fijar metas y objetivos atractivos***, que provoquen la participación de los empleados, como actividades sociales y académicas:

Promover cursos intensivos del idioma inglés para todo el personal interesado, para no interferir en el horario laboral podrían programarse dentro de la oficina antes o al finalizar la jornada laboral, según la facilidad de cada persona.

El costo del curso puede ser negociado entre el empleador y el empleado, es una opción considerar 50% la empresa y el otro 50% el empleado. La empresa podrá realizar el pago de la cuota mensual a la empresa que impartirá el curso y posteriormente descontar de planilla la parte que le corresponde al colaborador.

Realizar semestralmente dinámicas que promuevan la convivencia entre todos los colaboradores tales como; organización de encuentros deportivos, visita a fundaciones benéficas, excursiones, realización de rally. Estas actividades pueden programarse para el segundo sábado de cada semestre.

5.4.2 Diseño de procedimiento de incentivos y reconocimientos

5.4.2.1 El reconocimiento personalizado, verbal e inmediato.

El poder de este tipo de reconocimiento tiene su origen en saber que una persona dedicó tiempo para identificar el logro y ubica al empleado que lo obtuvo para felicitarlo personalmente.

Complementar este tipo de reconocimiento con un premio es gratificante para el empleado.

- Permiso de especiales con goce de salario (Máximo 2 horas al mes)
- Certificado de regalo
- Participación en seminarios
- Estadía en un hotel

5.4.2.2 Programa “Empleado del Mes”

Este tipo de reconocimiento es fácil de poner en práctica y puede basarse en diversos criterios para seleccionar y evaluar a los candidatos, responsabilidad, puntualidad, colaboración, actitud hacia su trabajo. Sin embargo, para que el proceso sea transparente, objetivo e imparcial, debe intervenir en este proceso de selección los compañeros de trabajo y no solo directivos. Debe realizarse mensualmente.

La última semana de cada mes cada gerente de división debe seleccionar a una persona de su equipo de trabajo y notificar al Gerente Administrativo.

Este último debe informar vía correo a todos los colaboradores los nombres de los participantes. Y adjuntar una boleta para que de acuerdo a su criterio puedan votar por el empleado idóneo.

Una vez hecha la votación el Gerente Administrativo, debe llevar a cabo el conteo e inmediatamente dar a conocer el ganador. Para ello programar una reunión general el último viernes de cada mes y hacer entrega del premio el cual puede contemplar una Gift Card por un valor de Q300.00, canjeable en supermercados.

Boleta de votación sugerida

<i>“EMPLEADO DEL MES”</i>	
A continuación se detallan los nombres de los candidatos para el programa, Empleado del Mes. Marque con una X de acuerdo a su criterio, quien considera debe ser el ganador.	
Nombre candidato 1	<input type="checkbox"/>
Nombre candidato 2	<input type="checkbox"/>
Nombre candidato 3	<input type="checkbox"/>
Nombre candidato 4	<input type="checkbox"/>
Nombre candidato 5	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia, 2015

Publicación del ganador sugerida



Fuente: Elaboración propia, 2015

5.4.2.3 Organizar celebración de aniversario

Instituir la cultura de darle importancia a la fecha que inició operaciones de la empresa, la trayectoria y logros anuales alcanzados. La celebración podría incluir:

- Organizar un almuerzo/cena con todos los colaboradores
- Entrega de diplomas o placas a empleados que hayan cumplido 10 años o más de laborar para la empresa.

5.4.3 Diseño de un plan de aumento salarial

- Realizar una estructura de los puestos y salarios: evaluar y clasificar los puestos de acuerdo a la descripción de tareas y funciones de cada uno. Determinar los niveles salariales de acuerdo a una línea jerárquica de puestos. Contratar los servicios de una empresa externa que se dedique a realizar estudios salariales en el mercado local, para poder tener una referencia para comparar y determinar la escala de sueldos de la empresa.
- Determinar la equidad salarial interna: fijar límites inferiores y superiores del salario para establecer rangos de equidad salarial. La variación recomendable para otorgar incremento salarial entre un 5% y 10% anualmente. Sin embargo, este porcentaje podría aumentar cuando se trate de incrementos para puestos cuyo salario son inferiores al nivel mínimo
- Actualización de descripciones de puestos: realizar actualizaciones de las descripciones del puesto anualmente o antes si surge la necesidad de realizar cambios en este, que interfieran en su contenido actual.
- Establecer reglas de política salarial:
 - ✓ Se otorgará ajuste de salario con alta prioridad a todos los puestos sub-pagados.
 - ✓ No se otorgará aumentos a aquellos puestos que excedan los límites superiores de su nivel, en este caso que estén sobre-pagados.

HABILIDADES	EVALUADO	EVALUADOR
Iniciativa		
Creatividad		
Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)		
Respuesta bajo presión		
Capacidad de manejar múltiples tareas		
Coordinación y liderazgo		
Potencialidad – Capacidad de aprendizaje		
Carisma		
Compromiso hacia el equipo		
Manejo de conflictos		
Manejo y optimización del grupo		
Relación con el cliente		
Planificación - Coordinación		
Toma de decisiones		
Comercial		

COMENTARIOS

Firma Evaluado

Firma Jefe inmediato

Firma Recursos Humanos

Firma Gerente General

Fuente: Elaboración propia, 2015

5.5 Programa de Actividades

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	DESCRIPCION DE ACCIONES	TIEMPO		RESPONSABLE
			INICIO	FINALIZA	
Diseño de campaña de motivación y reconocimiento	Aumentar el reconocimiento y desarrollo de los empleados a través de la generación de oportunidades de crecimiento personal y profesional	Promover la participación de los empleados en la generación de ideas motivadoras.	1ra. Semana Enero 2016	4ta. Semana Enero 2016	Gerente Administrativo y Gerentes de cada División.
		Implementar actividades de motivacionales, reuniones con equipos de trabajo, fijación de metas y objetivos atractivos.	1ra. Semana Febrero 2016	4ta. Semana Abril 2016	
Diseño de procedimiento de incentivos y reconocimientos	Destacar el desempeño laboral y elevar la motivación individual y colectivo	Establecer las formas de incentivos.	2da. Semana Mayo 2016	3ra. Semana Mayo 2016	Gerente Administrativo
		Programar la actividad "Empleado del Mes"	4ta. Semana Mayo 2016	1ra. Semana Junio 2016	
		Organizar celebración de Aniversario	2da. Semana Junio 2016	4ta. Semana Junio 2016	
Diseño de un plan de aumento salarial	Evaluar internamente los salarios actuales de acuerdo a los diferentes puestos de trabajo y lograr establecer la equidad entre estos.	Realizar revisión de puestos y salarios.	1ra. Semana Julio 2016	4ta. Semana Julio 2016	Gerente administrativo
		Programar la revisión de escala salarial con empresa externa	1ra. Semana Agosto 2016	4ta. Semana Agosto 2016	
		Programar evaluaciones de desempeño.	1ra. Semana Sep. 2016	4ta. Semana Sep. 2016	

Fuente: Elaboración propia, 2015

5.6 Presupuesto

PRESUPUESTO GENERAL			
Cantidad	Descripción del gasto a invertir	Sub Total	Total
160	Campaña de motivación y reconocimiento Costo por persona Q536.00 Incluye: Buzón de sugerencias Reuniones de equipos de trabajo Cursos intensivos de idiomas Actividades de convivencia	Q536.00	Q85,760.00
	Reconocimientos e incentivos Incluye:		
12	Certificado de regalo	Q300.00	Q3,600.00
1	Aniversario de la empresa	Q35,000.00	Q35,000.00
	Plan de aumento salarial Incluye: Asesoría de empresa evaluadora de salarios		Q14,500.00
		Total General:	Q138,860.00

Fuente: Elaboración propia, 2015

Conclusiones

- El clima laboral de importadora de materiales eléctricos, está determinado por la identificación con la empresa, la responsabilidad, percepción general y las relaciones interpersonales. De acuerdo a los factores evaluados fueron los que mejor percepción mostraron, esto favorece positivamente en el desempeño de las distintas áreas de trabajo.
- Los factores organizacionales que deben mejorar para que afecte el clima laboral de manera positiva son autonomía, reconocimiento y motivación. Estos factores tuvieron una opinión menos favorecedora por parte de los empleados.
- Los empleados se desenvuelven en un ambiente cómodo y seguro para trabajar. Esto es positivo en cuanto al desempeño de los colaboradores porque influye directamente en sus tareas y funciones y se relaciona con la actitud con las que las llevan a cabo, y por consiguiente con la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, el ambiente laboral podría mejorar si pusieran especial atención a las áreas detectadas como negativas.
- Parte de la motivación que actualmente tienen los empleados es la relación cordial que existe entre compañeros y jefes, así como también la estabilidad que les ofrece la empresa y les provee de los recursos necesarios para desarrollar su trabajo.

Referencias

Robbins, Stephen P.; DeCenzo, David A. (2008) **Supervisión**, quinta edición, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Chiavenato, Idalberto (2009) **Comportamiento Organizacional**, La dinámica del éxito en las organizaciones, segunda edición, McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

Chiavenato, Idalberto (2009) **Gestión del Talento Humano**, tercera edición, McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

Código de Trabajo / Centro Nacional de Análisis y Documentación Judicial CENADOJ. -- ed. rev. y act. – Guatemala: CENADOJ, 2010.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, María del Pilar (2010) **Metodología de la investigación**, quinta edición, impreso en México.

Figuroa M.ED., Nilda (2010) **Manual de Estilo de Publicaciones**. American Psychological Association (APA), sexta edición.

García Solarte, Mónica; Murillo V., Guillermo; González, Carlos H. **Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana**, publicado en Colombia 2011.

Guía para la realización de la práctica Empresarial Dirigida –PED-. Universidad Panamericana de Guatemala, 2015

Manual de estilo de trabajos académicos. Universidad Panamericana de Guatemala, 2006

Anexos

Anexo No.1: Guía de entrevista inicial

Entrevista al Gerente Administrativo

Importadora de Materiales Eléctricos, S.A.

Fecha: 04 de junio de 2015



La siguiente entrevista inicial tiene como objetivo determinar si la empresa cuenta con planificación estratégica.

1. Cuál es la visión de la empresa?
2. ¿Tienen definida la Misión? Y cómo se ha dado a conocer entre el personal?
3. ¿Tiene planeación estratégica, planes de corto, mediano y largo plazo?
4. ¿Tiene programas de integración y motivación para el personal?
5. ¿Qué programas de inducción y capacitación manejan?
6. ¿Qué valores promueven en la empresa? Y de qué manera se trasladan al personal?
7. ¿El personal tiene definidas sus tareas y funciones?
8. ¿Tienen reglamento interno?
9. ¿La empresa tiene objetivo general y específicos definidos?

Anexo No. 2: Cuestionario

Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas o Mercadotecnia



ENCUESTA PARA EVALUAR CLIMA ORGANIZACIONAL

Con el propósito de conocer el clima organizacional de Importadora de Materiales Eléctricos, y el grado de satisfacción del personal de la empresa, algunos aspectos y factores que configuran el clima laboral, le solicitamos amablemente responder a las siguientes preguntas.

Instrucciones: marque con una **X** dentro del círculo la respuesta que usted considere más apropiada.

IDENTIFICACION CON LA EMPRESA

1. ¿Si pudiera cambiar de trabajo, lo haría por?

Mejor salario Otro puesto No lo haría No lo he pensado

2. ¿Cuándo tengo que decir dónde trabajo?

Lo hago con entusiasmo
Lo hago con un poco de vergüenza
No lo digo y cambio el tema

3. ¿Trabajar en esta empresa, me produce?

Disgusto, estoy aquí solo por necesidad
Alegría y satisfacción, me gusta lo que hago
Indiferencia, lo que importa es tener trabajo

4. ¿Si me ofrecieran otro trabajo, yo?

Lo tomaría sin pensarlo dos veces, cualquier cosa es mejor que estar aquí
Sólo me iría si me ofrecieran al mejor de lo que tengo
Por nada me iría a trabajar a otro lugar

5. ¿Lo que más me gusta de trabajar en esta empresa?

Es un lugar estable para trabajar
Mis compañeros y jefes hacen que todo sea agradable aquí
Es una empresa que brinda oportunidades de crecimiento

RELACIONES INTERPERSONALES

6. ¿Cuándo tengo un problema laboral...?

- Consulto con mi jefe y sé que va a ayudarme
- Consulto con mis compañeros. Sé que me van a ayudar
- No consulto con nadie. Nadie me ayudaría

7. ¿La relación que tengo con mi jefe es...?

- Desagradable Respetuosa Cómoda Cordial

8. ¿La mayoría de mis compañeros de trabajo son?

- Poco amistosos Indiferentes Colaboradores Abusivos

PERCEPCION GENERAL

9. ¿Mi espacio de trabajo es?

- Seguro sólo para trabajar Inseguro para trabajar
- Me da igual si es seguro o no Es agradable

10. ¿Considero que mi trabajo?

- Aporta productividad a la empresa
- No es necesario para la empresa
- No sé si es importante

11. ¿El trabajo que yo hago dentro de la empresa...?

- Contribuye al desarrollo de la comunidad
- Solo contribuye a los intereses de la empresa
- Me ayuda a desarrollarme como persona
- No contribuye con nadie

12. En su opinión, ¿Cómo trata esta empresa a sus empleados?

- Se debe interesar más en el personal
- Esta empresa nos trata bien
- Esta empresa nos trata mejor que otras

MOTIVACION

13. ¿Las actividades que realizo en mi puesto de trabajo?

- Las hago porque estoy obligada a hacerlo
- No representa una carga para mí
- Son una molestia

14. ¿Cuándo tengo una idea que considero puede beneficiar a la empresa, yo...?

- La comunico inmediatamente
- Se lo digo a mis compañeros y les pido que no le digan a mi jefe
- Me olvido de mi idea. Nunca sería tomada en cuenta

15. ¿Si otra empresa me ofreciera el mismo tipo de trabajo, yo...?

- Lo tomaría sin pensarlo
- Sería una oportunidad para salir de esta empresa
- No lo aceptaría
- Tendría que tener motivos fuertes para aceptarlo

RECONOCIMIENTO

16. ¿Le gusta que le reconozcan y agradezcan constantemente los sacrificios y esfuerzos que hace por los demás?

- No. Yo puedo dar sin esperar nada a cambio
- Sí. Cuando doy algo, tengo que recibir algo a cambio
- A veces. Depende de la situación

17. Cuando hay puestos vacíos que yo quisiera ocupar, ¿Cómo se ocupa?

- Contratan a nuevas personas
- Ascendiendo empleados antiguos
- Escogiendo a quien lo merece según su experiencia, habilidad y servicio

18. ¿Cada vez que se me ocurre una idea que puede mejorar el rendimiento de mi trabajo...?

- Me quedo callado. No importa lo que yo piense porque no me escuchan
- Lo comento con mis compañeros esperando que alguno se lo diga a mi jefe
- Se lo digo a mi jefe y espero a que decida si se puede aplicar

RESPONSABILIDAD

19. ¿Me hago cargo de todas las actividades que realizo en mi puesto de trabajo?

Si No A veces Depende de si quiero hacerlo o no

20. Asisto puntualmente a mi trabajo, ¿porque?

Me gusta llegar puntual
Debo cumplir con un horario establecido
Si llego tarde me descuentan el tiempo que llego tarde
No sería buen ejemplo para los demás

21. ¿La información que me pide mi jefe inmediato superior...?

Siempre está completa
La entrego completa, aunque a veces necesito cambios
Nunca la entrego completa necesita correcciones

AUTONOMIA

22. ¿La supervisión que recibo de mi jefe...?

Me incomoda
Me gusta, siento que se interesa en lo que hago
Me da igual si me supervisa o no
Me gusta que me digan si mi trabajo está bien

23. Mi jefe, ¿Me deja tomar decisiones?

Solo cuando no son decisiones tan importantes
Nunca puedo tomar decisiones
Siempre debo consultarle a mi jefe

24. ¿Cuándo me asignan una tarea que nunca he hecho antes...?

Mi jefe nunca me deja de supervisar y me critica constantemente
Como es una tarea nueva, mi jefe me orienta cuando sabe que lo necesito
Sólo me dice qué es lo que tengo que hacer y se olvida de mí

“GRACIAS POR SU COLABORACION”