

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Análisis de clima organizacional en Grupo Ferramírez, Sociedad Anónima, Salamá B.V.
(Tesis de Licenciatura)

Jorge Javier Bolvito Garcia

Zacapa, agosto 2016

Análisis de clima organizacional en Grupo Ferramírez, Sociedad Anónima, Salamá B.V.
(Tesis de Licenciatura)

Jorge Javier Bolvito Garcia

M Sc. Juan Alberto Calán Vásquez, (**Asesor**)

Lcda. Dinora Morales de López, (**Revisora**)

Zacapa, agosto 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

M Sc. Omar A. Aldana Portillo

Coordinador



UPANA

Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

**REF.:C.C.E.E.L.ADM.-PS.043-2016
SEDE ZACAPA**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 28 DE JULIO DEL 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciado Juan Alberto Calán Vásquez

Revisora: Licenciada Dinora Morales de López

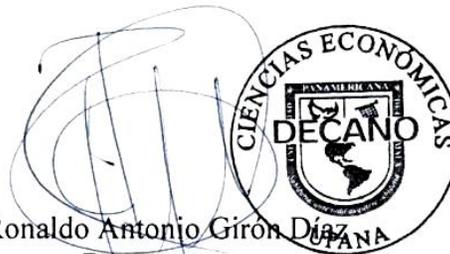
Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Tesis titulada: "Análisis de clima organizacional en Grupo Ferramírez, Sociedad Anónima, Salamá B.V."

Presentada por: Jorge Javier Bolvito Garcia

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

En el grado de: Licenciado



M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Nombre completo del tutor: Juan Alberto Calán Vásquez
Título: Informática y Administración de Negocios
Colegiado No. 11912
Dirección: 7a. calle 1-68 Zona 1, Salamá
No. Teléfono Of. 79400043
No. Teléfono Cel. 47405916
E-Mail albertocalan@gmail.com

Zacapa, 12 de marzo de 2016

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana.
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de Tesis del tema "**Análisis de clima organizacional en Grupo Ferramírez Sociedad Anónima, Salamá B.V.**", realizado por **Jorge Javier Bolvito Garcia**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido para continuar con su proceso, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de noventa y dos (92) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Msc. Juan Alberto Calán Vásquez
Administrador de Negocios

c.c. archivo

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Colegiado: 18270

morales.lidia@upana.edu.gt

Guatemala, 07 de junio de 2016

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

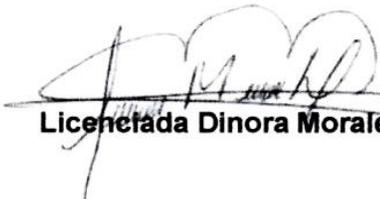
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis con el Tema: **“Análisis de clima organizacional en Grupo Ferramírez, Sociedad Anónima, Salamá B.V.”**, realizado por: Jorge Javier Bolvito Garcia, carné No. 1121804 estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Licenciada Dinora Morales de López

Dinora Morales de López
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA
Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
Colegiado No. 18270

Dedicatoria

A Dios

Por brindarme la oportunidad de llegar a estas instancias obsequiándome la fortaleza necesaria y sabiduría para alcanzar un objetivo más del cual he trazado en mí historia.

A Mi Madre

Por ser la fortaleza y base fundamental en mi vida, por el apoyo incondicional y ejemplo de vida.

A mis hermanos

Por la confianza, apoyo incondicional y ánimos brindados durante este proceso.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco Contextual	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	11
1.3 Pregunta de investigación	12
1.4 Justificación	12
1.5 Objetivos	13
1.5.1 General	13
1.5.2 Específicos	13
1.6 Alcances y límites de la investigación	13
1.6.1 Alcances	13
1.6.2 Límites	14
Capítulo 2	15
Marco Conceptual	15
2.1 Estado del arte	15
2.2. Clima organizacional	19
2.3 Percepción del clima laboral	30
2.4 Medición del clima laboral	32
Capítulo 3	34
Marco Metodológico	34
3.1 Modelo de investigación	34

3.2	Sujetos de investigación	34
3.2.1	Personas	34
3.3	Instrumentos de recopilación y medición de datos	35
3.4	Diseño de la investigación	35
	Capítulo 4	36
	Resultados de la investigación	36
4.1	Muestreo	36
4.2	Presentación de resultados	62
4.3	Conclusión	64
	Capítulo 5	65
	Propuesta de solución a la problemática	65
5.1	Introducción	65
5.2	Justificación	66
5.3	Objetivos de la propuesta	66
5.3.1	Objetivo general	66
5.3.2	Objetivos específicos	66
5.4	Desarrollo de la propuesta	67
5.5	Programa de implementación	67
5.6	Presupuesto de la propuesta	79
	Conclusiones	81
	Referencias	82
	Anexos	85

Resumen

Los profesores Litwin, GH & Stinger postulan una teoría de nueve dimensiones para evaluar el clima organizacional en las empresas , el cual se constituye por todos los miembros que atienden la organización, evaluar la estructura organizacional, la responsabilidad, recompensas, percibir el desafío en el trabajo, el apoyo, estándares de rendimiento, conflictos e identidad de los participantes.

El ambiente organizacional que se vive en Grupo Ferramírez, S.A. no es el ideal para los integrantes de la empresa, se detallan algunas de las causas y efectos que se están presenciado, este fenómeno lastima a largo plazo las utilidades de la organización, esta situación viene afectar en gran parte los intereses de los propietarios de dicha entidad.

El objetivo de la investigación se basó en, analizar el clima organizacional para lograr un mejor rendimiento laboral en la empresa y conocer la estructura, verificar la responsabilidad, de manera que se pueda examinar las recompensas, evaluar el riesgo, conocer las relaciones, examinar el apoyo, evaluar los estándares, conocer los conflictos y examinar la identidad de los colaboradores.

El conocer la situación de la empresa es para demostrar lo valioso que es el clima organizacional para una organización.

Introducción

El clima organizacional se ha determinado como tema de estudio, a modo de fundamento la teoría propuesta por Litwin, G.H. & Stringer, R.A. en 1968, la percepción que tengan los colaboradores de las variables, comprende el sentir y la forma de relacionarse de las personas comparándolas con las características y calidad del ambiente laboral, de lo antepuesto se piensa que es muy necesario, que en la empresa exista un clima organizacional de calidad, y así informar al consumidor de una asistencia de validez. Los autores en definir la teoría por primera vez del ambiente laboral bajo la apariencia perceptual, se consideran que fueron Litwin y Stinger, el clima es un grupo de 9 dimensiones analizadas para comprender el ambiente de trabajo.

El ambiente de trabajo en el que se relacionan los colaboradores no es el ideal para la organización, entre los efectos se mencionan: clima organizacional desfavorable, conflictos laborales, bajo desempeño laboral, insatisfacción en los clientes, quejas por parte de los clientes, estrés laboral, incumplimiento de tareas, ausentismo y desmotivación. Es de suma importancia tomar en cuenta que los factores expuestos con anterioridad de la deficiencia en la comunicación, limitadas relaciones interpersonales, falta de colaboración entre áreas de trabajo, sobre cargas laborales, falta de motivación. Situaciones que a diario afecta el buen rendimiento de los colaboradores y el clima organizacional de la empresa.

De manera que se hace necesario analizar el clima organizacional para lograr un mejor rendimiento laboral en la empresa Grupo Ferramírez S.A. con la intención de conocer la estructura de la organización, para verificar la responsabilidad, examinar las recompensas, evaluar el riesgo, conocer las relaciones, examinar el apoyo, evaluar los estándares, conocer los conflictos y verificar la identidad de los colaboradores.

La planificación de dicha investigación consta de cinco capítulos importantes para llegar a conocer el problema del clima organizacional en Grupo Ferramírez S.A

En el capítulo 1 se puntualiza el marco contextual, deja en evidencia en donde se lleva a cabo la indagación, para exhibir un análisis inicial de la dificultad que se produce en la organización a manera que se pueda explicar el problema con la finalidad de detallar la pregunta de indagación, para evidenciar los objetivos, alcances y términos que el plan de investigación tendrá como estructura. Para el análisis de todo lo anterior se detalla en este mismo capítulo, de igual manera se enumera la teoría que se acerque a la realidad de la empresa.

El capítulo 2 contiene el marco teórico, consiste en una investigación documental con el propósito de fundamentar la teoría que esté acorde a la situación de la empresa, en donde se detalla el estado del arte que se compone de investigaciones sobre el tema realizadas con anterioridad en organizaciones similares a la empresa intervenida, de manera que se detalla el modelo teórico con fundamentos, concepciones en los que se encuentran los diferentes enfoques y análisis sin dejar atrás los aportes de los distintos investigadores sobre el tema en general.

Por consiguiente el capítulo 3 está formado por el marco metodológico de la investigación, especifica el tipo de estudio a realizar, toma en cuenta el diseño y la técnica, demuestra el tipo de individuos que son parte de la muestra a investigar, conceptualiza de forma breve los procedimientos y detallándolos en el cronograma, que se complete la investigación para llegar al objetivo del estudio.

El capítulo 4 describe el resultado de los instrumentos que se dirigieron a los colaboradores de Grupo Ferramírez, S.A., en donde se analizan los datos obtenidos después de tabular los resultados en las tablas del programa excel, el presente capítulo se pueden localizar, el presente capítulo comprende las gráficas. El fundamento y propuesta de mejora para el ambiente laboral se detallan en el capítulo 5, dicho capítulo comprende el análisis de las propuestas para mejorar el ambiente organizacional

Después de realizar el análisis y las propuestas para mejorar el clima laboral en Grupo Ferramírez, S.A. se reflejan las conclusiones, despliega de ultimo la bibliografía consultada de la cual se realiza el estudio.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1 Antecedentes

Según Jung, C. (1961) citado por Weinert, A. (1985) “Los antecedentes del concepto de clima aplicado a las interacciones humanas se puede encontrar en el libro de las transformaciones / Ching, (oracular chino cuyos primeros textos se suponen escritos hacia el 1200 a. C.) en el que mediante analogías, se establecen diversidad de actitudes a partir de la correlación entre el pensamiento y el estado de ánimo.”(p.6)

El clima organizacional como tema específico fue planteado en la década de los sesenta, tras el surgimiento del desarrollo organizacional y la necesidad de administrar de manera adecuada el recurso humano de las empresas, la teoría para evaluar el sistema de las organizaciones se enfocó en un estudio ambiental dentro de las organizaciones, la relación entre el sistema-ambiente que es propicia de un método abierto, proveniente de la hipótesis general de sistemas. Cuya teoría fue propuesta por Von Bertalanffy, hipótesis que necesito enriquecerse para afiliarse a la teoría organizacional, en los años siguientes con las aportaciones de otros teóricos reconocidos.

La oferta de entornos ambientales que conlleva una relación muy estrecha con los sistemas organizacionales, fue acogida por los teóricos para encontrar la comprensión de enfoques, que reduzcan de manera precisa y excesiva la mecanización de las organizaciones; la escuela clásica formalizo su teoría de forma estrecha para las perspectivas de rudas críticas, enfrenta el tema desde el punto de vista psicológico-social, con orígenes en las relaciones humanas en las organizaciones, basándose en la escuela tradicional. La propuesta de teorías en las organizaciones fue tratar de superar el tema, con el extenso conocimiento de la escuela de relaciones humanas para alcanzar un manejo adecuado del recurso humano.

El clima organizacional, también citado como clima laboral, ambiente organizacional o laboral, es de suma importancia para todo empresario, que es participé de toda organización competitiva que busca un servicio de calidad, con el mayor ofrecimiento de alcanzar la disposición de mejor productividad, para lo cual se hizo uso de las habilidades internas de la organización. Con el aumento incalculable de apuntes y teorías que se pueden localizar hoy en día, sobre la concepción

de estudio de clima organizacional, la teoría que manifiesta mejores utilidades ha sido la que presenta como indicadores notables las percepciones que posee cada colaborador, al relacionar la combinación y metodología que acontece en el plano, que sea el medio ambiente laboral y empresarial.

En la actualidad el tema clima organizacional se ha valorado como argumento de prioridad, ante la necesidad de comprender toda relación del sistema empresarial, con el rendimiento de los colaboradores, surge la necesidad de alcanzar la excelencia en el proceso de negocios, con la importancia de conseguir la mayor eficiencia organizacional, este fenómeno muestra una capacidad en el entorno nacional e internacional, para relacionar las metodologías para evaluaciones de una forma que se puedan reconocer como indestructibles, a las organizaciones bien administradas. En la actualidad se aborda el tema de gestión moderna y se hace énfasis en el rendimiento del recurso humano en el entorno laboral.

Hoy en día, es elevado dicho número de empresarios guatemaltecos que dentro de una política realista intentan conocer los puntos débiles de su entorno, y para ello tratan de investigar qué piensa o qué necesitan los integrantes de la organización en sí, y la forma común en que se ha implementado ha sido por medio de encuestas que se realizan a clientes, proveedores y colaboradores. Cada empresario nacional ya cuenta con la necesidad de hacer rendir el recurso humano que posee a su cargo.

La ferretería a nivel mundial surge en el ámbito comercial como una tienda en donde se localizaba de todo, desde un tractor hasta el vestido de una novia, al transcurrir los años el comercio sufre cambios significativos y con ello evoluciona, estas tiendas se especializan en la venta de materiales de construcción y reparaciones en el hogar; este tipo de tiendas, termina dividiéndose en dos ramas significativas como lo son las ferreterías generales y las industriales, especializándose en casas de pinturas, sanitarias, de herrajes, las famosas cerrajerías y sin dejar de mencionar a las tiendas de ventas de materiales para la construcción.

Se convirtió en un lugar mágico en donde los clientes buscan soluciones prácticas y económicas, al indagar de cómo surgió la palabra ferretería y quien fue el fundador, se pudo constatar después de una amplia búsqueda que no existe registro alguno en libros, y de igual manera en las páginas

de internet no se tiene una fecha específica, el dato aumento antiguo que se obtuvo es de un hombre bondadoso y amable de nacionalidad francesa, a quien todos conocían como Baldomero; quien vivió para atender una ferretería de aquel entonces, con el transcurso de los años se convirtió en monje, falleció en el año 660, por otra parte se alcanzó a deducir que la palabra “ferre” viene de fierro/hierro.

Fundada en el año de 1,993 por su propietario Enio Fernando Ramírez, empresario salamateco emprendedor que encontró la necesidad de este tipo de negocio en la localidad, a sus inicios se denominó Ferretería Ramírez, y la actividad comercial a dedicarse en sus inicios fue la venta de materiales de construcción, al transcurrir los años se hacen las modificaciones y razón social ante el Registro Mercantil, denominándose Grupo Ferramírez, Sociedad Anónima. A raíz de ello la pequeña tienda que se ubicaba en el centro de la ciudad de Salamá, se convirtió en lo que hoy en día se conoce como la ferretería mejor establecida en la localidad.

Existe un mercado extenso de ferreterías en Salamá, pero Grupo Ferramírez, S.A. se destaca frente a sus competidores debido a que sus instalaciones son cómodas, ofrece un surtido amplio de mercadería, cuenta con los suficientes recursos para mantenerse estable a nivel departamental, brinda un servicio de calidad al mercado de este tipo de productos en el departamento de Baja Verapaz; presta también el servicio de reparto a domicilio en todo el departamento.

Sus inicios fueron con la pequeña tienda de ferretería a lo largo de los años fue en aumento gracias a la confianza y preferencia de su clientela; hoy en día conocida como la Bodega Ferramírez en la 8ave. 4-43 Zona 1, que por la necesidad de brindar un mejor servicio y atender el mercado local, cuenta con la central de mayoreo a un costado del puente La Libertad, en la entrada a Salamá. El negocio posee fortalezas de innovación y prueba de ello es el correo electrónico, para el servicio de sus clientes y una página virtual que puede ser consultada en todo momento.

- **Visión**

“Ser la grande y sólida empresa distribuidora de materiales de construcción y ferretería en general de toda la región” (Ferramírez, 2012, p.2)

- **Misión**

“Proveerle a usted, cliente amigo, del extenso catálogo de productos, de la alta calidad y de marcas reconocidas, siempre al mejor precio y con la atención que usted merece” (Ferramírez, 2012, p.2)

- **Valores**

Como empresa se fomentan los valores de

- Lealtad
- Respeto
- Honestidad
- Equidad.

- **Objetivos**

- ✓ **General**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, verificar si el producto cumple con las necesidades planteadas.

- ✓ **Específico**

Visualizar si el consumidor queda satisfecho con la calidad del servicio.

- **Estrategias**

Cada uno de los colaboradores cuentan con un manual de atención al cliente específico de Grupo Ferramírez, S.A., que se encuentra formado de visión y misión del servicio al cliente, se fundamenta en 10 pasos que permiten brindar un servicio de calidad, para una mejor atención y guía específica de atención al cliente.

En bodega se cuenta con el uso de herramientas que aportan un mejor proceso a la organización y entre ellas se pueden mencionar carteleras de servicio.

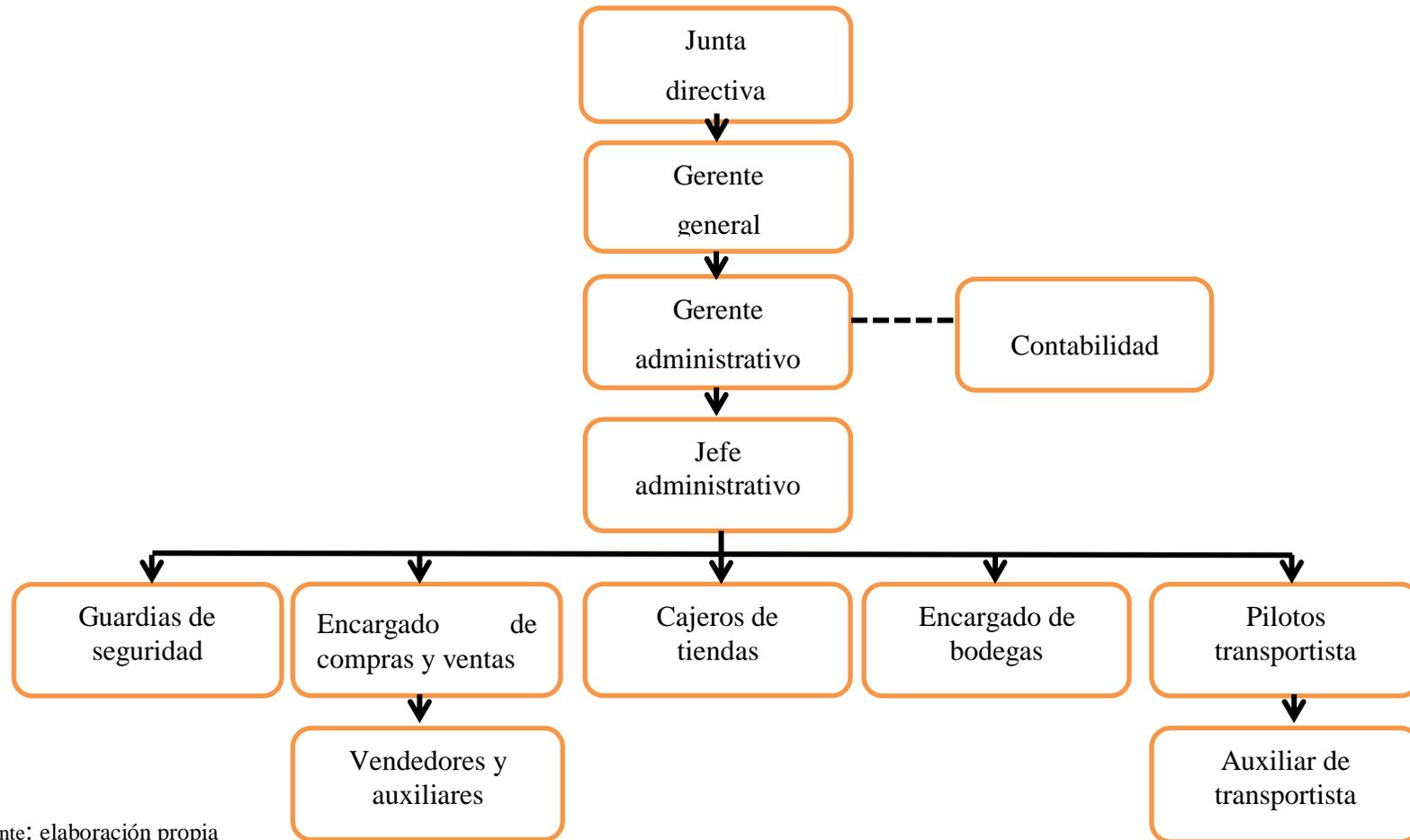
- Políticas

Las políticas de la empresa se encuentran descritas en un apartado del manual de atención al cliente para que de tal manera sean del conocimiento de todos los colaboradores.

Los datos que se describen en los párrafos anteriores con respecto a la planeación estratégica, son propios de la organización, los cuales fueron proporcionados por el gerente administrativo y copiado literal del manual de selección del talento humano (Grupo Ferramírez, 2012), de tal manera se describe a continuación, la estructura organizacional de la empresa, se detalla de manera breve los puestos, la cantidad de colaboradores en cada departamento de la organización. Cabe mencionar que el organigrama se modificó a petición del administrador para beneficio de la empresa.

- Organización

Organigrama general de Grupo Ferramírez, S.A.



Fuente: elaboración propia

- Puestos y total de colaboradores que conforman a Grupo Ferramírez, S.A

Gerente general	1
Gerente administrativo	1
Jefe administrativo	1
Contabilidad	1
Encargado de ventas y compras	4
Cajeros de tienda	2
Guardias de seguridad	4
Vendedores y auxiliares	10
Encargados de bodega	9
Pilotos transportistas	6
Auxiliares de transporte	6
Total	45

- Presentación general de los puestos

Gerente general: supervisa todo el personal, cumple con la función de representar a Grupo Ferramírez, S.A. Participa de forma activa en la toma de decisiones y puede proponer procedimientos y recomendaciones para un mejor servicio.

Gerente administrativo: administrador de la empresa, depende del gerente general y representante del personal a su cargo. Se encarga del control sobre los colaboradores, vela por la imagen de la empresa.

Jefe administrativo: es el apoyo del gerente administrativo en las tareas asignadas y asesora en la toma de decisiones siempre que sean de beneficio para la empresa.

Contabilidad: encargado de llevar a cabo el control contable de la empresa y reportar cualquier anomalía al gerente administrativo.

Encargado de ventas y compras: son vendedores con la autorización de atender a los proveedores hace los pedidos necesarios para la empresa, y responsable porqué toda la mercadería solicitada por ellos y los nuevos productos que ingresan a la tienda sean vendidos lo antes posible, mantiene un inventario surtido y de alto porcentaje de rotación.

Cajero de tienda: es el encargado de cobrar y extender las facturas de todo lo vendido, y responsable de todos los ingresos en efectivo de la tienda.

Guardias de seguridad: son los responsables del brindar seguridad a las tiendas, resguarda el orden y vela por el control de todo lo que sale y entra a las bodegas y responsables si algo llega a faltan en bodegas o en las tiendas.

Vendedores y auxiliares: son los encargados del servicio al cliente y responsables por brindar un servicio de calidad, colaborándole de la mejor manera a los encargados de ventas y compras.

Encargados de bodega: llevar un efectivo control de inventario, de toda la mercadería que ingresa y egresa a diario en las compras y ventas de la empresa, y responsable de mantener actualizados los inventarios, e informar los volúmenes de insumos y productos vayan a deslizarse.

Piloto transportista: entrega la mercadería en el tiempo solicitado y estar siempre alerta al momento que se requieran sus servicios de carga y descarga de mercaderías en general, el responsable de entregar cada compra de los clientes en un tiempo prudencial y evita demoras, debe procurar que los productos adquiridos por los clientes lleguen con éxito a su destino.

Auxiliar de transportista: obedecer las órdenes del piloto, cumple con las funciones asignadas de acuerdo a su puesto.

- Base Legal

Registro mercantil

La sociedad Grupo Ferramírez, Sociedad Anónima fue inscrita en el Registro Mercantil el día 08 de Diciembre del año 2006, bajo el número de registro 69260 del folio 913 en el libro 162 de sociedades. Consta en el expediente 50554-2006 de nacionalidad guatemalteca. La Sociedad fue inscrita bajo el número de registro 69260, folio 913, del Registro Mercantil de la República de Guatemala, C.A. fecha de emisión de la patente; Guatemala 08 de Diciembre del año 2006.

En la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-

Está registrado con el nombre o razón social de Grupo Ferramírez, Sociedad Anónima con el NIT: 5065237-0 con domicilio fiscal de 8ª. Avenida 4-43 Zona 1, Salamá Baja Verapaz con fecha de nacimiento y constitución de 04 de Noviembre del año 2006. Y cuenta con las siguientes obligaciones.

- Pagos trimestrales: impuesto afiliado de solidaridad deberá cancelarlo al llenar el formulario 160, en frecuencia de pagos trimestrales, y se calcula en base al tipo impositivo como lo establece el artículo 8 de la Ley de Impuesto de Solidaridad.
- Declaración jurada y pago mensual: en el régimen sobre utilidades y debe llenar el formulario 133, el pago debe hacerse mensual y se calcula en definitiva sobre la renta bruta de la empresa.
- Declaración jurada y pago trimestral: sobre utilidades ISR en el formulario 136 y debe realizarlo de forma trimestral, el cálculo se realiza sobre la renta imponible trimestral y el porcentaje es el 28%.
- Declaración jurada y pago anual: el impuesto sobre utilidades en el formulario 141 y el pago se realiza una vez al año, con una tasa del 28% sobre la renta imponible.

- Informes semestral de saldos de inventarios: para lo cual se necesita llenar el formulario 139 en el régimen sobre utilidades del ISR, y se calcula del informe de saldos de inventarios y se realiza de forma semestral.
- IVA persona jurídica: en el régimen general del IVA por medio del formulario 223 de pagos mensuales y el cálculo es la diferencia del IVA cobrado e IVA pagado.

Inscripción en el Ministerio de Trabajo

En el Ministerio de Trabajo consta de un formulario autorizado y establecido por el título II, capítulo IV, artículo 57 a 60 del Código de Trabajo, con el objetivo de regular las precisas condiciones y obligaciones que regirán las prestaciones del servicio a realizar por los colaboradores de Grupo Ferramírez, Sociedad Anónima.

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

La empresa está inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, para velar por el bienestar y la salud de cada uno de sus colaboradores, con número de registro patronal No. 82817 bajo el nombre patronal de Grupo Ferramírez, Sociedad Anónima.

- Diagnóstico preliminar

Grupo Ferramírez, S.A. se encuentra ubicado en la 8ave. 4-43 de la Zona 1 de Salamá, Baja Verapaz, está afectado por situaciones que comprometen el desempeño laboral de la empresa entre lo que se puede mencionar: clima organizacional desfavorable, conflictos laborales, bajo desempeño laboral, insatisfacción en los clientes, quejas por parte de los clientes, estrés laboral, incumplimiento de tareas, ausentismo y desmotivación laboral dentro de la empresa y ante esta situación se viven llamadas de atención y sanciones constantes a los colaboradores de la empresa y se convierte en un factor que afecta el buen funcionamiento de los procesos de cada puesto de trabajo en la institución.

Las situaciones descritas con anterioridad se consideran que pueden suceder por, deficiencias en la comunicación, limitadas relaciones interpersonales, falta de colaboración entre áreas de trabajo, sobrecargas de trabajo, falta de motivación; afecta el cumplimiento de la rapidez en el

servicio, con el cual se ha caracterizado por qué siempre había brindado un servicio rápido y de calidad, y esta situación no ha permitido un buen desempeño del personal.

Las situaciones descritas con anterioridad afectan en definitiva a 45 personas que conforman a Grupo Ferramírez, S.A. en el área de gerencia general, gerencia administrativa, jefatura administrativa, áreas de seguridad, encargado y auxiliar de ventas, bodegas, cajeros, pilotos y auxiliar de transporte. Todo lo anterior afecta a 5,200 clientes que visitan la empresa en un periodo mensual por los diferentes servicios prestados por la organización.

De continuar con los escenarios anteriores descritos dentro de la empresa puede provocar en un futuro próximo; desgastes del personal por conflictos, pérdida de clientes, bajo rendimiento de los colaboradores, deficiencia en servicio al cliente, reducción de participación en el mercado, impuntualidad en entrega de pedidos, conductas cuestionables y ausentismo. El administrador debe tomar en cuenta estos factores que son notables y estarían en riesgo el rendimiento operacional de la organización.

1.2 Planteamiento del problema

Hoy en día los administradores como directores de las organizaciones se inquietan con amplitud en el buen ambiente laboral de sus empresas, para localizar el bienestar laboral de sus colaboradores y de esta forma obtener las metas que se planteen alcanzar. Por lo tanto, siempre se encuentran en búsqueda de los impulsos necesarios que formen colaboradores en ambientes agradables y de beneficio para el contexto interno de las empresas, y radica ahí la importancia de mantener y mejorar siempre el clima organizacional que conforma la estructura empresarial de la cual son partícipes.

Se ha detectado por medio de un diagnóstico elaborado en la empresa elegida para universo de investigación, que constan situaciones que afectan el clima organizacional de la empresa, como entidad privada este fenómeno afecta a largo plazo las utilidades de la misma. El ambiente laboral en el que se relacionan los colaboradores no es el idóneo.

Se considera que el clima organizacional que existe dentro de la organización afecta en gran parte a la empresa, y a raíz de las situaciones que viven los colaboradores de la organización se está

observando ostentoso el ambiente de trabajo, fenómenos entre los cuales cabe mencionar: deficiencia en la comunicación, limitadas relaciones interpersonales, falta de colaboración entre áreas de trabajo, sobre cargas laborales, falta de motivación. Situaciones que a diario está lastimando el buen rendimiento de los colaboradores y el clima organizacional de la empresa, si estas situaciones llegan a continuar como hasta el momento, se puede esperar que a un futuro se vean afectadas las utilidades que genera Grupo Ferramírez, S.A.

En consecuencia a estas situaciones se hace necesario el analizar el clima organizacional para lograr un mejor rendimiento laboral en la empresa Grupo Ferramírez, S.A. con domicilio fiscal en municipio de Salamá en la 8ave. 4-43 de la Zona 1 de dicha cabecera departamental, tales fenómenos pueden llegar a perjudicar el rendimiento de la empresa. Debe analizar de tal manera que permita conocer las situaciones ambientales de la organización, situaciones que impiden el desempeño de los colaboradores, para encontrar mejoras que traigan consigo un servicio de calidad.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las causas que afectan el clima organizacional que no permiten un rendimiento apropiado de parte de los colaboradores de Grupo Ferramírez, S.A.?

1.4 Justificación

La presente investigación se realizó a efecto de la necesidad de conocer las situaciones en las que se encuentran inmersos los colaboradores de Grupo Ferramírez, S.A. que se ubica en Salamá, Baja Verapaz, dándole prioridad al clima en específico por ser de suma importancia para la organización, se ha observado que dentro de la organización ocurren situaciones que afectan el clima organizacional de los colaboradores en la empresa, a consecuencias de estas circunstancias no se ha permitido el rendimiento laboral esperado de todo el recurso humano que conforma la organización, el resultado obtenido afecta en consecuencia la rentabilidad y permanencia en el mercado actual.

Lo anterior admitirá la necesidad de estar al tanto de las causas que afectan el clima organizacional en la empresa, pues a raíz de ello el rendimiento laboral de los colaboradores no es el idóneo, y de tal manera se plantean instrumentos de gestión que logren mejorar los

objetivos de los integrantes de la organización, fundados según lo manifiesta en el manual de puestos, de forma que se logre mejorar el clima laboral de la organización.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Analizar el clima organizacional de manera que se pueda mejorar el desempeño del recurso humano en la empresa Grupo Ferramírez, S.A.

1.5.2 Específicos

- ✓ Conocer la estructura de la organización y verificar la responsabilidad de los colaboradores de la empresa.
- ✓ Examinar las recompensas en los colaboradores para evaluar los estándares de la organización.
- ✓ Evaluar los desafíos de los colaboradores dentro de la organización.
- ✓ Conocer las relaciones de los colaboradores para evaluar la cooperación de quienes integran la organización.
- ✓ Conocer los conflictos a los que se exponen los colaboradores dentro de la institución.
- ✓ Verificar la identidad de los colaboradores al momento de representar la empresa.

1.6 Alcances y límites de la investigación

1.6.1 Alcances

La actual investigación se realiza en Grupo Ferramírez, Sociedad Anónima, se estudia en específico a todos los departamentos, y se enfoca en el clima organizacional de los colaboradores de dicha organización.

- Geográficos

La presente investigación se limitó al domicilio en la 8ª. Avenida 4-43 zona 1, en el departamento de Baja Verapaz municipio de Salamá, porque la empresa solo opera en dicha dirección.

1.6.2 Límites

- Temporales

La limitante con respecto al tiempo libre con el que cuentan los colaboradores de Grupo Ferramírez, S.A. produjo demoras al momento de entregar la fase de interpretación de datos, porque la encuesta se trasladó a los colaboradores en grupos de cinco integrantes por día, debido que no se podía interrumpir las labores que ellos realizan dentro de la organización.

- Institucionales

Con relación al tema de la institución, todos los colaboradores demostraron cierta desconfianza al momento de responder el cuestionario, ellos necesitaban saber si el documento era confidencial, porque no deseaban obtener represalias de parte de los jefes inmediatos.

- Teórico

La teoría limitó la investigación a nueve dimensiones que se encuentran postuladas por los profesores Litwin & Stinger, debido que fue la teoría que se acercó a la realidad que se vive en la empresa.

A continuación se detalla el marco conceptual de la investigación, abordando el estado del arte y las nueve dimensiones que componen el clima organizacional para los teóricos que postulan la teoría del tema en cuestión.

Capítulo 2

Marco Conceptual

2.1 Estado del arte

Con la intención de clarificar el clima organizacional dentro de Grupo Ferramírez, S.A., se arrancó con referencia en reseñas de las investigaciones efectuadas con anterioridad al contenido en cuestión.

En la actualidad al tema de clima organizacional se le ha prestado gran importancia en las empresas, porque con este estudio es posible dar a conocer la percepción que tienen los colaboradores de las empresas en el ámbito empresarial, es de suma importancia el no dejar pasar la oportunidad de identificar si el clima que se vive dentro de las organizaciones es favorable o desfavorable. “El clima constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de innovación y cambio” (Cordón, 2015, p. 17)

...El clima organizacional se evaluó con una investigación del tipo descriptiva, realizada a todos los colaboradores de la industria panificadora, estableció como objetivo el establecer la percepción del clima que viven los colaboradores dentro de las medianas empresas. (Cordón, 2015, p. 4)

Después de analizar el clima laboral concluye con su investigación de clima en el cual operan los colaboradores de dichas entidades, prosigue con la identificación de los indicadores o dimensiones entre las cuales se puede hacer mención:

...estilo de autoridad (liderazgo), esquemas motivacionales (motivación), comunicaciones, procesos de influencia, proceso de toma de decisiones, procesos de planeación, proceso de control, objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. (Cordón, 2015, p. 25)

Un colaborador siempre lleva consigo varias ideas sobre sí mismo, como quién es, lo que merece y lo que es capaz de realizar, los conceptos anteriores se relacionan con diversos factores en el trabajo, como es el estilo de jefe, la estructura organizacional y opinión del grupo de trabajo para determinar el entorno en el cual se desenvuelve, el desempeño del colaborador no solo se rige por su análisis objetivo del ambiente. El clima al formarse es uno de los aspectos de suma

importancia en la comprensión de conceptos que sean enfoques planteados para explicar las definiciones sobre el clima, “en dicho universo se utilizaron herramientas para la recaudación de información.” (Chacón, 2015, p. 7)

... Dentro de las escalas de estos instrumentos se encuentran: métodos de mando, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control, rendimiento y perfeccionamiento, desempeño, apoyo, estructura, implicación, relaciones sociales, cohesión, conflictos, cooperación, autonomía, satisfacción, estatus, flexibilidad, innovación, obstáculos, intimidación, espíritu, importancia en la producción, tarea, confianza, consideración, apertura a los cambios tecnológicos, presión, confort, misión, responsabilidad, recompensa, riesgo e identidad (Chacón, 2015, p. 9)

El investigador determina que es de vital importancia establecer un procedimiento en donde se pueda controlar los esfuerzos en los colaboradores realizándose de forma equitativa en todos los niveles de la empresa, haciéndolo de forma periódica, el investigador promueve el fortalecimiento y estimulación en los colaboradores, con lo que él podrá fomentar su identificación con la empresa; lo cual podría darse por medio buenos incentivos.

Con respecto al ambiente físico toda investigación indica que la percepción de cada colaborador enmarca la necesidad del buen funcionamiento de la organización, sin embargo toda empresa para ser funcional siempre debe poseer un ambiente laboral favorable, el ambiente en las organizaciones está compuesto de espacio físico, como ruido y poca ventilación. También existen factores ajenos como el caso de la ubicación e instalaciones de los clientes,

...El clima organizacional es uno de los factores que han demostrado hacer una importante diferencia en cuanto al desempeño positivo de una empresa. Hoy en día las organizaciones buscan un continuo mejoramiento de su ambiente para así elevar su desempeño y productividad. (Cruz, 2012, p. 7)

Para toda empresa resulta de suma importancia el conocer y medir el clima laboral en el que conviven sus colaboradores, este puede ser de impacto significativo en la producción de toda rentabilidad en la organización, el clima organizacional y la cultura son temas que suelen

caminar de la mano en toda empresa, pueden llegar a constituir la personalidad de cualquier organización, de la misma forma puede condicionar el comportamiento de los individuos, un ambiente de trabajo está compuesto por una serie de propiedades medibles según sean percibidas por los colaboradores.

... Algunas de las variables relevantes que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización son la flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo. (Cruz, 2012, p. 3)

Algunos de los aspectos sintomáticos que identifican a la empresa en estudio son: “baja productividad y calidad, ausencia de cooperación entre el personal de la empresa, insatisfacción de los trabajadores, conflictos entre el personal operativo.” (Cruz, 2012, p. 14)

Por consiguiente al observar las consecuencias, el investigador recomienda a la organización que constituya programas de control para evaluar el rendimiento de los colaboradores, de acuerdo a indudables juicios, encomienda otorgándole continuidad y proporcionarle la retroalimentación a quienes integran la organización. La recomendación se enfoca en la importancia del bienestar de los colaboradores dentro de la empresa.

Para concluir el estudio deja en evidencia las fortalezas y debilidades en los diferentes puntos evaluados en cada área de trabajo, determina tomar en cuenta la constitución de programas de evaluaciones, debido que no existe ningún procedimiento determinado, concede que el colaborador posea una guía o un ejemplo de trabajo que facilite la contribución sorprendente a la empresa, porque este tipo de actividades. Concluye el estudio en la importancia del entorno en el que viven las áreas operativas de los colaboradores de dichas instituciones.

El estudio de clima organizacional en las cadenas de restaurantes se fundamenta en conocer cómo afecta el comportamiento de los colaboradores, de situaciones que condicionan los niveles de desempeño y satisfacción laboral dentro de las empresas, el clima es la propiedad o cualidad del ambiente en el cual desempeñan una labor cierto grupo de individuos, fenómeno que percibe o experimentan las organizaciones.

...hacer un estudio sobre clima organizacional, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros (Marroquín y Pérez, 2011, p.2)

Un examen del clima laboral permite ciertos procesos e intervenciones certeras a nivel de diseño, estructura organizacionales, planificación estratégica, cambios organizacionales en el entorno empresarial, dejando como resultado la gestión de programas motivacionales y de desempeño laboral, mejora la comunicación, mejora los procesos productivos, adecuado dentro de la empresa, recomienda el brindarle importancia a las capacitaciones en tiempo apropiado que optimicen el ambiente de las relaciones interpersonales entre los distintos niveles jerárquicos para el clima laboral y desempeño organizacional en los diferentes grupo de trabajo. “presentará niveles de productividad mejores y superiores a aquel que se encuentra en un ambiente de trabajo hostil e inseguro.”(Marroquín y Pérez, 2011, p.2)

Las características de un clima laboral dependen estrechamente del sistema organizacional quien es el generador de dicho tema, es el principal causante de la motivación en los miembros de toda organización y sobre el comportamiento que los colaboradores demuestre dentro de la empresa, cada sistema organizacional está compuesto en su mayoría de recurso humano. “Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación y adaptación.” (López 2013, p. 14).

El clima que favorece a una organización es una inversión a largo plazo, se considera que el capital humano de las empresas es el arma competitiva que debe poseer cada organización, una disciplina demasiado rígida con posesión del personal solo obtendrá logros a corto plazo, un clima favorable o desfavorable siempre traerá consecuencias, la organización puede salir afectada de forma positiva o negativa. “Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación” (López, 2013, p. 18).

Para Rony López el clima organizacional de las cooperativas está compuesto por la “motivación, comunicación, instalaciones físicas, liderazgo, trabajo en equipo, conflictos, oportunidades de desarrollo y satisfacción salarial” (2013, p.47).

... El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la calidad de vida de los colaboradores de una empresa, lo cual influye de gran manera en la productividad de esta, así como en el desarrollo del talento humano que la conforma. (López, 2013, p.99)

En conclusión el estudio aborda las variables afectadas y entrega un plan que debe ser promovido por el área administrativa, demuestra la importancia de hacer progresar la fortificación de las variables que están afectadas dentro de la empresa. Concluye que cada colaborador bancario debe brindar un servicio de calidad, para contribuir con el crecimiento institucional de la cooperativa, todo lo anterior será logrado con el mejoramiento de relaciones laborales, buen trabajo en equipo y motivación personal.

2.2. Clima organizacional

“El clima organizacional son los efectos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”. (Litwin y Stringer, 2004, p. 140).

Se considera que un clima organizacional que use de base a la cultura institucional que origine el sentido y la necesidad de pertenencia y el compromiso con las tareas, aporta una mejoría profesional tanto individual como para las agrupaciones, es imprescindible la calidad en la producción y el compromiso de parte de los colaboradores, el clima en si está relacionado de manera importante en el ambiente que gira entorno a los colaboradores. El clima de cada organización está constituido por una serie de dimensiones, que conforman su esencia y la caracterizan como un ente de productividad. Al estudiar el tema de clima laboral se encuentran diversas teorías, parece ser que la mayor parte de los informes se diferencian por ciertas dimensiones comunes, entre las cuales cabe mencionar:

- Nivel de autonomía que viven los colaboradores de cada organización.

- El grado de obligaciones y el tipo de estructura organizacional que poseen los colaboradores.
- El ejemplo de incentivos que cada empresa otorga a sus colaboradores por los méritos alcanzados.
- El respeto, gratitud y apoyo que los colaboradores reciben de parte de los superiores que posea dentro de la organización.

Dessler (1976) manifestó que para

...Likert el clima laboral debe ser tomado como una variable insertada entre cierto ejemplo de evento de capacitación o instrucción gerencial y el trabajo o complacencia gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional, que visualiza en términos de causa y efecto el ambiente de los climas estudiados y sus dimensiones. En este formato se plantea que la conducta de un elemento de la organización depende del conocimiento que tiene de la realidad empresarial a la cual pertenece”. (1976,p.181).

...Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos, objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización. (Brunet, 1992, p.40).

Los conocimientos y réplicas que comprende el ambiente que integra los sistemas organizacional se inicia en varios elementos, concernidos con el liderazgo de los dirigentes de las distintas áreas y prácticas de orientación para los colaboradores, características de control: arbitraria, interactiva, sin olvidar la importancia de pasar por alto el método formal y la estructura de cada empresa, método de información, recomendaciones de inferioridad, promociones, actividades de interacción entre sus colaboradores, sin dejar de mencionar aspectos de tipo económico como es el caso de recompensas, métodos de incentivos, cooperación social, las que faltan en la conducta en el trabajo.

“el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (Dessler, 1976, p.181)

El clima laboral surge al momento de que se convierte en necesario el alcanzar cálculos de los diferentes fenómenos globales que tienen lugar en cada organización. De igual forma la exposición de los fenómenos colabora a promover el buen clima organizacional en las instituciones, para lograr la confianza solidaria, y se pueda finalizar con la tensión en el trabajo.

Chiavenato el ambiente organizacional, “lo constituye el medio interno de la organización, la atmósfera que existe en la organización, incluye aspectos que de alguna manera son diferentes” (2010, p.29).

La situación que se agregan reciprocidad en numerosos niveles, como el modelo de institución, la ciencias aplicadas, las capacidades de la corporación, las claves operacionales, las reglas internas como factores organizados. Las actitudes de los colaboradores, sistemas de valores dentro de la empresa, formas de comportamiento sociales que no son los idóneos dentro de la institución tal es el caso de factores sociales, entre otros.

Desde 2001 llega a la conclusión que en toda organización, de igual manera que en una nación o superficie geográfica, pueden existir otros tipos de ambientes, “según los distritos o departamentos que componga las áreas funcionales y zonas en el caso de clima meteorológico que forman una organización” (Méndez, 2001, p. 121).

El significado de clima adaptado a las organizaciones posee vínculos similares al clima ambiental, con la diferencia que estas integran un grupo de características objetivas y subjetivas que solo se pueden observar en una organización, tales características pueden perdurar en el tiempo, son tan importantes que pueden llegar a diferenciarlas de cualquier otra empresa, lo que se convierte en crucial el explicar aspectos que se viven cada día en las organizaciones.

Por su parte el investigador Rensis Likert, quien se reconoce como uno de los teóricos en fundar un método para medir las variables humanas del capital humano en una organización,

considerado también como la fuerza detrás de la investigación sobre los temas de administración y liderazgo basándose en el ámbito industrial con aspectos en la comunicación y el comportamiento de las organizaciones, el expresa en donde el mismo incluye un sistema de medición para el clima en las organizaciones.

“que la estructura de cada organización se relacionan de grupo en grupo según su comunicación para lo cual los administradores desempeñan el papel de alfileres de unión” (Brunet, 1987 p.44)

“El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin que estipula que el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno”, (Brunet, 1987, p.11).

El clima organizacional o ambiente interno de las organizaciones, en donde intervienen dos factores cruciales como lo son los sistemas organizacionales y las personas que componen las empresas, el clima laboral compone la personalidad de una institución ya sea pública o privada, el tema en si está conformado de diversas dimensiones, por consiguiente se reconoce que el clima establece el comportamiento de las personas dentro de una organización.

“La cualidad o pertenencia del clima organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influyen en los comportamientos” (Litwin, 1971) citado por (Chiavenato, 1992, p.75).

En consecuencia a lo anterior se toma como base las dimensiones que se consideran en el concepto de clima organizacional y que son concretados por varios escritores o teóricos.

La teoría pretende exponer los aspectos de la administración de las personas que laboran en una organización, manejan los conceptos como motivación y clima. Los escritores tratan de representar los factores situacionales y ambientales, que marcan el comportamiento y percepción de las personas. La teoría de estos profesores establece que son necesarios los nueve elementos selectos que a juicio de ellos, trascienden en el duplicado de clima organizacional.

...El cuestionario que mide la percepción de los empleados en las organizaciones, se fundamenta de 9 dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Para lo cual se describen de una manera breve la descripción de cada uno. (Litwin & Stringer, 1978, p.61)

2.2.1 Modelo de clima organizacional

- Estructura

Llamado así al método que dividen, agrupan y coordinan las acciones de las empresas en relación a los diferentes niveles de jerarquía que existen en cada organización, al sector industrial o comercial al que pertenezca. Se fundamenta de forma directa en composición orgánica, de acuerdo al organigrama, lo cual es conocido como estructura organizacional de las empresas. Toda organización necesita que sus colaboradores asuman diversos aspectos, para alcanzar la efectividad en el trabajo, será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, entre otros. Que faciliten el desarrollo de las actividades en la organización, y toda aquella actividad que los colaboradores enfrenten en el desempeño de su labor.

Para obtener como resultado un entorno favorable o desfavorable según sea las condiciones que se tengan, de esta manera la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral de todo cuanto elemento esté implicado en su formación. La integración de una estructura adecuada organizacional, proporciona o entorpece la circulación de las informaciones que surjan, semblante importante en cualquier tipo de colectividad que desee entenderse de la mejor cualidad.

“La percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas, que se encuentran en una organización” (Litwin & Stringer, 1968) citado por (Brunet, 1987, p. 46).

Vincula todos los formalismos, jerarquías, obligaciones y regulaciones que los colaboradores perciben como reglas organizacionales, es la referencia de los canales formales dentro de cada empresa.

...Tradicionalmente, los miembros de ARH se constituían dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación interdepartamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales (Chiavenato, 2010, p.80)

“Esta dimensión cubre las directrices, consignas y políticas que puede emitir una organización y que afecta directamente la forma de llevar a cabo una tarea” (Pritchard y Karasick (1973) citado por (Brunet, 1987, p. 48).

- **Responsabilidad**

Este indicador se liga a la necesidad de independencia en la realización de la diligencia, recomendada y guarda a su vez una relación muy estrecha con el tipo de inspección que se despliegue sobre las obligaciones dadas a los colaboradores, para los diferentes tipos de indicadores que la forme, con importancia soberana de la obligación que ocupe o del oficio que realice, si se está lleva a cabo la diligencia que es satisfactoria hacer de parte de los colaboradores, la labor continua será de importancia, mantienen la idea que se aporta un grano de arena a la institución, y tal importancia se mide con una relación inmediata ligada con el grado de independencia establecida, los desafíos que plantea la diligencia y la responsabilidad que se asuma con las mejores consecuencias.

Con el inicio de responsabilidad a la vista, debe dispersarse la gestión del talento humano en la altura de las administraciones de línea, por un lado, mientras que del otro lado se conserva la función de sugerencia y consultoría internas de acuerdo al órgano de recursos humanos. “Cada persona debe representar su papel para dar mejor en términos de conducción de personas hacia los objetivos de la organización” (Chiavenato, 2010, p.11)

“Sentimiento de autonomía sentirse su propio patrón” (Litwin & Stinger 1968) citado por (Brunet, 1987, p.46)

Es el conocimiento de la persona sobre el ser su propio director, el poseer una responsabilidad elevada con el compromiso, el tomar decisiones por sí solo, el establecer sus propias exigencias.

- **Recompensa**

“Percepción en la equidad en el trabajo bien hecho” (Litwin & Stinger, 1978) citado por (Brunet, 1992, p.46)

Qué es la percepción de lo que se recibe a cambio de la voluntad y entrega y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la ejecución del compromiso, el salario equitativo y conveniente, de acuerdo a la actividad que se desarrolle dentro de la organización, establece el primer estímulo en una analogía laboral. Es significativo no dejar por un lado que de acuerdo al incentivo y salario justo, los resultados del compromiso alcancen un grado de armonía esperado, todo ser humano reclama un reconocimiento agregado.

Es la moderación en que la empresa utiliza la recompensa que la sanción dentro de los colaboradores que componen la organización, cabe mencionar los salarios y cuanta política estipulen las organizaciones respecto a los ascensos o carreras laborales para los colaboradores dentro de las empresas, varios teóricos famosos han demostrado que esta variable es casi siempre la responsable de la insatisfacción de los colaboradores de las organizaciones, cada administrador de recursos humanos debe evaluar y elegir la manera de como premiar a su personal para mantenerlo siempre motivado.

“un conjunto de intervenciones del cambio planeado, sustentado en valores humanistas democráticos, que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado.” (Robbins, 2000, p.642.).

La manera práctica de alcanzar la eficiencia organizacional y la prosperidad del colaborador en el aspecto material y psicológico, es posible por medio de la formación y adiestramiento a nivel profesional, y la oportunidad de desarrollo individual de manera simple, con el interés particular, entre los cuales se pueden ejemplificar, la melodía, la danza, la culinaria, entre otros. Por lo tanto, los sub factores a tener en cuenta en este aspecto son: oportunidades de aprendizaje, oportunidades de desarrollo y oportunidades de servicio.

Es de suma importancia que las empresas perciban la necesidad de brindar oportunidades para el progreso personal de sus integrantes; como organización debe brindar la oportunidad para que su personal continúe con su formación académica, promueve la superación personal formándose en las diversas áreas para promover planes de desarrollo y carrera laboral, de manera que se pueda alcanzar como resultado un capital humano calificado y satisfecho, de esta manera se podrá satisfacer en parte las necesidades de los colaboradores de la organización. El resultado de todo lo anterior refleja una empresa con capital humano con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar un papel idóneo en cada puesto de trabajo.

“El sistema de recompensas de una organización influye en quienes toman las decisiones, porque les sugiere cuáles son las elecciones preferibles en términos de beneficios personales” (Litwin & Stinger, 1978) citado por (Brunet, 1992, p.186)

- **Desafíos**

Todas las empresas están constituidas con trascendencia por individuos que realizan diversas funciones en las diferentes áreas de trabajo de cada organización, de igual manera cada colaborador presenta un comportamiento muy distinto y depende del ambiente en el que opere y a la actividad que realice, por lo tanto es importante el estudio de la conducta que adopte cada colaborador al momento de enfrentar los problemas y conflictos a los que se exponga dentro de la organización.

“Pertenece a la impresión que tienen los colaboradores de la institución acerca de los retos que aplica el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos” (Litwin & Stinger, 1978) citado por (Brunet, 1992, p.46)

Percepción de los colaboradores sobre el nivel del reto y en parte el horizonte de riesgo a modo que se muestran en los numerosos escenarios de trabajo. A medida que la empresa origine la aprobación de riesgos automatizados con el fin de alcanzar los objetivos que se propongan los mandos medios, los retos colaboran a mantener un saludable ambiente de operaciones, de vital importancia en toda organización.

...Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales, que constituyen las bases sobre las que se apoya la presente obra. (Werther y Davis, 2008, p.10)

...Para administrar exitosamente equipos y grupos de trabajo en el apresurado ambiente de negocios de hoy, uno debe mostrar destrezas de liderazgo para superar tres desafíos: influir sin autoridad, comunicarse a través de nuevas plataformas y trabajar con miembros del equipo en zonas remotas alrededor del planeta (Chatman, 2009) citado por (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p.450)

- Relaciones

En la actualidad las empresas están sometidas a diversas complejidades debido a la competencia que radica en los mercados, de ahí la necesidad de mantener un buen clima organizacional favorable digno, las relaciones humanas entre los individuos de ciertos grupos son de vital importancia, el ambiente organizacional debe de ser el idóneo para alcanzar un buen rendimiento laboral.

Son necesarias para fundamentar el respeto interpersonal en todo horizonte, se fundamentan con la práctica de tratos justos y la colaboración, sustentándose en base a la realidad, rendimiento, beneficio y dependencia, de manera que todo sea en términos exactos, sin que se exceda y alcance a dar parte al estrés, acoso laboral y demás inmoralidades de este condición. “Son todos aquellos sentimientos de apoyo y amistad, que pueden llegar a experimentar los colaboradores en las diferentes etapas de la organización” (Brunet, 1987, p.49)

En conclusión quienes son partícipes del colegio del conducta humana que se enfocan en las relaciones interpersonales, los teóricos de los métodos sociales se reúnen en interacciones sociales y los que mantienen la teoría de las disposiciones lo ven como escalones de decisiones; sin embargo, el rumbo amplio y útil para el estudio del “trabajo administrativo es utilizar las

funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar como marco para organizar dicho conocimiento, enfoque utilizado.” (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012, p.132)

Es el discernimiento de fracción de cada integrante de la institución, con respecto a la existencia de un clima de trabajo idóneo y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados, las buenas relaciones humanas se sostienen en gran parte por los valores de compañerismo, honestidad, comienzo y cuidados mutuos, y se fomenta con la comunicación verbal enriquecida con todos los miembros de las organizaciones (líderes y colaboradores), todo líder o jefe debe transformar y comunicar una visión a sus colaboradores y de esta manera incrementa el compromiso con la visión, de manera que pueda mejorar las relaciones interpersonales en todas las áreas de trabajo dentro de la empresa.

- Cooperación

Es la relación que tenga un colaborador a otro con el apoyo adecuado, con el comienzo y sustento de un ánimo de equipo en caminos de lograr los objetivos frecuentes concernidos a su vez, con la objetividad clara que pretenda la organización.

“Al hablar de cooperación en el trabajo describe el respeto de los mismos compañeros, y el apoyo que estos puedan darse entre elementos del equipo” (Chiavenato, 2010, p. 133)

Con lo que el tema de cooperación en el ambiente humano de trabajo, no es otra forma que el sentimiento de los colaboradores de la organización, sobre la existencia de un espíritu de colaboración y trabajo en equipo.

“Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que brinda la alta dirección a los empleados con los problemas que pueden darse en las distintas áreas de trabajo” (Litwin & Stinger, 1978) citado por (Brunet, 1987, p. 48)

Es la impresión de los colaboradores de la compañía sobre la presencia de un ánimo de ayuda de parte de los administradores y de los colaboradores de las organizaciones. La importancia debe enfocarse en el soporte recíproco en todos los niveles tanto principales como inferiores.

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2009) señalan que

Para que cualquier organización se desempeñe en forma eficaz, los individuos y grupos interdependientes deben establecer relaciones de trabajo con otros individuos y grupos, ... allá de las fronteras organizacionales. Éstos pueden depender entre sí en cuanto a información, ayuda y coordinación de las acciones, y esta interdependencia puede fomentar la cooperación. (p.259)

- Estándares

“Un patrón, es establecer un parámetro o modelo que indica su importancia y desempeño.” (Brunet, 1987, p. 49).

A medida que todos los esquemas sean fundados con sentimiento de lógica y sin olvidarse que puedan ser logrados sin exagerar los atrevimientos precisos para ello, los colaboradores de la empresa observarán el objetivo de tales esquemas, con sentido de imparcialidad o de equidad. Es de todo conocimiento de los integrantes de las organizaciones acerca de la prioridad que ponen las instituciones sobre las políticas de rendimiento.

Este aspecto se refleja con las diferentes jerarquías entre las cuales se mencionan los superiores, subordinados o colaboradores, y la importancia que las organizaciones le brindan a estas diferencias.

“Las normas son los estándares que comparten los miembros de un grupo y tienen ciertas características que son importantes para éstos. Primero, se forman sólo en relación con las cosas que tienen significado para el grupo” (Gibson y otros, 2009, p.234)

- Conflicto

El problema siempre será formado por los desacuerdos entre los miembros de cierto grupo. Este fenómeno bien puede suscitarse por diferentes motivos entre los cuales cabe destacar: los afectados con el compromiso y con lo social y “lograr darse entre colaboradores de un nivel idéntico o en la dependencia con los mandos administrativos.” (Litwin & Stinger, 1978, p.145)

...Cuando interactúan los gerentes de línea y especialistas de recursos humanos, Se toman disposiciones sobre personas, ordinariamente se muestran problemas. El problema se forma porque los gerentes y los expertos de R.R.H.H no concuerdan sobre quien maneja la autoridad para tomar disposiciones sobre el capital humano dentro de las empresas o porque poseen distintas orientaciones de relación (Chiavenato, 2010, p.11)

- **Identidad**

...Hoy día la conocemos como sentido de pertenencia. Es la presunción de ser parte fundamental de la organización y ser integrante activo en la misma y poseer la impresión de estar cooperando con sus esfuerzos para alcanzar los objetivos de la institución.(Litwin & Stinger, 1978, p.152).

Es un conocimiento del cual se aborda en varias ocasiones pero se practica en raras veces. Su meta es simple: transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas, para aprovechar su energía creadora e intelectual, de modo que puedan mostrar verdadero liderazgo en sus propias esferas individuales de competencia al mismo tiempo, “ayuda a enfrentar los desafíos globales de toda la empresa” (Chiavenato, 2010, p. 65)

2.3 Percepción del clima laboral

Es la representación de cómo se descubran cada uno de los indicadores que integran la concepción del clima laboral en la empresa, provoca en los organismos, una transformada gama de cualidades, efectivas o negativas, de acuerdo a las condiciones y a la representación como estas se controlen. De ahí que el ambiente laboral manifiesta la interacción de características personales y las cualidades organizacionales.

Los conocimientos dependen en caritativa para medir las actividades, interacciones y otra sucesión de prácticas que cada miembro tenga con la empresa, y consigue tender a la determinación de testimonios, tradiciones, conductas y valores que forman parte fundamental de la cultura organizacional. La conformación de un clima laboral idóneo en una empresa, escolta una correspondencia seguida con la calidad del liderazgo en una organización, líderes próximos

que originen y formen módulos multidisciplinarios y que les den la importancia necesaria a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones.

El conocimiento interno positivo, es esencial en la investigación de un ambiente organizacional, donde los aprietos internos tengan un lugar, estimulen un compromiso enorme con la empresa, establece asimismo un cuadro de contratante definido entre sus contendientes.

Por otra parte, un clima organizacional poco funcional, repercute con dirección en los objetivos de la empresa, y pasa de imprevisor que surja al apreciar de los directivos, los especialistas en gerencias de línea coinciden en que con lentitud, su autoridad organizará también un mal ambiente laboral, una consecuencia negativa en la complacencia de los colaboradores, incremento de problemas internos, descuento en el rendimiento, inadaptación, alta rotación, ausentismo, creatividad o baja innovación, entre otros. Todo lo anterior en corto, mediano o largo plazo tendrá sus resultados económicos en la empresa.

Es de extrema importancia que las empresas trabajen sobre su capital intelectual: el hombre, y aproveche las consecuencias favorables generadas por un excelente clima organizacional. Alcanzar un conveniente clima laboral en una organización, obligatoria y será acompañado de las acciones que los mandos medios ordenen a sus subordinados, pactados en políticas establecidas dentro de la empresa, lo anterior será reflejo de cómo se den las comunicaciones, la aplicación de agendas de capacitación, retribución justa, entre otros.

Es evidente que siempre será difícil, el que la gerencia de las empresas por observación, pueda formar un conocimiento centrado de lo que sucede en las empresas y que características pudieran estar propagarse de una u otra forma en el ambiente laboral de las organizaciones.

Resulta que el clima laboral es un aspecto de intensidad complicado, se inicia en la dinámica de la institución como tal, del ambiente y de los elementos humanos que intervienen dentro de todas las organizaciones.

2.4 Medición del clima laboral

Las empresas de hoy en día necesitan contar con dispositivos de medida habitual de su clima organizacional que siempre se liga con la motivación de los colaboradores y los resultados propuestos por la empresa en sus acciones del día con día. Es de vital importancia, que pueda establecer a ciencia cierta la característica de clima organizacional de las organizaciones y que se apliquen ciertos tipos de instrumento, para alcanzar los resultados establecidos por la empresa con el objetivo de mantener un clima organizacional saludable, a raíz de ello nace la intención de medida.

El alcanzar una nota ponderativa para el clima laboral que viven los colaboradores, en las empresas, permitirá el conocer si la personalidad y las prácticas que establezcan las empresas poseen como conocimiento positivo o negativo que dependerá del caso que sea, en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del ambiente laboral se suele perfeccionar por medio de indagaciones directas, administradas a los integrantes de una organización, o en alguna de las áreas que la compongan, con el propósito de computar aspectos preestablecidos de manera específica, que brinda notoriedad y habitarán de forma directa con el contexto específico de cada institución. De manera general las indagaciones apuntan a semblantes relacionados con quienes integran las empresas, como personas que razonan, piensan y a las consecuencias esperadas por la organización de una u otra manera, relacionadas con las actuaciones de los colaboradores.

De la calidad de los instrumentos que se manejen y la manera de cómo se apliquen las diversas herramientas y la circunstancia para alcanzar los resultados, va a depender la objetividad en que se encuentre un resultado certero, los anteriores son aspectos importantes y tomar en cuenta para alcanzar una indagación comprometida con la realidad. Las consecuencias que resulten el cálculo se logrará graficar para finalizar con su interpretación, después de analizar y ponderar de una manera objetiva, se corresponderá continuar con la conformación de un plan de acción que pueda fomentar la corrección de las situaciones consideradas dificultades o puedan ser inicio de causas

de problemáticas en un futuro, en cierto grado pueden ser causantes de molestias emocionales y comportamientos en los colaboradores que arrojen un clima laboral insalubre.

En el siguiente capítulo se detalla de manera técnica el sistema a utilizar, toma en cuenta el método de la investigación y describe a las personas involucradas, los tipos de instrumentos y el diseño a manejar.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Modelo de investigación

La indagación corresponde al tipo descriptivo “investigación descriptiva busca características o propiedades, tipos y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández Sampieri, 2010, p. 80)

Para la presente investigación se pretende recabar información sobre los factores que afectan el ambiente organizacional de los colaboradores de Grupo Ferramírez, S.A.

Se recopila información de representación independiente o vinculada sobre los elementos o variables del ambiente organizacional, esto consentirá analizar cómo se vive y de qué manera se muestra el fenómeno y sus dimensiones, evidencia con precisión los indicadores con el objeto de estudio y relata las tendencias de una población o en este caso, un determinado grupo de colaboradores.

3.2 Sujetos de investigación

3.2.1 Personas

Para efectos de la presente investigación, los sujetos de análisis son los 43 integrantes de la organización, como universo total de colaboradores, para lo cual solo se toma en cuenta una muestra representativa de 22 colaboradores para la tabulación de datos, distribuida de forma proporcional en todos los departamentos de la organización, debido que solo se pretende identificar los departamentos afectados y plantear las posibles soluciones.

1). Gerente administrativo	1
2). Jefe administrativo	1
3). Encargado de ventas y compras	2
4). Cajeros de tiendas	1
5). Guardias de seguridad	2
6). Vendedores auxiliares	5
7). Encargados de bodega	4

8). Pilotos transportistas	3
9). Auxiliares de transporte	3
<hr/>	
Total	22

3.3 Instrumentos de recopilación y medición de datos

Para la actual exploración se hace uso de los siguientes instrumentos con el objetivo de alcanzar la información relacionada con el clima organizacional:

Entrevista guiada No.1 dirigida al gerente administrativo y jefe administrativo, para evidenciar la opinión que ellos tienen con relación al clima organizacional de los colaboradores de la empresa que dirigen, la cual consta de 20 preguntas abiertas que servirán para recolectar información según anexo No.3.

Encuesta No.2 por medio de un cuestionario dirigido a los 20 colaboradores de los diferentes departamentos en Grupo Ferramírez, S.A. la cual consta de 27 preguntas cerradas por medio de la escala de Likert, que consta de preguntas de selección en los rangos de 1 a 5. Para obtener los resultados una vez tabulada la información, la cual se muestra por necesidad y de compromiso a los resultados obtenidos. Sobre los diferentes componentes o variables del tema de clima organizacional, la cual consiste de oraciones o juicios dirigidos a la persona que se le administra dicha encuesta, solicitándole que otorgue un valor numérico a cada oración con la finalidad de sumar la escala de puntos según anexo No.4.

3.4 Diseño de la investigación

Para la recaudación y tabulación de los datos, la definición y exposición de la información recolectada se ejecuta por medio de diferentes herramientas descriptivas tales como: tablas del programa excel, detallado en gráficas de columnas, de igual manera se aplicará el procedimiento de escala de Likert, con el objetivo de recabar información que corresponda al conocimiento y percepción que tienen los colaboradores, sobre los diferentes componentes o variables del tema de clima organizacional, que es una serie de ítems presentados en forma de afirmaciones, la cual consiste en formalizarse en oraciones o juicios dirigidos a la persona que se le está administra dicha encuesta.

Capítulo 4

Resultados de la investigación

4.1 Muestreo

Como sujeto de análisis se tomaron a 22 colaboradores de muestra representativa de los 43 integrantes de Grupo Ferramírez, S.A. para la tabulación de datos, muestra distribuida de manera proporcional en todos los departamentos de la organización, pretende identificar los departamentos afectados y plantear las posibles soluciones.

1). Gerente administrativo	1
2). Jefe administrativo	1
3). Encargado de ventas y compras	2
4). Cajeros de tiendas	1
5). Guardias de seguridad	2
6). Vendedores auxiliares	5
7). Encargados de bodega	4
8). Pilotos transportistas	3
9). Auxiliares de transporte	3
<hr/>	
Total	22

Para efecto de la investigación se utilizan los instrumentos, entrevista guiada al gerente y jefe administrativo, al igual se encuesta a 20 colaboradores de los diferentes departamentos de la organización, una guía de observación la cual toma en cuenta las variables que comprende el tema de clima organizacional.

La población evaluada estuvo instituida por los integrantes de todas las áreas de la organización según características proporcionadas por ellos.

Tabla 1: edad

Rangos de edad	No. de integrantes
12 a 30 años	11
31 a 40 años	5
41 a 50	6
Total	22

Fuente: elaboración propia

Tabla 2: género

Genero	No. de personas
Femenino	7
Masculino	15
Total	22

Fuente: elaboración propia

Tabla 3: escolaridad

Nivel académico	No. de personas
Ninguno	2
Nivel medio	17
Universitarios	3
Total	22

Fuente: elaboración propia

Tabla 4: salarios

Rango salarial	No. de personas
Q. 2,000.00 a 5.000.00	20
Q. 5,001.00 a 10,000.00	2
Total	22

Fuente: elaboración propia

Tabla 5: estado civil

Estado civil	No. de personas
Casados	15
Solteros	7
Total	22

Fuente: elaboración propia

Tabla 6: antigüedad

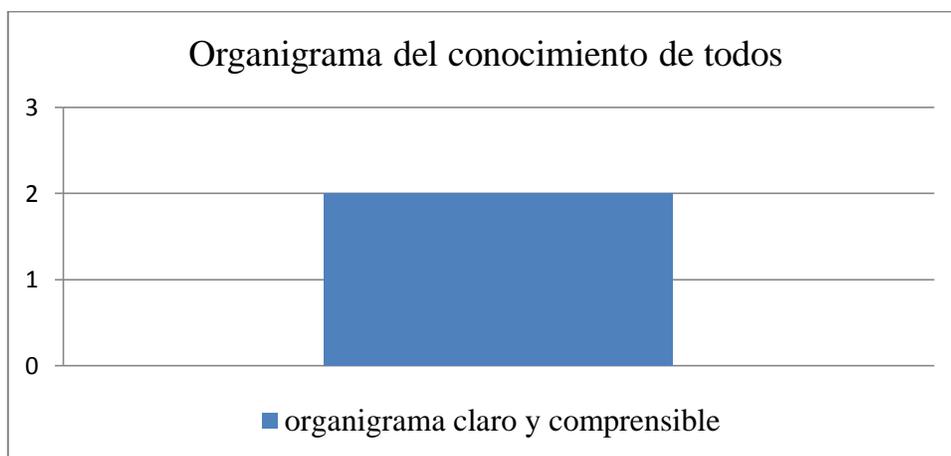
Antigüedad	No. de personas
1 a 5 años	12
6 a 10 años	5
11 a 15 años	5
Total	22

Fuente: elaboración propia

A continuación se presentan los resultados de la investigación, después de haber tabulado los datos recolectados de dichos instrumentos, con el orden siguiente. Se exponen 20 gráficas correspondientes a la encuesta realizada al gerente y jefe administrador, continúa con la presentación, se incluyen 27 gráficas de la entrevista realizada a los colaboradores de la empresa.

Entrevista realizada a gerente y jefe administrativo.

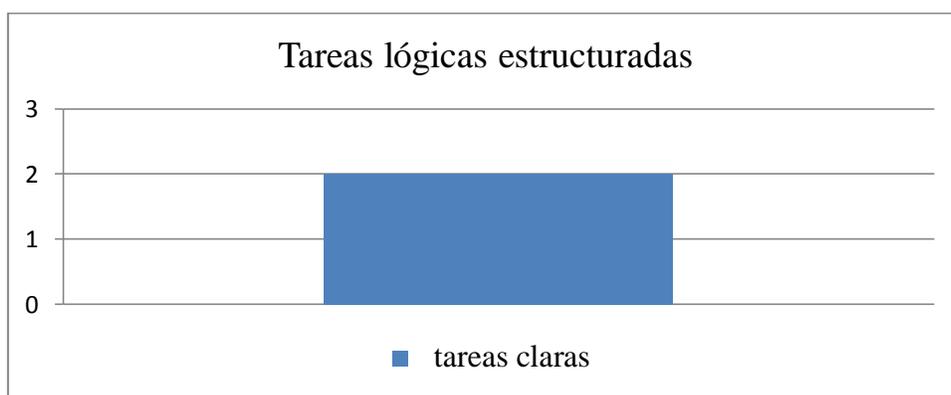
Gráfica No.1: estructura



Fuente: elaboración propia

Tanto el gerente y el jefe administrativo concuerdan que los colaboradores son conocedores fehacientes del organigrama que se posee muy bien definido dentro de la institución.

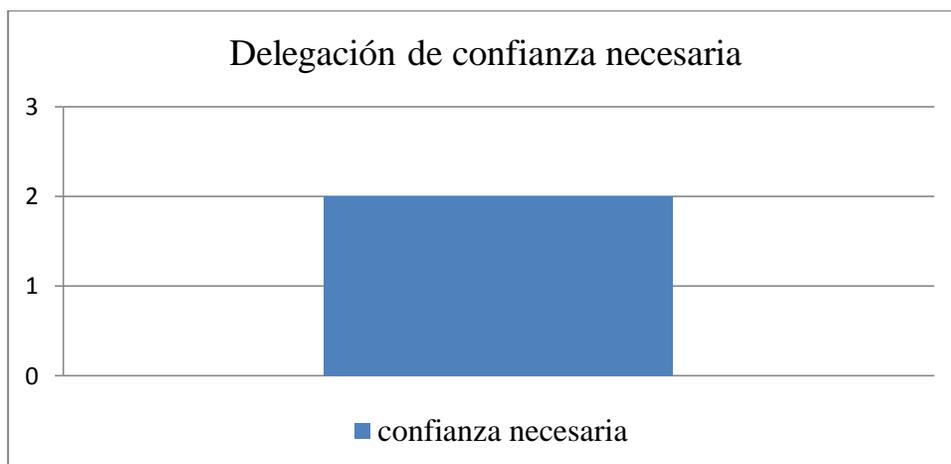
Gráfica No.2



Fuente: elaboración propia

Los mandos medios consideran que las tareas están muy bien definidas y estructuradas de acuerdo a las capacidades de los ocupantes de cada puesto de trabajo dentro de la empresa.

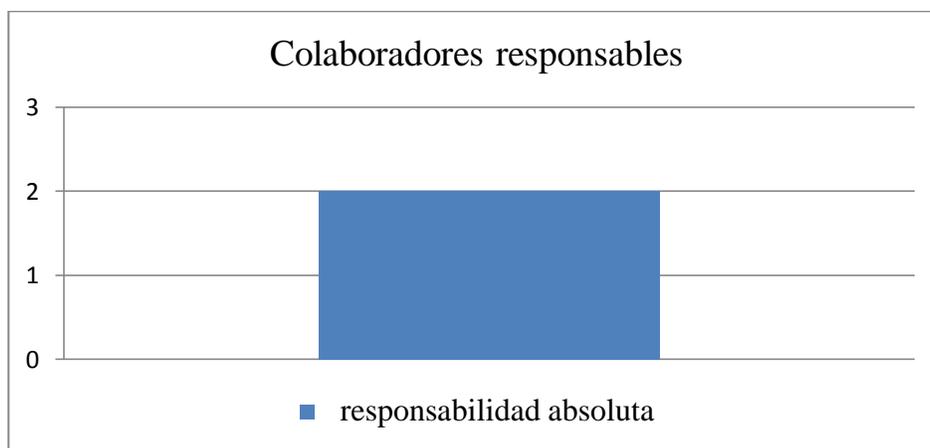
Gráfica No.3: responsabilidad



Fuente: elaboración propia

Al momento de hacer esta pregunta a los administradores de la empresa ellos compartieron que a cada colaborador se le delega la responsabilidad necesaria de acuerdo con el manual de funciones de cada puesto.

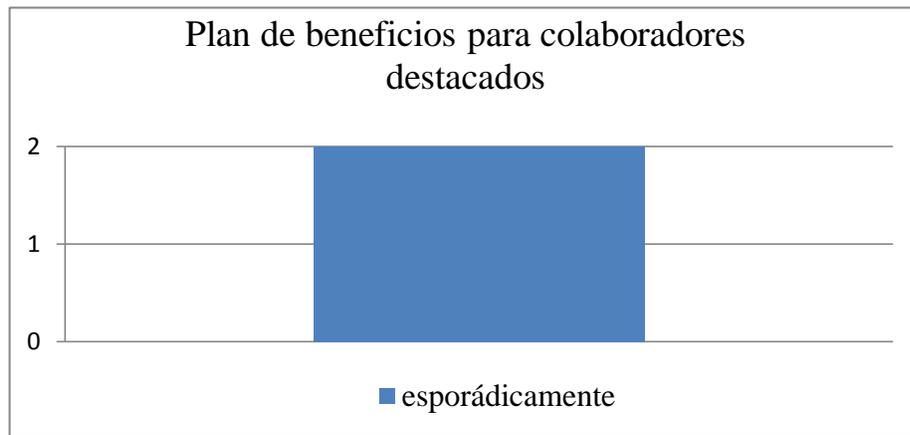
Gráfica No.4



Fuente: elaboración propia

Cada colaborador es responsable tanto como le exija en su puesto de trabajo así mismo se considera que la responsabilidad está muy bien practicada dentro de la organización.

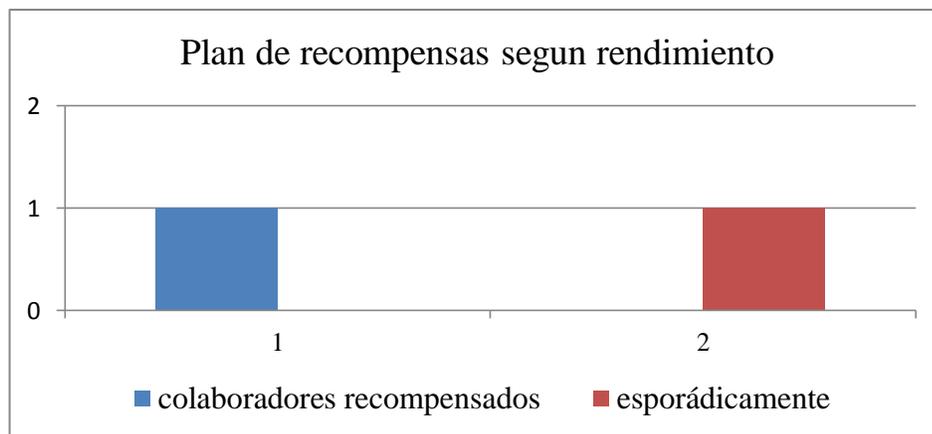
Gráfica No.5: recompensa



Fuente: elaboración propia

Las dos entidades entrevistadas respondieron que la empresa usa muy raras veces los famosos planes de beneficios en los colaboradores, para incrementar la participación en el mercado.

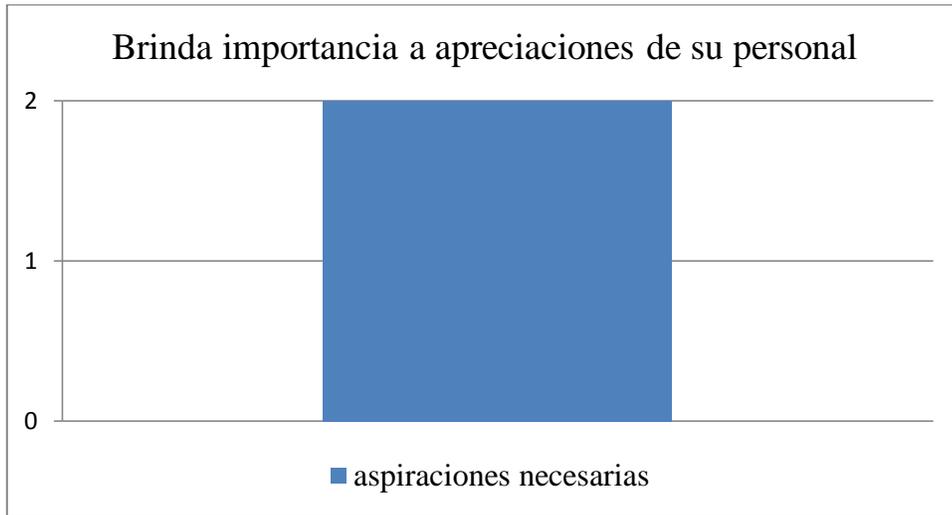
Gráfica No.6



Fuente: elaboración propia

En la empresa a veces se les recompensa a los colaboradores al llegar a sus metas de rendimiento laboral.

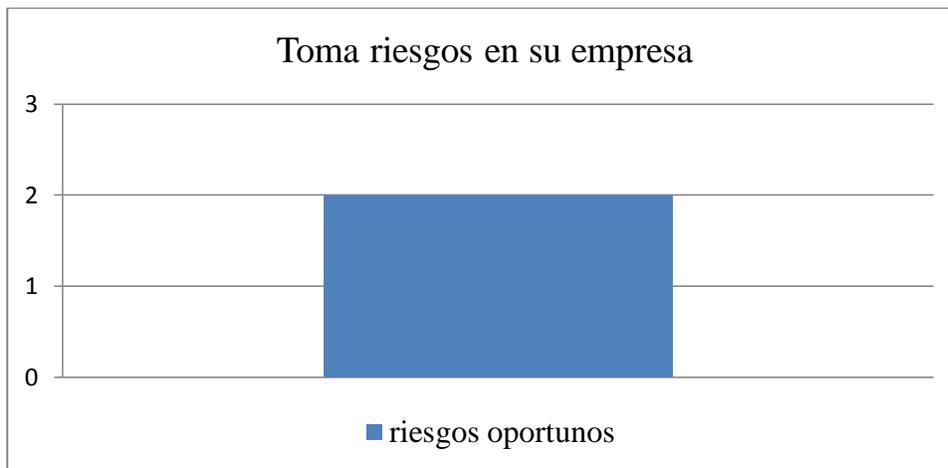
Gráfica No. 7: desafíos



Fuente: elaboración propia

Siempre que se posea un fundamento cada apreciación que los integrantes de la empresa me sugieran la tomaremos en cuenta para beneficio de la organización, fueron las palabras tanto del gerente como del jefe de la empresa.

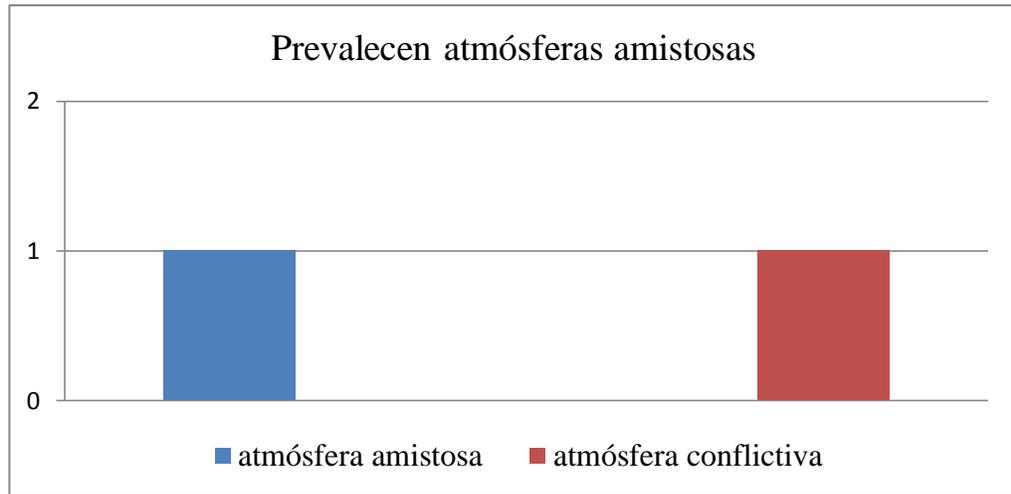
Gráfica No. 8



Fuente: elaboración propia

En la entidad se toman riesgos con mucha frecuencia, entre los cuales se pueden enumerar la innovación de horarios de atención, la implementación de herramientas modernas y salarios compensados con comisiones sobre ventas entre otros.

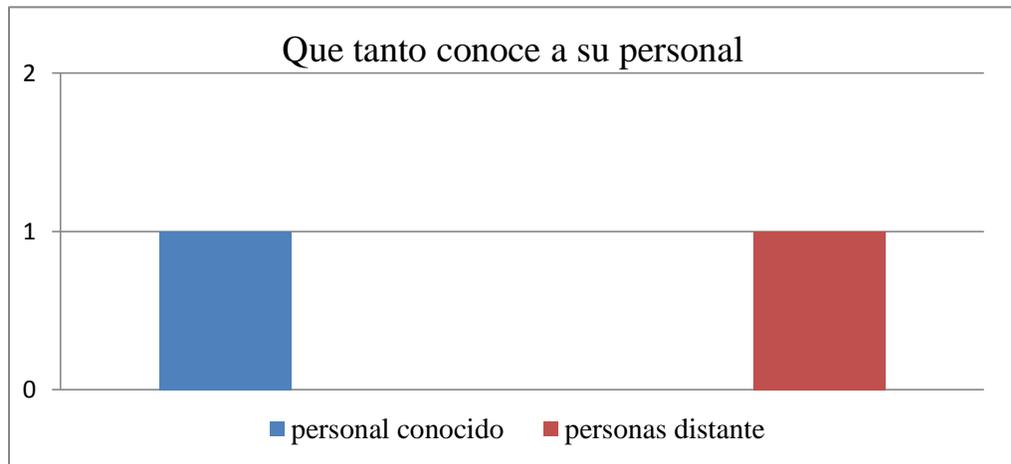
Gráfica No. 9: relaciones



Fuente: elaboración propia

Las dos autoridades entrevistadas compartieron que la atmosfera que se vive dentro de la empresa ha sido con frecuencia amistosa y se han suscitado ciertos inconvenientes pero nunca han sido de gran importancia.

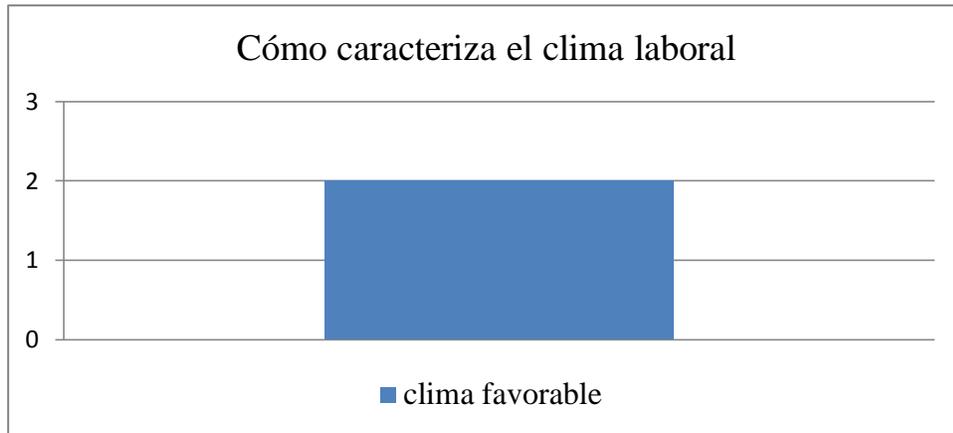
Gráfica No.10



Fuente: elaboración propia

Los entrevistados concuerdan que conocer a los colaboradores no es tan fácil, cada quien vive en un ambiente muy distinto, si ellos cumplen con sus funciones es suficiente para la organización.

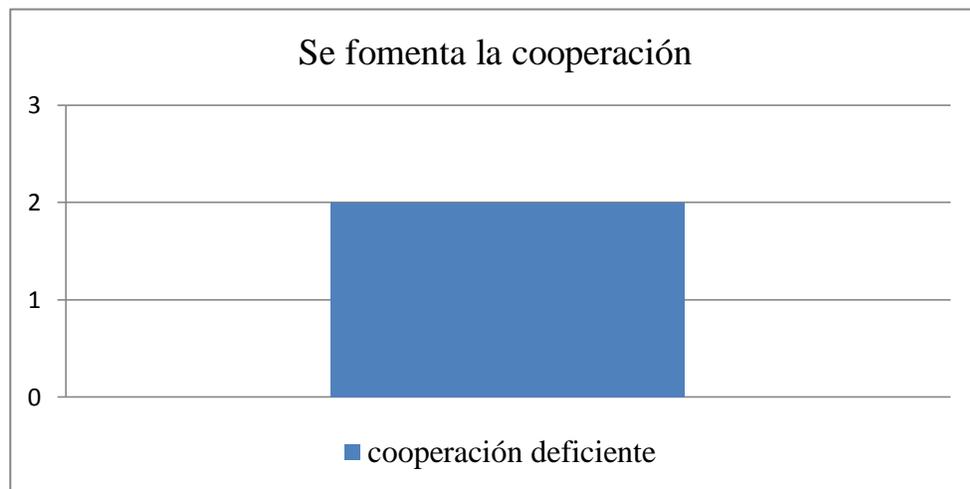
Gráfica No. 11



Fuente: elaboración propia

Los mandos medios de esta organización consideran que el clima dentro de la empresa no es del todo desfavorable, pues aunque es cierto que se han tenido fallas se ha sabido enmendar las deficiencias que se han evidenciado y con interés de parte de todos los integrantes se ha logrado superar cada obstáculo que ha surgido.

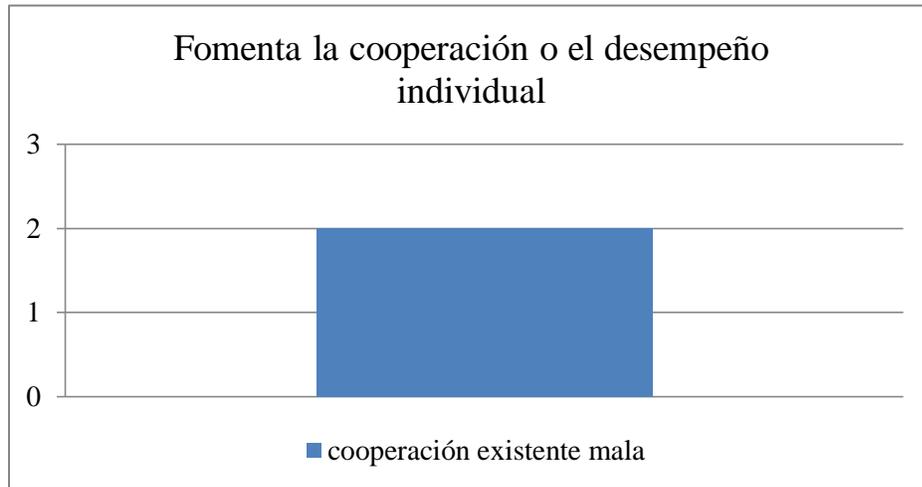
Gráfica No. 12: cooperación



Fuente: elaboración propia

Tanto el gerente como el jefe de administración están de acuerdo que lo primordial en toda institución es mejorar continua según el rendimiento de los colaboradores dentro de la organización y siempre le han prestado atención al tema de cooperación.

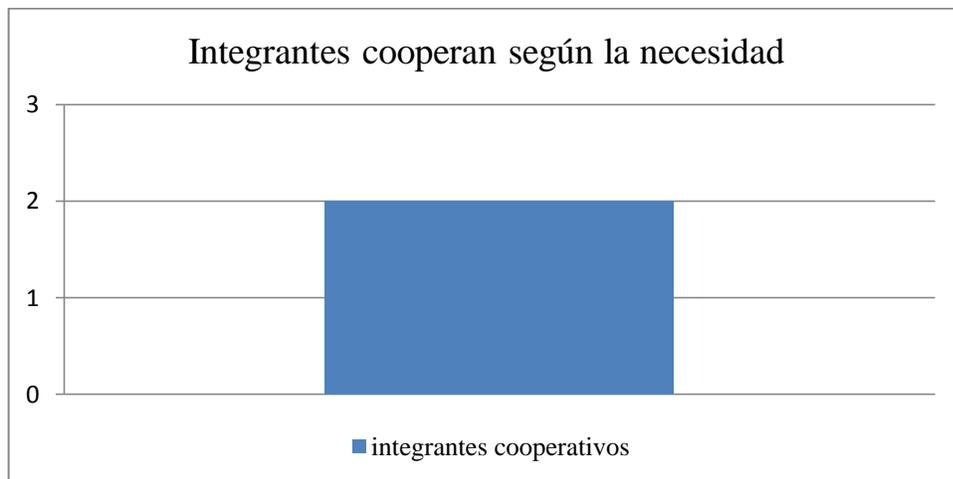
Gráfica No. 13



Fuente: elaboración propia

Los administradores consideran que es importante el desempeño laboral en la institución, porque el conocerse entre colaboradores es algo que se puede enmendar con el tiempo.

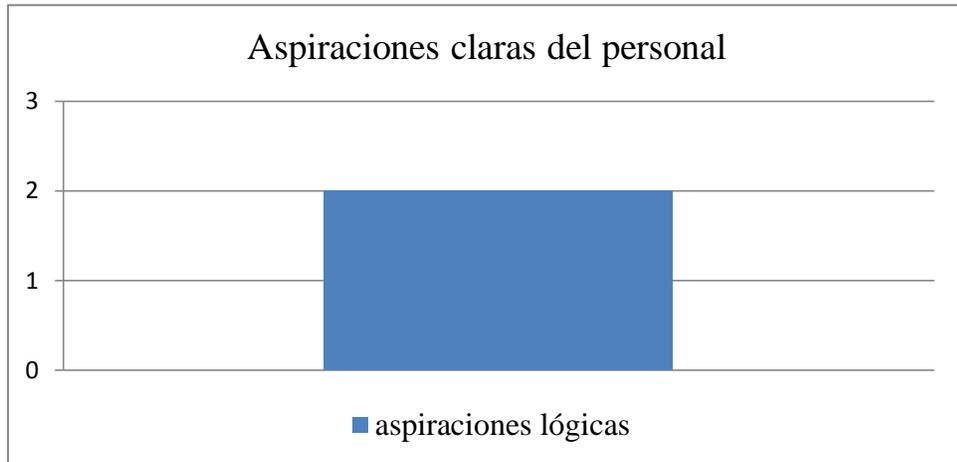
Gráfica No. 14



Fuente: elaboración propia

Los integrantes de la empresa colaboran en lo necesario o en la medida que se le exija a cada área de trabajo.

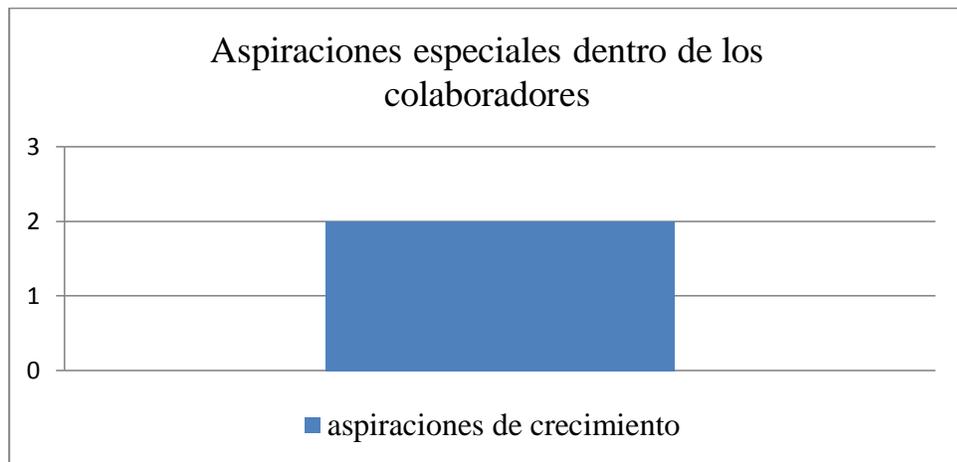
Gráfica No.15: estándares



Fuente: elaboración propia

Los administradores consideran que las aspiraciones de los integrantes de la empresa son de vital importancia para el crecimiento empresarial y de esta manera se podrá saber el nivel de compromiso que los colaboradores posean para con la marca.

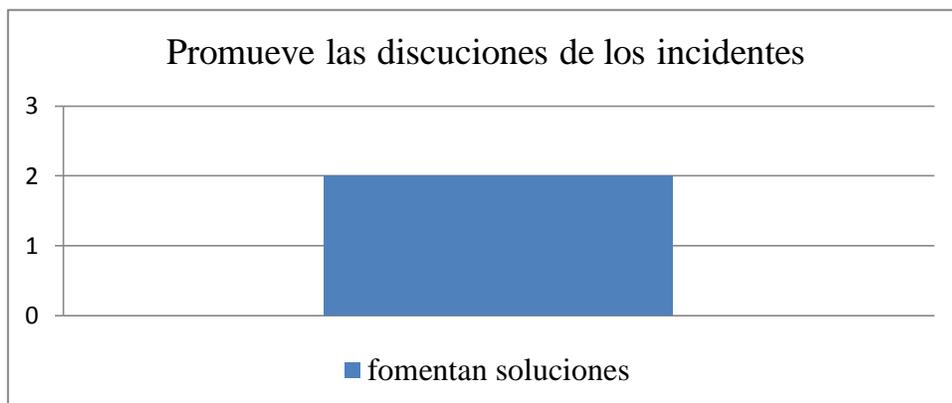
Gráfica No.16



Fuente: elaboración propia

Los mandos medios consideran que no es necesario que los colaboradores planteen problemáticas o situaciones que puedan ameritar algún trato especial, es de vital importancia para ellos el conocer el sentimiento de quienes integran a la empresa.

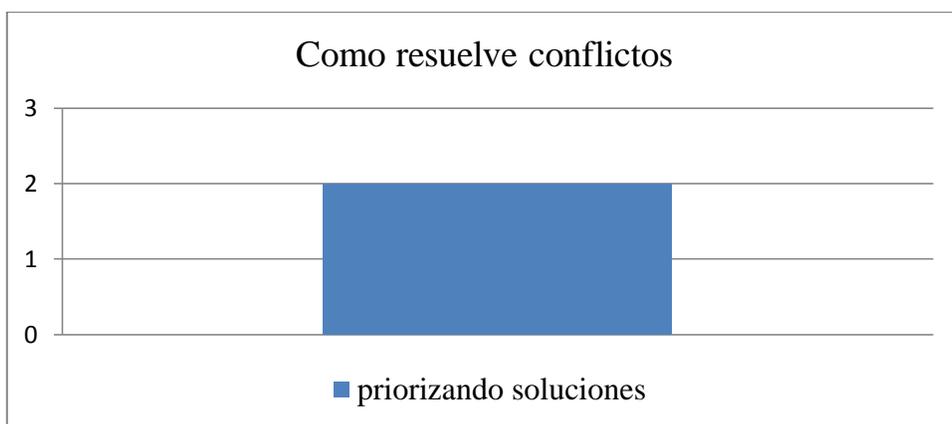
Gráfica No. 17: conflictos



Fuente: elaboración propia

Los mandos medios consideran que para un buen funcionamiento dentro de la empresa es necesario resolver los conflictos que se den dentro de la organización, por pequeños que estos parezcan.

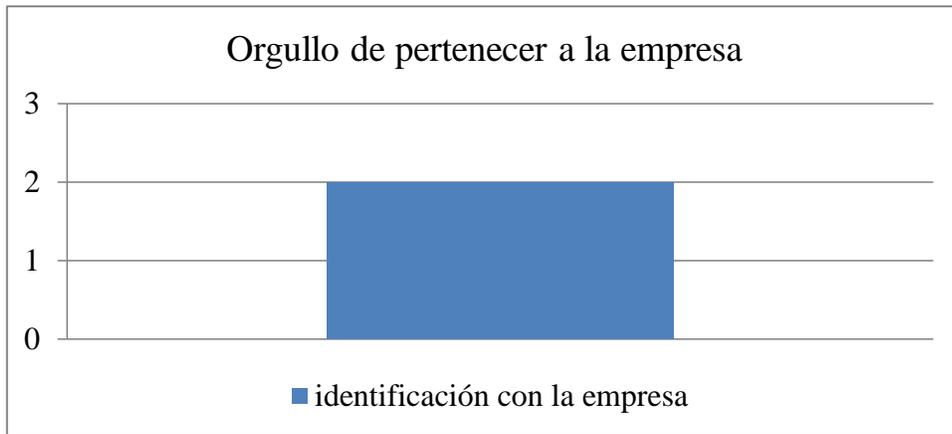
Gráfica No.18



Fuente: elaboración propia

Administración considera que siempre se le debe dar suma importancia a cada conflicto y debe tomar con actitud de solucionarlos cada vez que estos aparezcan.

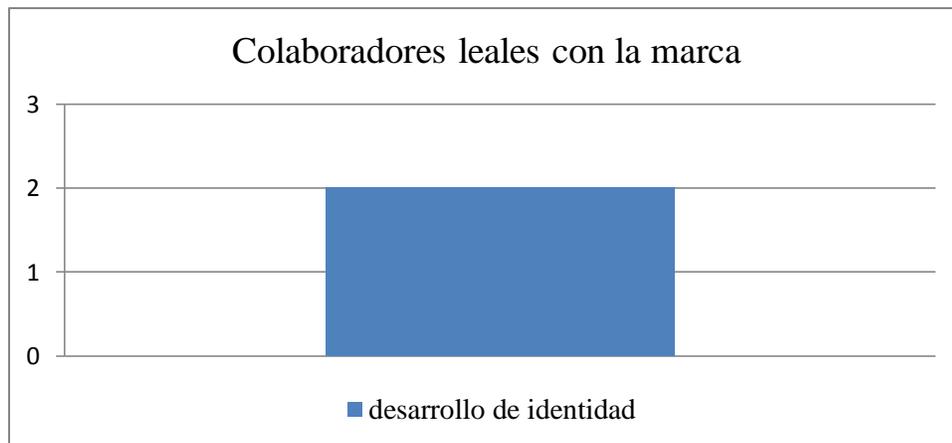
Gráfica No.19: identidad



Fuente: elaboración propia

Los administradores de Grupo Ferramírez, S.A. se sienten identificados con el rendimiento que la empresa ha logrado en la penetración de mercados.

Gráfica No. 20

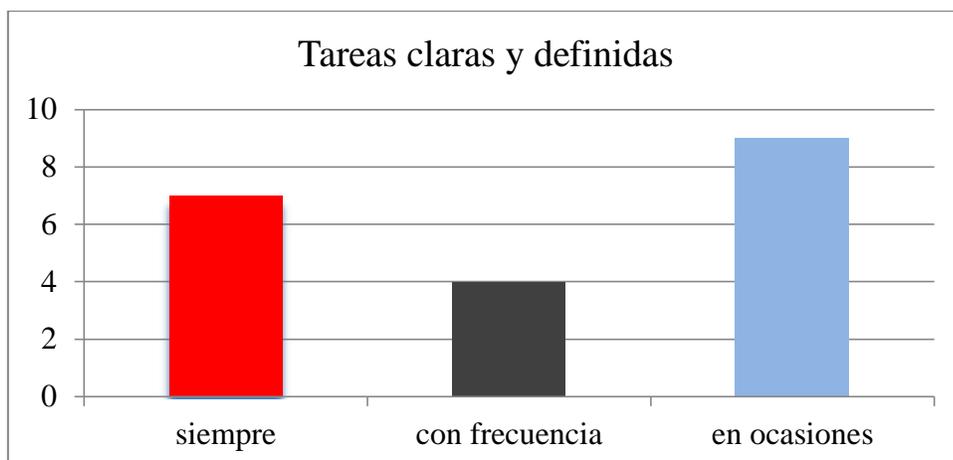


Fuente: elaboración propia

Como administradores de la organización han logrado evidenciar lealtad suficiente que los colaboradores han desarrollado para la empresa a la cual dirigen, consideran que la lealtad es un indicador que los integrantes de la empresa practican con mucha frecuencia.

Las encuestas realizadas a los 20 colaboradores de Grupo Ferramírez, S.A. dejan como resultados los datos que a continuación se expresan.

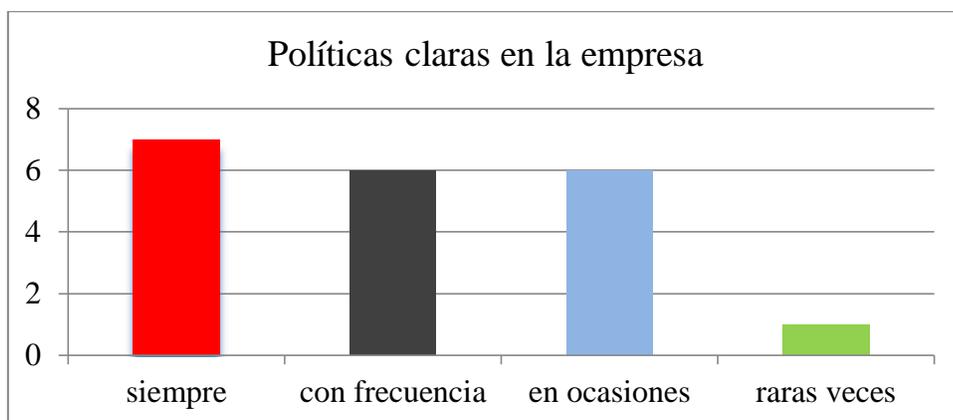
Gráfica 21: estructura



Fuente: elaboración propia

El 45% de los colaboradores de la organización consideran que solamente en ocasiones las tareas están claras y definidas.

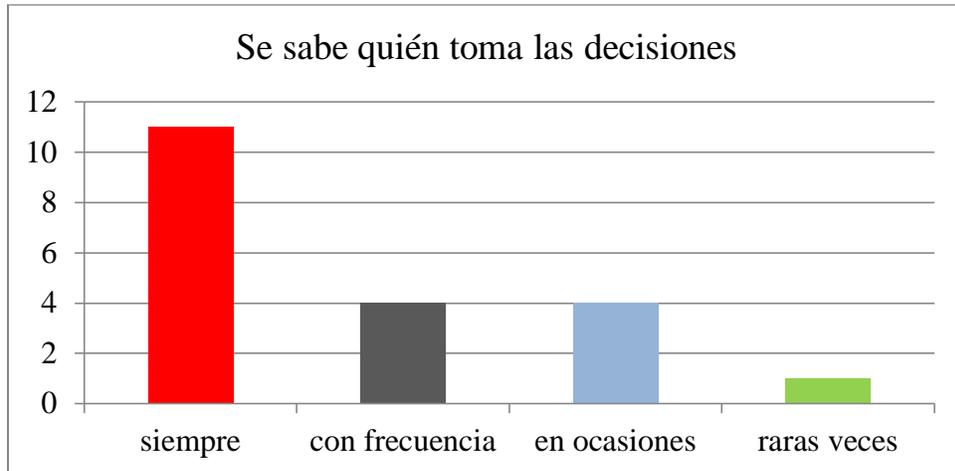
Gráfica 22



Fuente: elaboración propia

El 35% de los colaboradores consideran que las políticas siempre están claras y son del conocimiento de todos dentro de la organización.

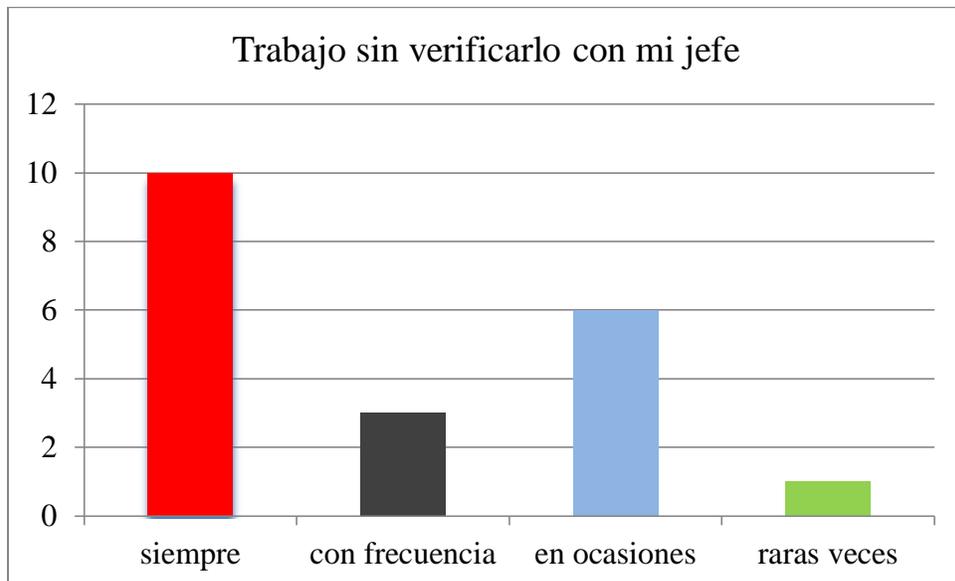
Gráfica 23



Fuente: elaboración propia

El 55% de los colaboradores respondieron que siempre tienen claro quién manda y toma las decisiones dentro de la organización.

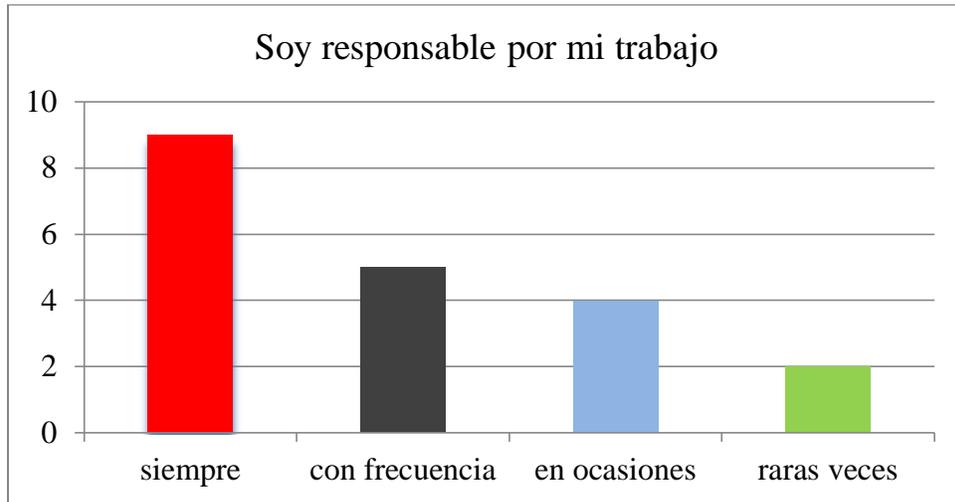
Gráfica 24: responsabilidad



Fuente: elaboración propia

El 50% de los colaboradores de la organización están de acuerdo que siempre al jefe le gusta que hagan bien su trabajo sin necesidad de verificarle.

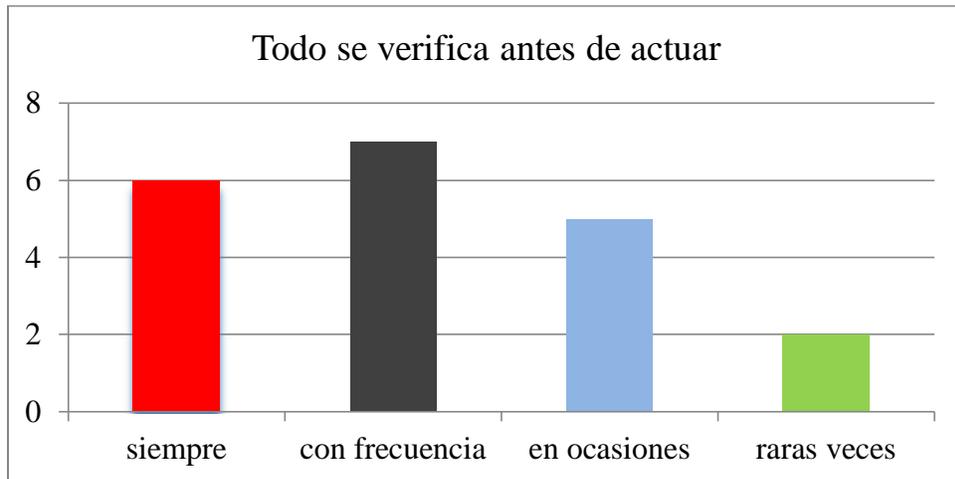
Gráfica 25



Fuente: elaboración propia

El 45% de los colaboradores de la empresa consideran que siempre los jefes solo trazan los planes para la ejecución de las actividades pero los responsables del trabajo son ellos.

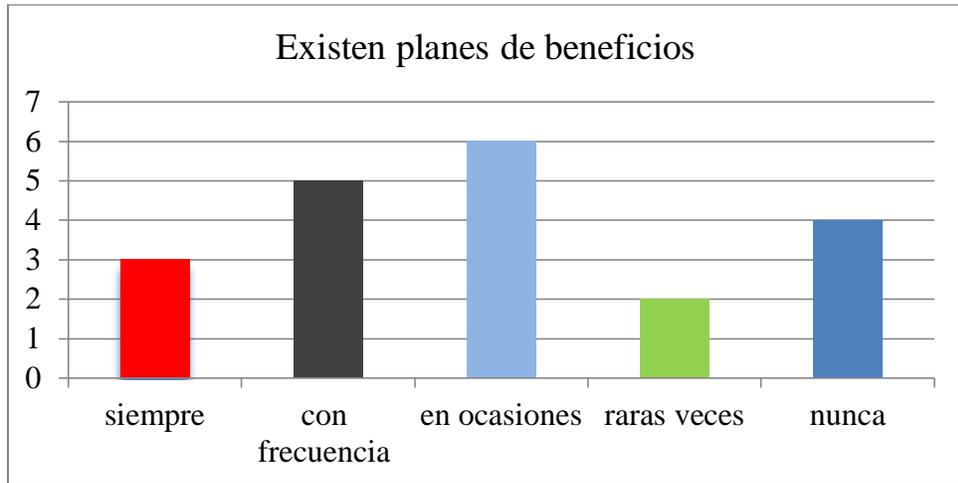
Gráfica 26



Fuente: elaboración propia

El 35% del total de la muestra respondió que con frecuencia se desconfía de los juicios individuales y todo se verifica dos veces antes de actuar.

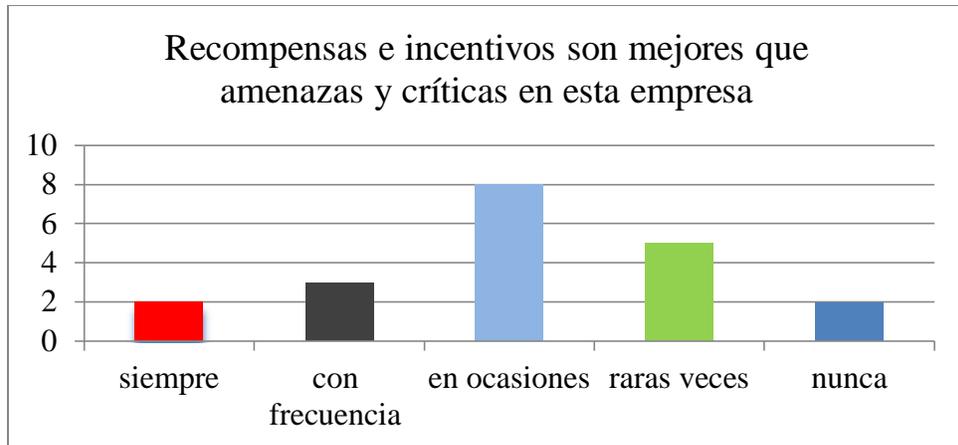
Gráfica 27: recompensa



Fuente: elaboración propia

El 30% de la muestra encuestada respondieron que en ocasiones se llega a contar con algún tipo de plan de beneficios, los cuales no siempre son los esperados.

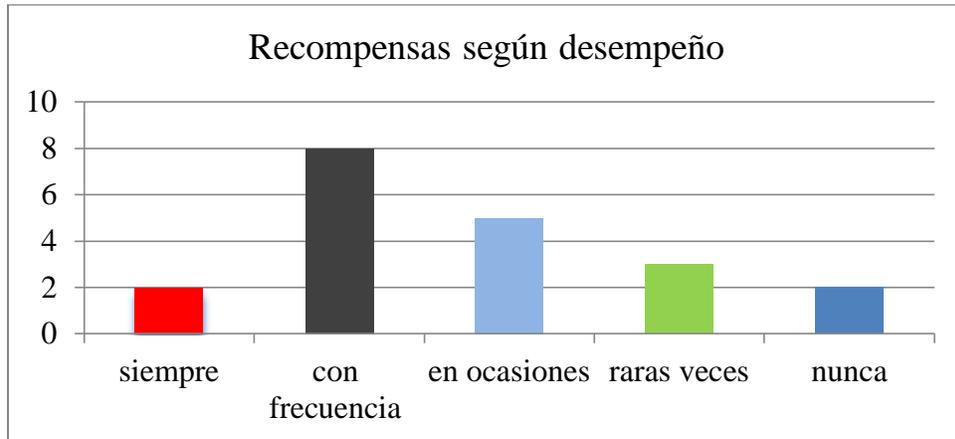
Gráfica 28



Fuente: elaboración propia

Un total de ocho colaboradores respondieron que en ocasiones las recompensas e incentivos son mayores que las amenazas y críticas dentro de la empresa, se demuestra la necesidad de implementar un plan de recompensas.

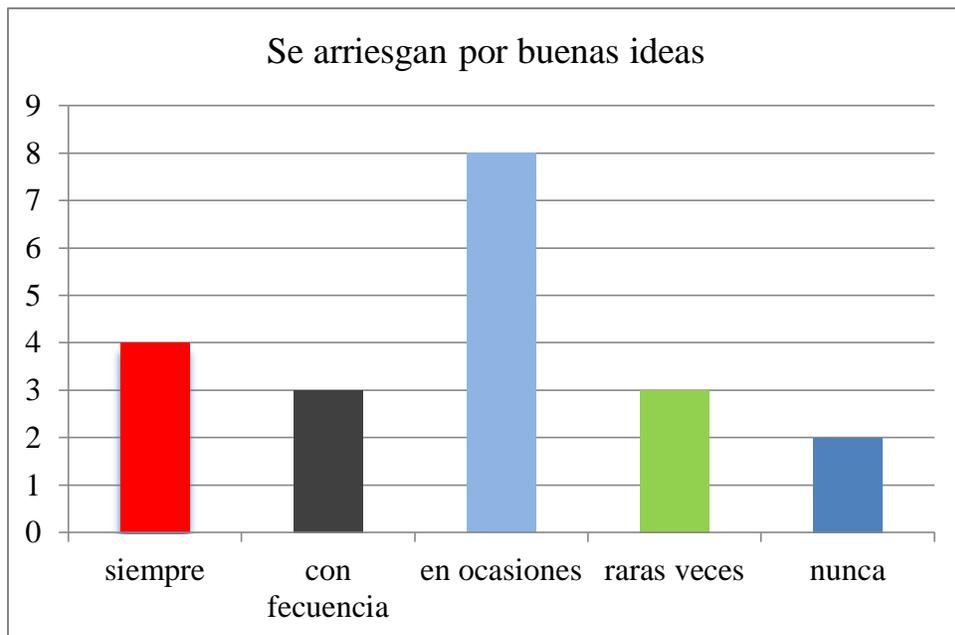
Gráfica 29



Fuente: elaboración propia

El 40% de los colaboradores respondieron que con frecuencia son recompensados según su desempeño en el trabajo asignado.

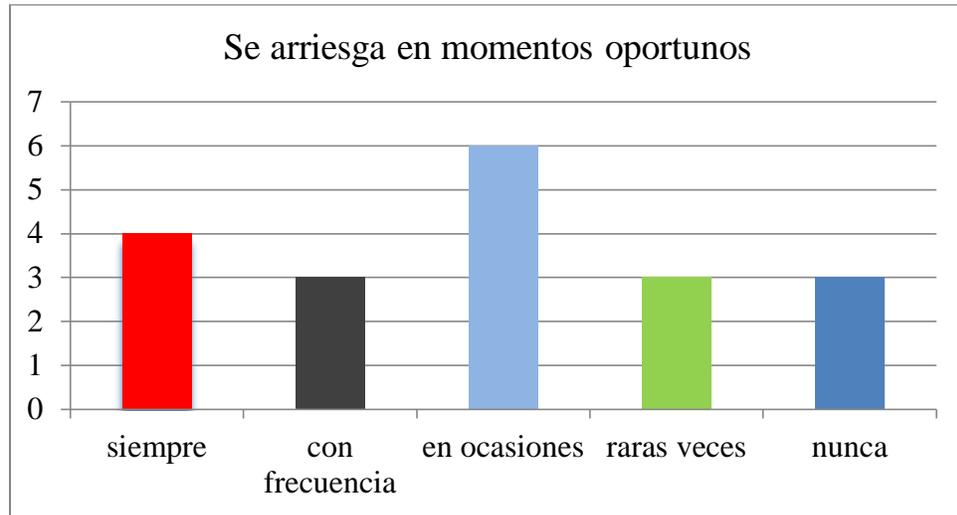
Gráfica 30: desafíos



Fuente: elaboración propia

El 40% de los colaboradores de la empresa consideran que en ocasiones se arriesgan en la institución por las buenas ideas que surjan, eso es una muestra que menos de la mitad de los colaboradores están comprometidos con la empresa.

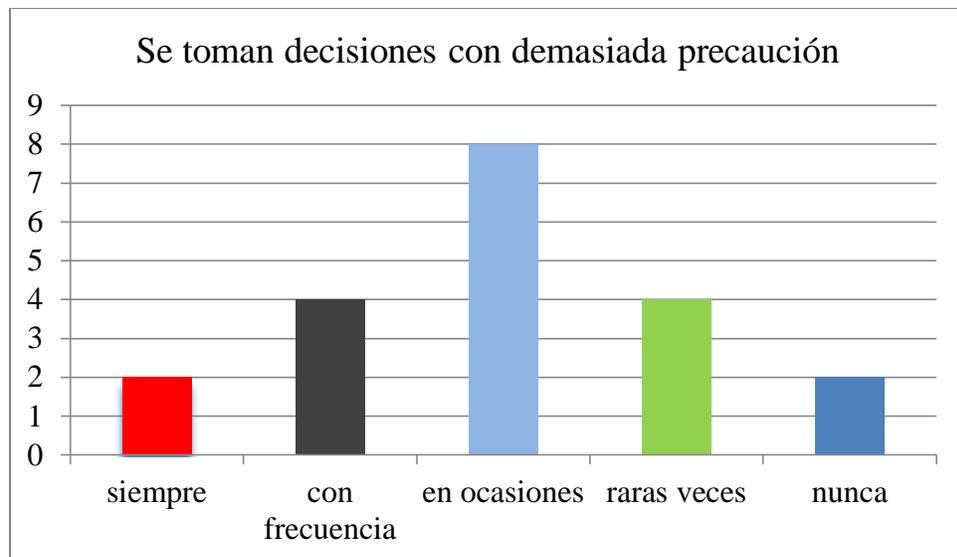
Gráfica 31



Fuente: elaboración propia

El 30% de la muestra encuestada respondió que solo en ocasiones se toman riesgos en momentos oportunos para la empresa.

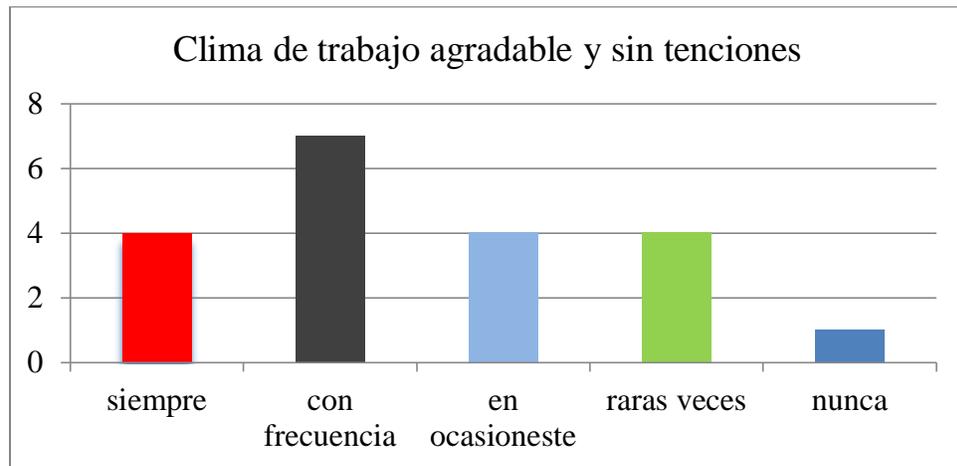
Gráfica 32



Fuente: elaboración propia

El 40% de la muestra respondió que solo en ocasiones se toman decisiones con demasiada precaución.

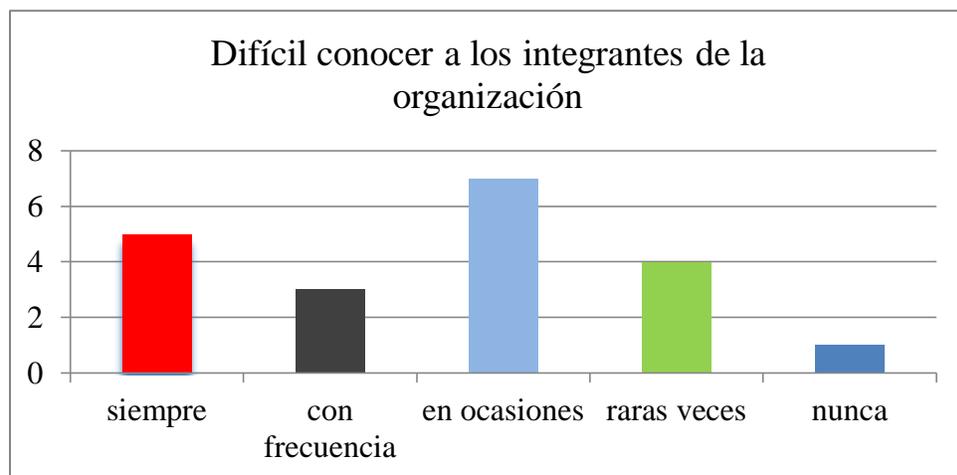
Gráfica 33: relaciones



Fuente: elaboración propia

El 35% de los colaboradores consideran que con frecuencia el clima de trabajo es agradable dentro de la empresa, esto indica que el 45% de los colaboradores consideran que el clima y las tensiones son desfavorables.

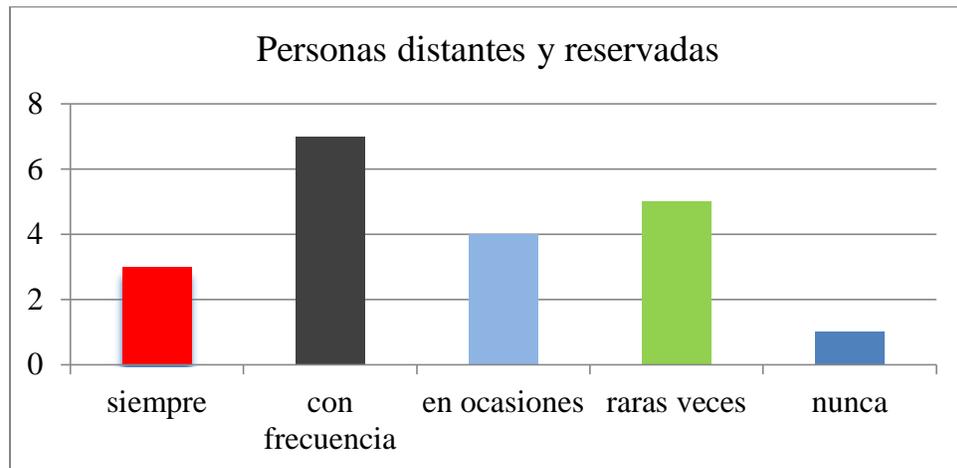
Gráfica 34



Fuente: elaboración propia

El 35% de los colaboradores de la muestra encuestada respondió que en ocasiones se torna difícil en conocer a los compañeros de trabajo dentro de la empresa, no siempre se puede trabajar en equipo dentro de la misma.

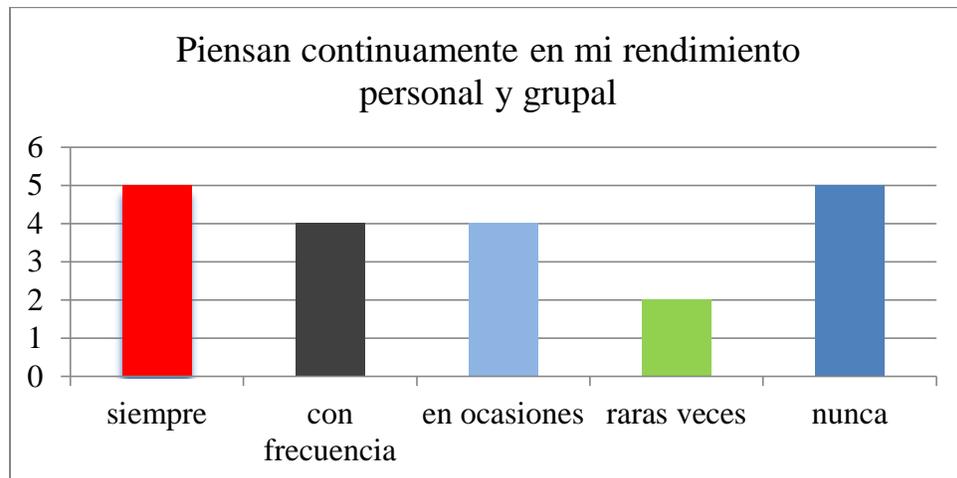
Gráfica 35



Fuente: elaboración propia

El 35% del total de la muestra respondió que las personas en esta empresa tienden con frecuencia a ser reservadas, se hace difícil llegar a conocer a los compañeros de trabajo.

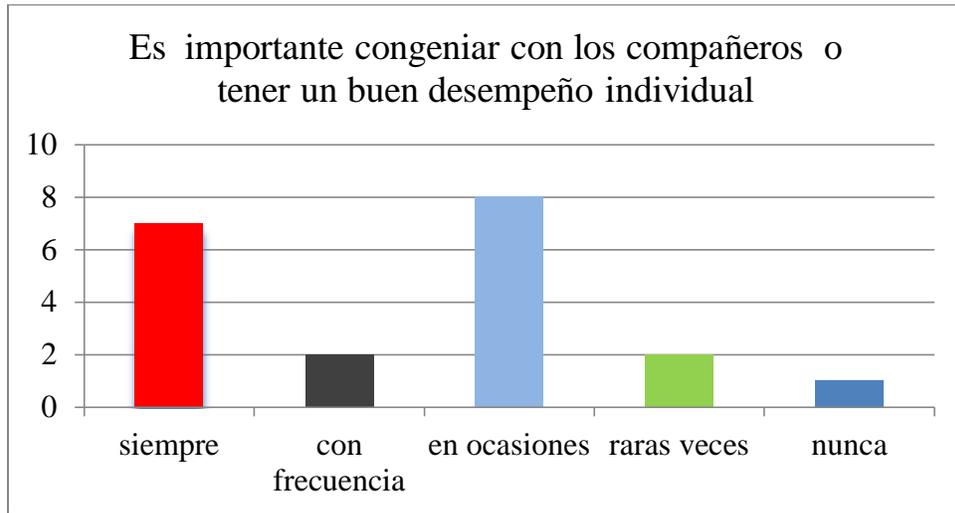
Gráfica 36: cooperación



Fuente: elaboración propia

Un total de 5 colaboradores de la muestra considera que siempre piensa la administración en mejorar de forma continua los procesos para incrementar el rendimiento personal y grupal de la organización, y de igual manera el mismo número de colaboradores respondieron que nunca existe cooperación de parte de administración.

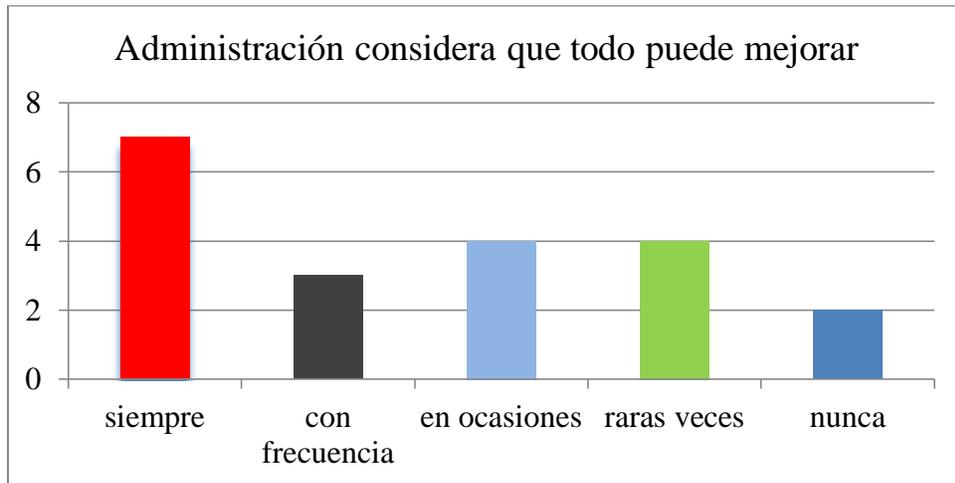
Gráfica 37



Fuente: elaboración propia

El 40% de los colaboradores encuestados consideran que en ocasiones es importante congeniar con sus compañeros de trabajo que alcanzar un magnifico desempeño individual en la empresa.

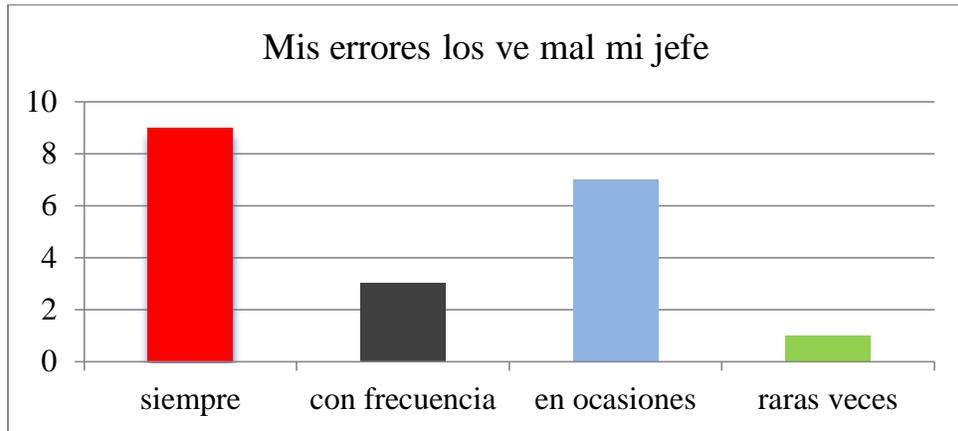
Gráfica 38



Fuente: elaboración propia

El 35% de los colaboradores consideran que siempre el administrador cree que toda actividad puede mejorarse dentro de la empresa.

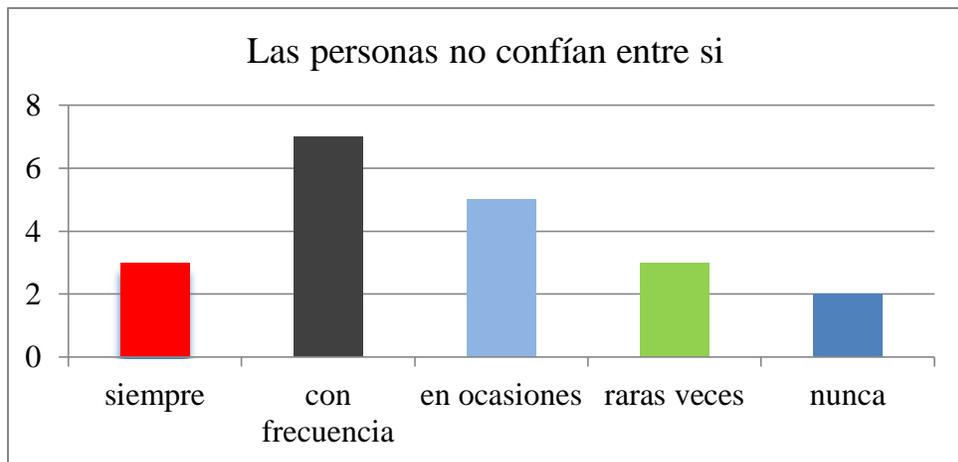
Gráfica 39: estándares



Fuente: elaboración propia

El 45% del total de la muestra considera que siempre ven mal las cosas si en el área de trabajo ellos llegan a equivocarse.

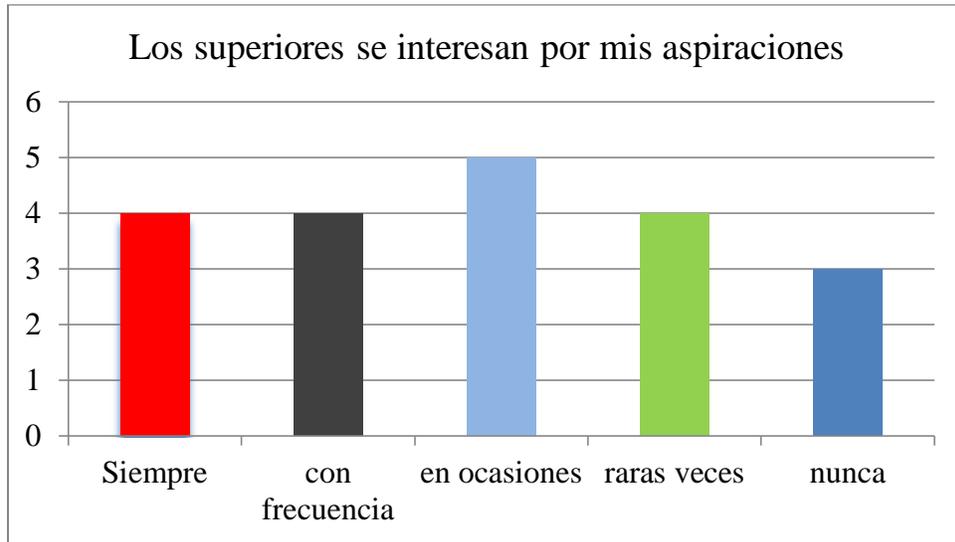
Gráfica 40



Fuente: elaboración propia

El 35% de la muestra consideran que con frecuencia no pueden confiar en el criterio de los compañeros de trabajo.

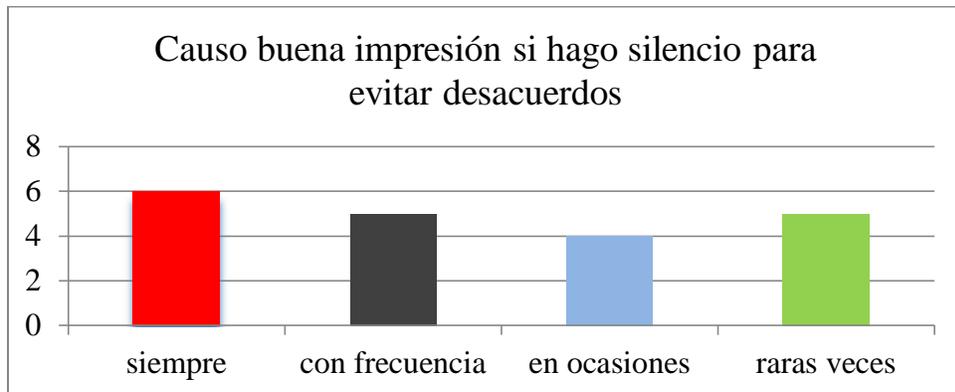
Gráfica 41



Fuente: elaboración propia

El 35% de los colaboradores consideran que en ocasiones los superiores se interesan por las aspiraciones de los colaboradores, la respuesta se repitió en tres ocasiones como es: siempre, con frecuencia y raras veces con un total de cuatro personas cada inciso.

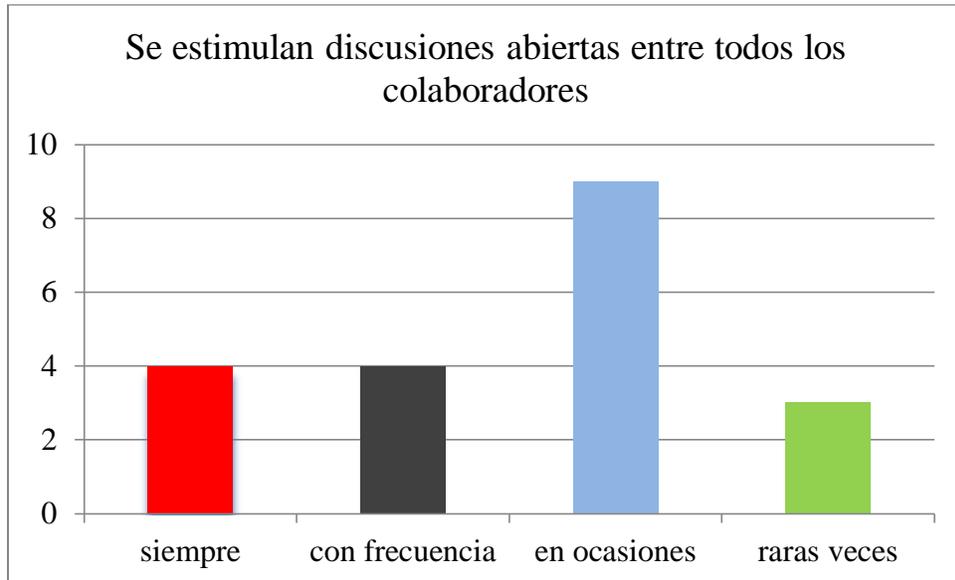
Gráfica 42: conflictos



Fuente: elaboración propia

El 30% de los colaboradores consideran que siempre es mejor hacer silencio para evitar desacuerdos entre compañeros de trabajo.

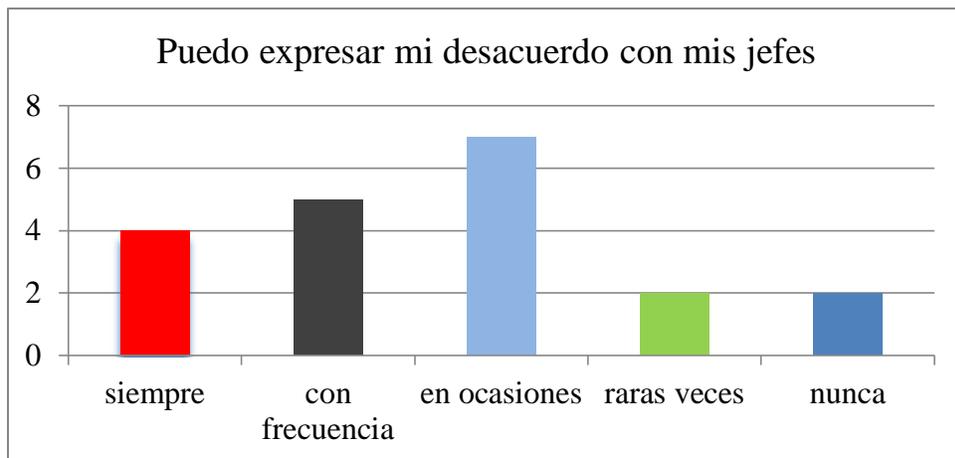
Gráfica 43



Fuente: elaboración propia

El 45% de la muestra significativa demuestra que en ocasiones los jefes estimulan las discusiones abiertas para lograr una mejor comprensión entre colaboradores.

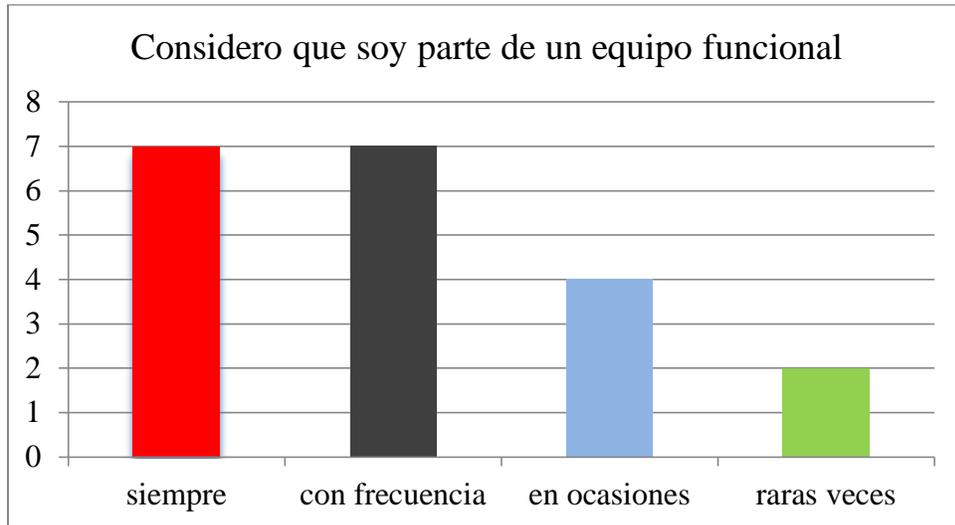
Gráfica 44



Fuente: elaboración propia

El 35% de la muestra respondió que solo en ocasiones es posible comentar un desacuerdo con los jefes, aunque no estén de acuerdo con las decisiones de los superiores.

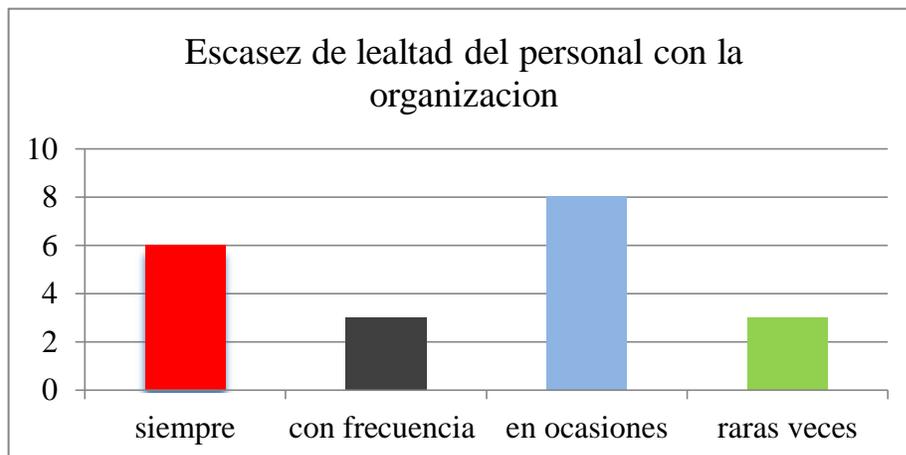
Gráfica 45: identidad



Fuente: elaboración propia

Un 35% de la muestra encuestada respondieron que siempre se consideran parte de la empresa y el mismo número comentó que con frecuencia perciben este sentimiento, un total de seis colaboradores de la muestra demostró con su respuesta que la identificación con la empresa es desfavorable.

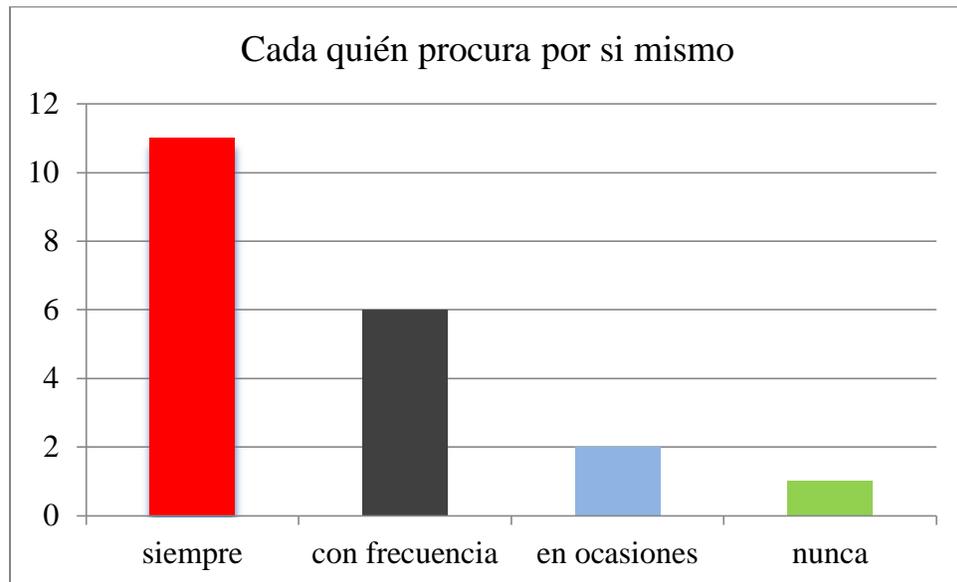
Gráfica 46



Fuente: elaboración propia

El 40% consideran que solo en ocasiones existe la lealtad de parte de los colaboradores con la empresa.

Gráfica 47



Fuente: elaboración propia

El 55% de los colaboradores confirmaron que siempre procuran por ellos mismos sin importar lo que piensen o consideren los demás, esto indica que solo el 45% de los colaboradores piensan en la empresa al momento de responder por ella.

4.2 Presentación de resultados

Después de haber tabulado y graficado los resultados se puede evidenciar la honestidad, con la que los nueve elementos que demandan los profesores Litwin & Stinger exponen de forma simple el clima existente en la constituida organización. Los datos delatan que el clima existente señala que no es del todo perjudicial, se demuestra que existen tres indicadores dentro de la empresa que afectan el clima organizacional, los cuales son : recompensas, relaciones y cooperación, dichos indicadores tienen un porcentaje de negatividad dentro de los colaboradores de la empresa.

La exposición de consecuencias obtenidas por medio del estudio de los diferentes instrumentos, y con la finalidad de comparar el presente estudio con la teoría de clima organizacional, se lleva a cabo el correspondiente análisis de resultados. Se refleja que los colaboradores se sienten satisfechos con el clima laboral que en general se vive dentro de la organización, no obstante

consideran que debe de mejorar en algunos indicadores como por ejemplo las recompensas, las relaciones interpersonales y la cooperación entre administración y colaboradores.

Los indicadores expuestos con anterioridad coinciden con los estudios realizados de Brunet (1992) en donde expone la teoría de Litwin & Stinger presentada en 1978, hace mención de ciertos indicadores que son de vital importancia para alcanzar un clima organizacional idóneo dentro de las organizaciones.

“Percepción en la equidad en el trabajo bien hecho” (Litwin & Stinger, 1978) (Brunet, 1992, p.46) ¿Qué es la percepción de lo que se recibe a cambio de la voluntad y entrega, ante todo de los buenos resultados obtenidos en la ejecución del compromiso? El salario equitativo y conveniente, de acuerdo a la actividad que se desarrolle dentro de la organización, establece el primer estímulo en una analogía laboral. Es significativo no dejar por un lado que de acuerdo al incentivo y salario justo, los resultados del compromiso alcancen un grado de armonía esperado, todo ser humano reclama un reconocimiento agregado.

No existe oportunidades de desarrollo, en actualidad los ascensos no se dan, las personas son nombradas por medio de una disposición de parte de los patronos. Los colaboradores encuestados estuvieron de acuerdo que solo a veces se encuentran con algún plan de beneficios que termine de premiar el esfuerzo realizado en la empresa, las recompensas que se reciben en la organización no siempre son las indicadas según los colaboradores, porque en su mayoría solo premian a personas en especial dentro de la organización.

Son necesarias para fundamentar el respeto interpersonal en todo horizonte, se fundamentan con la práctica de tratos justos y la colaboración, sustentándose en base a la realidad, rendimiento, beneficio y dependencia, de manera que todo sea en términos exactos, sin que se exceda y alcance a dar parte al estrés, acoso laboral y demás inmoralidades de esta condición. “Son todos aquellos sentimientos de apoyo y amistad, que pueden llegar a experimentar los colaboradores en las diferentes etapas de la organización. (Brunet, 1987, p.49)

En esta organización la mayoría de los colaboradores consideran que se vive un ambiente no tan agradable en términos de relaciones entre integrantes de la empresa, porque con frecuente los

colaboradores tienden a ser distantes entre sí, se reservan muchas situaciones que a la larga solo vienen a afectar el rendimiento óptimo de los mismos, puesto que no existen relaciones amenas entre los integrantes de la empresa.

“Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que brinda la alta dirección a los empleados con los problemas que pueden darse en las distintas áreas de trabajo” (Litwin & Stinger, 1978) citado por (Brunet, 1987, p. 48). Es la impresión de los colaboradores de la compañía sobre la presencia de un ánimo de ayuda de parte de los administradores y de los colaboradores de las organizaciones. La importancia debe enfocarse en el apoyo mutuo en todos los niveles tanto superiores como inferiores.

Es evidente que en esta organización la cooperación no es muy común entre los colaboradores, porque se evidencia que con frecuencia se tiende a desconfiar entre los compañeros de trabajo, no se practica el apoyo entre elementos de los diferentes departamentos de esta institución, se evidencia que no se ejerce el trabajo en equipo.

4.3 Conclusión

La empresa tiene 43 integrantes los cuales representan el universo, de ellos se ha tomado una muestra representativa de 22 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas de la organización, para realizar una presentación de resultados en donde se muestran algunos procedimientos que no se llevan de forma correcta y que pueden crear el ambiente de trabajo desfavorable en la institución, se realizó un análisis para determinar cuáles son los indicadores que afectan a la organización, dentro de la empresa y por lo tanto se vuelve evidente la necesidad de encontrar una solución a la problemática que se vive en estos momentos.

A continuación se procede en el siguiente capítulo a detallar la propuesta de solución a la problemática que se enmarca en el ambiente organizacional de Grupo Ferramírez, S.A.

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

5.1 Introducción

Hoy en día los profesionales en la gestión del talento humano coinciden que es de vital importancia para las empresas el generar un clima organizacional idóneo y saludable, en el que los colaboradores se encuentren cómodos y comprometidos con el cumplimiento y productividad de las metas, y el compromiso de brindar un servicio de calidad.

Como propuesta se pretende un plan de recompensas con la finalidad de motivar de manera gratificante a los colaboradores de la organización, de forma que se pueda enfocar en el objetivo de concientizar a los colaboradores con la importancia que le otorgan los patronos al rendimiento laboral de los mismos dentro de la institución, de esta manera se logrará motivar a cada uno de los integrantes a desempeñar un mejor rendimiento laboral en la empresa. Con la finalidad que los colaboradores se sientan recompensados por el manejo y practicas dentro de la organización.

Dicho plan de recompensas es necesario para que los colaboradores se sientan motivados a brindar un mejor resultado a cada labor encomendada dentro de la empresa, las cuales ya se encuentran muy bien definidas en el manual de puestos y funciones de la organización.

De igual manera se plantea un procedimiento de actividades que puedan fomentar las buenas relaciones entre colaboradores, en donde se logren fomentar los reconocimientos al buen desempeño laboral, de parte de los colaboradores con el acercamiento de los altos mandos que dirigen la organización para encontrarle soluciones a los problemas que puedan afectar el clima laboral dentro del entorno que se vive en la empresa.

Promover de acorde a las situaciones de cada departamento un acercamiento de parte de los mandos medios, para mejorar el rendimiento laboral y compartir las diversas inquietudes y posibles mejoras que puedan sugerir los colaboradores para beneficio de la institución.

5.2 Justificación

El siguiente plan de recompensas es necesario para destacar las remuneraciones establecidas y oportunas para los importantes incentivos que se le podrán otorgar a los colaboradores de manera trascendente, reconocimiento a un buen papel desempeñado dentro de la empresa, de igual manera ayudará a coordinar con los empleados de manera urgente, la forma que se le reconocerá a ellos el buen servicio para con la empresa. El plan de remuneraciones es necesario para tener una forma clara de incentivar a los colaboradores.

Es evidente que también se considera de manera urgente desarrollar e incentivar el trabajo en equipo para lograr la trascendencia oportuna de una buena comunicación y relaciones óptimas para la organización de parte de sus integrantes, tanto de los mandos medios a colaboradores como también la importancia de los colaboradores hacía los administradores de la institución.

La necesidad de fomentar el trabajo en equipo, es de vital importancia para que exista una cooperación, entre áreas de trabajo y se evidencia la necesidad de planes que faciliten la recreación de los integrantes y el fomento de la participación grupal.

5.3 Objetivos de la propuesta

Desarrollar planes empresariales para alcanzar las recompensas oportunas hacia los colaboradores, fomenta las buenas relaciones laborales y lograr la cooperación entre los diversos grupos de trabajo de Grupo Ferramírez, S.A.

5.3.1 Objetivo general

Implementar la motivación a base de remuneraciones y trabajo en equipo para conseguir la cooperación dentro de todos los departamentos de la empresa.

5.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Desarrollar un plan de beneficios que contemple incentivos laborales.
- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales para elevar el rendimiento y el cumplimiento de metas.
- ✓ Fomentar el compañerismo y trabajo en equipo para crear un ambiente laboral estable y en armonía.

5.4 Desarrollo de la propuesta

Para motivar a los colaboradores de Grupo Ferramírez, S.A. de manera que surjan buenas relaciones laborales y cooperación dentro de todos los departamentos de la organización. Se presentará a la empresa un plan de recompensas ya establecidas para que sea muy bien remunerados los colaboradores de la organización, dicho plan de beneficios servirá para premiar el buen manejo de políticas dentro de la empresa y el esfuerzo laboral de cada integrante de la institución, logran con ello promover la participación, comunicación efectiva, compañerismo de alto rendimiento de los diferentes grupos de trabajo y alcanzar la mejor relación laboral entre mandos medios y subordinados.

5.5 Programa de implementación

La implementación de esta metodología tiene como resultado el incentivar de forma quincenal a los colaboradores a mejorar su desempeño laboral, con el propósito de mejorar el rendimiento dentro de la organización para alcanzar una constante eficacia y consistente un clima laboral favorable.

5.5.1 Recompensas

✓ Bonificaciones

Depende del cumplimiento de metas las bonificaciones se harán presentes, por medio de reuniones mensuales en donde debe compartir el rendimiento, logros y fracasos de cada departamento, el administrador premia de forma participativa a los integrantes de las áreas sobresalientes. Dicha bonificación se otorgará una vez al mes y consistirá en un incentivo económico directo.

Depende del rendimiento que tengan los colaboradores de las diferentes áreas se creará una tabla para establecer las metas, tales objetivos se trazarán en reuniones periódicas del gerente y jefe administrador con los diferentes encargados de cada área, se establecen con la finalidad de redactar metas claras y concretas para que sean factibles alcanzarlas. Dichas metas se trazarán con un porcentaje de crecimiento mensual en relación a los meses anteriores utiliza el historial de participación que se tenga del mercado.

Tabla 7: recompensa

Propuesta	Resultados						
	Tiempo			Cuantitativo		Cualitativo	
	Corto	Mediano	Largo	Ahorro	Productividad	Actitud	Participación
Recompensas por medio de bonos	Beneficios para la familia	Los colaboradores mantiene su nivel de trabajo	Colaboradores capacitados y motivados para cumplir con la empresa.	Perdidas económicas por mal manejo de los equipos	Aprovechamiento al máximo el factor tiempo y recursos económicos	La proactividad de los colaboradores motivados	Involucramiento de todos los colaboradores de la empresa.

Fuente: elaboración propia

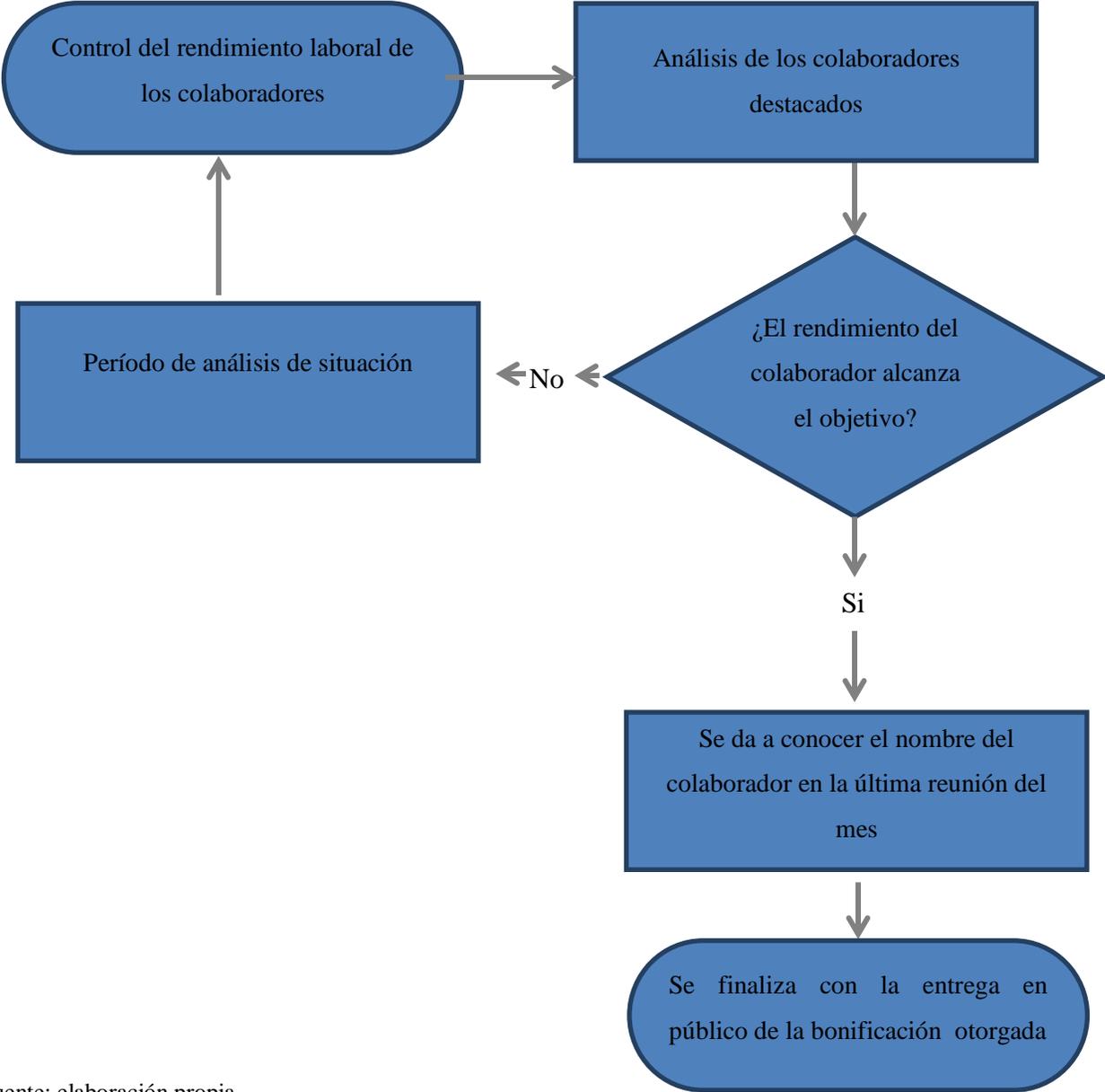
Tabla 8: porcentajes

Monto de venta del mes anterior	Porcentaje de crecimiento mes actual	Porcentaje de bonificación
De Q. 1.000.000 a Q. 1.500,000	5%	1%
De Q. 1.500,001 a Q. 2.000,000	7%	2%

Fuente: elaboración propia

En el siguiente diagrama de flujo se detalla la forma de llevar a cabo la entrega del incentivo al colaborador destacado.

Diagrama No.1: bonificaciones



Fuente: elaboración propia

✓ Premios de producción

Se hará entrega de premios para los colaboradores que demuestren una actitud proactiva y un nivel de alto desempeño dentro de las actividades que describe el manual de puestos y funciones, siempre sobre el rendimiento del resto de los departamentos. El costo de estos premios será negociado con los proveedores de la empresa, porque en la actualidad se maneja un sistema de promocionales que no siempre se reparten por no existir un encargado de dicha promoción.

Plan de acción: reconocimiento de los buenos rendimientos institucionales

Se nombrarán a los colaboradores que tengan una destacada participación en la empresa, por su rendimiento constante, por mejor rendimiento en todo el mes, y por el mejor rendimiento al finalizar el año.

Se analizarán los alcances y objetivos de cada candidato, con la finalidad que la premiación sea equitativa y justa, para lo cual debe tomar en cuenta el manual de funciones de puestos.

Elección de los candidatos destacados en el rendimiento laboral y otorgarle una felicitación verbal y en público, en las reuniones mensuales se le otorgará un diploma de reconocimiento, para fomentar el sentimiento de recompensa.

Se finalizará con la entrega del premio de producción otorgado dependerá si fuese por su constante rendimiento, por su cumplimiento de objetivos y metas, por su rendimiento destacado en el año. La siguiente actividad se emplea de la siguiente manera, entregar a los jefes departamentales reconocimientos para ser entregados a los colaboradores, destacados en las distintas áreas de trabajo por su desempeño laboral, se les reconocerá su participación a los integrantes destacados por medio de diplomas que a continuación se presentan algunos diseños.

Imagen No.1: ejemplo de diplomas

Grupo Ferramirez

como reconocimiento a sus logros, que han superado las expectativas de la organización

Concede el reconocimiento a

Nombre de la persona premiada

Por su alto desempeño laboral

LA ORGANIZACIÓN
FERRAMIREZ

Firma: Gerente Administrador

Fecha

Firma: Encargado de área

Fecha

Fuente: elaboración propia

Imagen No.2

**Por su alto
desempeño
laboral**

Esta mención se concede a
**Nombre de la persona
premiada**
como reconocimiento a sus logros, que han superado las
expectativas de la organización

Grupo Ferramirez S.A.



Firma: Gerente Administrador _____ Fecha _____

Firma: Encargado de área _____ Fecha _____

Fuente: elaboración propia

Tabla 9: premio de producción

Propuesta	Contenido	Propósito	Recursos	Responsable	Periodicidad	Presupuesto
Premios de producción	Suéter	Premio por mejor nivel productivo en el año	a) Control de ventas. b) Control de horarios	Gerente administrador	Una vez al año	Donaciones casas proveedoras
	Gorras	Premio para el mejor rendimiento en el mes	a) Control de ventas. b) Control de horarios		Doce veces al año	Donaciones casas proveedoras
	Llaveros	Premio por rendimiento constante en el mes	a) Control de ventas. b) Control de horarios		Doce veces al año	Donaciones casas proveedoras

Fuente: elaboración propia

5.5.2 Relaciones

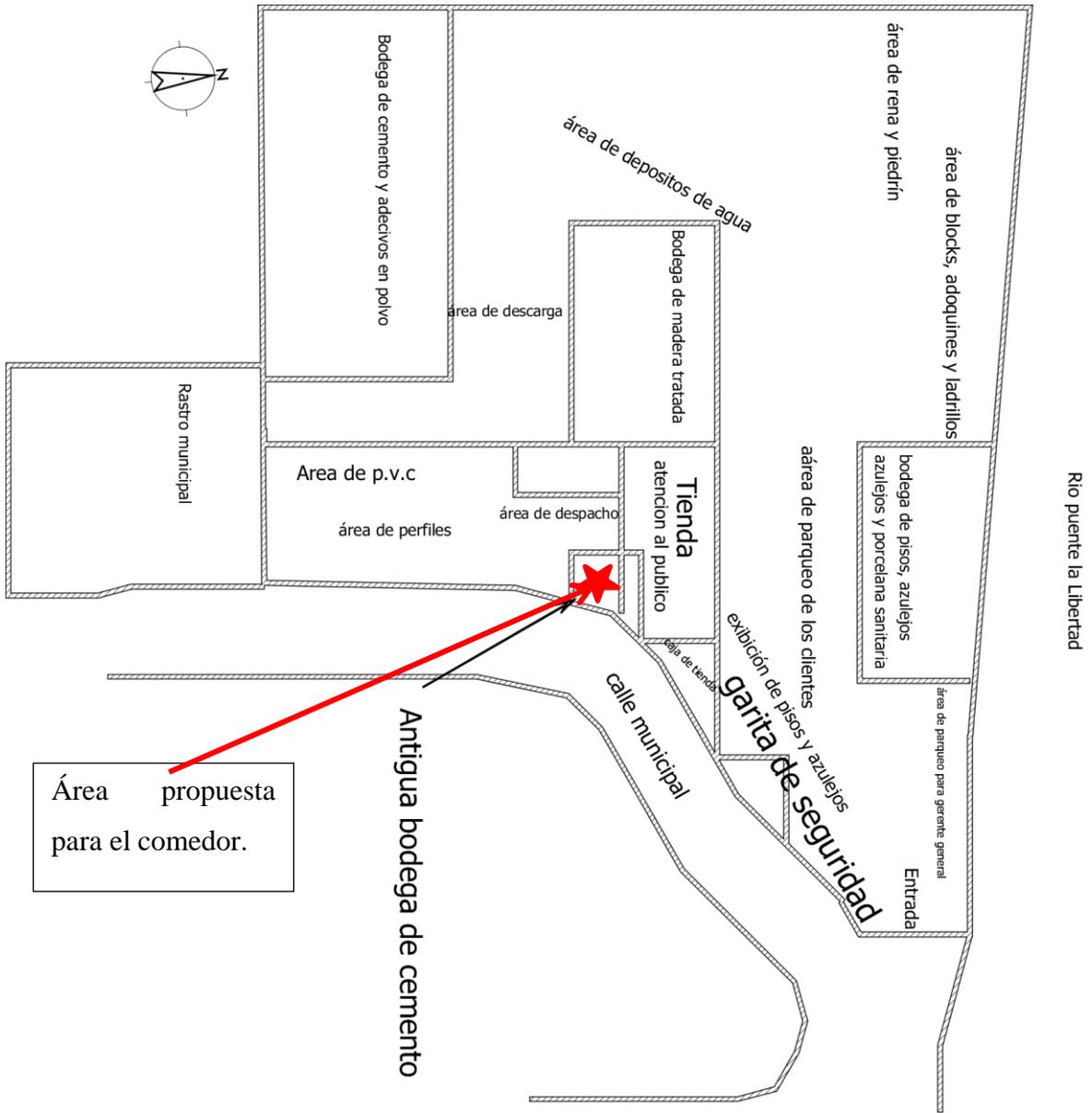
Para mejorar las relaciones interpersonales y elevar el beneficio, por medio de metas, con el propósito que las relaciones interpersonales humanas tanto para los colaboradores como para con los clientes, se maneje un ambiente ameno.

La empresa cuenta con un terreno bastante amplio en donde se puede ubicar sin mayores complicaciones el espacio para una sala de comedor en donde los colaboradores tendrían el espacio ideal para refaccionar e incluso un área propia para el almuerzo.

Área de Comedor: se conformará de un ambiente limpio y amplio, apto para el descanso momentáneo de los colaboradores al instante de ingerir sus alimentos, y no se incurre en mayores gastos porque solo se necesita reubicar ciertos elementos con los que ya cuenta la empresa, como por ejemplo: microondas, dispensador de agua (fría y caliente), mesas y sillas, como se expuso anterior ya todo está dentro de la organización, pero no se tiene un lugar específico.

En la actualidad la empresa cuenta con una bodega que se construyó en su inicio para almacenamiento de sacos de cemento, el cual por ser un ambiente de 6 metros de ancho por 6 metros de largo no se dio abasto para el consumo que la empresa tiene hoy en día, por tal razón el área está es utilizada para almacenar herramientas o materiales defectuosos que no se pueden vender. La infraestructura del ambiente está en buenas condiciones, solo se necesita invertir tiempo para hacer limpieza, lo necesario para habilitar este ambiente es el tiempo de dos colaboradores que realicen la reubicación de los materiales, movilizándolos a otro lugar, por ejemplo el área de perfiles.

Imagen No.3: plano de la empresa



Fuente: elaboración propia.

✓ Celebración de cumpleaños

Es de suma importancia que para mejorar las relaciones entre colaboradores se organicen reuniones donde asistan todos los integrantes de la organización, y algo tan simple es celebrar los cumpleaños de los colaboradores, de esta manera ellos se sentirán motivados y estarán en constante interacción en los diversos departamentos que componen la empresa. El método consiste en hacer una celebración mensual de todos los cumpleaños del mes.

El plan de acción para dicho evento que se repetirá todos los meses, comprende de una pequeña refacción para los colaboradores en donde se puedan promover concursos o actividades recreativas, para tal evento las instalaciones de la empresa son bastante amplias en donde se puede llevar a cabo para no incurrir en gastos. La refacción se podrá costear con una aportación voluntaria por parte de los colaboradores de todos los departamentos.

Si los colaboradores donan Q.1.00 al día por 26 días en el mes, se recauda la cantidad de Q26.00 en el mes y si se multiplica por los 42 empleados de la empresa el monto ascenderá a Q1, 092.00 en el mes presupuesto que alcanzaría para cubrir los gastos en efectivo que requiere la actividad.

Tabla 10: celebración de cumpleaños

Presupuesto de celebración de cumpleaños			
Aportación individual una vez al día	Cantidad de colaboradores	Días laborales al mes	Total aportación mensual
Q.1.00	42	26	Q.1,092.00

Fuente: elaboración propia

✓ Trabajo en equipo

Es necesario fomentar la participación de los colaboradores en actividades recreativas y sociales en donde se pueda fomentar el trabajo en equipo, para lo cual se propone que se inscriba a la organización en la diversidad de actividades sociales que se realizan en la región, como por ejemplo en los campeonatos de futbol de sala, esta actividad debe de implementar la participación de todos los integrantes de la empresa. Con el propósito que todos los colaboradores puedan participar de una u otra manera, se necesita implementar un procedimiento acorde a la necesidad.

Es de importancia el iniciar con la formación de equipos los equipos de trabajo, ya sea que se puedan integrar uno o varios colaboradores de cada área en los equipos nuevos de trabajo dirigidos por un individuo que demuestre tener habilidades de liderazgo.

Para seleccionar a los integrantes de cada equipo, es necesario evaluar las siguientes características: habilidades y destrezas de los colaboradores.

Es imprescindible el comunicarles de manera formal a los colaboradores de los equipos que se están en formación y por consiguiente a que equipo pertenecen.

Sera necesario asignar las tareas de cada colaborador en los diferentes equipos que se formen.

Es importante evaluar y moderar la conducta de los integrantes de cada equipo y para ello debe recordarles a los colaboradores los derechos, obligaciones, metas y objetivos que se encuentran descritos en el manual de perfil de puestos de la empresa.

Es indispensable iniciar con tareas simples a los equipos, para que estos vayan tomándose confianza.

Los equipos deberán de iniciar con la creación de modelos de mejoras de los diferentes departamentos a los cuales pertenezcan.

Celebrar los triunfos y corregir los fracasos dentro de cada uno de los equipos que se formen dentro de la empresa.

Para lo cual se propone el siguiente procedimiento que se describe en la tabla siguiente.

Tabla 11: procedimiento de trabajo en equipos

Trabajo en equipo	
Propuesta	Actividades a realizar
Trabajo en equipo	Identificación de necesidades para formar equipos de trabajo
	Seleccionar a los miembros de los equipos
	Creación del equipo
	Asignación de los papeles de todos los integrantes
	Información del código de conductas
	Desarrollo de los equipos
	Creación de modelos de mejora para los procesos.
	Celebración de los triunfos y correcciones del equipo.

Fuente: elaboración propia.

5.5.3. Cooperación

Para fomentar el compañerismo y trabajo en equipo para crear un ambiente laboral estable y en armonía, con el propósito que las relaciones interpersonales humanas tanto para los mismos colaboradores como para con los clientes sean bien vistas, se necesita implementar una metodología que permita el acercamiento de los directivos con los subordinados en donde, los mandos medios y dirigentes de la empresa reconozcan las necesidades de cada uno de sus colaboradores para cooperar con el buen funcionamiento de la organización.

Todos los jefes deben contar con un sistema medición que les permita reconocer y premiar el buen desempeño de los colaboradores y apoyarles a estos conforme surjan las necesidades de mejoras en las estaciones de trabajo. A continuación se detalla un ejemplo de ficha de evaluación.

✓ Fichas de evaluación de estaciones de trabajo.

El plan de acción consiste en una agenda estructurada en donde los administradores de la empresa acompañan en parte de sus labores a los colaboradores de todos los departamentos, el propósito de la propuesta que el colaborador perciba el sentimiento de apoyo, por sus dirigentes y a la vez el dirigente perciba las necesidades básicas que aquejan al colaborador.

Tabla 12: áreas

Área a evaluar			
Diagnóstico del sector	Foro de discusión con el responsable y encargado	Definición de objetivos y diseño de planes	Responsable

Fuente: elaboración propia

5.6 Presupuesto de la propuesta

La tabla que a continuación se detalla contiene el presupuesto de gastos, con la presentación de los mismos en los que incurrirá la administración al llevar a cabo la propuesta de mejora el clima organizacional de Grupo Ferramírez, S.A. se incluyen los recursos económicos que debe invertir la organización para promover las recompensas, premio de productividad si fuera el caso que no gestionarán con los proveedores, la impresión de diplomas y de material de apoyo para fomentar el trabajo en equipo, y la cooperación del gerente y los colaboradores.

En la siguiente tabla se detalla el presupuesto, asignando el valor económico al cual se debe incurrir.

Tabla. 13: presupuesto

Presupuesto		
Propuesta	Descripción	Costo
Recompensas	Bonos	Q.5,000.00
	Premio de producción	Q500.00
	Diplomas de reconocimientos	Q.100.00
Relaciones	Celebraciones y reuniones informativas	Aportación
	Equipo deportivo	Q.1,000.00
Cooperación	Tiempo del administrador	Q 0.00
Total anual de propuesta		Q6,600.00

Fuente: elaboración propia

Los gastos que se detallan en el cuadro anterior se expresan de la siguiente manera, para la propuesta de recompensa se estimó un costo elevado a raíz que si los colaboradores vendieran un millón, el porcentaje de bonificación sería el 0.5% de las ventas, el costo de los reconocimientos o diplomas y premios de producción; el administrador puede negociar con los proveedores de la empresa para recaudar premios o promocionales para otorgar las recompensas a los colaboradores y la carrera laboral no incurre en un gasto adicional.

El gasto de relaciones puede ser manejado en parte por donación de los colaboradores pueden aportar una pequeña cantidad diaria y al reunir el aporte de 42 colaboradores se pueden costear la mayoría de gastos de las celebraciones de los cumpleaños mensuales y en las capacitaciones que se puedan negociar con los proveedores y la empresa, es necesario invertir en un uniforme deportivo para todos los integrantes de la empresa.

Conclusiones

1. Grupo Ferramírez, S.A. tiene bien establecida su estructura organizacional y utiliza ciertos métodos para verificar la responsabilidad de los colaboradores que participan dentro de la empresa.
2. Se determina que las recompensas para los colaboradores de Grupo Ferramírez, S.A. no se encuentran establecidas, la empresa carece de un plan específico para los beneficios de los integrantes de dicha organización, la carencia de dicho procedimiento deja en evidencia del porqué de debilidad que se vive en el clima laboral dentro de la empresa.
3. Se establece que los desafíos a los cuales se exponen los colaboradores dentro de la organización son mínimos, porque las responsabilidades recaen en los mandos medios.
4. Se comprueba que las relaciones laborales de los integrantes de Grupo Ferramírez, S.A. no son idóneas, por qué no existe una cooperación entre departamentos y en ocasiones se deja ver el egoísmo entre los mismos compañeros de trabajo, al momento de emprender cualquier proceso dentro de la empresa.
5. Se demuestra que no son frecuentes los conflictos pero si existen dentro de la empresa, se concluye que la problemática se puede evidenciar y que si existen es porque no se fomenta un clima organizacional idóneo.
6. Se manifiesta que la identidad de los colaboradores de la empresa se puede fortalecer, con la implementación estrategias que fomenten las recompensas para alcanzar relaciones laborales idóneas y lograr la cooperación entre todos los miembros de la organización.

Referencias

1. Brunet, L. (1987) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. (1ª. ed.) México: Trilla
2. Brunet, L. (1992). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. (5ª. ed.) México: Trilla
3. Chacón Guerra, V.A (2015) *Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula* (Tesis de licenciatura) Universidad Rafael Landívar, Zacapa
4. Chiavenato, I. (1992) *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª. ed.) México: McGraw-Hill interamericana.
5. Chiavenato, I. (2010) *Gestión del talento humano*. (3ª. ed.) México: McGraw-Hill-interamericana.
6. Chiavenato, I. (2010) *Innovaciones de la Administración* (5ª. ed.) México: McGraw-Hill interamericana.
7. Cordon España, O. (2015) *Análisis del clima organizacional en medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa* (Tesis de licenciatura) Universidad Rafael Landívar, Zacapa, Guatemala.
8. Cruz Marroquín, M. (2012) *Evaluación del clima organizacional en el área operativa de una empresa de servicios de contratación externa* (outsourcing) en Guatemala ((Tesis de maestría) Universidad San Carlos, Guatemala.

9. Dessler, G. (1976) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Colombia: Editorial Prentice/ Hall internacional.
10. Grupo Ferramírez (2012) *Manual de selección del talento humano*. Guatemala.
11. Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., y Konopaske, R. (2009) *Comportamiento, estructura y procesos*, (13ª. ed.) México: McGraw-Hill- interamericana.
12. Hernández Sampieri, R. (2010) *Metodología de la Investigación* (5ª. ed.) México: McGraw-Hill- interamericana.
13. Jung, C. (1961) *El secreto de la Flor de Oro*. Buenos Aires: Paidós
14. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012) *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14ª. ed.) México: McGraw-Hill- interamericana.
15. Litwin G. & Stinger H. (1978). *Organizational climate*. New York: Simon & Schuster.
16. Litwin G. & Stinger H. (2004). *Organizational climate*. New York: Simon & Schuster.
17. López Ramírez, R. (2013) *Clima organizacional en una cooperativa de ahorro y crédito afiliada a MICOOPE* (tesis de licenciatura) Universidad Rafael Landívar Jutiapa, Guatemala.
18. Marroquín Pérez, S. y Pérez Gutiérrez, L. (2011) *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King* (tesis de licenciatura) Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala.
19. Méndez, C. (2001) *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación* (3ª. ed.), Colombia: Mc Graw-Hill interamericana.

20. Robbins S. (1987). *Administración teórica y práctica*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
21. Robbins S. (1999). *Comportamiento organizacional*. (8ª. ed.) México: Prentice Hall.
22. Robbins y Coulter M. (2007). *Administración*. (8a. ed.) México: Pearson Educación.
23. Weinert, A. (1985) *Manual de Psicología de la Organización* (2ª. ed.) Barcelona: Herder
24. Werther, W. y Davis, K. (2008) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. (6ª. ed.) México: McGraw-Hill interamericana.

Anexos

Análisis FODA

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación establecida. • Instalaciones propias. • Amplio parqueo. • Amplio surtido de productos. • Adquisición de nuevas tecnologías. • Personal eficiente. • Estricto control de repartos. • Servicio inmediato en ventas. • Sala de ventas muy bien organizada. • Personal identificado. • Buen servicio de atención al cliente. • Muy buena participación en el mercado. • Precios accesibles. • Utilización de herramientas de procesos. • Publicidad. • Fácil acceso. • Entrega a domicilio con transporte propio.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio de la competencia es débil. • Alianzas estratégicas con organizaciones capacitadoras. • Adquirir nuevas tecnologías. • El constante crecimiento del mercado de sus productos.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de proveedores. • La página de internet no está actualizada.

	<ul style="list-style-type: none"> • Existen productos que los manejan con poca frecuencia. • Posición geográfica. • El servicio al cliente requiere capacitación constante. • Solo se cuenta con tiendas dentro de la cabecera departamental. • La entrega a domicilio tiende a acumular demasiados pedidos. • Falta de publicidad en lugares estratégicos. • Los colaboradores no tienen presente los planes de la empresa. • Falta de incentivos para los colaboradores. • Falta de confianza entre los mandos medios y los colaboradores. • Falta de pruebas del desempeño al personal. • Deficiencia de comunicación entre colaboradores de tiendas. • Falta de comunicación de mandos medios y subalternos. • Falta de interés de los colaboradores en mejorar la cultura organizacional. • Falta de programa interno de capacitaciones. • Bajo desempeño de los colaboradores. • Limitadas relaciones interpersonales.
<p>Amenazas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de cadena de tienda que vende los mismos productos. • Competencia con publicidad agresiva. • Competencia con surtido amplio y a la vanguardia. • Robos de mercadería por personal ajeno a la empresa. • Extorciones en las tiendas.

Fuente: elaboración propia

Cuadro de sistematización del problema

Causas	Efectos	Pronósticos	Control de Pronóstico
<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en la comunicación • Limitadas relaciones interpersonales. • Falta de colaboración entre áreas de trabajo • Sobre cargas de trabajo • Falta de motivación 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional desfavorable. • Conflictos laborales. • Bajo desempeño laboral. • Insatisfacción en los clientes. • Quejas por parte de los clientes. • Estrés laboral. • Incumplimiento de tareas • Ausentismo. • Desmotivación laboral dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desgastes del personal por conflictos. • Pérdida de clientes • Bajo rendimiento de los colaboradores. • Deficiencia en servicio al cliente. • Reducción de participación en el mercado. • Impuntualidad en entrega de pedidos. • Conductas cuestionables. • Ausentismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el clima organizacional para lograr un mejor rendimiento laboral en la empresa Grupo Ferramírez S.A. con domicilio fiscal en el municipio de Salamá B.V.

Fuente: elaboración propia



Entrevista

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sede Zacapa, plan fin de semana

Administración de empresas

Dirigida al gerente administrador y jefe administrador de Grupo Ferramírez, S.A.

Estructura

- 1) ¿Organigrama del conocimiento de todos?
- 2) ¿Tareas lógicamente estructuradas?

Responsabilidad

- 3) ¿Delegación de confianza necesaria?
- 4) ¿Colaboradores responsables?

Recompensa

- 5) ¿Plan de beneficios para colaboradores destacados?
- 6) ¿Plan de recompensas según rendimiento?

Desafíos

- 7) ¿Brinda importancia a las apreciaciones de su personal?
- 8) ¿Toma riesgos en su empresa?

Relaciones

- 9) ¿Prevalece atmósfera amistosa?
- 10) ¿Qué tanto conoce a su personal?
- 11) ¿Cómo caracteriza el clima laboral?

Cooperación

- 12) ¿Se fomenta la cooperación?
- 13) ¿Fomenta la cooperación o el desempeño individual?
- 14) ¿Integrantes cooperan según la necesidad?

Estándares

- 15) ¿Aspiraciones claras del personal?
- 16) ¿Aspiraciones especiales dentro de los colaboradores?

Conflictos

- 17) ¿Promueve las discusiones de los incidentes?
- 18) ¿Cómo resuelve conflictos?

Identidad

- 19) ¿Orgullo de pertenecer a la empresa?
- 20) ¿Colaboradores leales con la marca?



Encuesta

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sede Zacapa, plan fin de semana

Administración de empresas

Cuestionario estructurado en escala de Likert dirigido a los colaboradores de Grupo Ferramírez, S.A.

Objetivo: el presente instrumento permitirá recolectar información para conocer el clima organizacional de Grupo Ferramírez, S.A. para establecer acciones que garanticen un mejor desempeño laboral dentro de la institución para brindar servicio de calidad, dicha información será utilizada de forma exclusiva para efectos académicos.

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con el clima organizacional de Grupo Ferramírez. Lea cada una de las pregunta y seleccione una respuesta de acuerdo a su opinión, marque con una “X” la opción seleccionada.

Ponderación

siempre	con frecuencia	en ocasional	raras veces	Nunca

Información demográfica:

Sexo: F _____ M _____

Edad (años):

De 18 a 30 _____

De 31 a 40 _____

De 41 a 50 _____

De 51 en adelante _____

Nivel académico:

Medio _____ Técnico universitario _____ Licenciatura _____ Maestría _____

Rango salarial:

Q.2, 000.00 a Q.5, 000.00 _____ Q.5, 000.01 a Q.10, 000.00 _____ Q.10, 000.01 en adelante: _____

Estado civil

Soltero (a) _____ Casado (a) _____ Otros _____ Especifique _____

Antigüedad

De 1 a 5 años _____ De 6 a 10 años _____ De 11 a 15 años _____ De 15 años en adelante _____

Indicador	Pregunta	5	4	3	2	1
Estructura	¿En esta organización las tareas están bien definidas?					
	¿Conoce bien las políticas de esta empresa?					
	¿En esta institución se tiene claro quién manda y toma las decisiones?					
Indicador	Pregunta	5	4	3	2	1
Responsabilidad	¿A su jefe le gusta que haga bien su trabajo sin estar verificarlo?					
	¿Los jefes trazan planes generales de lo que debe hacer, del resto soy responsable por el trabajo?					
	¿No se confía en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces?					
Indicador	Pregunta	5	4	3	2	1
Recompensa	¿En esta organización existe un buen plan de beneficios para que el mejor ascienda?					
	¿Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas?					
	¿Las personas son recompensadas según su desempeño?					

	en el trabajo?					
Indicador	Pregunta	5	4	3	2	1
Desafíos	¿La organización se arriesga por una buena idea?					
	¿Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos?					
	¿La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad?					
Indicador	Pregunta	5	4	3	2	1
Relaciones	¿Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones?					
	¿Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización?					
	¿Las personas en esta organización tienden a ser reservadas entre sí?					
Indicador	Pregunta	5	4	3	2	1
Cooperación	¿En esta organización siempre piensan en mejorar de forma continua su rendimiento personal y grupal?					
	¿Es importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño?					
	¿El administrador piensa que todo trabajo se puede mejorar?					
Indicador	Pregunta	5	4	3	2	1
Estándares	¿Si se equivoca, las cosas las ve mal su superior?					

	¿Las personas en esta organización no confían entre los mismos compañeros?					
	¿Los jefes hablan de sus aspiraciones dentro de la organización?					
Indicador	Pregunta	5	4	3	2	1
Conflictos	¿En esta organización se causa buena impresión si se mantiene callado para evitar desacuerdos?					
	¿Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos?					
	¿Siempre puede decir lo que piensa aunque no esté de acuerdo con sus jefes?					
Indicador	Pregunta	5	4	3	2	1
Identidad	¿Se siente miembro de un equipo que funciona bien?					
	¿Siente que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización?					
	¿En esta organización cada persona se preocupa por su interés?					



Grupo Ferramirez, S.A.
La Bodega Ferramirez

Salamá 10 de Octubre de 2015

Lic.
Cesar Fernando Orellana
Coordinador General
Universidad Panamericana
Sede Zacapa

Por este medio se autoriza la realización del Proyecto de Investigación para el alumno **Jorge Javier Bolvito García** con carnet **1121804** de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, y quedamos a la disposición para brindar la información que requiera para la elaboración del mismo.

Sin otro particular,

Atentamente



Ivan Salazar
Administrados
Grupo Ferramirez S.A.

Iván Salazar
GRUPO FERRAMIREZ, S.