

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura de Administración de Empresas



**“Análisis del clima organizacional en una empresa
comercializadora de productos electrónicos”**
Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Ximena Valeria Priego Aguilar

Guatemala, marzo de 2011

**“Análisis del clima organizacional en una empresa
comercializadora de productos electrónicos”**
Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Ximena Valeria Priego Aguilar

Licda. Ingrid de Núñez, **Asesora**
M. Sc. Gabriela Corado de Morales, **Revisora**

Guatemala, marzo de 2011

Autoridades de la Universidad Panamericana

M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus Rector

Rector

M. Sc. Alba Araceli Rodríguez Bracamontes de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

Arq. Vicky Sicajol Calderón

Directora de Registro y Control Académico

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M . Sc. . Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Dr. Luis Roberto García
Examinador

Lic. Marisol Arroyo Carrillo
Examinador

Lic. Cristina López
Examinador

Lic. Ingrid de Núñez
Asesor

M. Sc. Gabriela Corado
Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0017-2011-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 07 DE MARZO DEL 2011**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Ingrid de Nuñez, tutora y M. Sc. Gabriela Corado, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ELECTRÓNICOS”. Presentada por la estudiante Ximena Valeria Priego Aguilar, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00176, de fecha 15 de febrero del 2,011; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.**

Lic. César Augusto Custodio Cobarr

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala,
18 de noviembre de 2010

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Respetables Señores:

Por este medio me permito notificarles que la alumna *Ximena Valeria Priego Aguilar*, ha completado su trabajo de Practica Empresarial Dirigida -PED- que tiene por título **“Análisis del clima organizacional en una empresa comercializadora de productos electrónicos”**.

Por lo anterior, emito el presente dictamen en mi calidad de asesora con una nota final de 79/100 (setenta y nueve puntos sobre cien).

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, rounded loop at the top, a vertical line extending downwards, and a horizontal stroke extending to the right from the middle of the vertical line.

Licda. Ingrid de Núñez
Colegiado No. 10652

Tutor: M. Sc. Gabriela Corado

Titulo: **“Análisis del clima organizacional en una empresa comercializadora de productos electrónicos”**

E-mail: gcoradoupana@gmail.com

Guatemala, 6 de enero del 2011

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Análisis del clima organizacional en una empresa comercializadora de productos electrónicos”**, realizado por: **Ximena Valeria Priego Aguilar**, carné número 1013123, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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


M. Sc. Gabriela Corado de Morales



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYC.185.2011

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **PRIEGO AGUILAR, XIMENA VALERIA** con número de carné 1013123, aprobó con **78 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los quince días del mes de febrero del año dos mil once. ———
Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los catorce días del mes de marzo del año dos mil once. ———

Atentamente,


Arq. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. Licda. Alba de González
Secretaria General



Maria José M.
cc.Archivo

Contenido

Resumen	1
Introducción	3
1.1. Antecedentes	5
1.1.1 Organigrama actuales de la empresa	7
1.1.2. FODA de la empresa	8
1.2. Marco teórico	
1.2.1 Clima organizacional: estudios, factores, funciones y tipos	9
1.2.2 Importancia de diagnosticar el clima organizacional	16
1.2.3 Medición de las actitudes	17
1.2.4 Involucramiento del personal	20
1.2.5 Motivación: definición, teorías	21
1.2.6 Satisfacción: medición, relación satisfacción-productividad	25
1.2.7 Condiciones laborales	27
1.2.8 Relaciones laborales	28
1.3. Planteamiento del problema	30
1.4. Objetivos	
1.4.1. Objetivo general	31
1.4.2. Objetivos específicos	31
1.5 Alcances y límites	31
2. Metodología	32
2.1 Sujetos de la investigación	32
2.2. Muestra	32
2.3. Instrumento	33
2.4. Procedimiento	33
3. Resultados	34
4. Análisis de resultados	46
5. Conclusiones	49
6. Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional	50

6.1	Introducción	50
6.2	Justificación	50
6.3	Objetivos	51
6.4	Desarrollo de la propuesta	51
6.4.1	Crecimiento laboral	52
6.4.2	Remuneración	54
6.4.3	Políticas internas	56
6.4.4	Reconocimiento de esfuerzo y trabajo de empleados	58
6.4.5	Motivación	61
6.5	Presupuesto general	64
6.6	Medición del clima organizacional	65
7.	Referencias bibliográficas	72
8.	Anexos	74

Resumen

La presente investigación está segmentada en varios capítulos que permiten describir el desarrollo de la misma. En el primer capítulo se describe los antecedentes de la empresa sujeta a la investigación la cual es una comercializadora de productos electrónicos llamada SC Electronics. Ésta es una marca global, que lidera el camino hacia la era digital avanzada en la fabricación de numerosos aparatos electrodomésticos, dispositivos móviles, televisiones, plasmas, aires acondicionados, etc. aplican nuevas tecnologías que reafirman su posición como una compañía mundial. Esta empresa empezó operaciones en Guatemala en el 2005 bajo la supervisión y coordinación de la subsidiaria ubicada en Panamá.

Posteriormente, se desarrolla el marco teórico, conceptos y teorías que refuerzan el tema de investigación: clima organizacional. En SC Electronics se ha observado una disminución de la productividad y actitudes de los trabajadores que no favorecen el clima. Ante esta situación y la importancia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral, se planteó realizar un análisis del mismo para identificar los factores que influyen y afectan negativamente en la empresa.

En el segundo capítulo se define que la metodología de la investigación es de tipo descriptiva, se detalla que los sujetos de la investigación lo conforma una muestra de 56 trabajadores de los distintos departamentos que conforman la empresa. Para realizar dicha investigación se utilizó como instrumento de recolección de información un cuestionario conformado por 20 preguntas dicotómicas y de selección múltiple relacionadas con el clima organizacional, la cual se aplicó a los sujetos de estudio en sus oficinas, dentro del horario de labores. En el tercer capítulo se presentan los resultados obtenidos en la encuesta a través de tablas con porcentajes y cantidades que permiten tener una mejor visión de las respuestas de los trabajadores.

En el cuarto capítulo se desarrolla el análisis e interpretación de resultados. Se puede destacar que es una empresa con un recurso humano bastante joven con niveles de motivación y satisfacción

laboral bajos, lo cual se debe a la falta de reconocimiento y crecimiento profesional. La mayoría de los trabajadores tiene entre menos de uno a tres años de laborar en la empresa.

En el quinto capítulo se exponen las distintas conclusiones de la investigación donde se destaca que en dicha empresa el clima organizacional no es estable y los factores de mayor importancia que inciden en el mismo son: la falta de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, baja remuneración, insatisfacción de las políticas y exceso de tensión.

Por lo anteriormente descrito, en el sexto capítulo se presenta una propuesta que permite el mejoramiento del clima organizacional en base a los principales factores que lo afectan. Se espera que su implementación incida positivamente logrando el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa mediante la satisfacción de los trabajadores.

Para concluir se incluye las referencias bibliográficas consultadas que sirvieron de apoyo para la realización de la investigación y en el último capítulo se incluye como anexo la encuesta aplicada a los trabajadores.

Introducción

En la mayoría de los casos, las empresas se concentran en cómo elevar las ventas y generar ganancias, olvidándose de lo que han invertido al reclutar, contratar y capacitar personal; el cual al no ser motivado disminuye su nivel de producción y puede buscar mejores oportunidades de empleo, ocasionando pérdidas de la inversión realizada, y más importante, pérdidas del capital humano de la empresa.

El capital humano es lo más importante en una organización y en la sociedad en general; por lo tanto, es necesario detectar qué factores afectan su ambiente con relación a su rendimiento, productividad y relaciones con los demás.

Durante muchos años, la teoría ha comprobado que el empleado se encuentra influenciado por el entorno que le rodea, existen muchos factores que influyen en el mismo como son los salarios, las prestaciones, la motivación y el clima organizacional. El colaborador tiene una percepción del ambiente de su trabajo; éste puede repercutir en muchos aspectos de la organización, generalmente se dice que si no hay un buen clima laboral, el desempeño del empleado no será el esperado.

El clima organizacional ayuda a determinar la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Los modelos de estudio de clima de las organizaciones, plantean que existe una relación entre clima organizacional y productividad de la organización.

Un análisis de clima organizacional permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal.

Con relación a lo anterior, la importancia y magnitud que tiene el clima organizacional surgió la necesidad de desarrollar este tema en SC Electronics, una empresa comercializadora de productos electrónicos donde se ha observado un clima laboral cuyos niveles de satisfacción y motivación son bajos lo cual se ve reflejado en el desempeño y productividad de los trabajadores e

interacción entre ellos, y como con los clientes externos. Al respecto, se realizó un análisis del clima organizacional con el objetivo de identificar los factores que influyen negativamente en los trabajadores.

Los resultados de la investigación permitieron detectar estos factores, evidenciando que el clima organizacional de la empresa comercializadora de productos electrónicos no es saludable.

Ante esta problemática se recomienda a la empresa que se lleven a cabo distintas actividades de mejora del clima. SC Electronics se encuentra en una industria que compite con empresas globales, quienes constantemente innovan productos, y se preocupan porque todo su personal cuente con las herramientas necesarias que les permitan cumplir sus objetivos personales y de la empresa. Es por ello que se presenta una propuesta como guía de apoyo y así poder ser una empresa competitiva donde su recurso humano es valorado y motivado que contribuirán a través de su trabajo alcanzar las metas organizacionales.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

SC Group (nombre ficticio) fue constituido como un consorcio de dos compañías coreanas: Lucky Chemical Industrial (fundada en 1947) que fabricaba cosméticos, y GoldStar (fundada en 1958) una fábrica de radios y posteriormente de todo tipo de electrodomésticos, del cual la abreviación de SC se derivó.

En el año 1977 producen la primera televisión de color y un año más tarde alcanzan los \$100 millones en exportaciones. En 1982, establecen la primera planta de producción fuera de Corea, ubicada en Estados Unidos.

En 1995 la compañía cambia de nombre de Goldstar a SC Electronics, adquiriendo Zenith Electronics de los Estados Unidos. Antes del cambio de nombre los productos de toda la casa fueron vendidos bajo el nombre de marca de Lucky, mientras los productos electrónicos fueron vendidos bajo el nombre de marca de GoldStar. Todas las oficinas realizan el cambio de nombre para unificar todos los componentes del "Grupo SC", con el fin de alcanzar el liderazgo en la industria electrónica a través de su globalización. Se crea un logotipo del grupo, "La Cara del Futuro", el cual encierra cinco conceptos: "El Mundo", "El Futuro", "La Juventud", "La Humanidad" y "La Tecnología".

Actualmente, SC es un conglomerado coreano, que cuenta con un amplio rango de compañías del grupo SC, con nombres ligeramente diferentes, como SC Chemicals, LT Telecom, e incluso un equipo de béisbol llamado SC Twins. Todas estas compañías adoptaron el slogan "Life is Good" que suele aparecer junto al logo. Actualmente, el conglomerado responde al nombre de "SC".

En el año 2002 bajo el sistema de sostenimiento de compañías de SC, se separa en SC Electronics y SC Corporation.

En enero de 2009 SC pudo comprar el nombre de dominio, SC.com, colocándose entre las compañías que poseen su nombre de dominio de dos letras.

SC Electronics es líder global e innovador tecnológico en electrónica de consumo, telefonía móvil y electrodomésticos. La compañía cuenta con más de 82,000 empleados repartidos en 117 centros de operaciones, 6 centros de diseño incluyendo 89 subsidiarias en todo el mundo ubicándose en Seoul Corea la casa matriz.

El 22 de noviembre de 2000 apertura la oficina de SC Electronics en Guatemala, siendo ésta únicamente un centro de servicio al cliente donde se extendían las garantías y reparaban los productos SC. La subsidiaria de la región centroamericana se encuentra ubicada en Panamá, siendo este país el encargado de las operaciones de los países de Centro América.

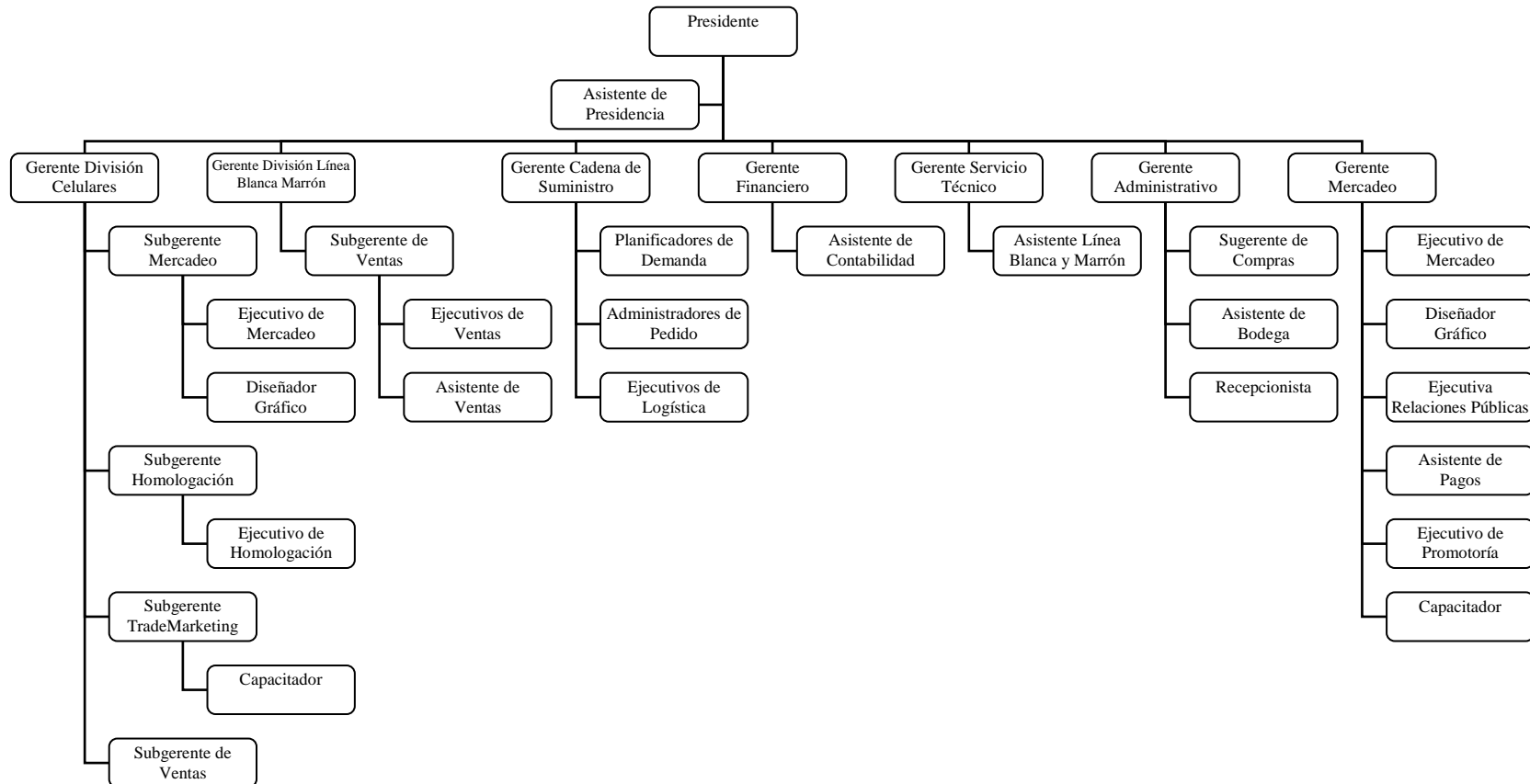
En marzo de 2005 SC Electronics Panamá decide trasladar las cuentas y operaciones de Guatemala, El Salvador y Honduras a la oficina de SC Electronics Guatemala S.A. A partir de esta fecha, se establecen los departamentos de ventas, mercadeo, contabilidad y servicio reportando directamente a la subsidiaria. Actualmente, la oficina de SC Electronics Guatemala tiene 60 empleados.

La compañía tiene 5 unidades de negocio:

- Home Entertainment: LCD, plasmas, equipos de sonido, teatros en casa.
- Mobile Communications: dispositivos móviles, netbooks.
- Home Appliance: refrigeradoras, microondas, lavaplatos, estufas, aspiradoras, lavadoras, secadoras.
- Business Solutions: monitores, sistemas de seguridad, proyectores.
- Air Conditioning

Gráfica 1

Organigrama actual de empresa comercializadora de productos electrónicos



Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por el Gerente Administrativo

Gráfica 2

FODA de empresa comercializadora de productos electrónicos

Este método es usado para analizar problemas o situaciones en las cuales no se están cumpliendo los objetivos fijados. Se trata de analizar cuatro puntos básicos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa considerada dentro de las 100 marcas globales sobresalientes. - Líder en la industria tecnológica. - Tiene cinco divisiones de productos. - Lealtad de cartera de clientes. - Solidez financiera - Posicionamiento de marca en el mercado centroamericano. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ampliación de segmentos de mercado con la introducción de monitores a nivel industrial y educativo. -Responsabilidad social: proveer de productos electrónicos a distintas organizaciones de beneficencia que los ayuden a mejorar su funcionamiento actual.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Duplicidad de funciones. - Proceso deficiente de inducción y capacitación. - Ambiente organizacional no óptimo. - Alta rotación de personal. - Control de operaciones en algunos países de Centro América (Guatemala, El Salvador y Honduras) el resto es operado por Panamá. 	<ul style="list-style-type: none"> -Competencia. -Entorno económico, crisis económica. -Desastres naturales. -Inestabilidad política del país.

Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por el Gerente Administrativo

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Clima organizacional

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.

El clima organizacional lo conforman elementos como: el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente; el trato que un jefe puede tener con sus subordinados; la relación entre el personal de la empresa e incluso con proveedores y clientes; los cuales pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella. La percepción (lo que sienten de) que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, incide directamente en el desempeño y productividad de la organización.

Estudios del clima organizacional

Según (Maisch, 2004) existen dos tipos de estudios que se pueden realizar para conocer el clima organizacional, a los que define como de niveles macro fenómeno y micro fenómeno. El autor indica que el primer nivel mencionado se refiere a una naturaleza básica, es decir que el estudio se desarrolla a nivel teórico y no en un campo aplicado específico.

Este tipo de estudio analiza el ambiente global de la organización considerando proveedores externos e internos, así como cliente externo e interno. Maisch (2004) menciona que puede que estos estudios pueden ser de tipo causal-explicativo, en los que ciertas causas generan determinados efectos como la influencia de la cultura sobre el clima, los efectos que se generan a niveles de productividad, entre otros.

El nivel micro fenómeno según el mismo autor, es de naturaleza aplicada y permite conocer la situación del clima en su entorno organizacional específico. Estos estudios tienen la utilidad de diagnosticar el clima y detectar cuáles son los factores afectados, las causas y niveles de afección.

(Litwin y Stinger, 1978) citados por (Bustos, 2002) fueron los primeros en determinar que el clima organizacional comprendía nueve componentes:

- a. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.
- b. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- c. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero

siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

- d. **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- e. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- f. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- g. **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- h. **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
- i. **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Factores del clima organizacional

Los factores de una organización, tanto internos como externos, determinan el clima organizacional de una empresa. Éstos afectan las motivaciones de los miembros de la organización y su comportamiento, repercute en la productividad, satisfacción, rotación de personal, adaptación a los cambios, entre otros.

Sin embargo, el comportamiento de los miembros de una institución no es el resultado de los factores organizacionales existentes dentro de ella, sino depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos. Éstas obedecen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

Funciones del clima organizacional

Desvinculación: lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

Obstaculización: lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.

Esprit: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Tipos de clima organizacional

Existen diversas teorías que han tipificado los climas laborales que puede producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. Por lo que menciona que se han tipificado cuatro tipos de sistemas laborales, cada uno de ellos con un clima particular, estos son los siguientes:

Primer sistema autoritario-explotador: La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

Segundo sistema autoritario-paternalista: Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Tercer sistema participativo-consultivo: Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

Cuarto sistema participativo-en grupo: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino

también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

1.2.2 Importancia de diagnosticar el clima organizacional

Para (Brunet, 2002) el clima refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros. Es necesario que un administrador sea capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- a. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- b. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los que dirigirá sus intervenciones.
- c. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

(Colunga, 2010) en el artículo ventajas y desventajas de la motivación en un ambiente de trabajo, es necesario entender tres conceptualizaciones: Atender las necesidades de las personas que integran la empresa para que produzcan más, es necesario ayudar a las personas que integran la empresa a cubrir sus necesidades fisiológicas, de seguridad y de pertenencia manteniendo el trabajo por un largo tiempo. Ya que al cubrir sus necesidades de estima manteniendo a los operarios en un nivel de estatus organizacional igual al de los administradores logran cubrir sus necesidades de autorrealización manteniendo la facilidad de analizar, evaluar, modificar y controlar en grupo las labores de su trabajo. Es importante recalcar que ayudar a las personas que integran la empresa a satisfacer de alguna forma sus necesidades, no garantiza que trabajen más, ni mejor. Para que lo hagan, se requiere aplicar sistemáticamente el proceso administrativo: planear, coordinar, dirigir y controlar, y utilizar diversas herramientas de dirección como: liderazgo, comunicación, remuneración, delegación, apoyo y capacitación.

La segunda conceptualización es inyectar una carga emotiva a las personas que integran la empresa para que generen y mantengan un sobreesfuerzo en el desempeño de sus labores.

La tercera conceptualización es la de aplicar diversas herramientas administrativas, especialmente del proceso de dirección, como el liderazgo, la comunicación la remuneración, la delegación el apoyo y la capacitación, para que las personas produzcan más. La administración es una disciplina que tiene fundamentadas y validadas en la práctica una serie de herramientas administrativas que permiten a quien las aplica profesional y sistemáticamente una mayor probabilidad de alcanzar los objetivos a través de otras personas y utilizando otros recursos.

1.2.3 Medición de actitudes

El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes.

Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa.

Otros medios de descubrir las actitudes del personal: entrevistas de egreso, entrevistas dirigidas, entrevistas no dirigidas, y sistemas de sugerencias.

Sin embargo, en conjunto, la encuesta de actitud proporciona resultados más exactos que cualquier otro método, y con menor dificultad. Las encuestas de actitud tienen funciones útiles en las organizaciones:

Son un medio de descubrir desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados. Con frecuencia se relacionan con asuntos que pueden corregirse fácilmente en cuanto se conocen, con lo cual se evitan dificultades posteriores.

Las opiniones reveladas por el estudio de actitudes son útiles para planear la organización y las modificaciones, y para la capacitación de los supervisores.

El clima organizacional se puede medir por medio de las siguientes dimensiones: actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa, actitudes hacia las oportunidades de ascenso, actitudes hacia el contenido del puesto, actitudes hacia la supervisión, actitudes hacia las recompensas financieras, actitudes hacia las condiciones de trabajo y actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Los pasos para llevar a cabo un estudio de actitud:

1. Planeación de la encuesta. Para que la encuesta tenga éxito es esencial planearla cuidadosamente. Los representantes de los diversos grupos involucrados, principalmente gerentes, supervisores y empleados deben hablar de los objetivos de la encuesta y determinarlos claramente y por escrito.
2. Diseño del cuestionario. El cuestionario que se usa en una encuesta debe cubrir todos los aspectos de la situación de trabajo que se considere que están relacionadas con la satisfacción e insatisfacción de los funcionarios. El personal de una empresa acepta mejor las encuestas de actitud cuando los empleados de todos los niveles participan en el desarrollo de los temas del cuestionario.
3. Administración del cuestionario. Las condiciones en las que se administra el cuestionario de actitud son de importancia vital para el éxito de la encuesta y para el estado de ánimo de los participantes. Los gerentes deben estar totalmente orientados a entender el propósito de la encuesta. Se debe hacer una publicidad previa a través de boletines internos y material publicitario impreso. El procedimiento común es administrar en forma anónima el cuestionario entre grandes grupos durante las horas de trabajo.
4. Análisis de los datos. La tabulación de los resultados divididos por departamentos, empleados en comparación con empleadas, personal obrero en comparación con el personal directivo y otras categorías significativas, es el punto de partida para analizar los datos. Si existen datos de encuestas anteriores es posible realizar comparaciones. Por lo general, las comparaciones se hacen entre departamentos dentro de la organización.
5. Actuar en forma apropiada. Una vez identificados los problemas, es necesario actuar en forma apropiada. Es necesario retroalimentar al personal sobre los resultados de la encuesta y realizar las acciones correctivas y de seguimiento que haya planeado la dirección.

6. Repetir periódicamente el estudio. Es necesario comparar los resultados obtenidos a través del tiempo (por ej. con un estudio de panel) para saber si las acciones correctivas adoptadas han dado resultados positivos.

El clima organizacional contempla las siguientes dimensiones:

1. Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas
2. Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
3. Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
4. Retribución: grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo
5. Disponibilidad de recursos: grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
3. Estabilidad: grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
4. Claridad y coherencia en la dirección: grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
5. Valores colectivos: grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto

1.2.4 Involucramiento del personal

(Corral y Pereña, 2003) indican que el involucramiento del personal se refiere al grado en que los empleados se sienten partícipes de un proyecto común o desvinculados de los objetivos generales de la organización.

A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, (Arciniega, 2002) los ha llamado compromiso organizacional y, a diferencia de la satisfacción laboral, ha podido predecir con mayor certeza el desempeño de un colaborador. Existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso registran altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo.

El grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a realizar un esfuerzo en favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando para la institución.

Según Arciniega (2002), existen tres dimensiones del compromiso organizacional, que son:

- a. Compromiso afectivo: refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización.
- b. Compromiso continuo: revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa, el reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización.
- c. Compromiso normativo: es igual al afectivo en cuanto a su naturaleza emocional y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer en la empresa para la que actualmente labora.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar técnicas que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones.

Uno de los métodos para mejorar el entorno laboral es la participación de los colaboradores, ésta puede lograrse a través de la utilización de métodos que permiten a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como su relación con la organización.

Para (Dessler, 2001) el sentimiento de pertenencia puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades. Este sentimiento posee cuatro componentes: sentimiento de solidaridad del grupo, necesidad de una meta, progresos observables hacia la meta y participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

1.2.5 Motivación

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.). Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

Motivación laboral

(Pernalete, 2004) define la motivación laboral como un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.

Algunas veces la falta de motivación en las empresas se da debido a la poca interacción del gerente con los subordinados. Es de fundamental importancia que los gerentes mantengan una buena comunicación con su equipo de trabajo y que comprendan las necesidades que estos tienen. De esta forma la empresa evita problemas de funcionalidad y se promueve un mejor ambiente laboral, en el que los trabajadores se sienten tomados en cuenta y en el que se reconoce el buen trabajo que desarrollan dentro de la organización.

Cuando tiene una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa.

Teoría de los dos factores Frederick Herzberg

Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores:

Factores higiénicos o insatisfactorias: se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados.

Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió, la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Ellos incluyen: condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la organización y administración, relaciones con el supervisor y competencia técnica del supervisor, salarios, estabilidad laboral y relaciones con colegas.

Factores motivadores o satisfactorios: se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Estos producen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen: delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar el trabajo, ascensos, utilización plena de las habilidades personales, entre otros.

Para introducir mayor motivación en el cargo se propone enriquecimiento de las tareas, que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

En la práctica, el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas en los intentos por elevar el desempeño y la satisfacción del personal.

Teoría de necesidades humanas de Abraham Maslow

La teoría de Maslow propugna que la motivación es función de las necesidades humanas, y que éstas pueden clasificarse, según una jerarquía evolutiva. Niveles de necesidades:

Necesidades fisiológicas: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, entre otros.

Necesidades de seguridad: con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido.

Necesidades sociales: una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Necesidades de estima: este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Necesidades de autorrealización: en este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

1.2.6 Satisfacción

El comportamiento organizacional se centra en tres actitudes: satisfacción con el trabajo, participación en el trabajo y compromiso con la organización.

Satisfacción con el trabajo también conocido como satisfacción laboral, se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.

La participación en el trabajo mide el grado en el que una persona se identifica, psicológicamente hablando, con su trabajo y considera que su desempeño percibido es importante para su sentido de valía personal. Los empleados con gran participación en su trabajo se identifican intensamente con el trabajo que realizan y se interesan realmente en él.

La tercera actitud hacia el trabajo es el compromiso con la organización, estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Los empleados satisfechos se inclinan más a hablar positivamente de la organización, ayudar a los demás y superar las expectativas normales de su puesto. Asimismo, son más proclives a esforzarse más allá de su deber.

La motivación y la satisfacción son elementos diferentes, la motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta o sea es el impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido el deseo, o sea, es el resultado ya experimentado. Por lo que una persona puede tener un alto nivel de satisfacción en su trabajo pero puede sentirse desmotivada en las funciones que realiza.

Medición de la satisfacción laboral

Los métodos de medición más conocidos son la calificación única general y la calificación sumada, que está compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza. El método de la calificación consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta, como ésta:

“Considerando todos sus aspectos, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo?” Los entrevistados dan su respuesta rodeando con un círculo un número entre uno y cinco que corresponden a las contestaciones “muy satisfecho” o “muy insatisfecho”. El otro método, la suma de facetas del trabajo, es más elaborado. Se identifican los elementos clave de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos. Entre los factores característicos que se incluirían están: trabajo, supervisión, salario actual, oportunidades de ascender y relaciones con compañeros. Estos factores se califican con una escala estandarizada y se suman para dar una calificación general de la satisfacción con el trabajo.

Relación entre satisfacción-productividad, ausentismo y rotación.

Es la productividad la que lleva a la satisfacción. Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización se encuentra que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos.

Existe una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, si las organizaciones tienen prestaciones muy liberales en cuanto a los permisos por enfermedad alientan a todos los empleados (incluyendo a los más satisfechos) a que se tomen días libres.

La satisfacción también tiene una relación negativa con la rotación, un moderador importante entre esta relación es el nivel de desempeño del trabajador. El grado de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que mejor se desempeñan porque la organización hace esfuerzos considerables por conservar a estas personas les dan aumentos, elogios, reconocimientos, más oportunidades de ascender, etc. Casi todo lo contrario ocurre con los que tienen un rendimiento bajo la organización se esfuerza poco por retenerlos e incluso despliega presiones sutiles para incitarlos a renunciar. Por lo tanto, se espera que la satisfacción fuera más importante como influencia de los empleados de bajo rendimiento para quedarse que en el caso de los más exitosos.

Los empleados manifiestan su insatisfacción de varias maneras:

- a. Salida: es un comportamiento dirigido a abandonar la organización, como buscar otro trabajo o renunciar.
- b. Vocear: tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.
- c. Lealtad: esperar pasivamente, aunque con optimismo, a que mejoren las condiciones; por ejemplo, defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y su administración hacen lo correcto.
- d. Negligencia: dejar que las condiciones empeoren, como por ausentismo o retardo crónicos, poco empeño o tasa elevada de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia abarcan las variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. En este modelo se amplía la respuesta de los empleados para incluir el vocear y la lealtad, conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir condiciones satisfactorias.

1.2.7 Condiciones laborales

Según Corral y Pereña (2003), las condiciones laborales se refieren a las condiciones físicas, entre ellas iluminación, ruido, temperatura, color de las paredes, entre otros, además de compensaciones económicas como remuneración y sistema de incentivos. Expresan que la remuneración no es la única motivación del empleado en el trabajo, ya que malas condiciones, como el ambiente físico y el sistema de incentivos pueden afectar el nivel de satisfacción de los empleados.

Las instalaciones deben ser adecuadas, deben proveer comodidad, seguridad y herramientas de comunicación, que permitan mejoras a largo plazo. Estas comprenden el ambiente físico de la organización, arquitectura, muebles, equipos, útiles de oficina y en general todos aquellos artefactos que ayudan a desempeñar efectivamente las tareas del personal, proporcionando al mismo tiempo un ambiente físico agradable y seguro, que contribuye a mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Este aspecto es importante, ya que es evidente que toda persona requiere como necesidad básica primaria, ciertos recursos para la ejecución de tareas en condiciones saludables, es por ello que las instalaciones deben estar adecuadamente equipadas y en perfecto funcionamiento tales como: el agua potable, servicios sanitarios, ventilación, iluminación y sistemas de emergencia, además de contar con un equipo de insumos de trabajo adecuados, con el objeto de ahorrar energía, reducir tiempos y mejorar procesos.

1.2.8 Relaciones laborales

Las relaciones laborales envuelven otras dimensiones, entre ellos: salarios, tipos de contratos, jornadas de trabajo, retribución a la productividad, calidad del producto y capacitación a la fuerza de trabajo. Para los autores citados un papel importante en las relaciones laborales son las actitudes personales que determinan el comportamiento de una persona en determinada actividad.

La actitud es la disposición de una persona a comportarse de determinada manera según sus características de personalidad. La actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo, condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador.

Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento.

Uno de los efectos negativos que pueden tener las actitudes es la inadaptación laboral que se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de productividad. Como efectos positivos de las actitudes se consideran la productividad, un buen ambiente de trabajo, la satisfacción personal y grupal, entre otros

Las relaciones con compañeros de trabajo va a depender del comportamiento de las personas y se refiere a la forma en que éstas actúan dentro de las organizaciones, por eso es importante el

estudio del comportamiento, ya que puede afectar el rendimiento de la organización. El individuo dirige su comportamiento hacia un fin que según piensa acertada o equivocadamente lo beneficiará.

Existen diferencias entre una persona y otra en condiciones similares, es por ello que existen cuatro variables que determinan la relación del compañerismo:

- a. Características biográficas: son personales, como la edad, sexo, estado civil, son objetivas y fáciles de obtener.
- b. Capacidad: son facultades que tiene el individuo para realizar las diferentes actividades de un empleo, pueden ser intelectuales o físicas.
- c. Personalidad: es la suma de las formas en que una persona reacciona e interactúa con los demás.
- d. Aprendizaje: es cualquier cambio de conducta relativamente permanente que presenta como consecuencia una experiencia.

1.3 Planteamiento del problema

Actualmente se habla de que el recurso humano es el elemento más valioso con que cuentan las empresas, para prestar de manera efectiva, los servicios que ofrecen al mercado.

Sin embargo, en la realidad, pocas son las empresas que consideran que el recurso humano constituye el centro y eje de cualquier empresa por lo que dan más importancia a los niveles de productividad que a los niveles de satisfacción y motivación, siendo estos últimos la base para elevar la efectividad en el trabajo y crear un buen clima organizacional.

Un buen clima organizacional ayuda y alienta la participación, crea una conducta madura de todos los empleados, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa. El trato que los empleados reciban, así como la medida en que se satisfagan sus necesidades, no necesariamente económicas, y se interesen en ellos, son los aspectos que marcarán la diferencia entre el éxito y el fracaso de la empresa.

En SC Electronics se han presentado una serie de comportamientos que están afectando el desarrollo óptimo de la misma y está repercutiendo en el clima laboral, dentro de ellas se puede mencionar: disminución de la productividad, actitudes negativas e indiferencia ante las decisiones de la alta gerencia, alta rotación de personal, daños en las relaciones laborales internas y externas, entre otros.

Tomando en consideración lo descrito y la importancia que representa el clima organizacional, es importante establecer los factores que influyen en la percepción que los trabajadores tienen de las condiciones de su entorno; para lo cual se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de la empresa comercializadora de productos electrónicos?

1.4 Objetivos

1.4.1 General

- Identificar los factores que inciden en el clima organizacional de la empresa comercializadora de productos electrónicos.

1.4.2 Específicos

- Determinar el grado de satisfacción y aceptación de cada una de las dimensiones del clima organizacional: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección; y valores corporativos.
- Establecer las necesidades y expectativas de los trabajadores de la empresa comercializadora de productos electrónicos.
- Desarrollar una propuesta que incluya un plan de acción de actividades que mejoren el clima organizacional de la empresa comercializadora de productos electrónicos.

1.5 Alcances y límites

Dentro de los alcances está obtener la percepción de los trabajadores de la empresa comercializadora de productos electrónicos sobre los indicadores que conforman el clima organizacional, para así identificar las áreas de mejora y presentar una propuesta que promueva un mejor ambiente laboral. Una de las limitantes que se presentó fue el no poder aplicar el instrumento a todos los trabajadores de la empresa, en especial a los extranjeros por la dificultad que presentan en hablar y comprender el idioma español.

En otro contexto, existen diversos lineamientos de la cultura organizacional que son creados de casa matriz y que se debe aplicar en cada una de las oficinas de la empresa comercializadora de productos electrónicos.

Capítulo 2

2. Metodología

La presente investigación es de tipo descriptiva, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

2.1 Sujetos

Los sujetos de investigación fueron trabajadores de los distintos departamentos que conforman la empresa:

- división celulares,
- división línea blanca y marrón,
- cadena de suministros,
- administración,
- mercadeo,
- contabilidad
- y servicio técnico.

2.2 Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se realizó un muestreo de 56 encuestas tomando como base una población de 65 empleados que laboran en la empresa. Se decidió manejar un nivel de confianza del 95% con un error de 5%. Obteniendo el resultado de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{95\%^2 * 0.5 * 0.5 * 65}{(5\%^2 * (65-1)) + 95\%^2 * 0.5 * 0.5} \quad \boxed{56} \text{ tamaño de la muestra}$$

2.3 Instrumento

Encuesta conformada por una serie de 20 preguntas, siendo éstas dicotómicas y de selección múltiple. Esta herramienta de medición permitió reunir información de la percepción de los trabajadores, definir y determinar los factores que presentan mayor dificultad en el clima organizacional. (Ver anexo 1).

2.4 Procedimiento

Inicialmente se seleccionó la empresa y el tema de investigación. Se solicitó la autorización a gerencia general a través de una carta para llevar a cabo la misma. Se indagó en los antecedentes de la empresa así como su estructura organizacional. Se desarrolló el marco teórico así como el planteamiento del problema, objetivos y metodología. Posteriormente el cuestionario fue elaborado y se realizó la visita respectiva a la empresa para aplicar dicho instrumento a un grupo de trabajadores con el objetivo de determinar el actual clima organizacional. Al finalizar la recopilación de datos se analizaron y discutieron los resultados luego se establecieron las conclusiones y se desarrolló la propuesta. Posteriormente se realizó la revisión por parte del asesor y revisor para así concluir con la entrega del informe final a las autoridades de la universidad.

Capítulo 3

3. Resultados

A continuación se presenta los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los cincuenta y seis trabajadores de la empresa comercializadora de productos electrónicos.

Información general

Tabla 1

Género

Respuesta	No.	Porcentaje
Masculino	37	66%
Femenino	19	34%
Total	56	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 56 encuestados

La empresa está formada por un 66% de hombres y 34% de mujeres.

Tabla 2

Rango de edad

Respuesta	No.	Porcentaje
20-30 años	34	61%
31-40 años	20	36%
41-50 años	2	4%
51-60 años	0	0%
Total	56	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 56 encuestados

El 60% de los encuestados tiene entre 20-30 años, lo que indica que la empresa está formada en su mayoría por jóvenes adultos que aportan ideas innovadoras y creativas. Un 36% de trabajadores tienen entre 31-40 años seguido de un 4% entre 41-50 años siendo este rango la edad máxima de los trabajadores.

Tabla 3

Departamentos de la empresa

Respuesta	No.	Porcentaje
División celulares	14	25%
División línea blanca y marrón	11	20%
Cadena de suministros	10	18%
Mercadeo	8	14%
Administración	6	11%
Contabilidad	4	7%
Servicio técnico	3	5%
Total	56	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 56 encuestados

La empresa está formada por siete departamentos, siendo los más grandes por el número de trabajadores que lo conforman en cada uno de ellos: división celulares, división línea blanca y marrón, cadena de suministros y mercadeo. Los departamentos con menos trabajadores son administración, contabilidad y servicio técnico. Es importante destacar que en estos últimos departamentos son apoyados por la subsidiaria que se encuentra en Panamá.

Tabla 4

Niveles jerárquicos

Respuesta	No.	Porcentaje
Asistente	23	41%
Ejecutivo	22	39%
Subgerente	10	18%
Gerente	1	2%
Total	56	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 56 encuestados

Existen únicamente cuatro niveles jerárquicos dentro de la empresa: 23 asistentes, 22 ejecutivos, 10 subgerentes y un gerente.

Tabla 5

Período laborado en la empresa

Respuesta	No.	Porcentaje
Menos de 1 año	21	38%
Entre un año y menos de 3	25	45%
Entre 3 años y menos de 5	7	13%
Entre 5 años y menos de 10	3	5%
Total	56	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 56 encuestados

El 44% de los trabajadores tienen entre un año y menos de tres de estar laborando para la empresa, el 38% menos de un año, 13% entre tres años y menos de cinco mientras que un 5% entre cinco años y menos de diez. Por lo tanto el tiempo que los trabajadores llevan laborando en dicha empresa es relativamente corto lo que demuestra un nivel de rotación alto.

Tabla 6

Estimulación a emprender nuevos retos del jefe inmediato

Respuesta	No.	Porcentaje
Bastante	11	20%
Poco	36	64%
Nada	9	16%
Total	56	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 56 encuestados

El 64% de los trabajadores sienten que su jefe inmediato los estimula poco a emprender cosas nuevas y audaces que todavía no fueron intentadas dentro y fuera de la empresa, por el contrario un 20% considera que sí son estimulados en sus áreas de trabajo mientras que un 16% no son estimulados por lo que se sienten frustrados y/o acomodados a la situación actual.

Tabla 7

Iniciativa laboral

Respuesta	No.	Porcentaje
Bastante	11	20%
Poco	37	66%
Nada	8	14%
Total	56	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 56 encuestados

El 66% de los encuestados demuestran que pocas veces pueden trabajar con iniciativa en base a sus ideas y criterio las cuales serían de gran beneficio para la empresa porque ayudaría a alcanzar las metas propuestas.

Tabla 8

Comunicación jefe-subordinados

Respuesta	No.	Porcentaje
Si	49	88%
No	7	13%
Total	56	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 56 encuestados

La mayoría de los trabajadores pueden expresar su opinión en presencia de su jefe inmediato lo que refleja que existe una comunicación abierta entre subordinados y jefes.

Tabla 9

Reconocimiento laboral

Respuesta	No.	Porcentaje
Si	14	25%
No	42	75%
Total	56	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 56 encuestados

El 75% de los trabajadores sienten que no se les reconoce ni elogia cuando realizan un buen trabajo en la empresa.

Tabla 10

Inversión económica en el recurso humano

Respuesta	No.	Porcentaje
Si	6	11%
No	50	89%
Total	56	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 56 encuestados

El 89% de los empleados piensa que la empresa no invierte en retener a su recurso humano, siendo este un indicador de la alta rotación de personal que ha existido y existe actualmente en la empresa. El tener un alto nivel de rotación representa una inversión constante en los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

Tabla 11

Importancia del recurso humano

Respuesta	No.	Porcentaje
Si	12	21%
No	44	79%
Total	56	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 56 encuestados

El 79% respondió que la empresa no tiene políticas y sistemas que demuestren que el recurso humano es un activo importante para ellos. Se puede observar que no existe un desarrollo del capital humano en cuanto a su crecimiento profesional dentro de la empresa.

Tabla 12

Grado de satisfacción en su remuneración

Respuesta	No.	Porcentaje
Si	16	29%
No	40	71%
Total	56	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 56 encuestados

Existe una percepción negativa en cuanto al tema de los salarios, el 71% indica que no se siente satisfecho con el salario devengado por el trabajo que desempeñan en la empresa.

Tabla 13

Actividades de convivencia y unión del grupo

Respuesta	No.	Porcentaje
Si	16	29%
No	40	71%
Total	56	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 56 encuestados

Se puede observar que los trabajadores afirman que la empresa no realiza actividades que fomenten la convivencia entre ellos y los demás departamentos. Esto obstaculiza que los trabajadores puedan conocerse e interactuar y lograr un mejor ambiente laboral, al realizar este tipo de actividades promueve la unión del grupo.

Tabla 14

Instalaciones y material de trabajo

Respuesta	No.	Porcentaje
Si	53	95%
No	3	5%
Total	56	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 56 encuestados

La empresa provee a los empleados del equipo necesario para poder realizar su trabajo. Este se encuentra en buen estado. Así mismo, es indispensable comentar que las instalaciones son nuevas por lo que esto representa una oportunidad para que los empleados se sientan a gusto e identificados con la empresa.

Tabla 15

Remuneración salarial vs mercado salarial

Respuesta	No.	Porcentaje
Si	25	45%
No	31	55%
Total	56	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 56 encuestados

El 55% considera que su salario no es bueno en comparación con los niveles que paga la competencia, mientras que el 45% siente que los salarios devengados actualmente se encuentran en la media de los salarios pagados en la industria.

Tabla 16

Beneficios laborales vs beneficios de otras empresas

Respuesta	No.	Porcentaje
Si	40	71%
No	16	29%
Total	56	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 56 encuestados

La mayoría de los trabajadores reconoce que los beneficios laborales son mejores que los de la competencia. Dentro de ellos se puede mencionar: pago de parqueo, gasolina y celular. Sin embargo, este no es un factor determinante para mejorar la motivación y satisfacción laboral.

Tabla 17

Opción de retirarse de la empresa

Respuesta	No.	Porcentaje
Si	44	79%
No	12	21%
Total	56	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 56 encuestados

El 79% de los trabajadores se retirarían de la empresa si tuvieran la oportunidad de un trabajo con mejores condiciones.

Tabla 18

En caso de retirarse de la empresa cuáles serían las principales razones

Respuesta	No.	Porcentaje
Falta oportunidades de crecimiento	35	27%
Baja remuneración	32	24%
Insatisfacción de políticas	27	20%
Exceso de tensión	15	11%
Sin reconocer capacidad de trabajo	7	5%
Ubicación geográfica	7	5%
Incomodidad Jefe Inmediato	4	3%
Inseguridad de empleo	3	2%
Panorama incierto	2	2%
Total	132	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 56 encuestados

Si los empleados tuvieran la oportunidad de retirarse de la empresa, las principales razones por las cuales tomarían dicha decisión serían: el 28% por falta de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, un 24% lo haría por baja remuneración que devengan, el 20% por insatisfacción a las políticas y un 11% exceso de tensión por la carga de trabajo en el área que se desempeñan.

Tabla 19

Adaptación

Respuesta	No.	Porcentaje
Si	50	89%
No	6	11%
Total	56	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 56 encuestados

El 89% considera que es difícil para los nuevos empleados adaptarse a la empresa, según los comentarios para todos fue difícil en su momento debido a la falta de capacitación para el puesto.

Tabla 20

Igualdad y equidad de trato en los trabajadores

Respuesta	No.	Porcentaje
Si	4	7%
No	52	93%
Total	56	100%

Fuente: elaboración propia

Base: 56 encuestados

Esta empresa está formada por personas locales y extranjeras, sin embargo el 93% de los trabajadores nacionales perciben que no reciben el mismo trato que gozan los extranjeros.

Capítulo 4

4. Análisis de resultados

Dentro de la empresa comercializadora se ha observado una disminución en la productividad de sus trabajadores, actitudes negativas e indiferencia antes ciertas decisiones, alta rotación de personal, entre otros. Ante esta problemática se realizó una investigación para determinar aquellos factores que están afectando el clima organizacional en la empresa y así conocer la percepción que tienen los trabajadores acerca de su entorno laboral.

Se pudo determinar que la empresa está conformada más por hombres que por mujeres, siendo en su mayoría los trabajadores jóvenes adultos, lo cual representa una ventaja para la organización ya que aportan nuevas ideas y creatividad en cada una de las áreas en las que se desenvuelven.

El clima organizacional lo conforman elementos como: el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente; el trato que un jefe puede tener con sus subordinados; la relación entre el personal de la empresa e incluso con proveedores y clientes; los cuales pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella. Los resultados indicaron que a pesar de que el 87% puede expresarse libremente con su jefe inmediato, esto no es garantía que sus opiniones sean tomadas en consideración ya que sólo el 20% es estimulado a intentar cosas nuevas y trabajar con iniciativa en base a sus ideas y criterios. Se debe mejorar en el aspecto de la motivación, para que los trabajadores puedan o tengan la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos y aptitudes y al igual que en la comunicación, sus sugerencias puedan ser tomadas en cuenta.

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos está elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés colaboración entre los participantes. Los trabajadores expresan que en un 75% no se reconoce el trabajo que realizan, no se les incentiva, ni se les felicita constantemente por su trabajo realizado, y solo en un 25% sí hay evidencia del reconocimiento, ya que la división línea blanca y marrón recibe bonos trimestrales.

Pernalette (2004) define la motivación laboral como un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización. Sin embargo el 89% de los empleados cree que la empresa no invierte en retener a su recurso humano.

La teoría de Herzberg indica que existen factores higiénicos, estos se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. La mayoría de los empleados demostró que tienen el equipo necesario para desarrollar su trabajo, éstos y las instalaciones son nuevos debido a que se mudaron de oficinas. Aunque en los resultados se puede observar que la mayoría de los trabajadores (71%) reconocen que la empresa ofrece beneficios mejores que otras organizaciones más no se encuentran satisfechos con el salario que reciben; si a esto se le suma que el 79% se retiraría de la organización citando dentro de las principales causas: la falta de oportunidades de crecimiento, baja remuneración, insatisfacción de políticas y exceso de tensión se encuentra la unión de varios factores que pueden provocar un incremento en la rotación de personal. Este se ve reflejado en que el 82% de empleados tiene entre menos de un año a tres de laborar en la empresa.

Adicional a esto, el 79% de los empleados considera que la empresa tiene políticas que no demuestran el valor y reconocimiento del recurso humano y son relativamente pocas las actividades que realizan para fomentar la convivencia entre ellos.

Dentro de los factores motivadores se encuentra el contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Todo ello se comunica para personal de nuevo ingreso en la inducción, sin embargo el 89% de los empleados considera que es difícil adaptarse a la empresa haciendo evidente que el proceso de inducción y capacitación es deficiente.

Es importante destacar que el 93% de los empleados considera que no se brinda el mismo trato y derechos entre personales locales y extranjeras, siendo el último grupo los que tienen más beneficios y menos obligaciones.

En relación a lo que se menciona anteriormente y del estudio que se realizó, se interpreta que en la empresa comercializadora de productos electrónicos existe un clima organizacional bastante alarmante que está perjudicando el desempeño de los trabajadores.

Capítulo 5

5. Conclusiones

Después de haber finalizado la investigación, y de haber analizado los resultados obtenidos se concluye:

1. El clima organizacional de la empresa comercializadora no es estable ni el más óptimo, esto está afectando la productividad de la misma a través de un bajo rendimiento individual laboral.
2. Los factores que inciden negativamente en el clima son la falta de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, baja remuneración, insatisfacción de las políticas y exceso de tensión.
3. En cuanto a la disponibilidad de recursos, la empresa ofrece instalaciones y equipo adecuados, esto permite que puedan desarrollar bien su trabajo y se sientan a gusto en su área de trabajo.
4. El estilo de dirección necesita mejorar ya que se reporta poco reconocimiento a los esfuerzos y trabajo de los empleados así como la escasa posibilidad de crecer laboralmente dentro de la empresa.
5. Los empleados de la organización están de acuerdo en que el ambiente laboral puede mejorar si las políticas se centran en que el recurso humano sea lo más importante, se desarrollan actividades que permitan la convivencia sana y se brinde el mismo trato, derechos y obligaciones tanto a las personas nacionales y extranjeras.
6. La empresa no cuenta con programas de motivación que ayuden al mejoramiento del clima organizacional.

Capítulo 6

6. Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa comercializadora de productos electrónicos

6.1 Introducción

El clima organizacional es el ambiente que se crea y se vive en las organizaciones, los estados de ánimo y cómo varios factores pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

El clima organizacional muestra si la empresa es un buen empleador. Las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde se invierte en el recurso humano porque los trabajadores se encuentran motivados y satisfechos en el lugar donde trabajan y por consiguiente son más productivos.

A continuación se presenta la propuesta con distintas estrategias para mejorar el clima organizacional de la empresa comercializadora de productos electrónicos. Se espera que éste ayude a resolver los puntos de mejora que se detectaron, así como sea una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente positivo de la empresa.

6.2 Justificación

La necesidad de realizar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional surge después de conocer los resultados obtenidos a través de una encuesta dirigida los trabajadores de la empresa comercializadora de productos electrónicos, en la cual se detectaron varios problemas relacionados con el clima organizacional y los factores que inciden en él.

Con esta propuesta se pretende proveer a la alta gerencia estrategias para conseguir los objetivos institucionales a través de una mejora del clima y/o ambiente laboral.

6.3 Objetivos

- Proponer estrategias basadas en las necesidades de los trabajadores que ayuden a mejorar el clima organizacional de la empresa.
- Fomentar el reconocimiento del trabajo que realizan los trabajadores de la empresa comercializadora.
- Promover el desarrollo personal y crecimiento profesional de los trabajadores.
- Elevar el nivel de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores a través de actividades de convivencia.

6.4 Desarrollo de la propuesta

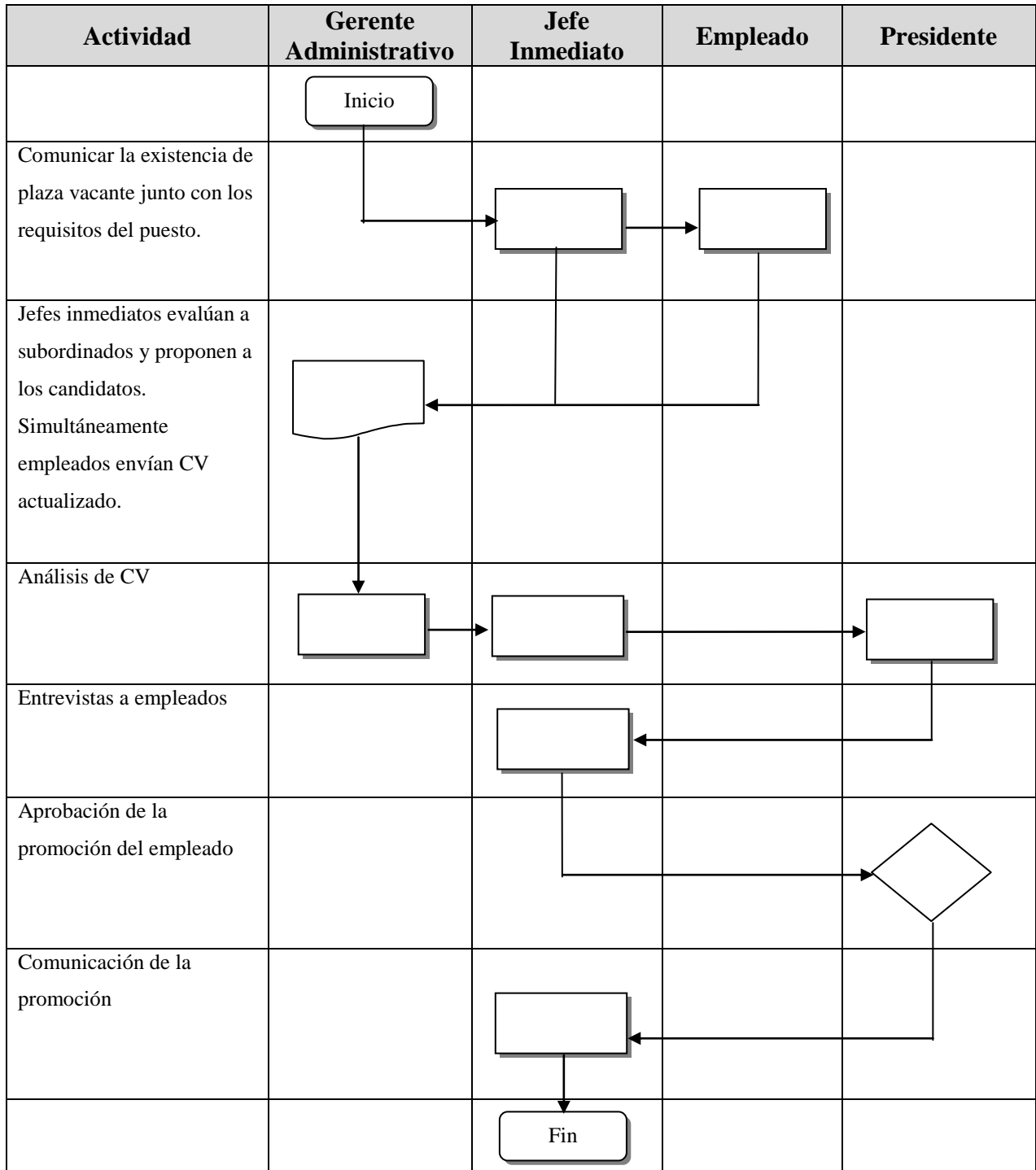
A continuación se describen las estrategias a realizar con todos los trabajadores de la empresa.

6.4.1 Crecimiento laboral

Crecimiento laboral	
Dirigido a	Todos los empleados de la empresa comercializadora
Objetivos	<p>Promover el reclutamiento interno mediante promociones y transferencias.</p> <p>Brindar la oportunidad a los trabajadores de tener un crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa comercializadora.</p>
Tiempo	Cuando exista una plaza vacante.
Acción	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar por medio de correo electrónico y boletines en cada una de las carteleras de la oficina cuando se genere una vacante dentro de la empresa. Asimismo, informar acerca de las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto. - Los empleados potenciales e interesados pueden enviar su CV actualizado al Gerente Administrativo para ser tomado en cuenta durante el proceso de reclutamiento. - Invitar a los jefes inmediatos a evaluar a su equipo y si ellos consideran que algún subordinado es candidato para la vacante proponerlo al Gerente Administrativo. - Tomar en consideración los resultados de las evaluaciones de desempeño anteriores de los candidatos, análisis y descripción del cargo actual y futuro, plan de carrera para este proceso. - El Gerente Administrativo, Jefe inmediato actual y futuro junto con el Presidente revisan las solicitudes y realizan las respectivas entrevistas con cada uno de los candidatos y toman decisión. - Felicitar las nuevas promociones y transferencias por medio de comunicados escritos, correo electrónico y menciones en las reuniones mensuales.
Presupuesto	Q250.00 (Impresión de boletines)
Responsables	Gerente Administrativo, Jefe Inmediato y Presidente

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de flujo del procedimiento



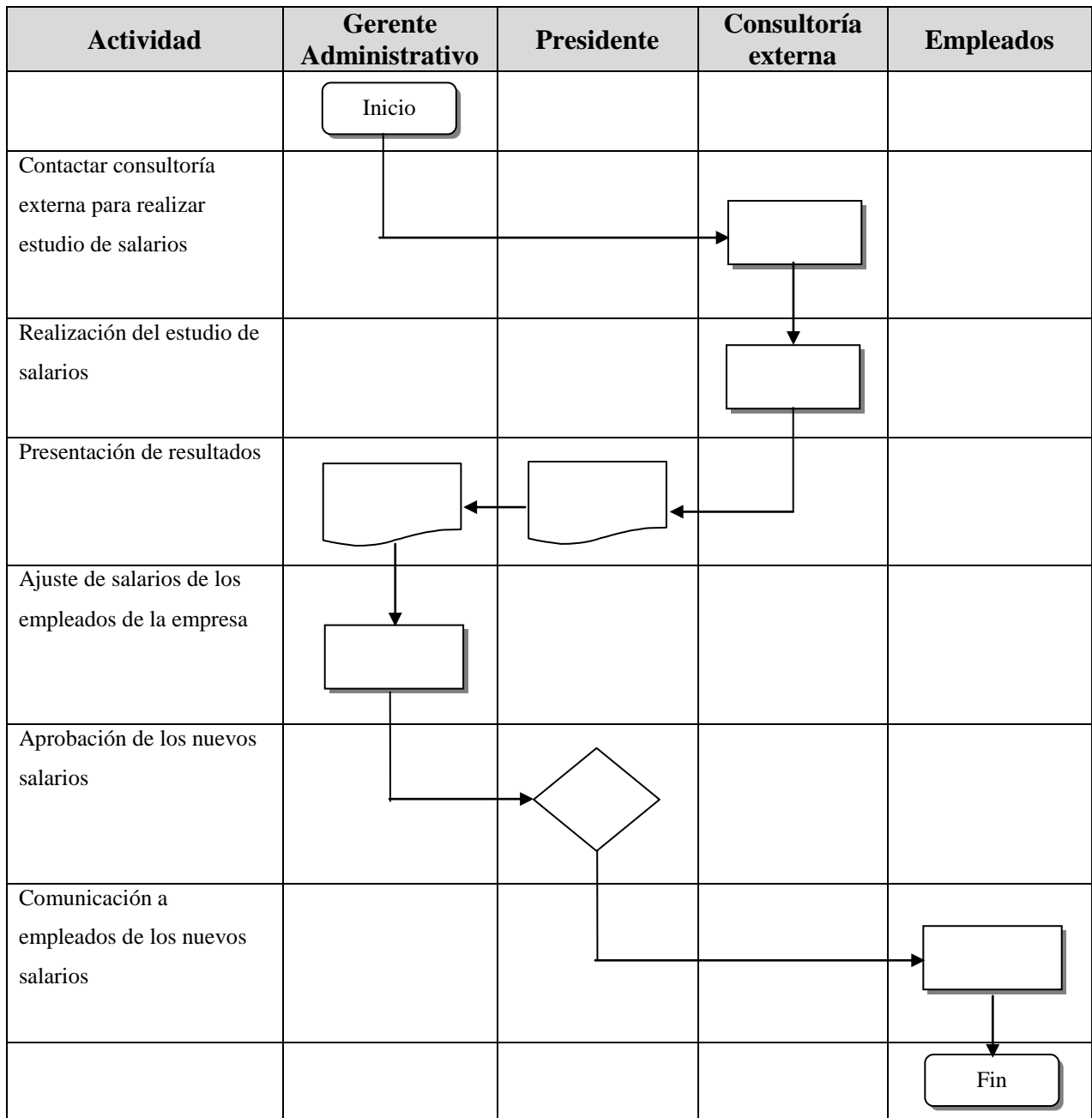
Fuente: Elaboración propia

6.4.2 Remuneración

Remuneración	
Objetivos	<p>Realizar una evaluación interna de los salarios actuales de cada uno de los diferentes puestos de trabajo de la empresa comercializadora.</p> <p>Comparar los salarios de la empresa comercializadora con los del mercado.</p>
Tiempo	Aproximadamente cinco meses, en abril se realiza el aumento salarial en la empresa.
Acción	<ul style="list-style-type: none"> - Contactar una consultoría en Recursos Humanos externa que provea de un estudio de salarios para compararlo con el mercado salarial de la empresa. - Realizar un ajuste de los salarios con base a los resultados del estudio externo e interno. Este ajuste de salarios debe ser equitativo para los puestos similares de trabajo (mismo salario sin importar en el departamento que se desenvuelvan) - En el aumento anual de salarios que se realiza durante el mes de abril, a parte de basarse en los resultados de la evaluación del desempeño e interna considerar los resultados del estudio del mercado salarial. - Comunicar a los trabajadores en la reunión mensual acerca del proceso de investigación de salarios que se realizará en la empresa.
Presupuesto	Q15,000.00 (Estudio del mercado salarial). El pago lo realiza la empresa SC Electronics.
Responsables	Gerente Administrativo y Presidente

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de flujo del procedimiento



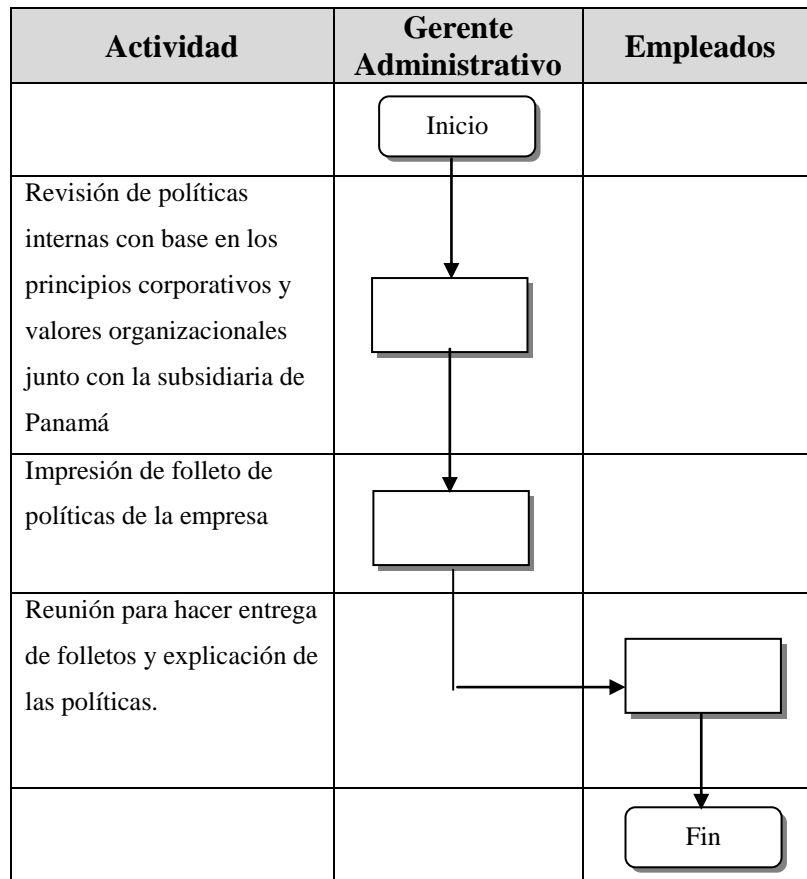
Fuente: Elaboración propia

6.4.3 Políticas Internas

Políticas Internas	
Objetivo	Crear un ambiente agradable de trabajo basado en los principios de la empresa global y sean aplicados al 100% en las políticas internas.
Tiempo	Capacitación de un día a personal de nuevo ingreso y personal actual dividir la reunión en dos días para que se pueda explicar detalladamente cada una de ellas a dos grupos de empleados.
Acción	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar que las políticas internas de trabajo tengan como base los principios corporativos y que el principal protagonista sean los trabajadores: fomentar el desarrollo de liderazgo, positivismo, motivación, promover la evaluación del desempeño vs. rendimiento, un plan de carrera, actitud transparente, la competencia justa. - Unificar y aplicar las políticas con los valores organizacionales: respeto a la dignidad humana, liderazgo por ejemplo, confianza, justicia y equidad, igualdad de oportunidades, honestidad y transparencia. - Realizar la impresión de las políticas de la empresa y entregarlas al personal actual y de nuevo ingreso. - Realizar una reunión donde se describan cada una de las políticas nuevas y actuales, modificaciones y a la vez permita a los empleados resolver dudas.
Presupuesto	Q3,750.00 (Folleto reglamento de políticas)
Responsables	Departamento de recursos humanos de la subsidiaria (oficina Panamá), Gerente Administrativo, y Presidencia.

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de flujo del procedimiento



Fuente: Elaboración propia

6.4.4 Reconocimiento de esfuerzo y trabajo de empleados

Reconocimiento de esfuerzo y trabajo de empleados	
Objetivos	<p>Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado continuamente.</p> <p>Crear un programa dirigido al empleado y este sea una herramienta para otorgar un reconocimiento al empleado que cada mes se destaque por su desempeño ya sea a nivel profesional y/o personal, por encima y más allá de sus funciones de su puesto dentro de la empresa.</p>
Tiempo	Mensual
Acción	<ul style="list-style-type: none"> - El programa empleado del mes tiene las siguientes características: sencillo de poner en práctica, por los criterios de elegibilidad y de evaluación de los candidatos, transparente, para que realmente se alcance el respeto del reconocimiento por parte de los empleados y neutral, capaz de poder elegir de manera objetiva e imparcial a la persona acreedora del premio mensual. - En los últimos cinco días de cada mes cada jefe inmediato de cada división nomina a una persona de su equipo y lo comunica al Gerente Administrativo. - El Gerente Administrativo envía correo a todos los empleados comunicando los diferentes candidatos de cada división que optan por el premio. - Se les entrega una boleta a todos los empleados para que voten por el candidato que consideran en base a su observación y/o trabajo ser el mejor empleado del mes.

	- El Gerente Administrativo realiza el conteo de las boletas y se comunica el ganador en la reunión mensual donde se le hace entrega del premio (certificado de supermercado valorado en Q750.00 y diploma).
Presupuesto	Q9,250.00 anuales
Responsables	Gerente Administrativo, Jefes Inmediatos y Presidencia

Fuente: Elaboración propia

Boleta de votación

Nombre del empleado nominado:	_____
Nombre de la persona que evalúa:	_____
División:	_____
Puesto que desempeña:	_____

Descripcion	Excelente	Buena	Regular	Mala
Puntualidad				
Responsabilidad				
Actitud hacia el trabajo y colaboracion				
Cumplimiento de políticas				
Trato cordial hacia los demás				

Cuadro de publicación en la cartelera

Empleado de Mes									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;">Enero</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre empleado</td></tr> </table>	Enero	Nombre empleado	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center; padding: 5px;">Mes</td></tr> <tr><td style="height: 200px; vertical-align: middle; text-align: center; padding: 10px;">Foto</td></tr> <tr><td style="text-align: center; padding: 5px;">Nombre del empleado y División</td></tr> </table>	Mes	Foto	Nombre del empleado y División	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;">Diciembre</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre empleado</td></tr> </table>	Diciembre	Nombre empleado
Enero									
Nombre empleado									
Mes									
Foto									
Nombre del empleado y División									
Diciembre									
Nombre empleado									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;">Febrero</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre empleado</td></tr> </table>	Febrero	Nombre empleado		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;">Noviembre</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre empleado</td></tr> </table>	Noviembre	Nombre empleado			
Febrero									
Nombre empleado									
Noviembre									
Nombre empleado									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;">Marzo</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre empleado</td></tr> </table>	Marzo	Nombre empleado		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;">Octubre</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre empleado</td></tr> </table>	Octubre	Nombre empleado			
Marzo									
Nombre empleado									
Octubre									
Nombre empleado									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;">Abril</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre empleado</td></tr> </table>	Abril	Nombre empleado		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;">Septiembre</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre empleado</td></tr> </table>	Septiembre	Nombre empleado			
Abril									
Nombre empleado									
Septiembre									
Nombre empleado									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;">Mayo</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre empleado</td></tr> </table>	Mayo	Nombre empleado		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;">Agosto</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre empleado</td></tr> </table>	Agosto	Nombre empleado			
Mayo									
Nombre empleado									
Agosto									
Nombre empleado									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;">Mayo</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre empleado</td></tr> </table>	Mayo	Nombre empleado	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;">Junio</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre empleado</td></tr> </table>	Junio	Nombre empleado	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;">Julio</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Nombre empleado</td></tr> </table>	Julio	Nombre empleado	
Mayo									
Nombre empleado									
Junio									
Nombre empleado									
Julio									
Nombre empleado									

6.4.5 Motivación

Objetivo

Elevar el nivel de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, porque se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

Se proponer una serie de actividades académicas y sociales que permita a los trabajadores liberar el exceso de tensión y presión laboral.

Cursos de Inglés	
Objetivo	Ofrecer la oportunidad a los empleados de estudiar o perfeccionar un segundo idioma (Inglés) que es fundamental para poder comunicarse con el cliente interno y externo.
Tiempo	Mensual
Acción	<ul style="list-style-type: none">- Realizar examen de evaluación de inglés, las personas interesadas tomarán el examen en las oficinas de SC Electronics, la academia enviará maestros.- Academia de inglés entrega los resultados se asignan los empleados al curso.- Los cursos de inglés se impartirían antes de empezar y finalizar la jornada laboral. Horario: 7:00 a.m. – 8:00 a.m. y 6:00 p.m.- 7:00 p.m.- El pago del curso se realiza los primeros cinco días del mes: 50% lo paga directamente la empresa a la academia y el 50% restante se le descuenta del salario al empleado.
Presupuesto	Q450.00 mensuales por empleado. (50% paga empresa, 50% paga el empleado)
Responsables	Gerente Administrativo

Fuente: Elaboración propia

Actividades de convivencia	
Objetivo	Promover el trabajo en equipo y unión de grupo a través de actividades de convivencia que permitan ofrecer a los empleados un momento de diversión y distracción.
Tiempo	Semestral
Acción	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una actividad semestral de convivencia entre los empleados. Ejemplos: rally en parque recreativo, jugar fútbol, clase de cocina, visita a organizaciones de beneficencia, actividades extremas, entre otros. - La actividad se realizaría el primer viernes al inicio del semestre por la tarde. Los empleados se presentarían a sus labores en horario normal y concluirían a las 12:00 p.m. para empezar la actividad a partir del medio día.
Presupuesto	Q4,000 por semestre con la aprobación de Presidencia.
Responsables	Gerente Administrativo

Fuente: Elaboración propia

Almuerzo	
Objetivo	Reforzar las relaciones de compañerismo entre los empleados de la empresa.
Tiempo	Bimensual
Acción	<ul style="list-style-type: none"> - En cada bimestre el jefe inmediato organiza un almuerzo/cena departamental con sus subordinados. - El jefe con sus subordinados eligen el restaurante. La empresa autoriza a cada empleado gastar Q150.00 en comida. - Cada jefe debe pagar el almuerzo, presenta el voucher, factura a nombre de la empresa y una hoja con la firma de los empleados que asistieron a contabilidad para emitir el cheque y reembolsarle el dinero.
Presupuesto	Q9,750.00 bimensual
Responsables	Gerente Administrativo

Fuente: Elaboración propia

Celebración de cumpleaños	
Objetivo	Felicitar a los empleados en su cumpleaños haciéndolos sentir parte importante de la empresa.
Tiempo	Mensual
Acción	<ul style="list-style-type: none"> - El último viernes de cada mes organizar una celebración para todos los cumpleaños del mes. Este consiste en citar a los empleados a la hora de almuerzo 12:30 p.m. a asistir a la cafetería a un refrigerio y pastel. Entregar el certificado de supermercado a cada cumpleaños. - El refrigerio consiste en boquitas, agua gaseosa y pastel. - Decorar la cafetería con globos con helio. - El día del cumpleaños del empleado enviar una felicitación por correo electrónico.
Presupuesto	Q1,500 en celebraciones mensuales Q9,750.00 en certificados de supermercado para los empleados
Responsables	Gerente Administrativo

Fuente: Elaboración propia

6.5 Presupuesto general

Estrategia	Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Crecimiento laboral	Papelería y útiles	Q 250.00	1	Q 250.00
Remuneración	Estudio mercado salarial	Q 15,000.00	1	Q 15,000.00
Políticas Internas	Folleto reglamento políticas	Q 50.00	75	Q 3,750.00
Reconocimiento de esfuerzo y trabajo	Papelería y útiles	Q 250.00	1	Q 250.00
	Cupones supermercado	Q 750.00	12	Q 9,000.00
Motivación	Cursos inglés	Q 450.00	65	Q 29,250.00
	Actividades de convivencia	Q 4,000.00	2	Q 8,000.00
	Almuerzos departamentales	Q 150.00	65	Q 9,750.00
	Celebración cumpleaños	Q 1,500.00	12	Q 18,000.00
	Regalo cumpleaños	Q 150.00	65	Q 9,750.00
TOTAL				Q 103,000.00

Fuente: Elaboración propia

6.6 Medición del clima organizacional

Después de aplicar cada una de las estrategias se recomienda realizar una evaluación para poder medir el clima organizacional y determinar si han mejorado cada uno de los factores que lo integran. Se recomienda realizar esta evaluación anualmente a todos los empleados de la empresa.

Nombre del instrumento: Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Autores: Acero Yuset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

Propósito: Con el estudio del clima organizacional se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales. Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

Evaluación: Una puntuación se considera alta baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200.

Extensión: Consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

Escalas: Para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

Subescalas: En EDCO hay subescalas que valoran características específicas del clima organizacional como son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad -coherencia en la dirección y valores colectivos.

Prueba EDCO

Escala de clima organizacional

A continuación usted encontrara una prueba que consta de 40 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en su empresa. Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo:

Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizara con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 40 minutos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

➤Edad: _____	➤Sexo: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
➤Dependencia donde trabaja _____	➤Código _____
➤Cargo que desempeña _____	➤ Antigüedad _____
➤Nombre del jefe inmediato _____	

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. Mi jefe de trabajo crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. El jefe es maleducado

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Los servicios de salud que recibo son deficientes

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. Realmente me interesa el futuro de la empresa

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. Sin remuneración no trabajo horas extras

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. Sería más feliz en otra empresa

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. La empresa desprecia al personal sin tener en cuenta su desempeño

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La empresa brinda estabilidad laboral

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. La empresa contrata personal temporal

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. El trabajo en equipo es bueno

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. Las otras divisiones responden bien a mis necesidades laborales

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. Cuando necesito información de otras divisiones la puedo conseguir fácilmente

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. Cuando las cosas salen mal las divisiones son rápidas en culpar a otras

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. Las divisiones resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.

Capítulo 7

7. Referencias bibliográficas

1. Arciniega L. (2010). ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta? Recuperado: 26.12.2010 en <http://www.mexnetworking.com/Newsletter5/Business/business3.html>
2. *Clima organizacional-Fundamentos*. Recuperado: 26.12.2010 en http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/
3. Colunga, C. (2010). *Ventajas y Desventajas de la motivación en un ambiente de trabajo*. Recuperado: 06.11.2010 en http://www.infomipyme.com/Docs/DO/Offline/ventajas_y_desventajas.pdf
4. Corral, S. y Pereña, J. (2003). *CLA, Manual de clima laboral*. España: TEA Ediciones.
5. *El ergonomista*. Recuperado: 01.06.2010 en <http://www.elergonomista.com/herzberg.html>
6. *Glosario*. Recuperado: 26.12.2010 en <http://www.mercaredsostenible.com/a>
7. *Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida*. Universidad Panamericana de Guatemala. 2010.
8. Hernández R.; Fernández C. y Baptista P.(2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
9. Quevedo, A. (2006). *Escala de clima organizacional (EDCO)*. Recuperado: 28.02.2011 en <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml#medicion>

10. Maisch, E. (2004). *Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional*. Recuperado: 24.09.2010 en <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>,
11. *Manual de estilo de trabajos académicos*. Universidad Panamericana de Guatemala
12. *Motivación Laboral*. Recuperado: 01.06.2010 en <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>
13. Pernalet, D. (2005). *Aproximación a la motivación en el trabajo*. Recuperado: 06.11.2010 en <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/aproxitraba.htm>
14. Robbins S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
15. Uch, (2002). *Medición del clima laboral en las organizaciones*. Recuperado: 28.02.2011 en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mecluch.htm>

Anexos

Anexo 1

Encuesta dirigida a los empleados



Esta encuesta es efectuada con el fin de conocer su percepción acerca de las prácticas de la empresa y el ambiente de trabajo. Sus respuestas serán un valioso apoyo para el desarrollo integral de la compañía. Por favor, conteste con franqueza.

Información general:

1. Género

- Masculino Femenino

2. Rango de edad

- 20 – 30 años 31 – 40 años 41 – 50 años 51 – 60 años

3. ¿A qué departamento pertenece usted?

- Contabilidad Administración División celulares
 Servicio técnico Cadena de suministros División línea marrón y blanca
 Mercadeo

4. ¿Cuál es su nivel jerárquico dentro de la empresa?

- Asistente Ejecutivo Subgerente Gerente

5. ¿Cuántos años lleva laborando para la empresa?

- Menos de un año Entre un año y menos de 3
 Entre 3 años y menos de 5 Entre 5 años y menos de 10

6. ¿Su jefe inmediato lo estimula a emprender cosas nuevas y audaces que todavía no fueron intentadas dentro y fuera de la empresa?

- Bastante Poco Nada

7. ¿Puede trabajar con iniciativa en base a sus ideas y criterio para alcanzar las metas de la empresa?
- Bastante Poco Nada
8. ¿Puede expresar su opinión libremente y sin dudarle en presencia de su jefe inmediato?
- Sí No
9. ¿Se le reconoce o elogia el buen trabajo que realiza en la empresa?
- Sí No
10. ¿Cree que su empresa no duda en invertir para conseguir y retener grandes talentos humanos?
- Sí No
11. ¿La empresa tiene políticas y sistemas que demuestran que valora al recurso humano como un activo importante?
- Sí No
12. ¿Se siente satisfecho con el salario que recibe por el trabajo que desempeña en la empresa?
- Sí No
13. ¿La empresa realiza actividades que fomenten la convivencia y unión del grupo?
- Sí No
14. ¿Cuenta con el equipo de trabajo necesario y en buenas condiciones para realizar sus funciones?
- Sí No
15. ¿Considera que su salario es bueno en comparación con los niveles que paga la competencia?
- Sí No

16. Comparado con otras empresas, ¿Los beneficios laborales que recibe actualmente, son mejores?

- Sí No

17. ¿Si otra empresa le ofreciera mejores condiciones de trabajo, optaría por retirarse de la empresa?

- Sí No

18. Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva, elija las tres principales razones

- _____ Baja remuneración
- _____ No me reconocen la capacidad de trabajo
- _____ Falta de oportunidades de crecimiento
- _____ Ubicación geográfica de las oficinas
- _____ Panorama incierto de la empresa
- _____ Insatisfacción con las políticas
- _____ Problemas personales
- _____ Incomodidad en la relación con el jefe inmediato
- _____ Inseguridad de empleo
- _____ Exceso de tensión
- _____ Conflicto con compañeros

19. ¿A los empleados de nuevo ingreso les resulta difícil adaptarse a la empresa?

- Sí No

20. ¿La empresa brinda el mismo trato a personas de distintas nacionalidades?

- Sí No