

**“Clima organizacional como factor determinante para mejorar el desempeño
laboral del personal dentro de una empresa de logística”**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Yubikza Ortiz Rodríguez (Estudiante)

Licenciada Ingrid de Núñez (Asesora)

M. Sc. María Eugenia Sandoval de Paz (Revisora)

Guatemala, noviembre 2014



Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vice Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo García de Ochoa
Coordinadora

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

Licenciada Olga Alicia Torres Palencia
Examinadora

Licenciada Marisol Arroyo Carrillo
Examinadora

Licenciado Federico Robles
Examinador

Licenciada Ingrid de Núñez
Asesora

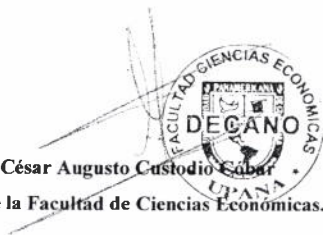
M. Sc. María Eugenia Sandoval de Paz
Revisora

REF.:C.C.E.E.0085-2013-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 29 DE OCTUBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Ingrid de Núñez, tutora y M.Sc. María Eugenia Sandoval de Paz, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DETERMINANTE PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DENTRO DE UNA EMPRESA LOGÍSTICA". Presentada por la estudiante Yubikza Ortíz Rodríguez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.846, de fecha 28 de septiembre del 2013; **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,
15 de agosto 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En virtud que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Clima organizacional como factor determinante para mejorar el desempeño laboral del personal dentro de una empresa de logística”** presentado por la estudiante Yubikza Ortíz Rodríguez, previo a optar el grado académico de “Licenciada en Administración de Empresas”, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 89/100 puntos para que continúe con el procesos correspondiente.



Ingrid de Núñez
Licenciada en Administración de Empresas
Tutor

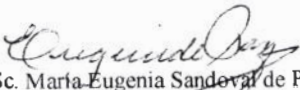
Guatemala, 26 de agosto de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema “**Clima organizacional como factor determinante para mejorar el desempeño laboral del personal dentro de una empresa de logística**”, presentado por la estudiante: Yubikza Ortiz Rodríguez, previo a optar al grado Académico de “**Licenciada en Administración de Empresas**” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente **Dictamen** favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,


M.Sc. María Eugenia Sandoval de Paz
Revisora



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Subalino ante todo, subaltero y subterno"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO


REF.: UPANA: RYCA: 1191.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **ORTIZ RODRÍGUEZ, YUBIKZA** con número de carné 201206312, aprobó con 90 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiocho de septiembre del año dos mil trece.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los cuatro días del mes de noviembre del año dos mil trece.

Atentamente,




M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


V.Bo. Dra. Alba de González
Secretaria General

Laura E.
cc: Archivo.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
Capítulo 2	12
2.1 Marco Teórico	12
Capítulo 3	26
3.1 Planteamiento del problema	26
3.2 Objetivos de la práctica realizada	27
3.3 Alcances y límites de la práctica	28
3.4 Metodología aplicada a la práctica	28
3.4.1 Sujetos	28
3.4.2 Instrumentos	30
3.4.3 Procedimientos	31
Capítulo 4	33
4.1 Presentación de resultados	33
Capítulo 5	78
5.1 Análisis e interpretación de resultados	78
Conclusiones	84
Capítulo 6	86
Propuesta	86
Referencias bibliográficas	100
E-Graffias	101

Anexos	102
1 Encuesta para áreas administrativas y operativas	103
2 Encuesta para directores, gerentes y jefes de área	108
3 Diagrama de procedimientos	110
4 Tabla de variables	111

Contenido de Figuras

1 Estructura organizacional	7
2 Pirámide de Maslow	22

Contenido de Tablas

1 Análisis FODA	10
2 Sujetos de investigación	29

Resumen

World Logistics Company es una empresa que forma parte de una corporación guatemalteca, la cual brinda servicios integrales de logística. Fue fundada en el año de 1986 brindando primeramente servicios de carga vía terrestre. La visión de los dos socios se fue expandiendo, llegando con los años a cubrir todas las áreas que integran los servicios logísticos: transporte aéreo, marítimo, servicios de aduana y almacén fiscal, convirtiéndose así en un aliado estratégico para las empresas que importan y exportan productos en general.

El presente estudio se centró exclusivamente en determinar si mejorar el clima organizacional actual puede aumentar la motivación de los empleados de la compañía, ya que luego de analizar el FODA, se detectaron algunas debilidades y amenazas que se deben mejorar.

La investigación se basa en el análisis de cinco factores que se consideraron más importantes de ser evaluados según el FODA, estos son: programa de capacitaciones, liderazgo, programa de incentivos, trabajo en equipo, comunicación.

El estudio está distribuido en 6 capítulos:

El capítulo 1 contiene los antecedentes de la empresa, su misión, su visión, los valores corporativos que fueron establecidos recientemente y el organigrama.

El marco teórico, descrito en el capítulo 2 lo constituye información documental que se centra en conceptos y teorías que se utilizaron para formular y desarrollar la investigación.

En el capítulo 3 se describe el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la metodología aplicada, la descripción de los sujetos que proporcionaron información, los instrumentos, así como la secuencia del procedimiento.

El capítulo 4 se conforma por gráficas que representan los resultados obtenidos en la investigación. Posteriormente en el capítulo 5 se analizan los resultados comprobados con la teoría.

En las últimas secciones se describen las conclusiones que responden a los objetivos planteados al inicio de la investigación y, en consecuencia a lo anteriormente descrito, se sugiere una propuesta de mejora para dar solución a la problemática encontrada a fin de mejorar el clima organizacional de la empresa. También se incluyen las fuentes de consulta que fueron necesarias para elaborar el Marco Teórico y consultar información relacionada al tema de investigación.

Introducción

El clima organizacional ha sido estudiado por diversos autores desde la década de los años 50. Muchos conceptos se han dado a conocer y muchas empresas han buscado implementar en sus oficinas un clima que sea el mejor para sus empleados a fin de motivarlos e incentivarlos día con día, para que las labores que tienen asignadas sean realizadas con excelencia con miras a alcanzar las metas individuales, por departamento y por empresa, que ayudarán a que el servicio al cliente que brinden lleve congruencia con la misión y la visión de la compañía.

Se dice que el factor humano es el más importante en toda organización. Analizando el clima organizacional de World Logistics Company, esta frase no está lejos de la realidad. Siendo una empresa netamente de servicios, constantemente se encuentra en la búsqueda de optimizar los procesos, negocios y la atención al cliente que brinda cada uno de los empleados, tanto de manera interna como externa, para que pueda sobresalir en el cambiante y exigente mercado logístico actual. Es importante señalar que al realizar el estudio, el clima laboral se encontró en un 55%.

La detección temprana, por medio de un diagnóstico de clima organizacional, de los diversos problemas que puedan darse en una organización, ya sea entre empleados pares, entre empleados y sus superiores, entre departamentos y hasta entre los mismos mandos directivos, permitirá mejorar significativamente el desempeño de los trabajadores y por ende, la calidad del servicio brindado, sin perder de vista el recurso humano, ya que al implementar mejoras, se le dice al empleado que su presencia en la empresa es importante y que se está pensando en él a la hora de la toma de decisiones.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes:

Reseña histórica de la empresa:

World Logistics Company es una empresa que nace en 1986 en Miami, Florida. Fue fundada por dos empresarios guatemaltecos, quienes tuvieron la visión de emprender diversos negocios que se han desarrollado a nivel mundial. En el año 1996, dicha empresa fue establecida en Guatemala debido a que detectó la necesidad que había en el país, (a nivel de toda la República), de proveer servicios de transporte de carga por vía terrestre.

Cuando la empresa se estaba estableciendo en el mercado, surge la idea de incluir otros servicios. Es así como en el año 1998 introdujeron los servicios de transporte marítimo y los servicios de aduana. Esto los lleva a diversificar sus servicios y ganar más clientes.

Debido al continuo crecimiento de la cartera de clientes y a las exigencias de los mismos, la Junta Directiva de la empresa, decide separar en el año 2003, los servicios terrestres, aéreo-marítimos, y de aduana con el fin de lograr el crecimiento individual en cada especialización. Por lo tanto, se constituyeron tres empresas diferentes, pero se adoptó World Logistics Company como el nombre comercial de la empresa.

En el año 2007 se incluye el almacenaje entre los servicios brindados. Esto nace debido a que muchos clientes que transportaban su mercadería, ya sea vía terrestre, aérea o marítima, en ocasiones necesitaba un área para almacenar sus productos en lo que se realizaban algunos trámites obligatorios con la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT, trámites con sus documentos, o porque en algunas ocasiones este almacén funcionaba únicamente como bodega temporal de las mercaderías mientras eran trasladadas a la bodega del cliente.

En otra rama de negocios, se encuentra la empresa Fine Wood Company, la cual fue fundada en el año 1996. El principal objetivo es el de satisfacer la demanda de maderas finas exportadas tanto de Guatemala como de otros países del mundo para clientes en varios continentes. A la fecha, esta empresa no trabaja con maderas nativas de Guatemala, únicamente exporta de otros países del mundo.

Esta corporación también está conformada por la empresa Verde Forestal, S.A., la cual fue fundada en el año 2005. Esta empresa es la más joven de la corporación, en cuestión de tiempo en el mercado, pero su crecimiento económico y de negocios ha sido impresionante los últimos años.

A pesar de que la corporación cuenta con tres empresas, la presente investigación se realizó en la empresa más grande: World Logistics Company, debido a que en ella se concentra el 90 por ciento de la fuerza laboral de la Corporación.

También tiene actualmente representación en México, El Salvador y Costa Rica, y busca constantemente diversificar sus negocios para que la marca sea reconocida regionalmente.

Estudios previos:

Ríos, Miriam, en su trabajo de tesis Medición del clima organizacional en una entidad del sector público, (Universidad Panamericana, 2012) indica: “El aporte importante para el tema en desarrollo es que la actitud de las personas son un determinante que impactará a la organización, a favor o en contra de la empresa, todo individuo tiene diferentes reacciones y percepciones de las situaciones que cruza la organización, por lo que es importante prestar atención y mejorar el clima organizacional, pues ésta es una de las razones por las que muchos de los colaboradores no se comprometen, ni buscan alcanzar las metas establecidas, ya que no es responsable, ni se sienten parte del equipo de trabajo.”

Todo ambiente laboral debe ser el óptimo para los trabajadores. Todos deben sentirse a gusto en sus lugares de trabajo pues ahí es dónde se pasa la mayor parte del día. Si una organización no brinda un clima agradable, lo único que esta logrando es que los empleados salgan a la búsqueda de una institución donde si sean motivados, aceptados, y en agradecimiento, se logren identificar con la misión y visión y hacen vida los valores establecidos.

Se tuvo al alcance también el trabajo de investigación de López, Mónica: Influencia del clima laboral en el desempeño de los colaboradores del área operativa en una empresa dedicada a la comercialización, (Universidad Rafael Landívar, 2009), en su trabajo indica que: "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, ya que generalmente se dice que si no hay un buen clima laboral, el desempeño del empleado no será el esperado. Se puede decir entonces que una organización que cuenta con un capital humano que se conserva en un nivel alto de desempeño, es una empresa que se mantiene en el medio y es competitiva".

"Hoy en día, en las empresas labora personal profesional, técnico, secretarial y operativo que se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficacia. Algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo, la comunicación, la alta rotación de personal, el choque entre los valores de la organización y los valores individuales del personal; todo ello puede generar un descontento que lógicamente repercute en el clima organizacional, desarrollando ambientes de trabajo ambiguos, tensos y autoritarios que reducen el desempeño del personal en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento de éste, que en el común de los casos se toman apáticos ante lo que sucede en la organización".

Los gerentes o los dueños de las empresas deben estar siempre atentos de los detalles más mínimos en cuanto al ambiente laboral se refiere, pues si los empleados se encuentran

efectivamente motivados y satisfechos en sus puestos de trabajo, esto representará beneficios para la organización.

Así mismo se tomó como referencia el trabajo de investigación de Gómez, Pamela: Percepción de los practicantes, del clima organizacional en una empresa farmacéutica en la ciudad de Guatemala, (Universidad Rafael Landívar, 2012). En su trabajo indica que, existen cuatro tipos de sistemas organizacionales tipificados por Likert:

Sistema I: Autoritario: Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Paternal: En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Sistema III: Consultivo: Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo: Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Es importante descubrir y analizar el sistema organizacional que se maneja en las compañías para iniciar desde ese punto el estudio que determine el clima organizacional que exista dentro de la compañía y saber desde dónde se deben iniciar los cambios, si hubiera que hacer alguno.

Situación actual de la empresa:

La compañía se encuentra en una posición estable en el mercado de transporte de carga, sin embargo internamente el clima organizacional no es el mejor.

World Logistics Company implementó una nueva cultura organizacional para sus empleados debido a que consideró necesario refrescar y actualizar los valores, misión y visión para darle un enfoque más innovador y buscar que los colaboradores de la Corporación comprendan y se identifiquen con los mismos.

Misión:

“Ser reconocidos por nuestros clientes como la empresa número uno en soluciones integrales de logística”.

Visión:

“Crear un concepto único de logística integral que nos permita la expansión a nuevas regiones”.

Valores corporativos:

1. Excelencia: Sentir pasión por lo que hacemos y para quién lo hacemos.
2. Proactividad: Ser agentes de cambio para convertir los problemas en oportunidades.
3. Efectividad: Reconocer nuestra capacidad de administración de los recursos disponibles.

4. Responsabilidad: Ser responsables por lo que hacemos como por lo que dejamos de hacer, asumiendo las consecuencias de nuestros actos.
5. Integridad: Compromiso de actuar con respeto, lealtad y transparencia.

Los valores que se han implementado en la corporación, fueron elegidos en un “grupo focal” realizado con empleados clave de cada departamento. Se realizó de esta manera para que fueran los mismos trabajadores, los que decidieran cómo es que les gustaría trabajar, bajo qué guía se van a buscar los objetivos en común.

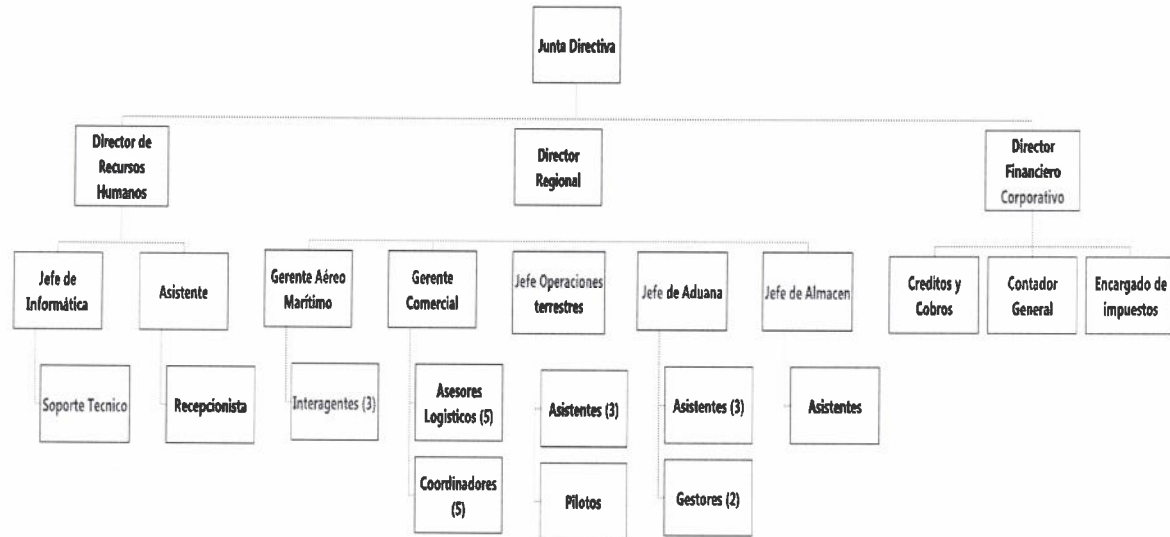
La empresa busca implementar un cambio de cultura organizacional que busca identificar más y mejor a los empleados con la organización, para que en conjunto se busque llegar a las metas que se establecen año con año. De igual manera se busca brindar capacitaciones al personal de la siguiente manera: Aprovechar los recursos para inscribir a un integrante de algún departamento en un curso y que este empleado transmita los conocimientos adquiridos al resto del personal, con esto se logrará que toda la empresa se capacite de una forma equilibrada.

No obstante muchas cosas buenas están pasando, hay muchos temas que se deben resolver con prontitud a fin de que en un futuro cercano no sea más difícil buscarles solución. Entre estos pendientes se pueden mencionar las fallas en la comunicación que se da entre los departamentos en general, pues pareciera que todos buscan sus metas individuales y no se lucha por las que se tienen como empresa. La falta de un plan ordenado de incentivos para el personal administrativo y operativo que lo único que logra es que ni el mismo empleado comprenda en ocasiones lo que le corresponde como pago. Los empleados tampoco se encuentran identificados con la empresa ni conocen los objetivos y metas de su departamento, lo que desenfoca el camino que se debe seguir para lograr los resultados esperados.

La empresa tiene posibilidades de salir adelante ya que cuenta con personal muy calificado en cada posición, así como una cartera de clientes que crece cada día.

Ilustración No. 1

Estructura Organizacional World Logistics Company



Fuente: Información proporcionada por la empresa World Logistics Company, febrero 2013

A pesar que todos los departamentos son importantes, se considera al departamento comercial como el motor que mueve y mantiene a flote la empresa. Ellos son el primer contacto que se tiene con los clientes actuales y potenciales.

Constantemente se coordinan reuniones entre los gerentes de los departamentos para revisar los negocios conseguidos contra metas establecidas, revisiones de cartera, entre otras actividades, con el fin de identificar el camino que se ha recorrido y los cambios que se deben hacer para lograr las metas trazadas.

Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto o empresa que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo, a fin de conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas), a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar que elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros aspectos..

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Tabla No. 1

FODA: Empresa World Logistics Company

	Positivas	Negativas
Factores externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas centrales estratégicamente ubicadas en lugar céntrico de zona 9. • Ubicación del Almacén dentro del perímetro de la ciudad • Asesoría aduanal in-plant en oficinas centrales • Cartera de clientes que incluyen empresas de prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> • Trámites burocráticos de las instituciones públicas • Ofertas laborales con mejores beneficios para los vendedores • Precio de combustibles • Competencia con mejores contratos navieros • Inseguridad • Corrupción en diversas áreas con los proveedores
Factores internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Poca rotación de personal • Personal con experiencia en logística • Herramientas de trabajo de última tecnología • Desarrollo de la cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallas en la comunicación con los departamentos operativos • Débil clima organizacional • Falta de programas de capacitación constante • No hay identificación de los empleados con la empresa • Falta motivación al personal • No se tiene un programa de incentivos ordenado • No se desarrollan programas de fidelización de clientes

Fuente: Diseño propio, febrero 2013

Se puede observar que la empresa cuenta con fortalezas que la hacen una de las empresas líderes en el mercado.

Con relación al tema de capacitaciones, actualmente se ha buscado capacitar al personal de manera constante para que se tengan conocimientos de temas logísticos actualizados y nuevas herramientas para poder defenderse frente a la competencia, y así poder ofrecer a los clientes mejores opciones para que sean leales a la empresa, así como fortalecer sus conocimientos y habilidades para salir a la búsqueda de nuevos clientes. Así mismo tener poca rotación de personal en esta empresa es una fortaleza muy importante, pues evita desestabilizar la imagen frente a los clientes, pues una empresa que rota personal constantemente puede dar una imagen de desconfianza al exterior.

Aunque los factores externos son menos manejables o moldeables a las necesidades de la empresa, no llegan a ser un obstáculo tan permanente en el buen funcionamiento del área. No se puede negar que existen, pero si se logran hacer bien las cosas desde el inicio, las amenazas, especialmente con lo relacionado a funcionarios públicos y la corrupción, pueden evitarse hasta en un 80%.

Entre las oportunidades más sobresalientes están el que las oficinas centrales se ubican en un lugar céntrico de zona nueva capitalina y el almacén en Avenida Petapa, lo que hace ambos lugares accesibles a los clientes y proveedores.

La amenaza que más afecta a la compañía son las ofertas laborales que puedan llegar a tener los integrantes del departamento, pues si otra empresa brinda un clima organizacional más agradable, mejores ofertas económicas, así como capacitaciones con temas más actualizados, sería un factor de riesgo muy significativo, pues se perdería un elemento importante en la organización en el cual ya se ha invertido tiempo y dinero.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico:

Hernández Sampieri, Roberto, (2010), destaca las siguientes funciones que cumple el Marco Teórico dentro de una investigación:

1. Ayuda a prevenir errores que se han cometido en otros estudios.
2. Orienta sobre cómo habrá de realizarse el estudio.
3. Amplía el horizonte del estudio y guía al investigador para que se centre en su problema, evitando desviaciones del planteamiento original.
4. Conduce al establecimiento de hipótesis o afirmaciones que más tarde habrán de someterse a prueba en la realidad.
5. Inspira nuevas líneas y áreas de investigación.
6. Provee de un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio.

Liderazgo:

Santos, José Alberto, (2008), indica que el liderazgo es un “proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.”

Daft, Richard, (2006), hace la comparación entre liderazgo y administración indicando: “administrar es alcanzar los objetivos de la organización con eficacia y eficiencia por medio de la

planeación, organización, integración, dirección y control de los recursos de la organización. En años recientes se ha escrito mucho de la diferencia entre liderazgo y administración. Lamentablemente, dada la importancia que ahora damos a la necesidad de contar con líderes, los administradores han adquirido mala fama. Los administradores y los líderes no son dos tipos de personas inherentemente distintos, y muchos administradores poseen las capacidades y cualidades necesarias para ser líderes eficaces. El liderazgo no puede reemplazar a la administración, sino que debe sumarse a ella”.

“Tanto los líderes como los administradores participan en proveer dirección a la organización pero con algunas diferencias. Los administradores se concentran en establecer planes y programas detallados con miras a alcanzar resultados específicos, y después, en asignar recursos para llevar a efecto el plan. Los líderes deben crear una visión convincente del futuro y crear estrategias de largo plazo que produzcan los cambios necesarios para crear esa visión. Mientras que la administración exige mantener la vista puesta en la línea de fondo y en los resultados a corto plazo, el liderazgo significa tener la mirada puesta en el horizonte y el futuro a largo plazo”.

Programa o plan de incentivos:

Bohlander, G. y Snell, S., (2008), indican que: “aunque los planes de incentivos se basan en la productividad pueden reducir los costos directos de personal, se deben planear, implementar y mantener con cuidado para lograr todo su beneficio. Los gerentes de compensación hacen hincapié, repetidas veces, en una serie de puntos que se relacionan con la administración efectiva de los planes de incentivos. Por consenso tres de los puntos más importantes son los siguientes:

1. Los sistemas de incentivos son efectivos sólo cuando los gerentes están dispuestos a otorgarlos con base en diferencias de desempeño individual, de equipo o de la organización. Permitir que los programas de incentivos se conviertan en garantías de pago despoja al incentivo de su propósito motivador. El principal propósito de un plan de compensación de incentivos no es pagarlos en casi cualquier circunstancia, sino motivar el desempeño. Por

conseguido, si se quiere que el plan tenga éxito, se tiene que evitar recompensar el desempeño deficiente.

2. Los presupuestos salariales anuales deben ser tan grandes como para recompensar y reforzar el desempeño sobresaliente.
3. Se deben determinar los costos generales asociados con la implementación y administración del plan. Estos pueden incluir el costo de establecer estándares de desempeño y el costo del mantenimiento de los registros.

Estos autores también describen qué son los planes de incentivos de ganar-ganar indicando que: “son programas de la organización que se diseñan para aumentar la productividad o reducir los costos de personal y compartir las utilidades monetarias con los empleados. Cuando la productividad excede el punto de referencia, los ahorros acordados se comparten con los empleados. Inherente al ganar-ganar es la idea de que los empleados involucrados mejorarán su productividad por medio del uso más efectivo de los recursos de la organización”.

Por lo general se obtiene un aumento de la productividad cuando:

1. Se obtiene más producción con menor o igual inversión.
2. Se obtiene una producción igual con menos inversión.

Este tipo de incentivos tienen marcadas sus ventajas y desventajas. Entre las ventajas se mencionan: Se puede fomentar más el trabajo en equipo, la contribución de los empleados dependerá del trabajo del grupo, reducir las quejas por pagos desproporcionales de incentivos, pues ahora serían iguales para todos, adquisición de nuevas competencias individuales. Entre las desventajas están: los empleados pueden percibir que sus esfuerzos propios contribuyen poco al éxito de la empresa, sin embargo, otros empleados con poco esfuerzo pueden recibir la misma retribución que los empleados que sí trabajan duro.

Comunicación:

Todo proceso de comunicación incluye los siguientes elementos: fuente, transmisor, señal, receptor y un objetivo.

La licenciada Espino, Marisol, en su publicación “Comunicación efectiva en la empresa” (2012), nos dice que: “ La comunicación en las organizaciones juega un papel de gran importancia; sin embargo, al no ser efectiva y no contar con métodos eficientes se corre el riesgo de llegar a puntos críticos como: malos entendidos, notificación inadecuada de las prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales mal interpretados, (yo pensé que... a mí me dijeron que...yo no sabía que...), todo esto genera un clima organizacional tenso y poco productivo.”

Así mismo indica que “Hoy en día, es fundamental que los ejecutivos sepan expresar, comprender, vender y presentar sus ideas tanto a jefes como a compañeros y clientes. El primer obstáculo, en orden de importancia, es precisamente no reconocer que existen obstáculos. Lo cual va de la mano con la falta de conciencia con relación a la complejidad de la comunicación interpersonal y organizacional. Las personas comúnmente creen que comunicarse es tan fácil y natural como hablar y oír, cuando en realidad la comunicación es compleja y representa un reto manejarla eficientemente.

Esto es totalmente cierto y aplicable en las organizaciones, pues muchas veces no se quiere aceptar que la comunicación esta fallando en un departamento o en casos peores en todos los departamentos y niveles en la empresa.

Principales barreras en la comunicación:

1. Creer que lo que se comunica es tan claro para los demás como lo es para todos.
2. Creer que todos dan el mismo significado a las palabras.
3. Creer que la manera en que alguien percibe una situaciones es igual a como la perciben los demás.

4. Creer que se está en lo correcto y los demás están equivocados.
5. Creer que sólo hay una manera correcta de hacer las cosas, por supuesto la propia.

A estas barreras se suman algunas distorsiones en la comunicación como:

1. Generalización: se obtienen conclusiones universales a partir de una sola experiencia.
2. Eliminación: omisión de información.
3. Distorsión: transformación de la realidad percibida en una representación interna y que se asegura es la única opción verdadera.

Otro obstáculo de la comunicación es considerar que sólo el emisor de los mensajes es el actor activo de la comunicación; por lo tanto, el receptor u oyente es pasivo. De hecho, hay capacitación sobre cómo hablar a los demás o escribir textos eficientes, pero no hay cursos sobre cómo escuchar. Urge entender que escuchar es tan activo como el hablar.

Qué implica una escucha activa:

1. Ser empático (anímicamente y físicamente)
2. Formular preguntas
3. Resumir (parafrasear)
4. Adecuada posición corporal y contacto visual
5. Reflejar las emociones del hablante (reconocer los sentimientos del otro)
6. Evitar interrumpir
7. No hablar demasiado

Otro gran obstáculo consiste en olvidar que un 90% de la comunicación depende de aspectos no-verbales y por lo tanto, el no cuidar este canal determinante de la comunicación es uno de los más frecuentes errores que se cometen.

Es decir, se cuida el aspecto verbal descuidando el no verbal. Esto implica una incongruencia entre lo verbal y lo no verbal que sugiere en el oyente una actitud doble o insegura presente en el hablante.

Aspectos a cuidar en la comunicación no-verbal:

1. Tono de la voz
2. Postura e imagen
3. Gestos
4. Expresión del rostro y cabeza
5. Mirada
6. Contacto y distancia física

¿Qué se puede hacer para enfrentar y superar estos obstáculos en la comunicación?

La formación grupal, el entrenamiento y la retroalimentación personalizada pueden constituir un buen programa de intervenciones. Y, por supuesto, la práctica personal; de hecho, la buena noticia es que todos podemos ser buenos comunicadores si existe interés y entrenamiento. Todos podemos precisar y clarificar el lenguaje, prevenir la confusión, comprender el verdadero significado de las palabras y conectar el lenguaje con la experiencia. El impacto organizacional de una inadecuada comunicación llega principalmente a la productividad, seguido de la confusión grupal y esfuerzos duplicados al no comprender metas, instrucciones, objetivos y/o prioridades.

Trabajo en equipo:

En la última versión del texto Bohlander, George y Snell, Scott, (2008), se define un equipo como “Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables”.

Acosta, José María, (2011) detalla cuatro ejemplos de los tipos de equipos que existen:

1. **Grupo Laissez-faire:** “Conjunto de personas poco organizado. No tiene objetivos, o están muy difusos, por eso cada persona se dedica sobre todo a sus propias tareas. El grupo no persigue obtener nada en particular. Están formados por miembros desinteresados o apáticos. Este grupo está centrado solo en su permanencia.”
2. **Grupo mercenario o autocrático:** “Tienen objetivos muy claros, marcados por el jefe. Son equipos centrados en los resultados. La prioridad de los resultados sobre las personas puede hacer que el equipo logre en ocasiones, elevados estándares de productividad, pero la mayor parte de las veces, estos resultados son efímeros; se vuelven contra el proceso de mejora continua que se pretende establecer. Los resultados de estos equipos pueden ser alcanzados, pero con un bajo nivel de motivación, soportando conflictos interpersonales, con una sensación de no pertenencia”.
3. **Grupo de amigos:** “La comunicación existe en el sentido de no crearse problemas. Puede ser un grupo eficaz para no complicarse la vida si se está en la administración o en algún sitio donde no se exija el logro de resultados. Sus jefes o integrantes están más preocupados por las relaciones interpersonales que por las otras variables”.
4. **Grupo –equipo- de alto rendimiento:** Son equipos bien dirigidos, motivados, con una estrecha relación entre la dirección y los empleados. Tienen una visión compartida y luchan por alcanzar los objetivos de la organización.

Maxwell, John, (2008), indica que: “uno de los desafíos de aprender acerca del trabajo en equipo, es que aún las personas que han llevado equipos a niveles más altos en sus respectivos campos, a veces tienen que enfrentar la dura tarea de poner su dedo en el punto que separa a un gran equipo de una colección de individuos que no logran funcionar unidos. Alguien quizás diga que la clave del triunfo es un fuerte trabajo ético, otros creen que grandes equipos surgen de una buena química”.

Las 17 leyes del trabajo en equipo de Maxwell, (2008), son una recopilación de pasos a seguir en la vida cotidiana de todas las personas, pues como el autor indica, en cualquier situación de la vida, por ejemplo en el hogar, en la organización, si se es voluntario en algún lugar, todo eso forma un equipo.

Las 17 leyes se conforman por varios puntos importantes, entre ellas están:

1. **La ley de lo trascendental:** Esta ley indica que por más que admiremos a los triunfadores solitarios, la verdad es que nadie ha podido hacer solo algo de valor. La creencia de que una persona sola puede hacer algo grande es un mito.
2. **La ley del cuadro completo:** La meta es más importante que la participación individual. En una cultura que canta alabanzas a las medallas de oro individuales y donde una persona pelea por sus derechos en lugar de asumir sus responsabilidades la gente tiende a perder de vista el cuadro completo.
3. **La ley de la especialización:** Trata de ubicar a todos los empleados en su zona de comodidad para que alcancen su potencial y lograr maximizar su productividad.
4. **Ley del catalizador:** Los equipos triunfantes tienen jugadores que hacen que las cosas sucedan. Estas son personas que logran todo lo que se proponen y aún así van más allá.
5. **Ley de la brújula:** Una gran visión siempre antecede a un gran logro. Todos los equipos necesitan una visión que los guíe hacia los objetivos que se desean lograr.
6. **La ley de la comunicación:** Todos los equipos deben aprender a desarrollar una buena comunicación en las siguientes áreas: Del líder a los compañeros, del equipo hacia el líder y entre los mismos compañeros.
7. **La ley de la moral alta:** Nada duele cuando se está ganando. Esta ley se divide en cuatro etapas: Cuando la moral es escasa, es el líder el que hace todo. Moral baja, cuando el líder

debe hacer cosas productivas. Moral moderada, cuando el líder debe hacer cosas difíciles y la moral alta que es cuando el líder debe hacer pocas cosas.

Motivación:

Martínez, María del Carmen, (2012), realiza la pregunta: “¿Porqué unas personas rinden más que otras en el trabajo?”, por lo que indica que “la motivación juega un papel esencial para explicar este interrogante, junto a otras variables como la aptitud, la percepción del rol o la experiencia. Por lo tanto, el estudio de las relaciones entre el hombre y su rendimiento en el trabajo requiere analizar la motivación”.

Si la empresa quiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo, presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal (motivación), tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador.

Así mismo la autora cita a Maslow, presentando una serie de características sobre individuos autorrealizados, mismas que distinguen a las personas motivadas por el crecimiento de las motivadas por la deficiencia.

Las características serían las siguientes:

1. Una percepción más eficiente de la realidad
2. Aceptación de sí mismos y de los demás
3. Espontaneidad
4. Autonomía
5. Continua novedad en la apreciación
6. Interés social
7. Relaciones interpersonales profundas, pero esporádicas
8. Gran creatividad, originalidad e inventiva

Urcola, Juan Luis, (2008), investiga los comportamientos y consecuencias de la motivación y hace la interrogante: “¿Porqué hay “buenos” y “malos” trabajadores?”, su respuesta a dicha pregunta es “Las personas en realidad son “normales”. Lo que pasa es que, con el tiempo, debido a inadecuadas direcciones, aprenden pésimas lecciones y se convierten en “malos”. Los trabajadores son, en gran medida, el fiel reflejo de sus jefes. Los jefes buenos consiguen tener colaboradores buenos y viceversa”.

Así mismo, Urcola, (2008), detalla la infraestructura de la motivación e indica que “las fuerzas que mueven a las personas a actuar en un determinado sentido son dos: el interés por conseguir algo, y el miedo a perder o tratar de evitar que se produzca algo”.

“La motivación es una fuerza interna que se manifiesta por medio de la conducta o un comportamiento determinado con la finalidad que se produzca un objetivo. De ahí se puede señalar que la infraestructura de la motivación se compone de tres elementos: la necesidad, la conducta y el objetivo”.

La necesidad la describe como el punto de partida de toda motivación. La conducta es la manera con la cual el ser humano sigue los lineamientos para al final alcanzar sus objetivos personales y al mismo tiempo, contribuir con los de la organización.

Así mismo, en el libro de recursos humanos, Retribución de personal, (2008), se identifican varias teorías de motivación, entre ellas la de Taylor que indica que únicamente existen dos motivadores: el salario y la pereza, así como dos clases de trabajadores: los pensantes y los ejecutantes. “Taylor construye un sistema en el que la división del trabajo es drástica, (pensantes a la oficina y ejecutantes al trabajo manual).

Así mismo se indica que “luego de la segunda guerra mundial, Abraham Maslow ordenó las necesidades de las personas en una escala de la más primaria a las superiores”.

Ilustración No. 2

Pirámide de Maslow:



Fuente: Koonts, 2008

Las necesidades fisiológicas son las básicas para el sustento del ser humano. Las de estima son las que se llenan una vez se satisfacen las necesidades de pertenencia. Las sociales se refieren a ser aceptados por los demás y por interactuar con otras personas. Las necesidades de seguridad se refieren a evitar riesgos o daños físicos. Por último se tiene la autorrealización, la más alta de la jerarquía, y se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser, optimizar el potencial de cada ser humano.

Capacitación:

Se define la capacitación como un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de una organización.

Rodríguez, Joaquín, (2007), en su libro Administración moderna de personal indica que entre los antecedentes históricos de la capacitación se dice que “en las civilizaciones antiguas, como Egipto y Babilonia, la capacitación era organizada para mantener una cantidad adecuada de artesanos. Las leyes del código de Hammurabi hacían referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes y oficios a los jóvenes. La capacitación llegó a América, específicamente a Estados Unidos en el siglo XVII.

Entre los fundamentos de capacitación que menciona Rodríguez, Joaquín, (2007), están: aumentar la destreza y habilidad de los empleados de una organización. Así mismo se indica que se utiliza como medio para que sea posible el aprendizaje a fin de motivar a los individuos y se debe tomar como un proceso continuo pues el crecimiento del conocimiento de los seres humanos nunca llega a su fin.

Entre los objetivos que se buscan alcanzar al capacitar al personal se mencionan los siguientes:

Objetivo general: que el personal se adapte para el ejercicio de alguna determinada tarea o actividad en una organización o empresa establecida.

Entre los objetivos específicos:

1. Incrementar la productividad.
2. Promover la eficiencia del trabajador sin importar su puesto en la empresa.
3. Preparar al trabajador para que pueda desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
4. Promover un ambiente de seguridad en el empleo.
5. Desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante el intercambio que resulta de ser capacitado.
6. Promover la mejora de los sistemas y procesos administrativos.
7. Elevar la motivación en el trabajo.
8. Disminuir número de quejas.
9. Reducir la rotación de personal o las bajas.

La capacitación del personal es un factor importante que no se debe pasar por alto en ninguna organización, pues se relaciona con el crecimiento y mejoramiento continuo de los empleados y por ende ayuda a la empresa a mejorar continuamente sus procesos y buscar de esa manera ser más rentables.

Muchas veces se considera a la capacitación como un gasto para la empresa pues se invierten grandes cantidades de dinero en este proceso. Sin embargo la capacitación del personal es en sí una inversión que a corto, mediano o largo plazo verá reflejado el fruto tanto en los empleados como en los resultados de la organización.

Existen tres tipos de capacitación:

1. Para el trabajo: inducción al ingreso a la empresa o capacitaciones promocionales.
2. En el trabajo: inducción específica de algún tema en particular.
3. Desarrollo: actividades recreativas y dinámicas.

Los directivos de toda organización pueden llegar a plantearse la siguiente pregunta: ¿porqué invertir en capacitar personas que se puede retirar en cualquier momento de la empresa?

Que un empleado se quede o se vaya con todo el conocimiento adquirido, no sólo dependerá del clima organizacional que exista en la empresa, sino también de los beneficios, motivación y ambiente que se viva en la misma. Por lo tanto se deben analizar todos los factores como un todo, pues un empleado no se motiva ni se fideliza únicamente con capacitaciones eventuales, sino con un plan de desarrollo que le brinde seguridad en su puesto de trabajo; así como beneficios, ya sea económicos o motivacionales, que premien de alguna manera el esfuerzo que realice para contribuir a alcanzar las metas de la empresa. Si en la compañía el clima organizacional es ideal, y éste se acompaña con beneficios para el trabajador, será muy difícil que otra organización robe el talento de la empresa, pues los empleados estarán satisfechos con lo que reciben en la misma.

Desarrollo organizacional:

Cummings, Thomas, (2007), indica que el Desarrollo Organizacional es una disciplina del cambio planificado que aplica los conocimientos de las ciencias de la conducta y su práctica para que las empresas mejoren su eficiencia. Tanto los gerentes como los especialistas han de colaborar con los individuos para mejorar sus tareas y el desarrollo organizacional les ayuda a establecer buenas relaciones con la gente.

Todos los enfoques del desarrollo organizacional se basan en alguna teoría referente al cambio planificado, las cuales se concentran en la manera de implementar el cambio en las empresas. Estos modelos conocidos como “teorías del cambio” describen las actividades necesarias para iniciar el cambio organizacional y llevarlo a cabo.

El Desarrollo Organizacional se puede ver también como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, permite obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de organización. Esto se requiere para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual.

En eras de globalización, el desarrollo organizacional se vuelve parte indispensable de toda empresa que busca ser la número uno en el mercado. Ya no se debe ver como un proceso opcional sino como una necesidad imperante a fin de que los planes, metas, desarrollo del personal, liderazgo en el mercado objetivo funcionen paralelamente y se logren alcanzar los objetivos de la organización.



Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema:

Toda empresa que brinde servicios de transporte, almacenaje, aduana, entre otros servicios de logística, es una empresa que se debe a sus clientes en un cien por ciento.

Investigaciones en la materia han demostrado que los individuos son el factor más valioso de una Institución, particularmente en World Logistics Company, donde se establecen relaciones directas entre clientes y proveedores. Si el personal se siente a gusto en su trabajo, disfruta lo que hace y mantiene buenas relaciones tanto con sus superiores como con sus compañeros, obtendrá mayor satisfacción en el desarrollo de sus actividades, tendrá un mejor rendimiento y lo más importante: brindará un mejor servicio a los clientes.

Se dice fácil solicitar al personal de la empresa, en especial a los asesores logísticos, que luchen por conseguir y cerrar negocios, incrementar ventas, mantener a los clientes actuales felices y fieles a la empresa y conseguir nuevos clientes, pero si se analiza bien, la realidad es un poco diferente. Tomando como ejemplo al departamento comercial, actualmente no se encuentra motivado debido a razones diversas, entre las cuales se pueden mencionar: los programas de capacitación existentes no abarcan temas actuales, el presupuesto designado para estos temas es muy limitado y por lo tanto, cuando se conoce que habrá alguna capacitación de interés puede ser que el mismo no sea autorizado por ser de un costo elevado o en el extremo de la situación, que sean los propios empleados que busquen pagar su superación personal.

En el departamento de aduana, el personal se encuentra con alto nivel de estrés por su trabajo. La mayoría de veces reciben presiones de los integrantes del departamento comercial, lo que hace que se creen conflictos entre ambos departamentos. Así mismo el volumen de trabajo es muy elevado y los clientes desean sus mercaderías liberadas de aduana con una rapidez que esta fuera de las manos de la compañía.

La comunicación entre los departamentos operativos y el comercial es muy deficiente. Ventas busca dar un servicio pronto y exacto a los clientes, y operaciones busca hacer su trabajo con

rapidez y exactitud, pero en muchas ocasiones esto no depende de ellos, sino de los proveedores de transporte, entidades gubernamentales o navieras.

Tomando en consideración lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo un buen clima organizacional, puede aumentar e influir en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y mejorar su desempeño?

3.2 Objetivos de la práctica realizada:

Objetivo general:

Contribuir en la mejora de la satisfacción de las necesidades de los trabajadores a través de programas de capacitación y motivación para la mejora de su desempeño.

Objetivos específicos:

1. Evaluar el programa actual de capacitación en la empresa de logística.
2. Determinar el tipo de liderazgo utilizado en los diferentes departamentos de la empresa.
3. Evaluar los programas de incentivos establecidos por la empresa para los cuatro departamentos operativos, (aduana, almacén, aéreo-marítimo y operaciones terrestres), y el comercial o de ventas.
4. Investigar si la comunicación que existe entre departamentos contribuye al logro de los objetivos de la compañía.
5. Evaluar la metodología de trabajo en equipo que se tiene establecida.
6. Diseñar una propuesta que contenga factores que satisfagan las necesidades y contribuyan al mejoramiento del desempeño del personal para aumentar el nivel de clima organizacional.

3.3 Alcances y límites de la práctica:

Se abarcó tres ámbitos importantes:

Ámbito geográfico: Las oficinas centrales se encuentran ubicadas en la zona 9 y el almacén está ubicado en la zona 12, ambos de la capital de Guatemala.

Ámbito institucional: Todos los departamentos de World Logistics Company.

Ámbito personal: Todos los empleados de la empresa.

Por razones de confidencialidad y para fines del presente estudio, el nombre World Logistics Company es supuesto. Así mismo el de las empresas que se mencionaron al inicio y que conforman la corporación, (Fine Wood Company y Verde Forestal, S.A.)

3.4 Metodología aplicada a la práctica:

3.4.1 Sujetos:

Para fines de la presente investigación se realizó un censo en donde participaron los 59 empleados de World Logistics Company que laboran en los departamentos de aduana, comercial, finanzas, áreas administrativas, almacén, aéreo marítimo y terrestre; de los cuales 38 son de sexo masculino y 21 de sexo femenino. En consecuencia no se realizó cálculo de muestra.

Censo es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra, sino sobre la población total.

Tabla No.2**SUJETOS DE INVESTIGACIÓN**

Departamento	Puesto	Cantidad de sujetos
Dirección General	Director Regional	1
Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos	1
Finanzas	Director Financiero	1
Comercial	Gerente Comercial	1
Aéreo Marítimo	Gerente División Aéreo Marítimo	1
Operaciones Terrestres	Jefe Operaciones Terrestres	1
Operaciones	Gerente de Operaciones	1
Aduana	Jefe de Aduana	1
Almacén	Jefe de Almacén	1
Recursos Humanos	Jefe de Informática	1
Operaciones Terrestres	Personal operativo	10
Aéreo Marítimo	Personal operativo	3
Comercial	Personal operativo y ventas	10
Aduana	Personal operativo	8
Almacén	Personal operativo	3
Recursos Humanos	Personal administrativo	5
Finanzas	Personal administrativo	6
Finanzas	Personal operativo	4
	Total	59

3.4.2 Instrumentos:

Los instrumentos utilizados en el presente trabajo de investigación fueron cuestionarios y entrevistas no estructuradas.

Galán, Manuel, (2009), indica que “el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recoger información incompleta, datos no precisos de esta manera genera información nada confiable. Por esta razón el cuestionario es en definitiva un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir.”

“El cuestionario puede aplicarse a grupos o individuos estando presente el investigador o el responsable de recoger la información o puede enviarse por correo a los destinatarios seleccionados en la muestra.”

Con relación a las entrevistas no estructuradas, Galán, (2009), indica que son “más flexibles y abiertas, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas. Su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentra por entero en manos del entrevistador.”

“Si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables elabora preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encabezar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio.”

Por lo tanto en la presente investigación se realizaron:

1. Entrevistas dirigidas a los directores, gerentes y jefes de área, un total de nueve personas, con el fin de conocer cuál es el clima organizacional que ellos perciben en los departamentos que lideran y las áreas en las cuales consideran deben practicarse mejoras. Así mismo, se buscará

conocer el grado de pertenencia que ellos observan en sus trabajadores. También se busca analizar el clima que se vive a ese nivel, entre los líderes de los diferentes departamentos. Esta encuesta constó de ocho preguntas cerradas.

2. Cuestionario dirigido al personal administrativo, comercial y de operaciones, un total de 50 personas, con el fin de conocer su percepción en relación al clima organizacional que se vive en la empresa, identificar las áreas que ellos consideran se necesitan mejorar, el tipo de liderazgo del jefe de área y el grado de identificación y fidelidad que tienen para con la empresa.

Dicho cuestionario contiene ocho temas principales, en cada uno se abarcó de cuatro a seis preguntas con respuestas cerradas.

3.4.3 Procedimientos:

Las empresas, en especial las pequeñas, deben medir y gestionar el clima organizacional para conseguir mejores resultados, tanto organizacionales como económicos. El factor humano suele ser muy importante, ya que en la mayoría de los casos, no se dispone del potencial económico para grandes programas de capacitación o incentivos, por lo que, diferentes tipos de estrategias motivacionales deberán ser programadas para desarrollar al personal.

Por lo tanto, se eligió a la empresa World Logistics Company para el presente trabajo de investigación debido a que, siendo una empresa relativamente pequeña que brinda servicios, se considera importante que dentro de la compañía se viva un excelente clima organizacional que pueda verse reflejado en las actitudes y en el sentir de los empleados y por ende en el servicio que brindan a los clientes. Lo que generará que la cartera de clientes crezca constantemente y los factores económicos lo hagan también.

El análisis FODA que se realizó, sirvió de base para la determinación del objetivo general y los objetivos específicos de este trabajo de investigación, lo que condujo a la elaboración de las

preguntas de la encuesta y del cuestionario, que buscan conocer a fondo el sentir de los empleados de todos los niveles en esta organización. (Ver anexo no.3)

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados:

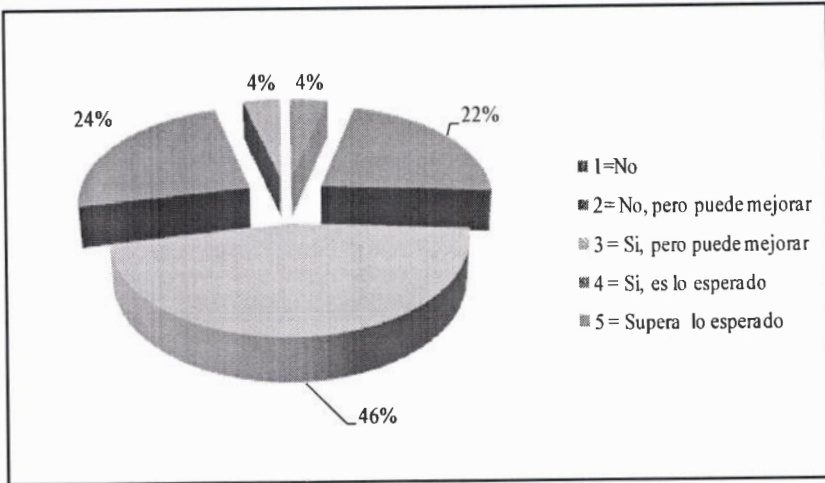
Con el propósito de sustentar la investigación acerca de mejorar el clima organizacional actual en la empresa World Logistics Company para aumentar la motivación de los trabajadores, se realizó el trabajo de campo por medio de entrevistas dirigidas a los jefes, gerentes y directores de todos los departamentos de la empresa, y encuestas realizadas a todo el personal operativo, administrativo y comercial de la empresa.

Se presentan a continuación los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores de las áreas administrativas, finanzas, áreas operativas y departamento comercial.

Base 50 empleados.

Ilustración No. 3

Gráfica 1: Ambiente de la empresa

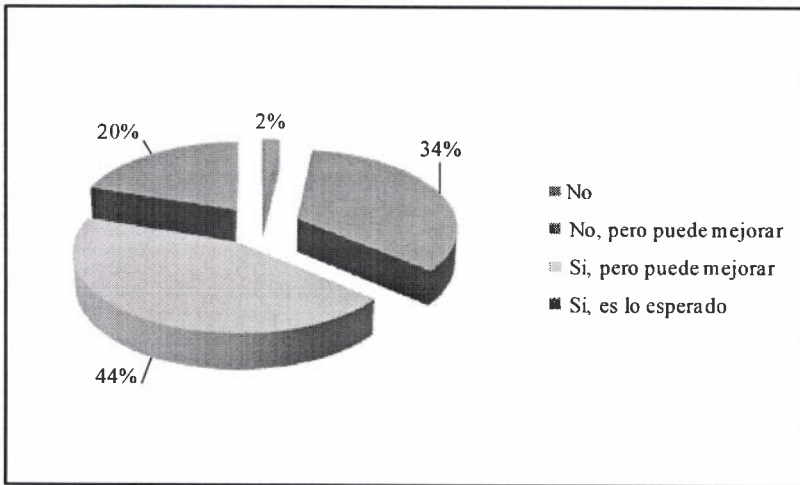


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013.

Los resultados de la encuesta reflejan que a la mayoría de los empleados les gusta el ambiente de la empresa, pero consideran que podría mejorar, lo que puede interpretarse como que no están totalmente de acuerdo con el mismo y hay acciones que se deberían tomar para que el ambiente sea el óptimo. Un porcentaje menor, pero también representativo, indica que no es de su agrado el ambiente pero también creen que éste se puede mejorar.

Ilustración No.4

Gráfica 2: Orgullo de pertenecer a World Logistics Company

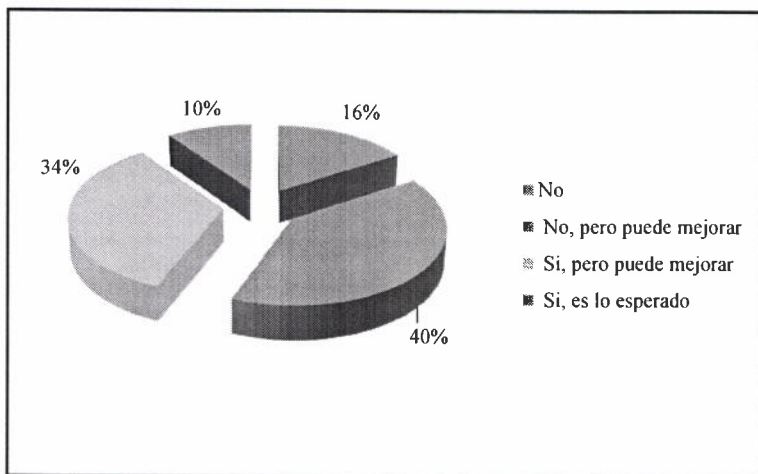


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

La mayoría de empleados respondieron que si se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, pero que consideran que esto puede mejorar, lo que se puede interpretar como que aún existen puntos que no son del completo agrado de los trabajadores. Otro grupo considerable respondió que no se siente orgulloso, pero su sentimiento puede mejorar en caso se realicen algunos cambios.

Ilustración No.5

Gráfica 3: Identificación con la empresa

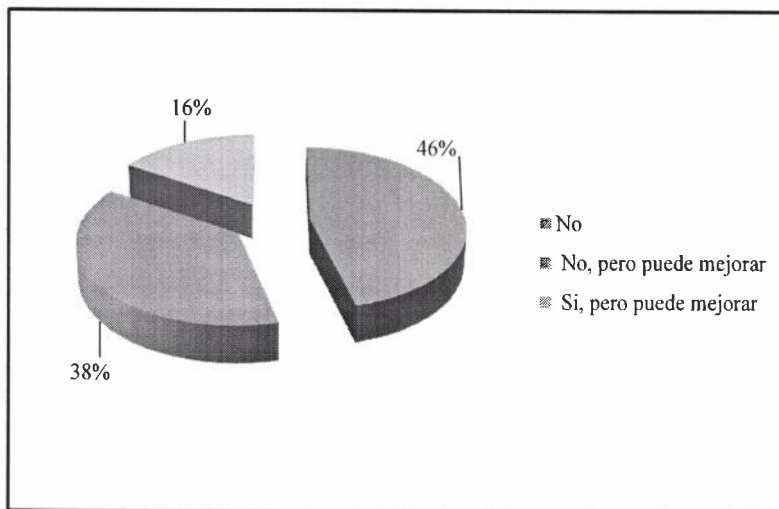


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

La mayoría de trabajadores indicaron que no se sienten identificados con la empresa, pero que esto puede mejorar. Así mismo otro grupo importante de empleados respondieron que, a pesar de que sí se sienten identificados con la organización, pudiera ser mejor, en ambos casos, si se realizan algunos cambios y mejoras.

Ilustración No.6

Gráfica 4: Aporte del trabajo del empleado al logro de los objetivos de la empresa

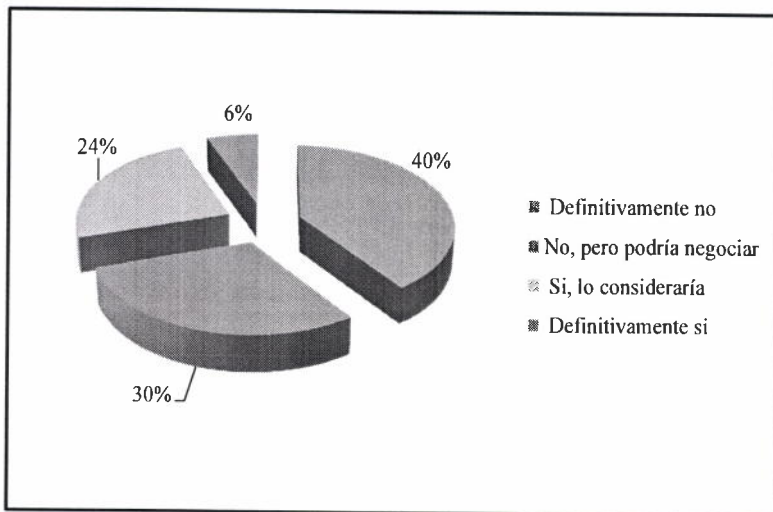


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Los resultados muestran que la mayoría de empleados no tiene conocimiento si con su trabajo contribuyen al logro de los objetivos corporativos.

Ilustración No.7

Gráfica 5: Oportunidad de cambio de trabajo con iguales condiciones laborales

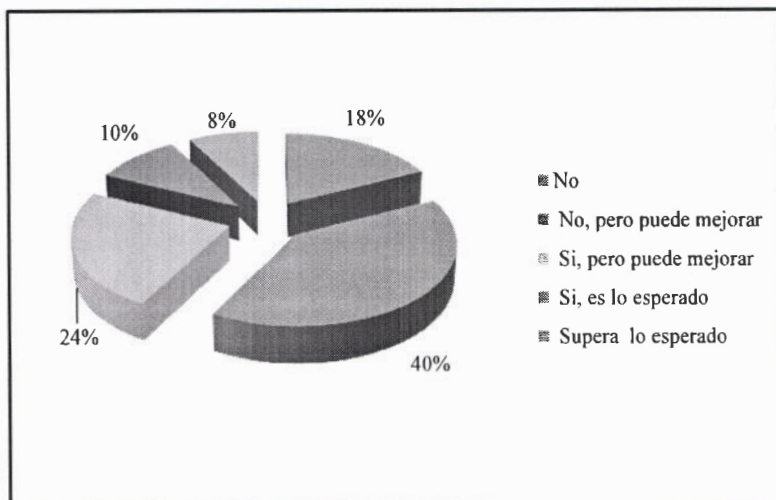


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Ante este cuestionamiento la mayoría de empleados indicaron que no se cambiarían de trabajo, por uno que este en iguales condiciones. Un porcentaje similar indicó que a pesar de que no se cambiaría, podría llegar a negociar su permanencia en la empresa. Esto puede ser reflejo de que a los empleados sí les gusta trabajar en World Logistics Company y por el momento no están buscando un cambio.

Ilustración No.8

Gráfica 6: Ergonomía en su puesto de trabajo

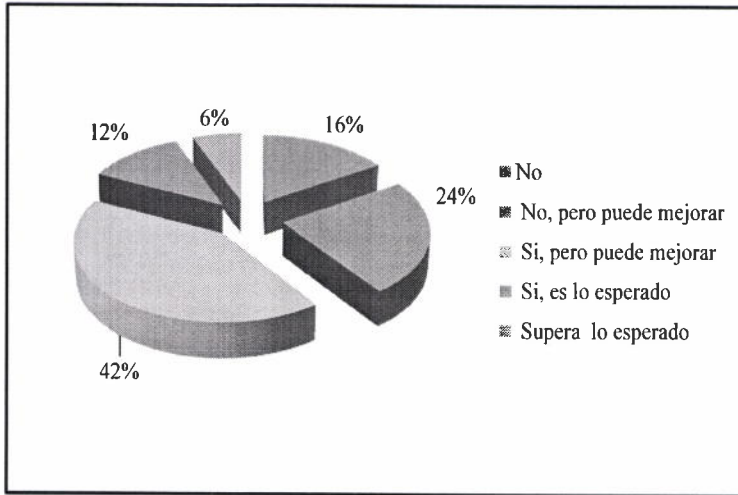


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Los resultados reflejan que la mayoría de empleados no está conforme con la ergonomía en su puesto, indicaron que hacen falta mejoras tanto en su escritorio como en su silla de trabajo.

Ilustración No.9

Gráfica 7: Iluminación en su lugar de trabajo

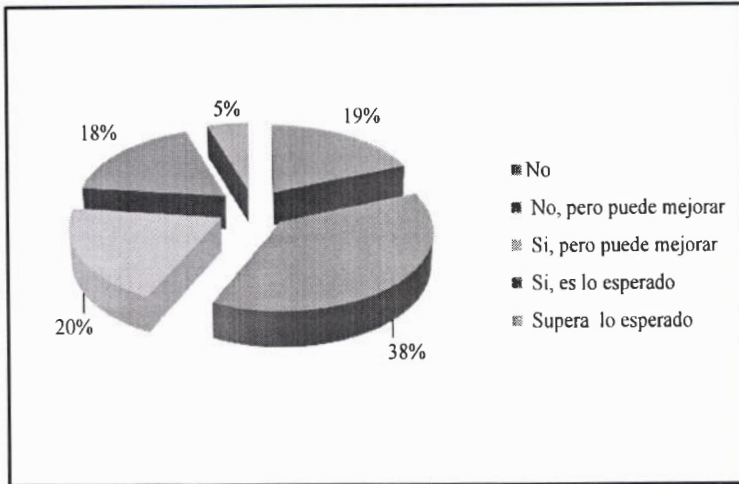


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

La mayoría de empleados respondió que aunque la iluminación sí es buena en su lugar de trabajo, consideran que aún puede ser mejor. Un porcentaje importante de empleados respondió que la iluminación no es suficiente y que debería mejorar.

Ilustración No.10

Gráfica 8: Temperatura y nivel de ruido en el puesto de trabajo

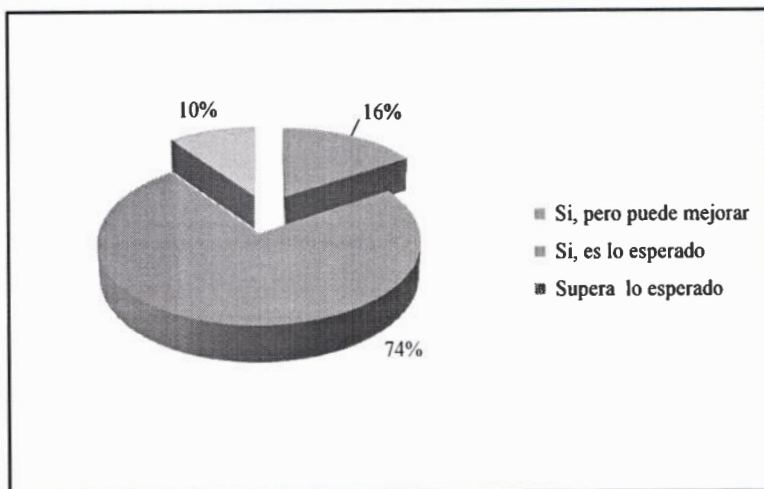


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Los resultados reflejan que la mayoría de empleados considera que en su puesto de trabajo no se cuenta con una temperatura agradable y que el nivel de ruido que se tiene no es el adecuado. Sin embargo ellos consideran que esto puede mejorar.

Ilustración No.11

Gráfica 9: Limpieza en los servicios sanitarios

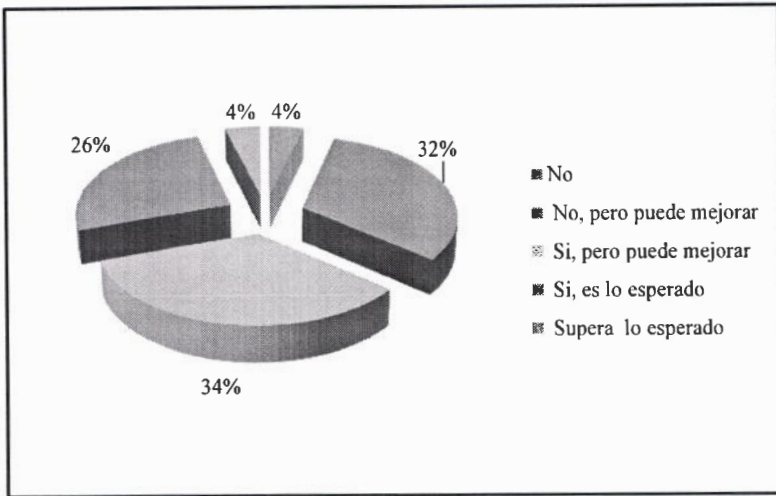


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

La mayoría de empleados está satisfecho con la limpieza que se tiene en los servicios sanitarios de la empresa.

Ilustración No.12

Gráfica 10: Funcionalidad de equipo de computo

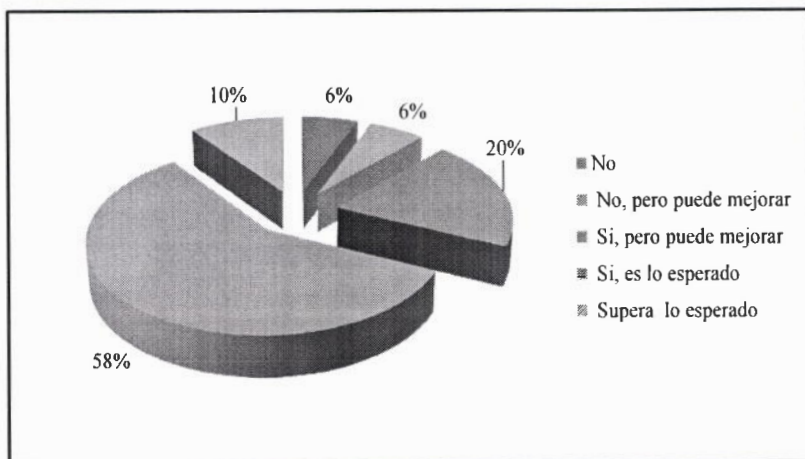


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

La mayoría de empleados considera que su equipo de cómputo funciona de la manera correcta. Un porcentaje similar de trabajadores respondió que su equipo no funciona como debería. Ambos grupos consideran que esto puede mejorar.

Ilustración No.13

Gráfica 11: Espacio en el puesto de trabajo

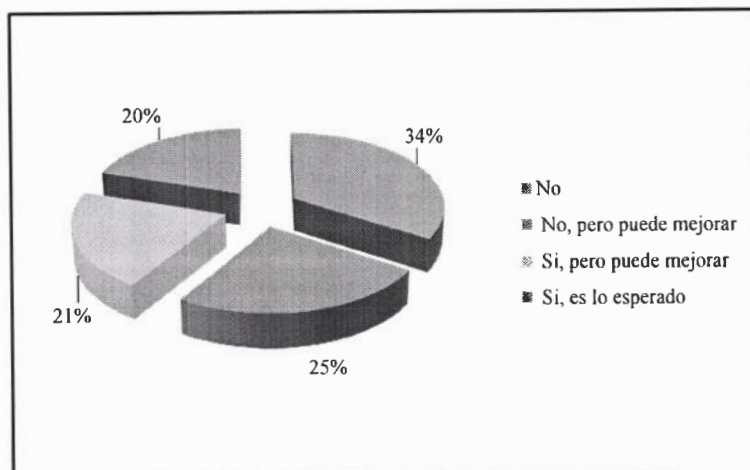


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

En este cuestionamiento la mayoría de empleados consideró que el espacio con el que cuentan es suficiente para la realización de sus labores diarias.

Ilustración No.14

Gráfica 12: Independencia en puesto de trabajo

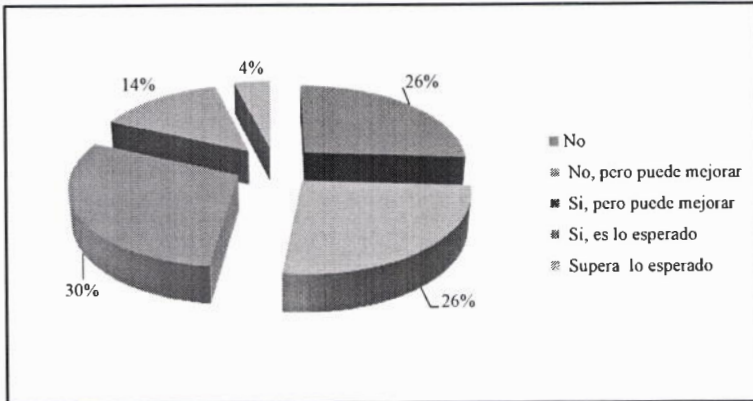


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Con relación a este cuestionamiento, la mayoría de empleados indicó que no cuentan con independencia en su puesto de trabajo. Otro número considerable de trabajadores, dijo que, a pesar que no cuentan con independencia, consideran que es un tema que podría mejorar.

Ilustración No.15

Gráfica 13: Iniciativa en el trabajo

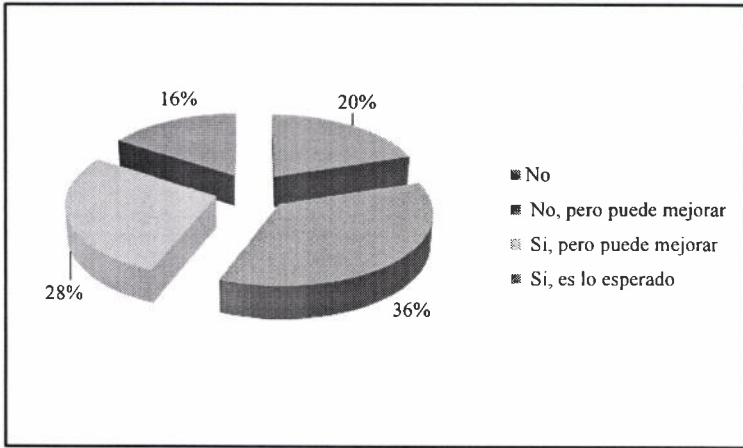


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

La mayoría de empleados respondieron que no puede aplicar su iniciativa en sus labores diarias. Sin embargo por la mitad de estos trabajadores considera esto puede cambiar.

Ilustración No.16

Gráfica 14: Importancia de las ideas de los empleados para los jefes

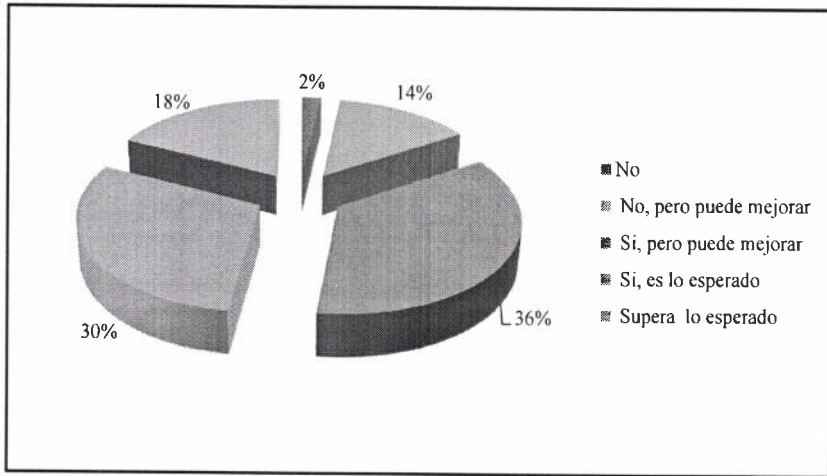


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013 .

Ante este tema, la mayoría de empleados respondieron que sus ideas no son escuchadas por sus jefes. Sin embargo, en mayor porcentaje, los resultados indicaron que hay confianza de los empleados en que esto pueda mejorar.

Ilustración No.17

Gráfica 15: Importancia de las atribuciones de los empleados para la empresa

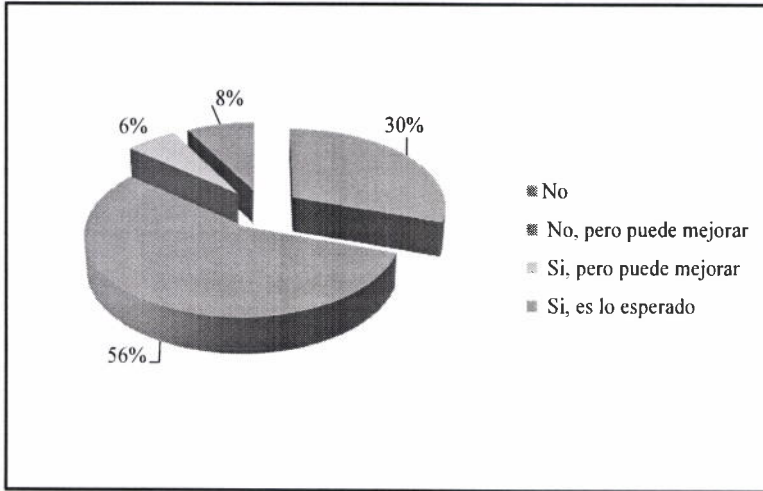


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Con relación a este tema la mayoría de empleados respondió que consideran que sus atribuciones sí son importantes para la empresa. Sin embargo, un grupo de estos empleados considera que aún esto puede mejorar.

Ilustración No.18

Gráfica 16: Cordialidad y compañerismo en el área de trabajo



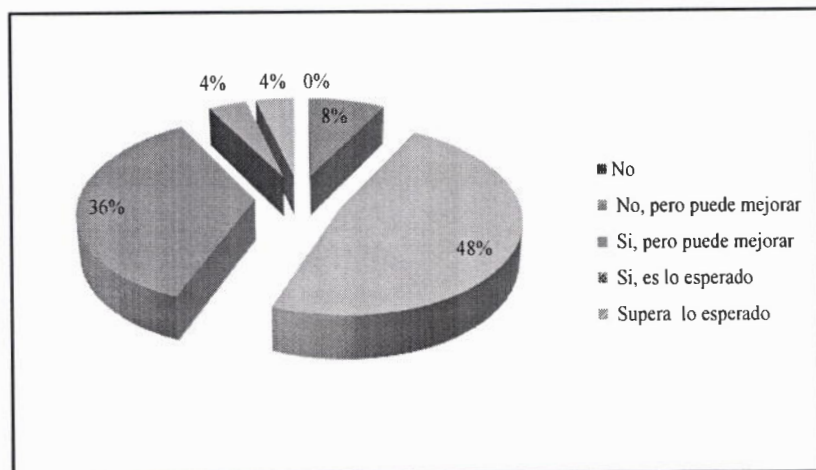
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Sobre este tema, la mayoría de colaboradores respondió que, aunque no consideran que exista cordialidad y compañerismo en su área de trabajo, esto podría mejorar. Otro grupo importante de empleados cree que definitivamente no existe un ambiente cordial entre compañeros de trabajo.



Ilustración No.19

Gráfica 17: Ejemplo de los jefes para estimular el trabajo en equipo

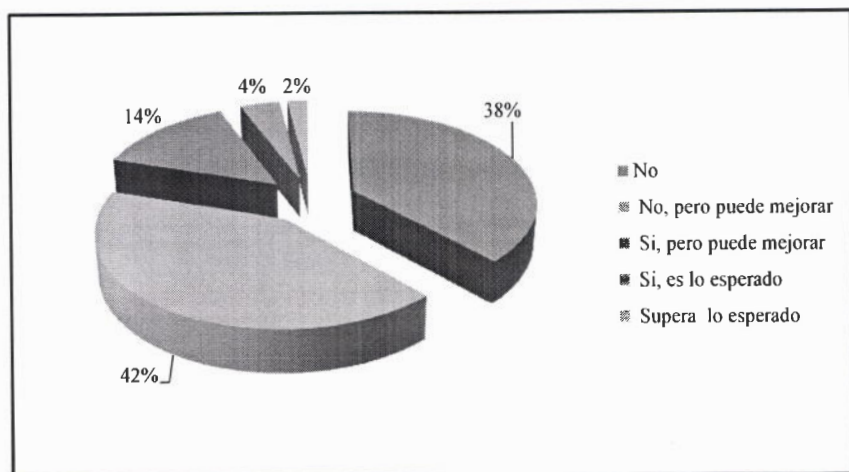


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Los empleados, en su mayoría, consideran que su jefe no es un buen ejemplo para estimular el trabajo en equipo en el departamento que lideran, sin embargo, suponen que esto podría mejorar.

Ilustración No.20

Gráfica 18: Colaboración del equipo de trabajo en casos de emergencia.

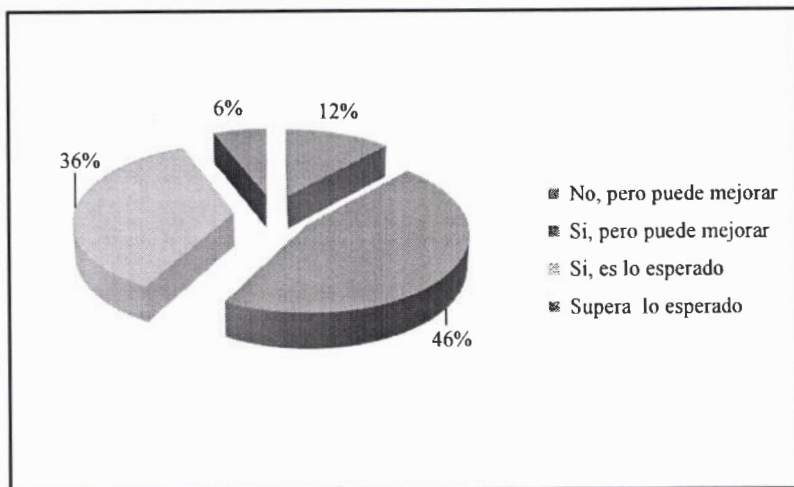


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Los empleados, en su mayoría, indicaron que no consideran que en su equipo de trabajo se tome con agrado que en ocasiones de emergencia tengan que tomar atribuciones de los compañeros de equipo. Sin embargo, algunos consideran que esto puede cambiar con diferentes prácticas laborales.

Ilustración No 21

Gráfica 19: Trato de los jefes a los empleados

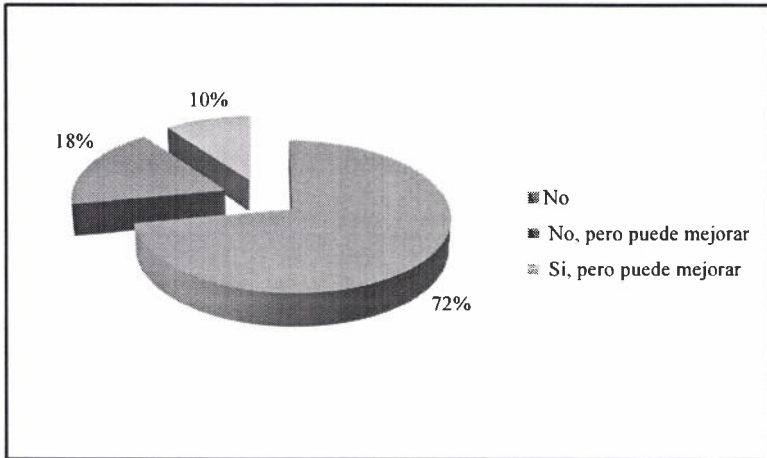


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Los resultados indican que la mayoría de empleados considera que sus jefes sí los tratan con educación y respecto, sin embargo, esto debería aún mejorar.

Ilustración No.22

Gráfica 20: Participación de los empleados en la toma de decisiones

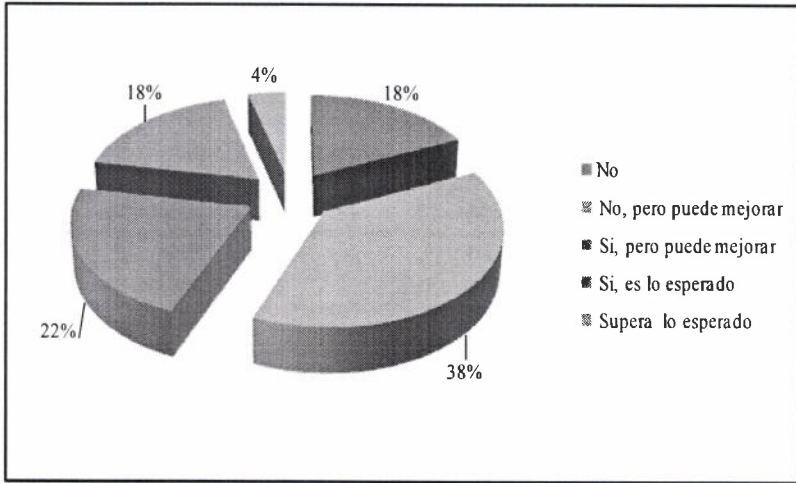


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Con relación a este tema, la mayoría de empleados respondió que no son tomados en cuenta en la toma de decisiones ni siquiera cuando éstas afecten el área laboral a la que corresponden.

Ilustración No. 23

Gráfica 21: Percepción del empleado sobre el jefe

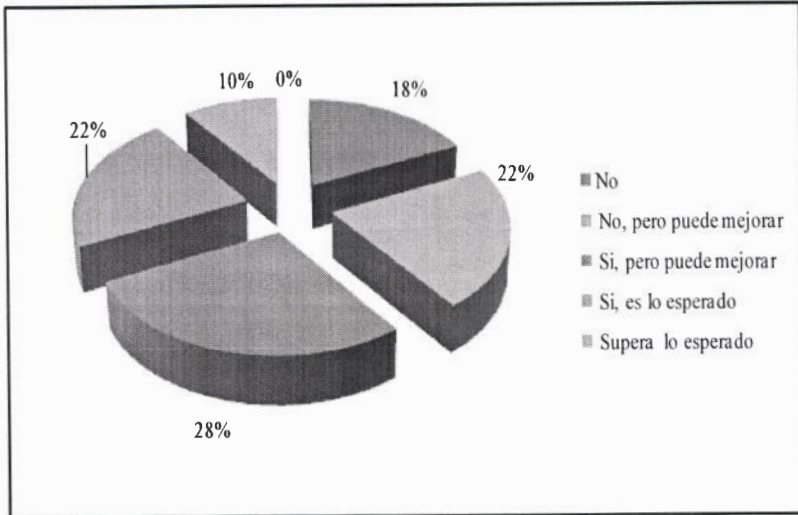


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

La mayoría de empleados opinaron que su jefe no es una persona que lo motive o lo inspire. Sin embargo un grupo importante de estos trabajadores considera que ésta percepción puede mejorar si se dan algunos cambios en la forma de ser de su superior.

Ilustración No. 24

Gráfica 22: Trabajo en equipo entre jefe y compañeros de área

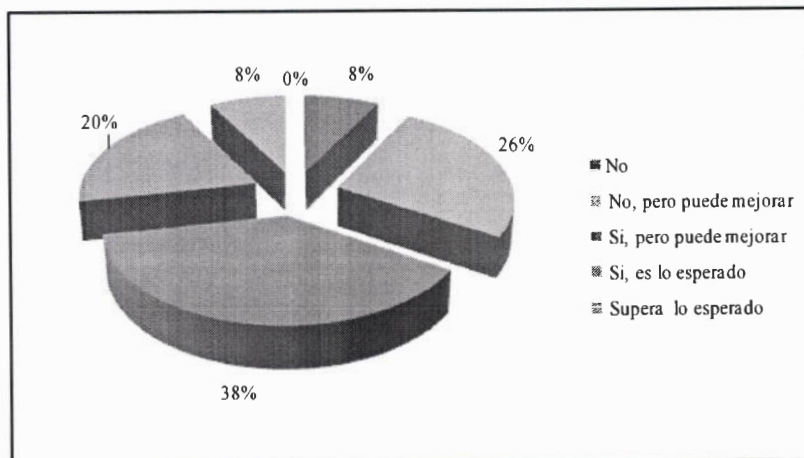


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

La mayoría de empleados considera que entre jefes y empleados no existe el trabajo en equipo, aunque muchos consideran que esto puede mejorar. Un porcentaje considerable también cree que, a pesar de que en sus áreas si se practica, aún puede ser mejor.

Ilustración No. 25

Gráfica 23: Comunicación entre jefes y empleados

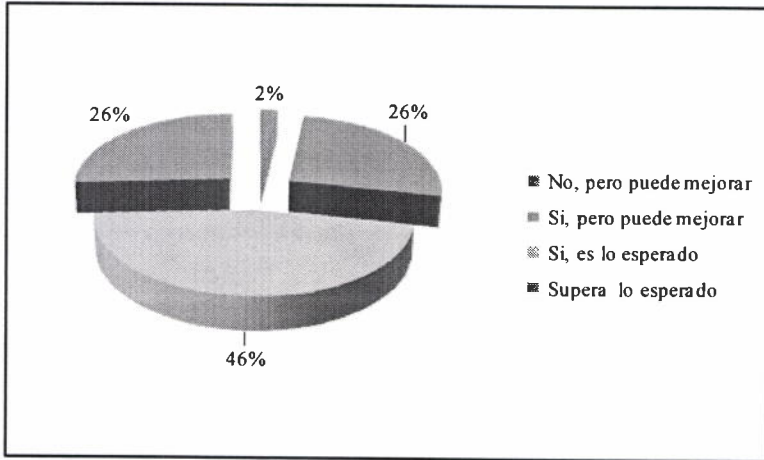


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

La mayoría de empleados considera que la comunicación entre jefes y empleados sí es buena sin embargo aún puede mejorar. Sin embargo, un porcentaje considerable de trabajadores que respondieron que no había buena comunicación, aunque podría mejorar.

Ilustración No.26

Gráfica 24: Experiencia laboral para el puesto

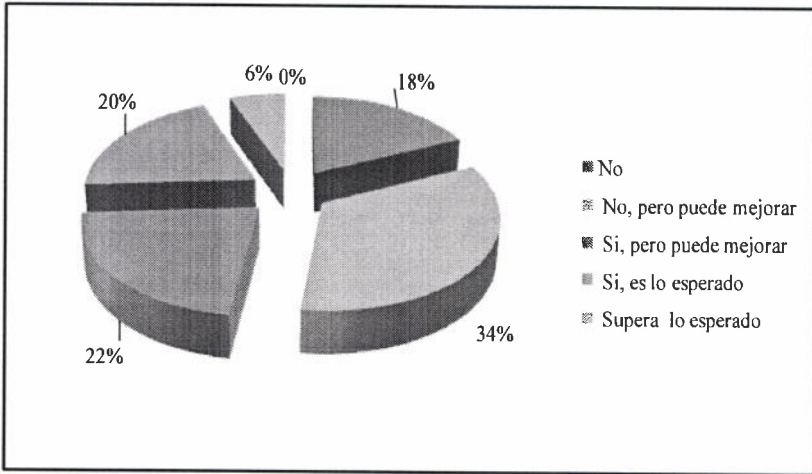


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

La mayoría de los empleados encuestados indicaron que su experiencia laboral es la indicada para el puesto que ocupan en la empresa.

Ilustración No.27

Gráfica 25: Puesto y preparación académica

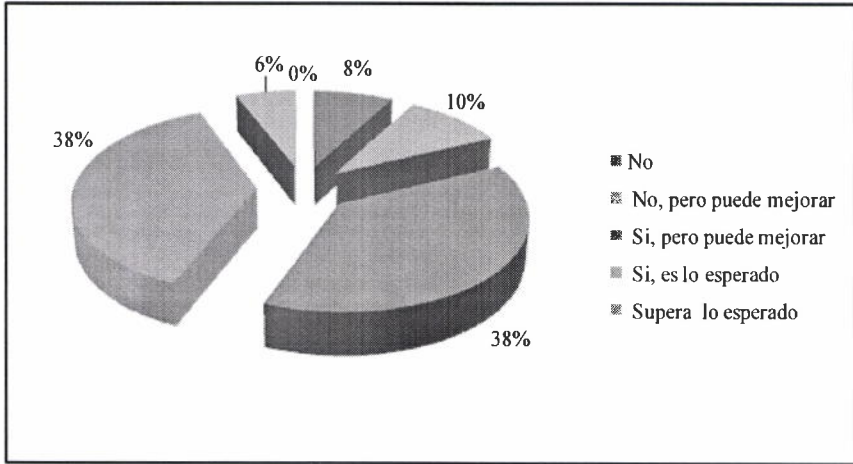


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Los resultados de la encuesta practicada indican que la mayoría de trabajadores de la compañía considera que su preparación académica no va en relación al puesto que desempeña en la empresa. Un porcentaje muy bajo de empleados sí tiene una preparación adecuada para las labores que realiza.

Ilustración No. 28

Gráfica 26: Igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida

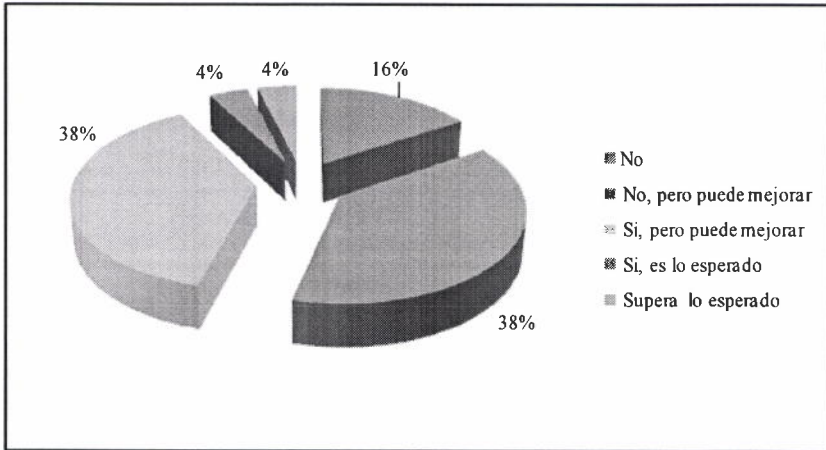


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Los resultados muestran que los empleados consideran que la remuneración que reciben hombres y mujeres es proporcional al puesto y preparación y no está determinada por el género del trabajador.

Ilustración No. 29

Gráfica 27: Importancia de los empleados para la empresa

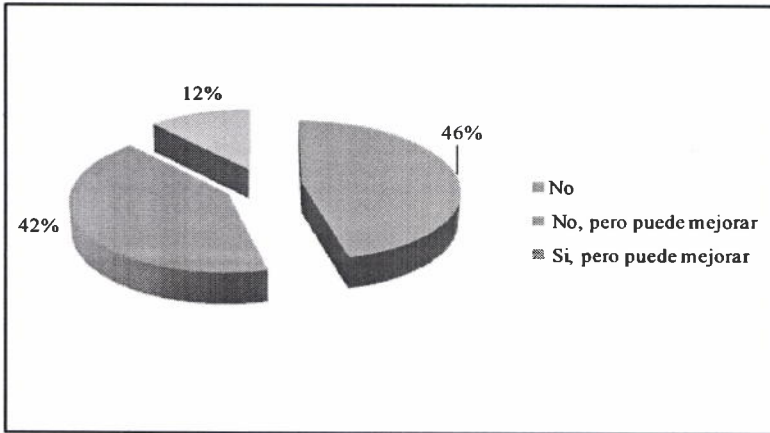


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

En porcentajes similares, algunos empleados sí se consideran importantes para la empresa y otros creen lo contrario. Sin embargo, ambos grupos indicaron que esta percepción puede cambiar.

Ilustración No. 30

Gráfica 28: Sueldo percibido en relación con la competencia

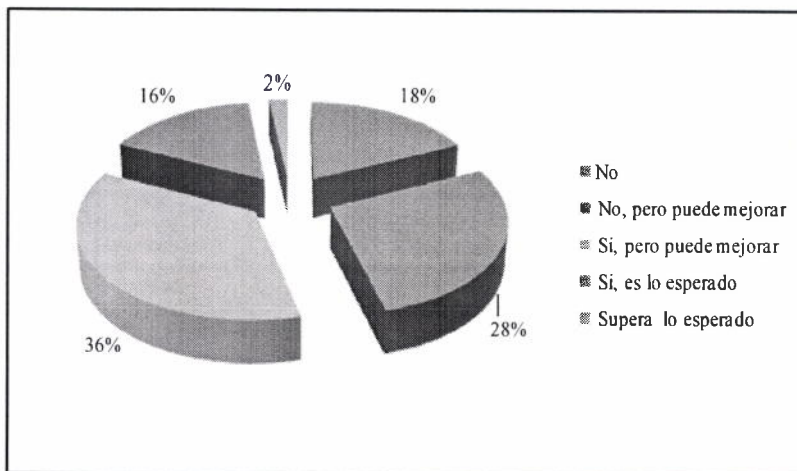


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Los resultados demuestran que la mayoría de empleados considera que su sueldo es mejor a lo que pagan otras empresas de la competencia en una posición similar. De estos empleados, algunos indicaron creían que esto podría mejorar.

Ilustración No.31

Gráfica 29: Satisfacción y motivación en el puesto de trabajo

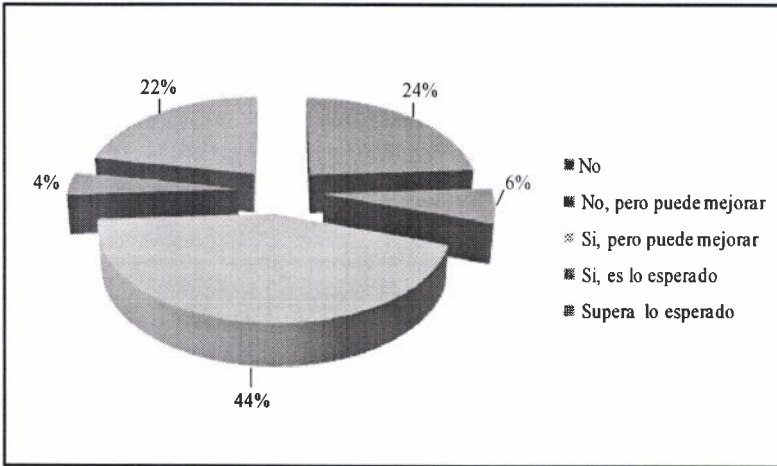


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Los resultados reflejan que la mayoría de empleados no está satisfecho ni motivado en su puesto de trabajo, sin embargo algunos consideran que esto podría cambiar. Otro grupo importante de empleados indicó que a pesar de sí sentirse motivados y satisfechos, su sentimiento aún podría ser mejor.

Ilustración No. 32

Gráfica 30: Beneficios adicionales al salario

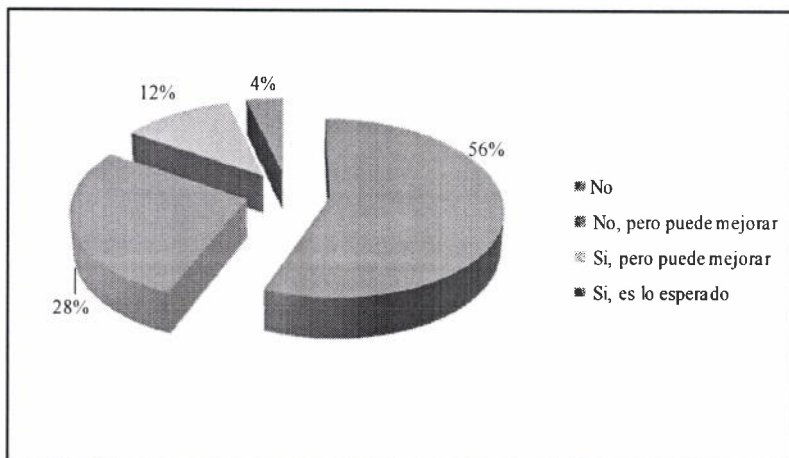


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Los resultados demuestran que la mayoría de empleados sí cuenta con beneficios adicionales al salario que perciben. En la empresa son pocos los trabajadores que no cuentan con este beneficio.

Ilustración No. 33

Gráfica 31: Capacitaciones impartidas a los empleados

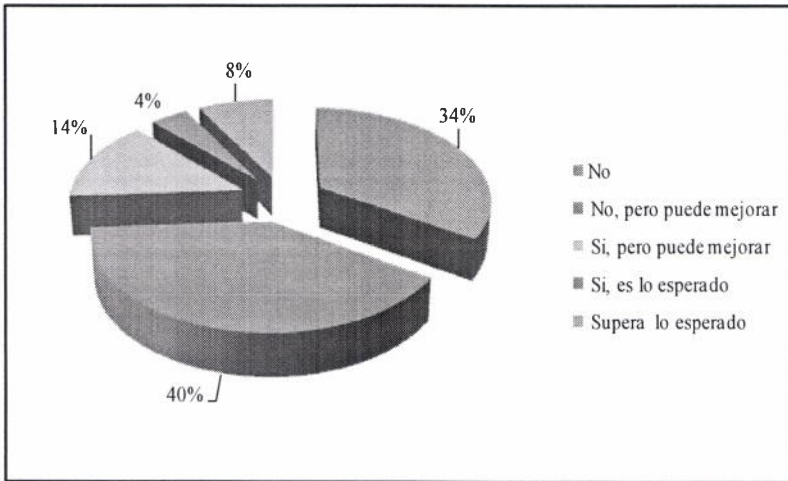


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Los resultados de la encuesta demuestran que la mayoría de empleados no cuenta con el beneficio de capacitaciones para su desarrollo personal o profesional.

Ilustración No.34

Gráfica 32: Reconocimiento por trabajo bien hecho

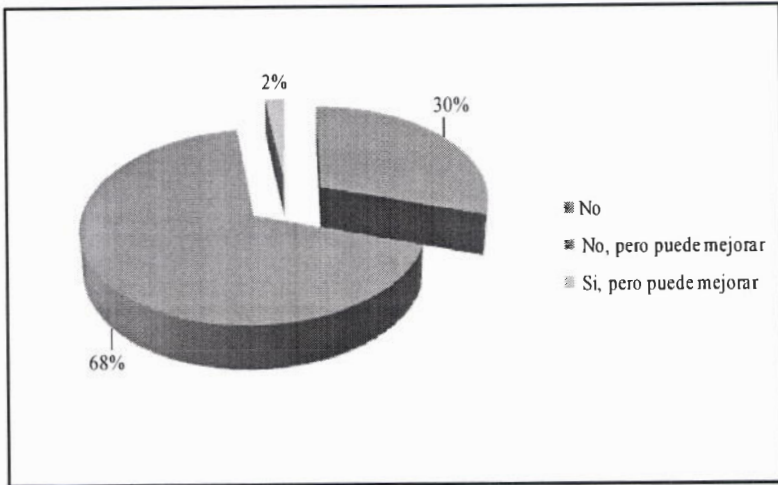


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Los resultados demuestran que la mayoría de empleados no recibe ningún reconocimiento por el buen trabajo que realizan. Algunos consideran que esto podría mejorar. Son pocos los empleados que indicaron si recibir reconocimiento de parte de su jefe.

Ilustración No. 35

Gráfica 33: Procedimientos para brindar información importante a los empleados

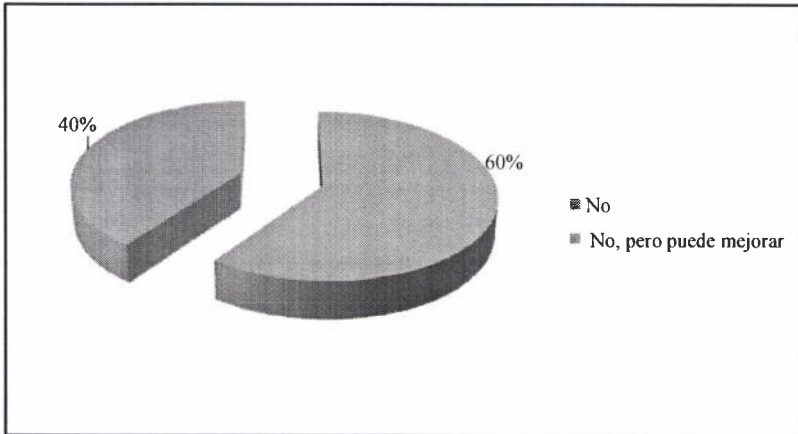


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Según los resultados obtenidos con la encuesta, la mayoría de empleados coinciden en indicar que en la empresa no se cuentan con procedimientos claros para trasladar a los empleados información importante. Así mismo tampoco existen medios por los cuales los trabajadores puedan expresarse.

Ilustración No. 36

Gráfica 34: Comunicación de cambios y decisiones importantes

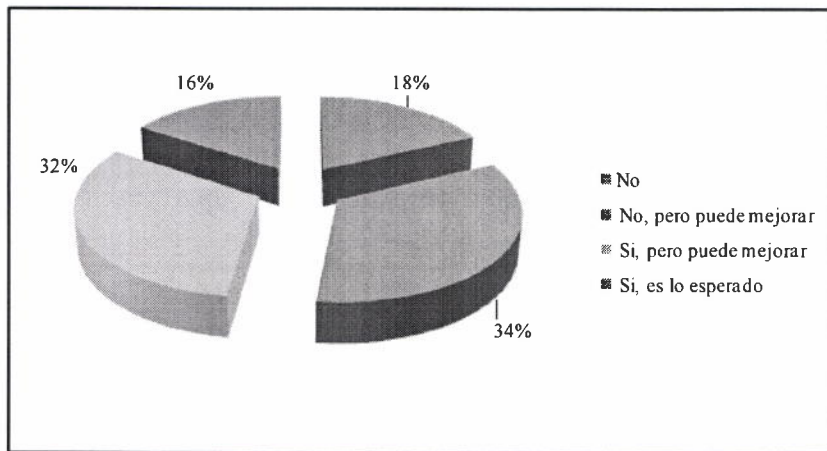


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Los resultados de la encuesta practicada indicaron que todos los empleados de la empresa respondieron que nunca les son comunicados los cambios o decisiones importantes, ni siquiera porque éstos pueden afectar su área. A pesar de esto, algunos de ellos consideran que este factor se puede mejorar.

Ilustración No.37

Gráfica 35: Comunicación en el departamento

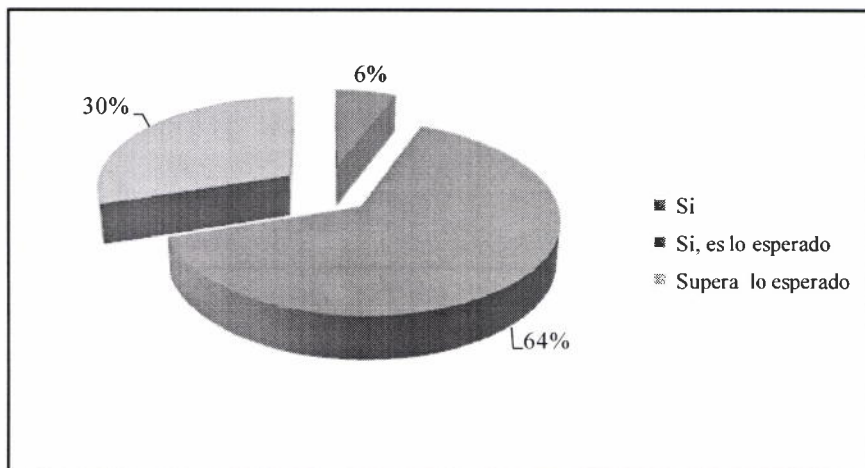


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Los resultados demuestran que la mitad los empleados creen que en su departamento o área de trabajo no se tiene una comunicación clara y respetuosa. Sin embargo, algunos consideran que esto puede cambiar. El otro grupo considera que si existe buena comunicación, aunque también indican que podría ser mejor.

Ilustración No.38

Gráfica 36: Chismes y/o rumores dentro de la empresa



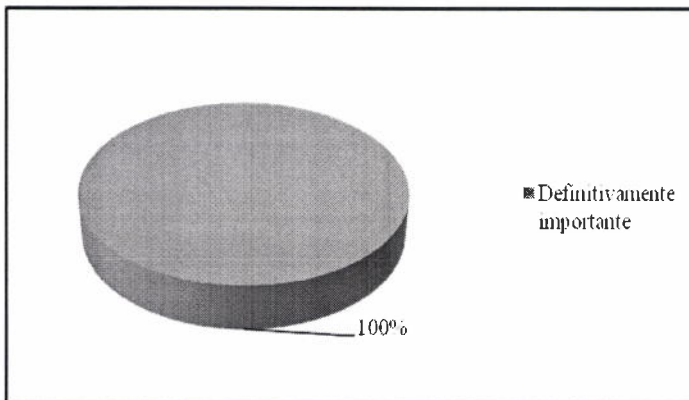
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Sobre este tema, los resultados muestran que todos los empleados consideran que en la empresa existen chismes y rumores malintencionados entre los empleados en general.

Entrevistas a Jefes, Gerentes y Directores: Base 9 empleados

Ilustración No. 39

Gráfica 37: Importancia del Clima Organizacional

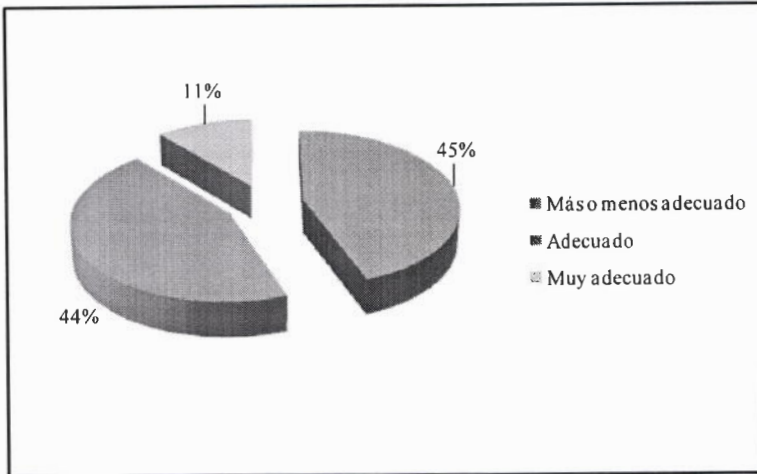


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Los resultados muestran que todos los gerentes de la empresa consideran que es definitivamente importante contar con un excelente clima organizacional.

Ilustración No.40

Gráfica 38: Clima organizacional en el departamento que dirige

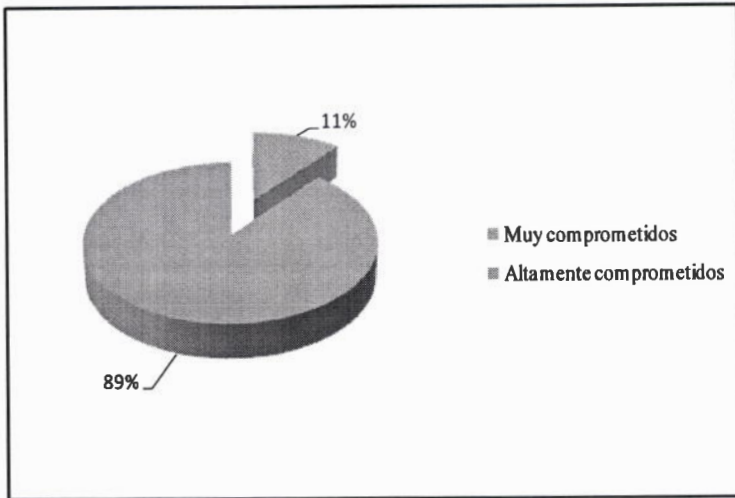


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

De acuerdo a los resultados obtenidos reflejan que los gerentes consideran que en su departamento el clima organizacional es más o menos adecuado, sin embargo un porcentaje considerable de gerentes considera que sí es adecuado.

Ilustración No.41

Gráfica 39: Compromiso con la misión y visión de la empresa

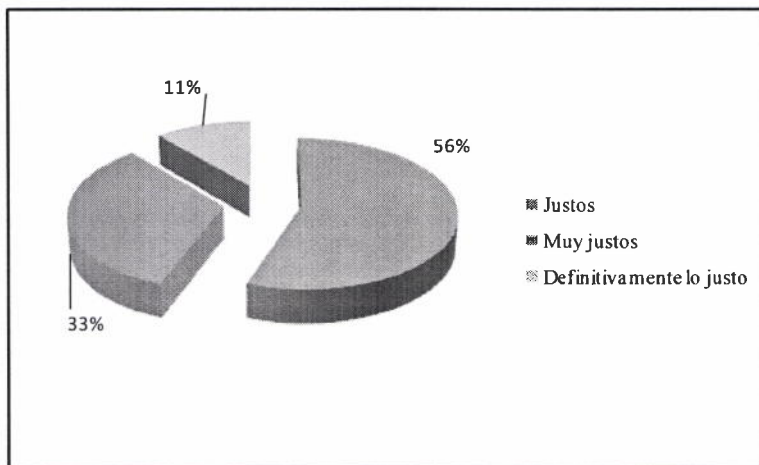


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Los resultados reflejan que la mayoría de los gerentes están altamente comprometidos con la misión y visión de la empresa.

Ilustración No.42

Gráfica 40: Beneficios o incentivos de los colaboradores

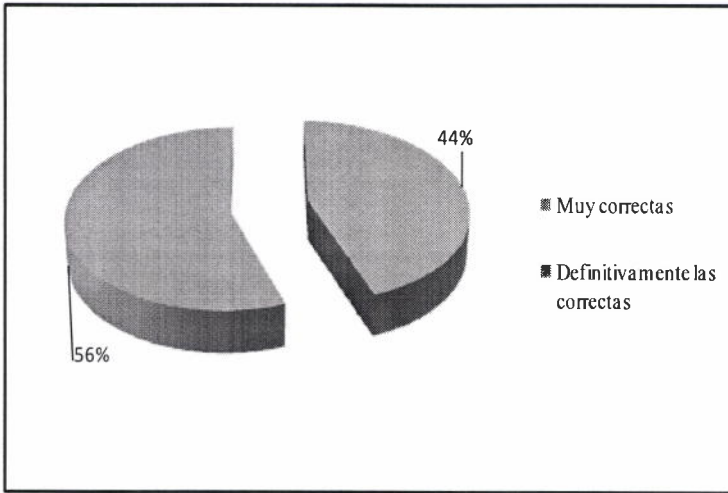


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Los resultados de la investigación demuestran que la mayoría de gerentes considera que los beneficios o incentivos que tienen sus colaboradores son justos.

Ilustración No.43

Gráfica 41: Herramientas de los colaboradores para la realización de sus actividades

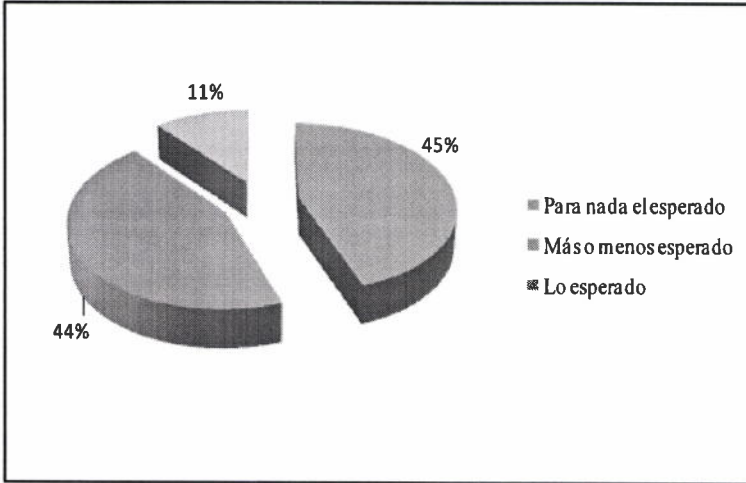


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

La mayoría de los gerentes considera que las herramientas con las que cuentan sus colaboradores para realizar sus tareas diarias son definitivamente las correctas, por lo que pueden realizar sus actividades sin ningún contratiempo.

Ilustración No.44

Gráfica 42: Trabajo en equipo entre departamentos

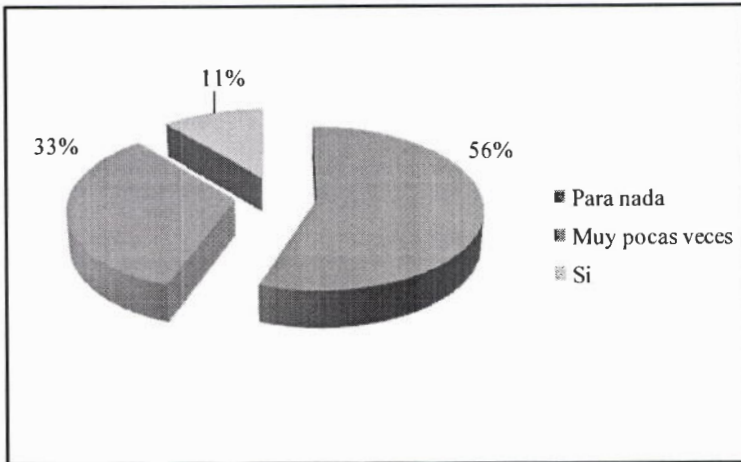


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Según los resultados obtenidos, la mayoría de gerentes considera que el trabajo en equipo entre departamentos no es para nada lo esperado, sin embargo un número considerable de encuestados refirió que era más o menos el adecuado, lo que puede ser interpretado en que hay departamentos que pueden trabajar más en equipo que otros.

Ilustración No.45

Gráfica 43: Programa de capacitaciones

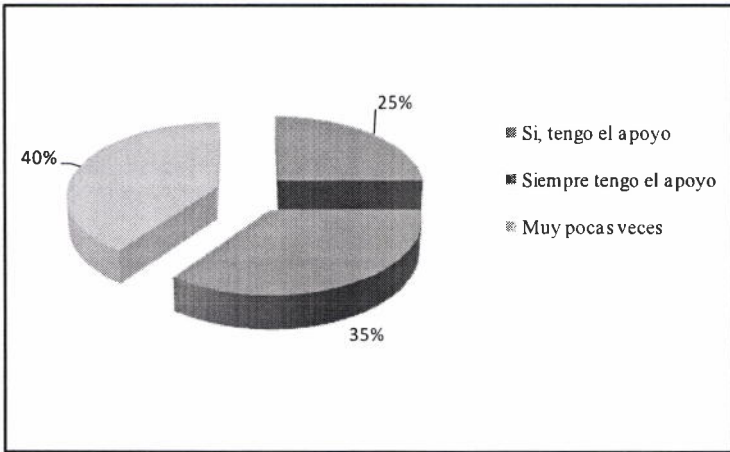


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Los resultados de la encuesta reflejaron que la mayoría de los gerentes considera que su departamento no es tomado en cuenta dentro del programa de capacitaciones que tiene la empresa.

Ilustración No.46

Gráfica 44: Apoyo de Junta Directiva en la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2013

Los resultados de la encuesta demuestran que la mayoría de los gerentes no cuentan con el apoyo de la Junta Directiva en la toma de decisiones o en proyectos en general, lo que puede influir en el liderazgo demostrado hacia sus subordinados y en la motivación que tengan para el cumplimiento de sus metas.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados:

El analizar e interpretar los resultados obtenidos con la investigación de campo y su comparación con la literatura utilizada para respaldar los objetivos de la presente investigación, ayudarán a sugerir variables importantes que pueden ser aplicadas al problema central de investigación.

Dado lo anterior, se procedió a comparar los resultados obtenidos con las fuentes bibliográficas que se incluyen en el marco teórico.

Liderazgo:

Según la comparación de Daft, Richard, (2006), existe una diferencia entre un líder y un administrador, ya que indica que los administradores se enfocan en establecer planes, estrategias, objetivos, con el fin de alcanzar resultados específicos. Sin embargo un líder crea una visión convincente del futuro a largo plazo.

En los resultados obtenidos en el trabajo de campo World Logistics Company, se destaca que a pesar que en la mayoría de los casos sí se cuenta con buena comunicación y existe respeto, los empleados no consideran a su jefe como alguien motivante o inspirador pues muchas veces se cruza la línea entre el ser jefe y ser un compañero más de trabajo, y en ocasiones puede llegar a confundirse esto y llegar a un nivel de abuso de confianza. Tampoco se sienten tomados en cuenta a la hora de la toma de decisiones que afecten su área laboral.

Programa o plan de incentivos:

Bohlander, G. y Snell, S., (2008), se refirieron a los planes de incentivos son diseñados por la organización para aumentar la productividad o reducir los costos relacionados con el personal, y compartir las utilidades monetarias con los empleados. Todo se resume en una condición ganar-ganar, pues tanto desea ganar el trabajador como la empresa para la cuál presta sus servicios.

Al consultarles a los jefes, gerentes o directores de área sobre este tema, la mayoría indicó que consideraban que los beneficios que sus empleados recibían eran justos de acuerdo a la carga de trabajo o atribuciones que tienen.

Sin embargo, los resultados de consultarles sobre el tema a los empleados, indicaron que no todos los empleados son tomados en cuenta en la misma proporción para los beneficios adicionales que se establecen. Además cada área tiene su propio esquema, lo que hace que las diferencias sean considerables entre departamentos. Dicha estructura no ha tenido ningún cambio desde su implementación. Así mismo algunos departamentos, ni siquiera tienen un pequeño porcentaje pues no se encuentran dentro de este programa. (Áreas administrativas)

Comunicación:

Según lo publicado por la licenciada Espino, Marisol, (2012), la comunicación juega un papel importante en las organizaciones, pero si no es efectiva se corre el riesgo de que se llegue a malos entendidos, asignación incorrecta de prioridades, criterios personales mal aplicados, entre otros puntos. La comunicación debe ser correcta a todo nivel, desde los altos ejecutivos hasta el personal operativo de la empresa. En el proceso de comunicación se pueden cometer muchos errores, mismos que luego pueden ser un obstáculo para el logro de los objetivos de la organización.

Los resultados del trabajo de campo demuestran que, a nivel organización, actualmente en la empresa no existe un sistema por medio del cual los empleados se enteren de información importante y que al mismo tiempo puedan expresar su opinión o dar alguna sugerencia. Los cambios que afecten a sus áreas de trabajo no siempre les son comunicados ni por su jefe, ni por ninguna otra autoridad. Sin embargo, cabe resaltar que los empleados consideran que existe mucha tendencia a los rumores o chismes entre los mismos trabajadores. A la hora de analizar

los resultados por departamento, los empleados indicaron que en su área no existe tampoco una buena comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo.

Trabajo en equipo:

Con relación al trabajo en equipo Maxwell, John, (2008), indica en sus 17 leyes del trabajo en equipo, que nadie ha logrado hacer solo nada de valor. Los equipos triunfantes son aquellos que tienen integrantes que hacen que las cosas sucedan, que logran lo que se proponen. Todo buen integrante de un equipo debe tener buena comunicación con los demás y una moral muy alta entre otros atributos importantes.

Los equipos de trabajo no se desarrollan únicamente en la empresa, sino también en otros ámbitos de la vida de las personas.

En los resultados obtenidos se observa que los mismos jefes, gerentes o directores reconocen que no existe colaboración para lograr trabajar en equipo a nivel de la organización en general. Estos resultados no cambian mucho a la hora de analizar las respuestas dadas por los empleados, pues ellos confirman que no existe un ambiente de cordialidad ni compañerismo en su área de trabajo, pero que los jefes, con su ejemplo tampoco son portadores de buenas prácticas en ese sentido.

Los colaboradores tampoco toman con agrado el cubrir a un compañero en su ausencia, pues todos creen que sus responsabilidades son suficientes como para adjudicarse más trabajo.

Motivación:

A la pregunta realizada por Martínez, María, (2012): “¿Porqué unas personas rinden más que otras en el trabajo?”, se le pueden dar varias respuestas, ya que según lo que la autora explica “la motivación juega un papel esencial para explicar este interrogante, junto a otras variables como la aptitud, la percepción del rol, la experiencia, entre otros. Por lo tanto, el estudio de las relaciones entre el hombre y su rendimiento en el trabajo requiere analizar la motivación”.

Así mismo el autor Urcola, Juan (2008), cuestiona el ¿porqué existen “buenos” y “malos” trabajadores? Este autor indica que muchas veces los empleados son el reflejo de sus jefes, así que si un jefe es bueno, logrará trasladar una mentalidad positiva a sus empleados y logrará por ende que éstos sean buenos.

En los resultados de la investigación se tomó como parte del análisis de la motivación de los gerentes la pregunta de si consideran que cuentan con el apoyo de la junta directiva en la toma de decisiones, a lo que la mayoría respondió que muy pocas veces sienten ese respaldo, lo que puede generar desaliento y desmotivación a los líderes de departamento y puede que esto sea transmitido a los empleados.

En el análisis a los resultados de los empleados se puede observar que en porcentajes iguales algunos empleados si se sienten importantes para la empresa y otros no, sin embargo ambos grupos coinciden que se puede llegar a mejorar ese sentimiento. Así mismo, consideran que su salario no está de acuerdo a lo actual en el mercado laboral, al compararse con empresas de la competencia, y no sienten que se reconozca su trabajo bien realizado.

Si se toma en cuenta también la iniciativa como medio de motivación al personal, muchos de ellos consideran que sus ideas no son tomadas en cuenta y que muchas veces no pueden actuar con iniciativa en su puesto, pues dependen siempre de la opinión del jefe antes de tomar cualquier decisión.

Las condiciones ambientales y ergonómicas se consideran también factor determinante en la motivación al personal, y muchos de ellos se refieren a que la iluminación, temperatura, ruido, escritorio, silla son cuestiones que deben ser revisadas para ser mejoradas.

Capacitación:

Rodríguez, Joaquín, (2007), indica que “la capacitación es un proceso de mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de una organización. La capacitación tiene varios objetivos, entre los cuales están aumentar la productividad, promover la eficiencia del trabajador, prepararlo para un futuro mejor, desarrollar condiciones de trabajo satisfactorias, reducir la rotación del personal, entre otras”.

Rodríguez también indica que entre los fundamentos más importantes de la capacitación está aumentar la destreza y la habilidad de los empleados de la organización. Además indica que si un empleado se va o se queda con el conocimiento que ha adquirido, no solamente viene a depender del nivel de clima organizacional que exista en la empresa, sino también de los beneficios, programas de motivación y el ambiente que se viva dentro de la compañía.

En los resultados reflejados en el trabajo de investigación, la mayoría de jefes, gerentes y directores indicaron que sus empleados nunca son tomados en cuenta para optar a capacitaciones, pues es siempre el departamento comercial el que tiene prioridades. Similar resultado se dió al momento de entrevistar a los empleados, pues en su mayoría indicaron que ellos no forman parte del programa de capacitaciones que se tiene en la empresa. A la fecha, el único departamento que es tomado en cuenta es el comercial.

Desarrollo organizacional:

Cummings, Thomas y Worley, Christopher, (2007), indican que los enfoques del desarrollo organizacional se basan en alguna teoría referente al cambio planificado, las cuales se concentran en la manera de implementar el cambio en las empresas. Estos modelos conocidos como “teorías del cambio” describen las actividades necesarias para iniciar el cambio organizacional y llevarlo a cabo.

En los resultados de las encuestas practicadas, se resalta el interés de todos los miembros de la organización en querer que la empresa sea mejor, iniciando con mejorar procesos de atención al cliente interno y externo, mejoras en el trabajo en equipo, en la comunicación.

Tomando estas mejoras como base, se puede dar inicio a una reestructuración organizacional que contribuya con el logro de los objetivos de la empresa, así como con su misión y visión.

Conclusiones

1. A pesar de que los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la compañía, no todos se sienten parte de la misma. Después del análisis efectuado, los resultados muestran que los empleados consideran que sus necesidades no están siendo del todo satisfechas, pues indican que son varios factores los que afectan su desempeño laboral.
2. La falta de capacitación a ciertos departamentos de la organización, puede llegar a afectar las labores de todo el equipo, pues en la empresa todos dependen de todos, y si se dejan fuera elementos claves, ellos no desarrollarán nunca sus habilidades y no serán capaces de superarse y mejorar su rendimiento laboral. A pesar de que actualmente se cuenta con un presupuesto limitado para capacitaciones, éste se sigue considerando como un gasto y no como una inversión.
3. Los resultados de la investigación evidenciaron que el liderazgo mostrado por los jefes, gerentes y directores no es el que una organización formal necesita, y no son un ejemplo en todo sentido con sus empleados, ya que muchas veces fallan en comunicar a sus subalternos los planes, metas y objetivos del área, así como en incentivar la productividad individual y departamental.
4. Los planes o programas de incentivos no se encuentran equitativamente distribuidos entre todos los departamentos. Aunque los gerentes consideren que éstos son justos, los empleados indican que no siempre es así, pues algunos cuentan con más beneficios que otros. Así mismo, no se toma en cuenta la rentabilidad mensual de la empresa, pues los incentivos son pagados sin importar si el mes ha sido rentable o no. Esta forma de cálculo busca únicamente el beneficio individual y no se motiva a trabajar en equipo para lograr una alcanzar la meta corporativa general.

5. Siendo la comunicación un factor importante para el buen manejo de una empresa, es importante concluir que entre departamentos, y muchas veces entre los mismos compañeros de un mismo equipo no se tiene la cultura de comunicar todo de una manera efectiva. Así mismo, existen fallas en la comunicación de las metas y objetivos de la empresa, ya que sin esto, los empleados llegan, cumplen su día a día y salen sin saber si su trabajo fue o no de beneficio a la organización.

6. Los resultados de la investigación indicaron que en World Logistics Company, muchos empleados prefieren trabajar solos y desempeñan únicamente las funciones para las que fueron contratados. No se tiene la iniciativa de ayudar a un colaborador que sea de otro departamento ni siquiera porque al final del día la meta debe ser alcanzada en conjunto. Por lo tanto se concluye que actualmente el trabajo en equipo no se encuentra dentro de las prioridades de los empleados de la empresa.

7. Se concluye que, con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los directores, gerentes, jefes, personal administrativo y operativo, se hace viable presentar propuestas de mejora que contribuyan con incrementar, a mediano plazo, el porcentaje actual del clima organizacional que se encuentra en 55%.

Capítulo 6

Propuesta

Introducción:

Derivado de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas y en base al análisis correspondiente, se presenta la siguiente propuesta con el objetivo de contribuir al mejoramiento del clima organizacional en los diferentes departamentos de la empresa de logística World Logistics Company. Se estima que luego de la puesta en marcha de la propuesta, el clima organizacional incremente su porcentaje a un 25% para llegar al 80% de satisfacción.

Se sugiere un programa de capacitación a realizarse durante el año. En dicho programa se describe el tema a ser impartido, su objetivo, el personal que participará, la metodología a utilizar, el período de tiempo que abarcará, los recursos a utilizar y el presupuesto que se proyecta invertir, mismo que deberá ser presentado a la junta directiva y al departamento de finanzas de la empresa para su aprobación.

Las capacitaciones buscan fortalecer el crecimiento profesional y personal de los empleados, así como incentivar la productividad por valores de todos los miembros de la organización.

Con el fin de que esta propuesta contribuya al alcance de las metas y objetivos de la empresa, se busca dar respuesta a los objetivos que fueron planteados al inicio de la investigación y que abarcan los temas de liderazgo, incentivos, comunicación, trabajo en equipo, motivación y capacitación.

Se propone su implementación a partir del año 2014 debido a que el presupuesto del presente año ya se encuentra definido. Asimismo para iniciar el año con el establecimiento del plan estratégico correspondiente.

El departamento de Recursos Humanos será el responsable de velar porque la propuesta se desarrolle en los tiempos establecidos y que se cumplan con los proyectos que se presentan. Sin embargo, si en el transcurso del año surge algún imprevisto, podrá tomar decisiones estratégicas, siempre y cuando no afecte el plan propuesto.

Así mismo deberá informar, motivar e incentivar a los empleados para que aporten su entusiasmo para que se cumpla el objetivo establecido.

Justificación:

Teniendo en cuenta que el recurso humano es el factor más importante en todas las organizaciones, se considera necesario buscar métodos, sistemas o procesos que contribuyan a mejorar el clima organizacional que se vive dentro de una empresa, con el fin que los empleados se sientan parte de la misma y que al mismo tiempo sirva de motivación para que en equipo, se logren alcanzar los objetivos corporativos.

Objetivo general:

Proponer herramientas efectivas de capacitación y motivación aplicables al personal en general para mejorar el clima organizacional de la empresa.

Objetivos específicos:

1. Garantizar personal capacitado que contribuya al logro de los objetivos corporativos, estimule el trabajo en equipo y mejore la comunicación entre departamentos.
2. Motivar al personal con beneficios de entretenimiento que incentiven la productividad personal basada en los valores corporativos.

3. Establecer un presupuesto que refleje la inversión que deberá hacerse durante un año a fin de cubrir de las diferentes propuestas que se busca implementar.

4. Lograr el posicionamiento de la marca corporativa en la mente del empleado para que se identifique plenamente con la visión, misión y valores de la empresa para que sea fiel representante de la corporación ante el cliente interno y externo.

Desarrollo de la propuesta:

Tema: Fortalecimiento en la integración de equipos de trabajo ganadores.

Objetivo: Dotar a los asistentes de conceptos y habilidades indispensables para identificar, proponer y comprometerse a tomar acciones que permitan trabajar en equipo, mejorar la comunicación entre departamentos y cumplir con los objetivos del área de trabajo a la que pertenecen y por ende a los de la organización en general.

Dirigido a: Personal de los departamentos comercial, aduana, almacén, operaciones terrestres, operaciones aéreo marítimas y personal administrativo. (59 personas en total)

Facilitador: ITRAL Guatemala

Metodología: Magistral, trabajo de campo y seguimiento en sitio.

Tipo de evaluación: De efectividad por medio de seguimiento

Período:

Fase 1	febrero 2014 (duración 10 horas)
Fase 2	marzo y abril 2014 (duración 4 horas)
Fase 3	junio y julio 2014 (duración 4 horas)
Fase 4	septiembre y octubre 2014 (duración 8 horas)

Lugar:

Fase 1	Finca Cienaguilla
Fase 2 y 3	Instalaciones de la empresa
Fase 4	Hotel Barceló

Recursos:

- Finca Cienaguilla para realizar trabajo de campo
- Audio y video

Costo:	Fase 1	Q 12,000.00
	Fase 2	Q 10,150.00
	Fase 3	Q 7,350.00
	Fase 4	Q 8,500.00
	Total	Q 38,000.00

Qué se incluye: Fase 1: Traslado en bus hacia la Finca Cienaguilla, 1 refrigerio y almuerzo por empleado.

Fase 2: 1 refrigerio por empleado.

Fase 3 1 refrigerio por empleado.

Fase 4 1 refrigerio y almuerzo por empleado.

Tema:	Cursos de Excel niveles básico, intermedio y avanzado.								
Objetivo:	Dotar a los asistentes con los conceptos y habilidades indispensables para que al finalizar los tres niveles de capacitación, tengan la capacidad de mejorar su desempeño y tener un impacto positivo en la productividad de las actividades relacionadas al puesto.								
Dirigido a:	Personal de los departamentos de operaciones terrestres y personal administrativo. (8 personas en total)								
Facilitador:	INTECAP								
Metodología:	Capacitación guiada por un instructor en laboratorio de computación para práctica, con un equipo por participante.								
Tipo de evaluación:	Práctica								
Periodo:	Básico - enero 2014 Intermedio - mayo 2014 Avanzado - agosto 2014								
Lugar:	Laboratorio INTECAP zona 5								
Recursos:	Computadora por participante								
Costo:	<table border="1"> <tr> <td>Básico</td> <td>Q 1,600.00</td> </tr> <tr> <td>Intermedio</td> <td>Q 1,600.00</td> </tr> <tr> <td>Avanzado</td> <td><u>Q 1,600.00</u></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>Q 4,800.00</td> </tr> </table>	Básico	Q 1,600.00	Intermedio	Q 1,600.00	Avanzado	<u>Q 1,600.00</u>	Total	Q 4,800.00
Básico	Q 1,600.00								
Intermedio	Q 1,600.00								
Avanzado	<u>Q 1,600.00</u>								
Total	Q 4,800.00								

Taller:	Lecciones prácticas del ratón
Objetivo:	Dotar a los asistentes de las competencias y herramientas necesarias para tener un impacto positivo en la productividad de las actividades relacionadas a las ventas y atención al cliente, a fin de fidelizar a los clientes ya existentes y generar nuevos negocios.
Dirigido a:	Personal del departamento de ventas (11 personas en total)
Facilitador:	RCS - Roberto Cervantes Servicios
Metodología:	Clase magistral
Tipo de evaluación:	Práctica y seguimiento del desempeño
Periodo:	Mayo 2014 / 8 horas
Lugar:	Salón de reuniones de junta directiva
Recursos:	Audio visuales y material impreso
Costo:	Q 6,400.00

Tema:	Fortalecimiento de habilidades a nivel gerencial y operativo en las áreas de recursos humanos, administración, finanzas y ventas
Objetivo:	Dotar al personal de las competencias necesarias para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo y tener un impacto positivo en la productividad de sus responsabilidades.
Dirigido a:	Personal del departamento de ventas, finanzas, administrativo y de operaciones. (59 personas en total)
Facilitador:	Cámara de Comercio de Guatemala
Metodología:	Clase magistral
Tipo de evaluación:	Seguimiento del desempeño
Período:	21 horas mensuales distribuidas entre todos los departamentos, de acuerdo a la programación del facilitador.
Lugar:	Auditórium de la Cámara de Comercio de Guatemala
Recursos:	Audio visuales y material impreso
Costo:	Q 3,570.00 (Valor de la suscripción anual a la Cámara de Comercio de Guatemala, al contar con la suscripción se tiene el beneficio que los cursos aquí propuestos son gratis).

Tema:	Fortalecimiento del crecimiento personal de los empleados
Objetivo:	Motivar al personal con actividades que brinden un mensaje de desarrollo personal.
Dirigido a:	Personal de los departamentos comercial, aduana, almacén, operaciones terrestres, operaciones aéreo marítimas y personal administrativo. (59 personas en total)
Facilitador:	Director y asistente de recursos humanos
Metodología:	Dinámica de grupos
Tipo de evaluación:	No aplica
Periodo:	5 horas mensuales
Lugar:	Oficinas
Recursos:	Videos, audios, libros y otro tipo de material impreso y digital
Costo:	Q 4,000.00

Cronograma general de capacitaciones:

Cronograma anual de capacitaciones para el personal de World Logistics Company Primer semestre						
Curso / Taller por proveedor	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Cursos / seminarios Cámara de Comercio						
Capacitación Excel / Intecap						
Roberto Cervantes Servicios						
Itral Guatemala						
Talleres motivacionales impartidos por recursos humanos						

Cronograma anual de capacitaciones para el personal de World Logistics Company Segundo semestre						
Curso / Taller por proveedor	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cursos / seminarios Cámara de Comercio						
Capacitación Excel / Intecap						
Roberto Cervantes Servicios						
Itral Guatemala						
Talleres motivacionales impartidos por recursos humanos						

Programa motivacional de incentivos:

Incentivo:	Incentivo motivacional de la productividad con valores.
Objetivo:	Motivar al personal con beneficios de entretenimiento.
Dirigido a:	Personal de los departamentos comercial, aduana, almacén, operaciones terrestres, operaciones aéreas marítimas y personal administrativo. (59 personas en total)
Metodología:	Evaluación individual.
Tipo de evaluación:	Nivel de aporte al cumplimiento de los objetivos, aplicando los valores corporativos.
Periodo:	Semestral
Recursos:	Viaje todo pagado para dos personas a Decamerón El Salvador
Costo:	Q 4,500.00

Posicionamiento de marca corporativa:

Posicionamiento de marca	
Departamento a cargo:	Recursos Humanos
Alcance:	Todos los empleados corporativos. (59 personas en total)
Objetivo:	Posicionar la marca corporativa en la mente del cliente interno para que puedan ser la mejor referencia de la empresa con el cliente externo.
Costo:	Q15,000.00
Instrumento:	Lapiceros con logotipo, cuadros decorativos con la misión, visión y valores corporativos de la organización
Beneficio:	El tener visible la marca de la empresa, la misión, visión y los valores corporativos establecidos recientemente será la manera más fácil utilizar una de las 4 P's del marketing: la promoción. Se busca con esto posicionar la marca en la mente de los clientes internos y así mismo, en la de los clientes externos que visiten la empresa, para que éstos últimos identifiquen la marca que representa a World Logistics Company y puedan diferenciarla de la competencia.

Presupuesto total de inversión:

Presupuesto de inversión

No.	Descripción	Monto
1	Inversión inicial en capacitaciones	Q19,570.00
2	Gastos de mercadeo para cliente interno	Q15,000.00
	Inversión inicial estimada	Q34,570.00
	Inversión en capacitación trim 1	Q14,000.00
	Inversión en capacitación trim 2	Q15,350.00
	Inversión en capacitación trim 3	Q10,100.00
	Inversión en capacitación trim 4	Q2,250.00
	Inversión total estimada	Q76,270.00

Con la implementación de los programas de capacitación, se pronostica un beneficio del 20% sobre los costos acumulados en el primer trimestre, para el segundo trimestre el 40% y para los otros dos trimestres un 50%.

Retorno de Inversión (en Quetzales)				
Trimestre	Costos	Costos acumulados	Beneficios	Beneficios acumulados
0	Q34,570.00	Q34,570.00		Q0.00
1	Q14,000.00	Q48,570.00	Q9,714.00	Q9,714.00
2	Q15,350.00	Q63,920.00	Q25,568.00	Q35,282.00
3	Q10,100.00	Q74,020.00	Q37,010.00	Q72,292.00
4	Q2,250.00	Q76,270.00	Q38,135.00	Q110,427.00

Se busca que la inversión propuesta se recupere al entregarle a la empresa un personal capacitado y motivado para que, al alcanzar los siguientes puntos, la compañía sea cada vez más rentable:

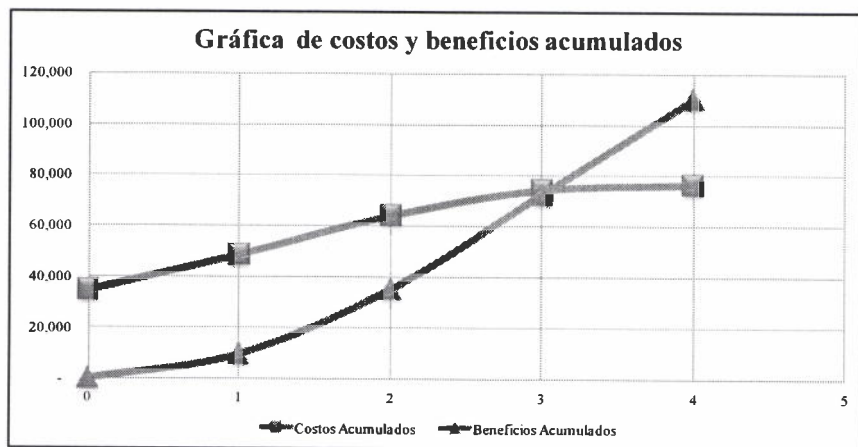
1. Reducción de errores operativos que den como resultado gastos administrativos y pérdida de clientes.
2. Reducción de rotación de personal y los costos que esto implica.

3. Fidelización de los clientes actuales.
4. Aumento de la cartera de clientes mediante la creación de nuevos negocios.
5. Fortalecimiento de la identificación de los empleados con la empresa, para que se sientan orgullosos de pertenecer a la misma.

Por lo anterior mencionado y de acuerdo a los cálculos realizados, se espera que la inversión retorne entre el tercer y cuarto trimestre del año 2014.

Ilustración No. 47

Gráfica 45: Costos y beneficios acumulados



Seguimiento de implementación de la propuesta:

Debido a que la medición del Clima Organizacional, en este primer diagnóstico, se encontró en un 55%, se propone realizar en el mes de junio una encuesta menor para medir el nivel de efectividad de las acciones implementadas, revisar y fortalecer las áreas que aún se encuentren débiles, y reforzarlas en el segundo semestre para que, a fin de año, se realice la tercera encuesta para analizar si se cumplió con el pronóstico de llevar el Clima Organizacional a un 80%.

Posterior a esto, el seguimiento deberá realizarse cada año, pues esta medición es fundamental para la mejora continua de los procesos, la fidelización de los empleados con la empresa y por ende la fidelización e incremento de los negocios de la compañía.

El lanzamiento del plan estratégico del año 2014 deberá ser acompañado por Indicadores Claves del Desempeño que se deberán establecer en todos los departamentos de la empresa, a fin de presentar de una forma más gráfica y entendible para los empleados, el seguimiento que el Departamento de Recursos Humanos dará a las propuestas de mejora presentadas, y así medir el rendimiento y el compromiso de cada departamento y empleado de manera individual, y poder tomar las decisiones acertadas en caso haya que realizar algún cambio estratégico para cumplir a cabalidad con la propuesta y lograr mejorar el ambiente de la empresa.

Referencias bibliográficas

1. Acosta, José María, (2011), *Trabajo en equipo*, 1ª. Edición, ESIC Editorial, Madrid.
2. Bohlander, George y Snell, Scott, (2008), *Administración de Recursos Humanos*, 14ª. Edición, Cengage Learning Editores, S.A., México.
3. Cummings, Thomas y Worley Christopher, (2007), *Desarrollo organizacional y cambio*, 8ª. Edición, Thomson.
4. Daft, Richard, (2006), *La experiencia del liderazgo*, 3ra. Edición, Editorial Thomson
5. Gómez Grotewold, Pamela, (2012), *Percepción de los practicantes del clima organizacional en una empresa farmacéutica en la ciudad de Guatemala*, Universidad Rafael Landívar.
6. *Guía Práctica Empresarial Dirigida, PED, (2011)*, Universidad Panamericana de Guatemala.
7. Hernández Sampieri, Roberto, et al (2010), *Metodología de la Investigación*, 5ª. Edición, McGraw Hill, México
8. López Velásquez, Mónica María, (2009), *Influencia del clima laboral en el desempeño los colaboradores del área operativa en una empresa dedicada a la comercialización*, Universidad Rafael Landívar.
9. *Manual de Estilo de Trabajos Académicos*, Instituto de Investigaciones Sociales, (2006), Universidad Panamericana de Guatemala
10. Martínez Guillén, María del Carmen, (2012), *Motivación*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
11. Maxwell, John C., (2008), *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*, Grupo Nelson, Estados Unidos.
12. Recursos Humanos, 2008, *Retribución de personal*, Editorial Vértice, España
13. Ríos Anzueto, Miriam Magaly, (2012), *Medición del clima organizacional en una entidad del sector público*, Universidad Panamericana.
14. Rodríguez Valencia, Joaquín, (2007), *Administración moderna de Personal*, 7ma. Edición, Thomson, México

15. Urcola, Juan Luis, (2008), *La motivación empieza en uno mismo*, 2da. Edición, ESIC Editorial, Madrid.

E-Graffias

1. Espino González, Marisol, (2012), *Comunicación Efectiva en la Empresa*, <http://excellencecapitacion.wordpress.com/areas-de-capitacion/comunicacion-efectiva-en-la-empresa/>, recuperado abril 2013
2. Galán Amador, Manuel (2009), *Metodología de la Investigación*, <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>, recuperado mayo 2013.
3. Santos, José Alberto (2008), *Liderazgo sintergial y retcambio*, <http://psicopediahoy.com/liderazgo-sintergial-retcambio/>., recuperado abril 2013.
4. <http://www.matrizfoda.com/>, recuperado septiembre 2013

ANEXOS

Anexo 1

Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Investigación: Clima Organizacional en World Logistics Company
Investigadora: Yubikza Ortiz Rodríguez

Encuesta para áreas administrativas y operativas

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo principal el conocer el sentir de los empleados de World Logistics Company, a fin de identificar el clima organizacional actual.

Puesto que ocupa: _____

Fecha: _____

Instrucciones: Por favor responder la presente encuesta con bolígrafo color negro. Favor tener en cuenta que no hay respuestas correctas o incorrectas, por lo que agradecemos la mayor sinceridad al responder.

De antemano agradezco el tiempo que dedique a completar la encuesta, la cuál tiene una duración aproximada de 10 minutos.

1- La Empresa

Planteamiento	Ponderación				
	1=No	2= No, pero puede mejorar	3 = Si, pero puede mejorar	4 = Si, es lo esperado	5 = Supera lo esperado
¿Le gusta el ambiente de la empresa?					
¿Se siente orgulloso de pertenecer a World Logistics Company?					
¿Se siente parte de World Logistics Company?					
¿Conoce bien qué aporta usted con su trabajo al logro de los objetivos de la empresa?					

	1= Definitiva ment e no	2= No pero podría negociar	3=Si lo consider aría	4= Definit ivamen te si	
¿Si tuviera la opción de dejar World Logistics Company por otro trabajo, con igualdad de sueldo y condiciones, optaría por quedarse en la empresa?					

2- Condiciones ambientales y ergonomía en su puesto de trabajo:

Planteamiento	Ponderación				
	1= No	2= No pero puede mejorar	3 = Si, pero puede mejorar	4 = Si, es lo espera do	5 = Supera lo esperado
¿Su escritorio y silla de trabajo le resultan cómodos?					
¿Tiene suficiente iluminación en su lugar de trabajo?					
¿La temperatura y el nivel de ruido son soportables en su lugar de trabajo?					
¿Los servicios sanitarios permanecen limpios?					
¿Su PC (o equipo) funciona a una velocidad adecuada?					
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?					

3- Creatividad e iniciativa: ¿Considera usted que...

Planteamiento	Ponderación				
	1= No	2= No, pero puede mejorar	3 = Si, pero puede mejorar	4 = Si, es lo espera do	5 = Supera lo esperado
... tiene la suficiente independencia en su trabajo?					
... tiene la suficiente capacidad de aplicar iniciativa en su trabajo?					
... sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?					
... siente que sus atribuciones son importante para la empresa?					

4- Trabajo en equipo:

Planteamiento	Ponderación				
	1= No	2= No, pero puede mejorar	3 = Si, pero puede mejorar	4 = Si, es lo esperado	5 = Supera lo esperado
¿Existe ambiente de cordialidad y compañerismo en mi área de trabajo?					
Mis compañeros y yo cooperamos constantemente en la realización de las tareas?					
¿Los jefes estimulan el trabajo en equipo con sus prácticas y su ejemplo?					
¿Mis compañeros asumen con agrado, responsabilidades de otros, en casos de emergencia, a fin de lograr el objetivo del área o de la organización?					

5- Estilo gerencial, (liderazgo):

Planteamiento	Ponderación				
	1= No	2= No, pero puede mejorar	3 = Si, pero puede mejorar	4 = Si, es lo esperado	5 = Supera lo esperado
¿Su jefe o superiores le tratan con educación y respeto?					
¿Su jefe le toma en cuenta para la toma de decisiones, especialmente cuando afecta a su área de trabajo?					
¿Considera que su jefe alguien que motiva e inspira?					
¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?					
¿Tiene usted buena comunicación con su jefe?					

6- Puesto de trabajo y sueldo devengado:

Planteamiento	Ponderación				
	1= No	2= No, pero puede mejorar	3 = Si, pero puede mejorar	4 = Si, es lo esperado	5 = Supera lo esperado
¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia laboral que usted posee?					
¿Su puesto está en relación con su preparación académica?					
¿Conoce con claridad las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?					
¿Considera que su trabajo está remunerado en forma proporcional a su aporte y atribuciones asignadas?					
¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa?					

7- Motivación y reconocimiento:

Planteamiento	Ponderación				
	1= No	2= No, pero puede mejorar	3 = Si, pero puede mejorar	4 = Si, es lo esperado	5 = Supera lo esperado
¿Todos los empleados sienten que son importantes para la organización?					
¿El sueldo que percibe es adecuado en relación a lo que pagan en otras empresas por la misma función?					
¿Su puesto de trabajo es motivante y satisfactorio?					
¿Cuenta con beneficios adicionales a su salario?					
¿Se imparten capacitaciones que permiten el desarrollo profesional de los empleados?					
¿Ha sido reconocido por el trabajo bien hecho?					

8- Comunicación: ¿Considera usted que en World Logistics Company.

Planteamiento	Ponderación				
	1= No	2= No, pero puede mejorar	3 = Si, pero puede mejorar	4 = Si, es lo esperado	5 = Supera lo esperado
... se cuenta con procedimientos claros por medio de los cuales se enteran de información importante y se pueden expresar?					
... siempre se comunican los cambios y decisiones que pueden afectar su trabajo?					
... todos saben a dónde y a quién recurrir para obtener la información que se necesite para realizar su trabajo?					
... y específicamente en su área de trabajo, se caracteriza por una comunicación clara, abierta y respetuosa?					
... no existen chismes, ni rumores mal intencionados?					

Muchas gracias por su contribución!

Anexo 2

Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Investigación: Clima Organizacional en World Logistics Company
Investigadora: Yubikza Ortíz Rodríguez

Entrevista para directores, gerentes y jefes de área

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo principal conocer el sentir de directores, gerentes, y jefes de área de la empresa World Logistics Company. La información que nos proporcione será utilizada para realizar el proceso de evaluación del clima organizacional actual en las diferentes áreas que lideran.

Puesto que ocupa: _____

Fecha: _____

Instrucciones: Por favor al responder la presente encuesta, tome nota que no existen respuestas correctas o incorrectas, por lo que agradecemos la mayor sinceridad en las mismas. En la ponderación elija la respuesta que considere correcta según su criterio.

De antemano agradezco el tiempo que dedique a responder.

Planteamiento	Ponderación				
	Para nada importante	Más o menos importante	Importante	Muy importante	Definitivamente importante
¿Qué importancia le da usted al clima organizacional en las empresas?					
	Para nada adecuado	Más o menos adecuado	Adecuado	Muy adecuado	Definitivamente el adecuado
¿Considera que en el departamento que usted dirige, el clima organizacional actual es el adecuado?					
	Para nada	Más o menos	Comprometidos	Muy comprometidos	Altamente
¿Considera que los directores, gerentes y jefes de área se encuentran comprometidos con la misión y visión de la empresa?					

	Para nada	Más o menos	Justos	Muy justos	Definitivamente
¿Considera que los beneficios o incentivos que reciben sus colaboradores, son los justos para el trabajo que realizan?					
	Para nada	Muy poco	Correctas	Muy correctas	
¿Las herramientas que tienen sus colaboradores para la realización de sus actividades diarias, son las correctas?					
	Para nada	Más o menos	Lo esperado	Definitivamente lo esperado	
¿El trabajo en equipo entre departamentos, es el esperado?					
	Para nada	Muy pocas veces	Si	Siempre	
¿Su departamento es beneficiado dentro del programa de capacitaciones que tiene la empresa?					
	Para nada	Muy pocas veces	Si	Siempre	
¿Considera que tiene el apoyo de la junta directiva en la toma de decisiones?					

Muchas gracias por su contribución!

Anexo 3

Procedimientos:

DIAGRAMA DE GANTT

Actividad	Semana																						
	FEBRERO							MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	S 4	S 5	S 6	S 7	S 8	S 9	S 10	S 11	S 12	S 13	S 14	S 15	S 16	S 17	S 18	S 19	S 20	S 21	S 22	S 23			
Elección de empresa para realizar la investigación	■																						
Selección del problema a investigar	■																						
Realización análisis Foda		■																					
Determinación de objetivos general y específicos			■	■																			
Evaluación / Integración					■	■																	
Planteamiento del problema							■	■															
Elaboración marco teórico									■	■	■												
Entrega final anteproyecto de tesis													■										
Trabajo de campo																	■	■	■				
Presentación / Análisis de resultados																				■	■		

Fuente: elaboración propia, junio 2013

Anexo 4

Tabla de variables

Problemática	Variable de estudio de la tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Cuestionario	Sujetos de investigación
<ul style="list-style-type: none"> • Personal desmotivado. • Fallas en la comunicación entre departamentos. • El personal no se siente identificado con la empresa. • Las metas de ventas no se tienen establecidas claramente. • El clima organizacional prácticamente no existe en la compañía. 	Clima Organizacional	<p>1. Capacitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de programa de capacitaciones. • Incluir este tema dentro del presupuesto anual 	¿Cómo un buen clima organizacional, puede aumentar e influir en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y mejorar su desempeño?	Contribuir en la mejora de la satisfacción de las necesidades de los trabajadores a través de programas de capacitación y motivación para la mejora de su desempeño.	<p>Evaluar el programa actual de capacitaciones en la empresa de logística.</p>	<p>1. ¿Su departamento es beneficiado con el programa de capacitaciones establecido?</p> <p>2. ¿Cuándo recibió la última capacitación?</p> <p>3. ¿Considera que su puesto necesita algún tipo de capacitación específica?</p> <p>4. ¿En qué temas considera necesita capacitación o entrenamiento?</p>	Todos los empleados de la empresa

		<p>2. Comunicación Interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades • Charlas motivacionales entre departamentos. 			<p>Determinar el tipo de liderazgo utilizado actualmente en los diferentes departamentos de la empresa.</p>	<p>1. ¿Conoce cuál es el tipo de liderazgo que mejor se aplica a su departamento?</p> <p>2. ¿Qué responsabilidades encuentra en ser líder?</p> <p>3. ¿Considera que cuenta con el apoyo de la Junta Directiva en su función de líder?</p> <p>4. ¿Qué considera hace falta para mejorar el rendimiento de su equipo de trabajo?</p>	
		<p>3. Metas de Ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de las metas de una forma trimestral. • Seguimiento continuo a cada miembro del Departamento 			<p>Evaluar los programas de incentivos establecidos por la empresa para los cuatro departamentos operativos, (aduana, almacén, aéreo-marítimo y operaciones terrestres), y el comercial o de ventas.</p>	<p>1. ¿Considera que los incentivos que se tienen, son equitativos con todos los empleados?</p> <p>2. ¿Qué mejoras propondría en el sistema de cálculo para el pago de incentivos?</p> <p>3. ¿Considera que es suficiente motivación para el empleado el pago de estos incentivos?</p>	

					4. ¿Si no se tuvieran incentivos monetarios, qué otro método utilizaría para motivar a sus empleados?		
		<p>4. Acercamiento a empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Comunicación • Desarrollo profesional 			<p>Investigar si la comunicación que existe entre departamentos contribuye al logro de los objetivos de la compañía.</p>	<p>1. ¿Considera que la comunicación entre departamentos es efectiva?</p> <p>2. ¿Por qué considera que se trabaja con una comunicación tan deficiente?</p> <p>3. ¿Qué aspectos de deben mejorar para que la comunicación sea más fluida en toda la empresa?</p> <p>4. ¿Considera que la comunicación entre su equipo de trabajo y usted es efectiva?</p>	
					<p>Evaluar cuál es la metodología de "Trabajo en Equipo" que se tiene establecida en la compañía.</p>	<p>1. ¿Considera que el trabajo en equipo es importante para el logro de los objetivos de la empresa?</p> <p>2. Como líder de un departamento, ¿trabaja en equipo con los líderes de las otras áreas?</p>	

						<p>3. ¿Por qué cree que cada departamento busca su propio beneficio y no trabajar como un solo equipo?</p> <p>4. ¿Considera que se cuenta con apoyo de la Junta Directiva a la hora de plantear mejoras o cambios a fin de mejorar los procesos establecidos y trabajar de una mejor manera?</p>	
					<p>Diseñar una propuesta que contenga factores satisfagan las necesidades y contribuyan al mejoramiento del desempeño del personal para aumentar el nivel de clima organizacional.</p>	<p>1. ¿Qué estrategias deben establecerse para mejorar el clima organizacional en la empresa?</p> <p>2. Según su apreciación, ¿qué beneficios traería a la empresa contar con un clima organizacional adecuado?</p> <p>3. ¿Cree que vale la pena mejorar el clima actual?</p> <p>4. ¿Mejoraría el ambiente, si se mejora el clima organizacional?</p>	