

PE-ECI-151
C423
C.2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura de Administración de Empresas



Diagnóstico del Clima
Organizacional de la Empresa Flexográfica Minelli, S.A.
Práctica Empresarial Dirigida - PED

B. Upana - I - 14,659 - 2,010 C.2

Julia Neulina Cetino Polletán
Guatemala, Junio de 2010



**Diagnóstico del Clima
Organizacional de la Empresa Flexográfica Minelli, S.A.
Práctica Empresarial Dirigida- PED**

Julia Neulina Cetino Polletán(estudiante)
Lic. Luis Ardón (Asesor)
Licda. Cristina López de Turriz (Revisora)
Guatemala, Junio de 2010

Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M. Sc., Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M. Sc., Alba Rodríguez de González

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cóbar

Decano

Licenciada Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

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

**Licda. Cristina López de turriz
Examinador**

**Licda. Karla de Sigüenza
Examinador**

**Licda. Mary Lacayo
Examinador**

**Lic. Luis Alfonso Ardón Arriaga
Asesor**

**Licda. Cristina López de Turriz
Revisora**



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2290-1200
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16.
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:

REF.:C.C.E.E.0010-2010-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 19 DE ABRIL DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por el licenciado Luis A. Ardón Arriaga, tutor y, Licenciada Cristina López Bautista revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FLEXOGRÁFICA MINELLI, S.A.” Presentada por la estudiante Julia Neulina Cetino Polletán, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00029, de fecha 10 de marzo del 2010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Tutor: Luis Alfonso Ardón Arriaga
Título: Licenciado en Administración de Empresas
Dirección: 16 Av. "B" 14-42 Zona 1
No. Teléfono 2232 4262
No. Teléfono cel. 5709 2594
E-mail: laardon@gmail.com

Guatemala, 28 noviembre de 2009


Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema "DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FLEXOGRAFICA MINELLI, S.A.", realizado por: Julia Neulina Cetino Polletán, carné número 0908370, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de setenta y ocho (78) puntos de cien (100).

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


Lic. Luis A. Ardón Arriaga
Tutor

Guatemala, febrero 05 de 2010

Licenciado César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Ciudad.

Licenciado Custodio:

He procedido a revisar el trabajo de tesis titulado: **"DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FLEXOGRÁFICA MINELLI, S.A."**, elaborado por la estudiante **Julia Neulina Cetino Polletán**, Carné: **0908370**, de la Licenciatura en Administración de Empresas –Programa ACA-.

En mi calidad de **Revisora** de dicho trabajo, me permito informarle que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta universidad y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular al respecto, aprovecho para suscribirme,

Atentamente,


Licda. Cristina López Bautista
REVISORA



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sapientia ante todo, adquiere sapientiam"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 112.2010

La infrascrita Directora del Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante Cetino Polletán, Julia Neulina aprobó con 76 puntos el examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día diez de marzo de dos mil diez.

Para los usos que a la interesada estime conveniente, se extiende la presente en hoja membretada a los veintidós días del mes de abril de dos mil diez.

Atentamente,

Arq. Vicky Sicaol
Directora
Registro y Control Académico



Vo. Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Manuel Alfaro
C.C. Archivo

AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

A DIOS

Quien ha guardado mi pie de la caída y ha permanecido conmigo en todo momento de mi vida. Gracias por ser mi Dios y mi Señor.

A MIS PADRES

Leocadio Cetino y Eduarda de Cetino, como pequeña recompensa al amor y apoyo que siempre me brindaron. Gracias por ser un ejemplo para mí e impulsarme a ser mejor cada día.

A MI ESPOSO

Carlos Giovanni Franco, por su paciencia y apoyo incondicional. Gracias por creer en mí.

A MIS HIJOS

Aarón Carlos José y Jeremy Fernando, lindos regalos de Dios en mi vida, quienes me motivan a alcanzar mis metas y hacer que mis sueños sean realidad.

A MIS HERMANAS Y HERMANOS

Por el apoyo y cariño que siempre me brindaron.

A TODA MI FAMILIA Y AMIGOS

Que con su estímulo y ayuda incondicional contribuyeron al logro de esta meta.

AL SR. LOUIS ZIMERI

Gracias por la colaboración y confianza brindada en el desarrollo de la práctica; que Dios le bendiga.

Contenido

| | |
|--|-----|
| Resumen | i |
| Introducción | iii |
| Capítulo I | |
| 1.1. Antecedentes | 1 |
| 1.1.a) Análisis FODA | 2-3 |
| 1.1.b) Organigrama actual | 4 |
| 1.2. Marco Teórico | |
| 1.2.1 Cultura organizacional | 5 |
| 1.2.2 Equilibrio organizacional | 6 |
| 1.2.3 Diagnóstico | 6 |
| 1.2.4 Clima organizacional | 7 |
| a) Estructura organizacional | 7 |
| b) Responsabilidad | 8 |
| c) Riesgo | 8 |
| d) Recompensa | 8 |
| d) Conflicto | 8 |
| 1.2.5 Factores que determinan el clima | 8 |
| 1) Factores físicos adecuados | 8 |
| 2) Factores psicológicos | 9 |
| 3) Sistema de comunicación interna y externa apropiado | 9 |
| 4) Procesos que garanticen la retribución de ideas | 9 |
| 5) Factores de liderazgo y prácticas de dirección | 9 |
| 6) Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la Organización | 9 |
| 1.2.6 Importancia del clima | 9 |
| 1.2.7 Evaluación del clima | 10 |

| | |
|--|----|
| a) Eficiencia administrativa | 10 |
| b) Equidad | 11 |
| c) Trabajo en equipo | 11 |
| d) Innovación y creatividad | 11 |
| e) Facultamiento | 12 |
| f) Excelencia | 12 |
| g) Ambiente de trabajo | 12 |
| h) Participación | 12 |
| i) Desarrollo | 13 |
| j) Estabilidad | 13 |
| k) Motivación | 13 |
| 1.2.8 Tipos de Clima | |
| 1) Clima tipo autoritario –explotador | 13 |
| 2) Clima tipo autoritario - paternalista | 14 |
| 3) Clima tipo participativo – consultivo | 14 |
| 4) Clima tipo participativo en grupo | 14 |
| 1.2.9 Moral y clima organizacional | 14 |
| 1.3 Planteamiento del problema | 15 |
| 1.4 Objetivo general | 15 |
| 1.4.1 Objetivos específicos | 16 |
| 1.5. Alcance y limitaciones | 16 |

Capítulo II

| | |
|-------------------|----|
| 2. Metodología | 17 |
| 2.1 Sujetos | 17 |
| 2.2 Instrumentos | 18 |
| 2.3 procedimiento | 19 |

Capítulo III

| | |
|---|-----------|
| 3 Análisis de resultados | 20 |
| 3.1. Tabla No. 1, Eficiencia administrativa | 21 |
| 3.1. Tabla No. 2, Equidad | 22 |
| 3.1. Tabla No. 3, Trabajo en equipo | 23 |
| 3.1. Tabla No. 4, Innovación y creatividad | 24 |
| 3.1. Tabla No. 5, Facultamiento | 25 |
| 3.1. Tabla No. 6, Excelencia | 26 |
| 3.1. Tabla No. 7, Ambiente de trabajo | 27 |
| 3.1. Tabla No. 8, Participación | 28 |
| 3.1. Tabla No. 9, Desarrollo | 29 |
| 3.1. Tabla No. 10, Estabilidad | 30 |

Capítulo IV

| | |
|---|--------------|
| 4. Discusión | 31-34 |
| 5. Conclusiones | 35 |
| 6. Propuesta | 36-51 |
| 7. Referencias bibliográficas | 52 |
| 7.1. Sitios Web | 53 |
| 8. Anexos | |
| 8.1 Guía de preguntas abiertas | |
| 8.2 Cuestionario diseñado para el personal con preguntas abiertas | |

Resumen

La investigación que se presenta es de tipo descriptiva, realizada en la empresa flexográfica a la que se denominó Minelli, S.A, por razones de confidencialidad y la cual tuvo como objetivo determinar las condiciones y características actuales del Clima Organizacional de la misma, a continuación se presenta un breve resumen del contenido de esta investigación.

Para este estudio fue necesario hacer una entrevista inicial con el gerente general y a algunos colaboradores designados por el mismo, con el fin de recabar la información necesaria para hacer un análisis FODA y el organigrama actual de la empresa.

El marco teórico describe los diferentes conceptos que estudiosos del tema conciben como clima organizacional y lo que sirve para tener una definición conceptual del tema.

Se plantea el problema, cuyo objetivo general de la investigación consiste en determinar las condiciones y características actuales del clima organizacional de la empresa, se determinaron los objetivos específicos y la metodología aplicada.

Para esta investigación se censó a todos los colaboradores, siendo 30 personas de ambos géneros que integran los diferentes departamentos y niveles jerárquicos de la compañía.

Los resultados finales ilustrados mediante gráficas y con puntuación del clima basado en una escala de medición del clima organizacional, indican los factores que inciden favorable y desfavorablemente en el clima,

El análisis de resultados, presenta los factores que muestran tendencia deficiente y que pueden estar afectando el desempeño de los colaboradores siendo ellos: Eficiencia Administrativa, Innovación y Creatividad, Ambiente de Trabajo y Participación;

además se determinó que los factores que están influyendo positivamente en el Clima Organizacional son: Equidad, Trabajo en Equipo, Facultamiento, Excelencia, desarrollo y Estabilidad, de estos resultados se concluyó que el clima laboral de la empresa es favorable y de tipo Participativo –Consultivo.

Como último punto se presenta la propuesta de mejora del clima, para los cuatro factores que están incidiendo en el clima negativamente.

Introducción

Esta investigación se desarrolló en la empresa flexográfica Minelli, S.A. fundada desde 1987, dedicada a la impresión de etiquetas autoadhesivas, actualmente en un periodo de reestructuración por traslado de nuevas oficinas, sin embargo y a pesar de tener nuevas instalaciones, se ha determinado a través de un diagnóstico FODA que existe insatisfacción laboral, desconfianza y falta de motivación en el personal, lo que está influyendo en el desempeño y productividad de la empresa.

El clima laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento que a diario se observan en un jefe con subordinados a cargo, relación entre el personal de la empresa, departamentos e incluso la relación con clientes y proveedores, son elementos que conforman el clima organizacional. Su conocimiento proporcionará retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en la conducta de los ejecutivos como en la de sus colaboradores.

Con el fin de conocer las opiniones de los colaboradores frente a su trabajo y determinar luego el grado de satisfacción de los mismo y con incidencia en el clima laboral y como se deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, comunicación deficiente, falta de trabajo en equipo y estrés se realizó un diagnóstico integral de la empresa.

Las empresas competitivas necesitan efectuar constantemente una evaluación de estas percepciones, para medir el nivel de satisfacción o insatisfacción de sus trabajadores, ya que el ambiente afecta el funcionamiento de la empresa.

El procedimiento utilizado inició con la selección del tema, para continuar con aspectos como: revisión bibliográfica actualizada, elaboración del marco teórico referencial, planteamiento del problema, determinación de los sujetos del estudio, diseño del instrumento,

tabulación de los resultados, discusión de los resultados los cuales se confrontan con las definiciones del marco teórico; finalmente se diseñó una propuesta para mejorar los factores que están incidiendo en el Clima Organizacional de la empresa.

La importancia de esta investigación radica en que el clima organizacional influye directamente en la productividad y rentabilidad de la empresa, ya que esto afecta el desempeño de los colaboradores, por lo que es importante corregirlo a tiempo y evitar que estos puedan afectar negativamente.

Capítulo I

1.1 Antecedentes

Minelli, S.A. es una empresa flexográfica, fundada en 1987, dedicada a la impresión de etiquetas autoadhesivas en rollo, inicialmente las altas gerencias fueron asumidas por algunos propietarios, la administración desde entonces se ha dado de manera informal de acuerdo a la experiencia y conocimiento del negocio, ha permanecido en el mercado y sus ventas hasta el momento se han mantenido. Hay colaboradores que tienen varios años de estar en la empresa y que comparten que la convivencia era mejor antes, según ellos esto desde que hubo cambio de gerente general, hace cuatro años, el gerente de producción fue ascendido al puesto de gerente general.

El gerente general, ha tratado de hacer cambios de raíz, ir modificando la cultura de la empresa, se ha tratado de imponer políticas disciplinarias: como cumplimiento en horarios de entrada y salida, horario de refacción, relaciones personales, cambio de procesos y políticas; que se ha generado a paso lento, dentro los que han tenido mayor incidencia es que se prescindió del gerente de ventas, por lo cual este departamento ha quedado y permanece sin un coordinador directo, cada vendedor hace su trabajo a su manera y de acuerdo a su criterio, aunque hay que mencionar que en la venta no ha disminuido gracias al mantenimiento de la cartera de clientes.

Es importante mencionar que en el mercado flexográfico hay demanda y las empresas oferentes de este servicio, aún no han saturado el mercado, por lo que la empresa tiene la oportunidad de crecer, cuenta con credibilidad y prestigio entre sus clientes, además de ser una de las empresas pioneras en el mercado guatemalteco. En la página de Internet se puede obtener información sobre su misión y visión, conceptos que son desconocidos por su personal y de los cuales no hay un proceso de inducción al personal en donde se les pueda dar a conocer, no cuenta con principios ni políticas definida por escrito.

La empresa flexográfica Minelli S,A, se encuentra ubicada en zona 2, de Mixco municipio de Guatemala, cuenta con un departamento administrativo-contable, departamento de ventas, diseño, control de calidad, departamento de producción y gerencia general.

1.1.a) Análisis FODA

Fortalezas

- 1) Credibilidad en el mercado**
- 2) Fidelidad de Clientes**
- 3) La ubicación y las instalaciones**
- 4) Capacidad Instalada**
- 5) Liquidez y Solvencia económica**
- 6) Recurso Humano capacitado en ventas**
- 7) Proveedores definidos**

Oportunidades

- 1) Desarrollo empresarial**
- 2) Mercado competitivo**
- 3) Oferta de mano de obra capacitada**
- 4) Diversificación de productos y servicios**
- 5) Tendencia de precios bajos**

Debilidades

- 1) Insatisfacción laboral**
- 2) Multiplicidad de funciones**
- 3) Falta de liderazgo**
- 4) Falta de motivación**
- 5) Falta de incentivos**
- 6) No hay políticas y procedimientos claros**
- 7) Mala comunicación**

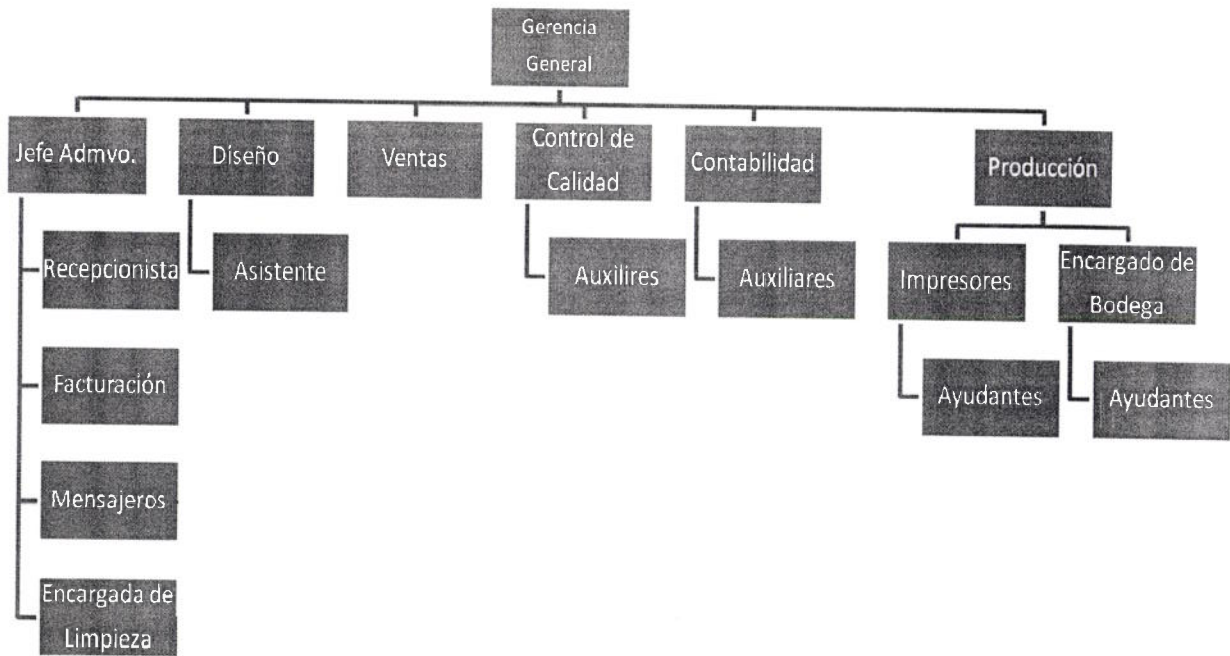
- 8) Falta de trabajo en equipo
- 9) Desconfianza
- 10) La toma de decisiones se concentran en la Gerencia General

Amenazas

- 1) Avance tecnológico
- 2) Competencia desleal
- 3) Crisis económica
- 4) Inseguridad
- 5) Tipo de cambio

Organigrama Empresa Minelli, S.A.

1.1.2



Fuente: Elaboración propia

1.2. Marco Teórico

1.2.1 Cultura organizacional

Según Eldridge y Crombie (1984) citada por Fumham (2001:599) “La cultura es una propiedad de todas las organizaciones mediante la cual se expresa, al mismo tiempo, su individualidad y singularidad. La cultura de una organización se refiere a la configuración peculiar de normas, valores, creencias, formas de comportamiento, que caracterizan la manera en que los grupos y las personas se unen para hacer las cosas. Las cualidades que distinguen a determinada organización están íntimamente relacionadas con su historia y los efectos modeladores del carácter de las decisiones y los líderes del pasado. Se manifiesta en las tradiciones, costumbres e ideología en los que difieren los miembros, además de las decisiones estratégicas que toma la organización en conjunto. La individualidad o diferenciación cultural de una organización se alcanza por medio del ejercicio más o menos constante de la elección, en todas las secciones y niveles. El carácter de las elecciones organizacionales es una de las manifestaciones más importantes de la cultura organizacional”

Cultura organizacional:

“Es un sistema de significados, valores y creencias compartidas que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de otras, este sistema conforma un conjunto de características que la organización valora”. (Robbins S. 1999:182)

Si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y, como consecuencia, se reflejará en sus productos y servicios. De allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Mientras que, cultura organizacional está relacionada con las normas escrita (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos visión, misión,

objetivos entre otros y la gestión empresarial procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias.

Algunas empresas dan mucho énfasis a la cultura organizacional y descuidaban, un poco, el clima. Sin embargo, se ha podido observar que si se refuerza el clima de forma tal que los trabajadores se sientan a gusto en sus puestos, podían rendir mucho más y las organizaciones alcanzan la prosperidad deseada. De allí que se le ha dado al clima organizacional el lugar de importancia que merece.

1.2.2 Equilibrio Organizacional

Según Chiavenato (2006) Refleja el éxito de la organización en remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo con la organización.

1.2.3 Diagnóstico

El estudio, absolutamente reservado, consistirá en una revisión metódica de las áreas que comprenden la empresa, su entorno, recursos, objetivos y estrategias, estructura financiera, productiva y comercial, poniendo especial interés en los aspectos que más incidan en la rentabilidad de la empresa.

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre la comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de recursos humanos.

1.2.4 Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional representa el cuadro más amplio de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta” (Chiavenato, 2006:468)

“El Clima organizacional es una de las causas más importantes de la satisfacción y el desempeño laboral en las organizaciones, es una variable moderadora entre la estructura y los procesos en una organización y los resultados principales de los empleados. En esencia, esto implica que la estructura de la organización y los procedimientos y procesos cotidianos influyen y determinan el clima que, a su vez afectan el desempeño y la satisfacción de los empleados” (Furnham 2001:601)

“La satisfacción de un clima sano y motivador es básicamente el resultado del comportamiento y estilo de liderazgo. El clima interno de una organización incluye la naturaleza de las redes de comunicación de las organizaciones, los sistemas de recompensa, el estilo de liderazgo, las técnicas para la fijación de objetivos y otros factores.” (Furnham 2001:601)

Chiavenato (2006), indica que las principales dimensiones del clima organizacional y que tienen una influencia poderosa en la motivación de las personas y sobre el desempeño y la satisfacción del trabajo son:

a) Estructura Organizacional

Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la empresa en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados. Según Chiavenato (2006:462) “La estructura organizacional puede imponer límites o libertad de acción para las personas, por medio de orden, restricciones y limitaciones impuestas en la situación de trabajo, como reglas, reglamentos, procedimientos, autoridad, especialización. Cuánto más libertad, tanto mejor el clima”

b) Responsabilidad

“Obligación que deben los subordinados a sus superiores en el ejercicio de la autoridad que se les ha delegado para cumplir con los resultados esperados” (Koontz, O’Donell y Weihrich (1985:742)

c) Riesgo

El riesgo se refiere a la probabilidad de que una amenaza se convierta en un problema grave o un desastre.

d) Recompensas

Son las compensaciones o premios que se reciben por un servicio o acción dada, según Chiavenato (2006) La organización puede enfatizar críticas y sanciones como puede estimular recompensas e incentivos por el alcance de resultados, dejando el método de trabajo a criterio de cada persona. Cuanto más se estimula las recompensas e incentivos, tanto mejor el clima.

e) Conflicto

“Significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos y colindantes que pueden chocar, siempre que se habla de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad o consentimiento” (Chiavenato, 2006:262)

1.2.5. Factores que determinan el clima

Muchas empresas no saben cómo pueden crear o desarrollar un clima organizacional favorable. Para ello, es necesario que la organización proporcione o facilite los siguientes factores:

1) Factores físicos adecuados, como un lugar de trabajo confortable, tranquilo, en el cual se encuentren todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente la labor del trabajador. Además, el puesto o lugar donde desarrollar sus funciones debe estar bien iluminado y reunir condiciones higiénicas óptimas.

2) Factores psicológicos, los cuales deben incluir la forma cómo el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve. Además, debe dar la confianza necesaria, para que las personas puedan poner a prueba sus ideas y cometer errores sin temor.

3) Sistema de comunicación interna y externa apropiados, para que todos los involucrados estén plenamente al tanto de las necesidades y metas de la organización y viceversa.

4) Procesos que garanticen la retribución de ideas, potencialmente útiles que pueden ayudar a los colaboradores a realizar sus funciones de una forma más fácil y eficaz mejorando, a la vez, los rendimientos de la empresa mediante sistemas de méritos basados en premiar, ya sea con un aumento de salario o a través de promociones o capacitaciones, a aquellos empleados que puedan crear e implementar ideas innovadoras.

5) Factores de liderazgo y prácticas de dirección, (tipos de supervisión: autoritaria, participativa).

6) Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones).

Furnham (2001) comenta que el clima organizacional se describe como un elemento que influye en todos los aspectos de la organización. Los gerentes participan en todas las etapas, desde las personas y los procesos hasta los resultados. Eficacia administrativa que es la capacidad de manejar el clima organizacional, tendrá un efecto directo en todas las etapas del proceso en las organizaciones.

1.2.6 Importancia del Clima

La importancia del clima radica en que influye directamente en el comportamiento de los trabajadores no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, El clima es algo que no se ve ni se toca, pero su existencia es importante y real que afecta todo lo que sucede en a empresa.

1.2.7. Evaluación del clima

Según Furnham, (2001) hay muchas formas de evaluar el clima organizacional, la primera es categórica y trata clasificar las organizaciones en tipos teóricos preexistentes. La segunda es dimensional e intenta clasificarlas con base en una serie preestablecida de dimensiones, de las que se cree que captan o describen cabalmente el clima organizacional.

La utilidad de diagnosticar el clima es identificar un parámetro general sobre la percepción que los trabajadores tienen de la organización, así como determinar los factores que determinan tal percepción que puede ser favorable o desfavorable; dentro de los factores se puede mencionar:

a) Eficiencia Administrativa

Chiavenato (2006), La eficiencia administrativa persigue lograr los resultados esperados por la empresa utilizando para ellos los recursos humanos y materiales de la misma, por medio de procesos de simplificación de trámites, definiendo claramente funciones y responsabilidades, qué, quién, cómo y para qué se realizará el esfuerzo. La eficiencia hace énfasis en: los medios, hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, y capacitar a los subordinados.

Según Koontz et. al. (1985) un líder de un equipo de trabajo el Administrador o Gerente debe desarrollar las habilidades, de dirigir e influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y entusiasta en la consecuencia de los objetivos del grupo.

b) Equidad

Según Chiavenato (2006). Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal, equidad y objetividad del sistema de recompensa, claridad de promoción, claridad de las políticas y eficiencia de la estructura, altruismo e igualdad.

c) Trabajo en Equipo

Whetten y Cameron (2007), es la aplicación de estrategias y metodologías que utilizan un grupo humano para el logro de los objetivos comunes, este grupo de personas forman el equipo y crean sinergia, esto significa que complementan sus capacidades en pos de un objetivo, planifican actividades y comparten la responsabilidad buscando siempre la solución más viable. El trabajo en equipo responde a una jerarquía, a un tipo de liderazgo a metas y procedimientos.

d) Innovación y Creatividad

“Factor importante en la administración de personal, la creatividad se refiere a la habilidad y capacidad de producir nuevas ideas y la innovación significa por lo general el uso de estas ideas”

(Koontz et al, 1985:520)

e) Facultamiento

Chiavenato (2006), permite que los colaboradores administren sus actividades en lugar de ser administrados el jefe es orientador y estimulador, la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, el facultamiento genera el sentimiento de autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo y anima a los colaboradores a hacerse responsables de lo que hacen.

f) Excelencia

Alles (2002), es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

g) Ambiente de Trabajo

Chiavenato (2006) es la relación entre los objetivos organizacionales y el entorno, el ambiente está influenciado por la calidad de vida en el trabajo, todo lo que rodea y afecta a los trabajadores en el desempeño de tareas. Está influenciado, por las políticas de recursos humanos que impactan directamente a los empleados generando un ambiente de confianza y buen entendimiento entre grupo, tales como contrataciones, compensaciones y beneficios, desarrollo de carrera profesional, diversidad, balance trabajo, tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes.

h) Participación

Élton Mayo en Chiavenato (2006:102), “Necesidad de formar parte de un grupo, tener contacto humano, de participar en alguna iniciativa con otras personas, necesidad de aprobación social, reconocimiento, calor humano”. Se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

i) Desarrollo

De acuerdo a Chiavenato (2006), “Es la tendencia natural de la organización de crecer y desarrollarse en función de factores internos con la propia organización, estructurales o conductista y factores externos relacionados con las demandas y las influencias del ambiente”.

j) Estabilidad

“Es la situación del ambiente de tarea que se caracteriza por la ausencia relativa de fluctuaciones o alteraciones” (Chiavenato, 2006:484)

La estabilidad consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto indefinidamente, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en especialísimas circunstancias”.

k) Motivación

Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. (Koontz et al, 1985)

1.2.8. Tipos de Clima

Según Furnham (2001), existen diferentes tipos de clima en las organizaciones

- 1) **Clima tipo Autoritario - Explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un

ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.

- 2) **Clima tipo Autoritario – Paternalista:** Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- 3) **Clima tipo Participativo - Consultivo:** Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.
- 4) **Clima tipo participativo – en grupo:** Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

1.2.9 Moral y Clima Organizacional

La moral es un concepto abstracto e intangible, pero perceptible. Es una consecuencia del estado de motivación provocado por la satisfacción o no satisfacción de las necesidades de las personas. La moral se eleva cuando la organización satisface las necesidades de las personas y disminuye cuando la organización frustra la satisfacción de tales necesidades. Del concepto de moral se deriva el de clima organizacional. El clima es el ambiente psicológico y social de una

organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable, mientras la moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable. (Chiavenato 2006).

1.3 Planteamiento del Problema

La empresa Minelli, S.A. es una organización que se dedica a la impresión de etiquetas autoadhesivas en rollo, fue administrada desde su inicio por uno de los socios de la empresa que fungía como gerente general, en esta administración fue contratado un gerente de producción y un gerente de ventas en quienes se apoya el proceso administrativo y operativo; sin embargo y por problemas de salud en el año 2005, el gerente general se vió obligado a dejar el puesto y fue ascendido el gerente de producción a gerente general, esta nueva administración ha tratado de hacer cambios en la empresa, dentro de ellos en el año 2007, se prescindió de los servicios del gerente de ventas, quedando concentrada la autoridad y responsabilidad de la empresa en un sólo directivo.

El gerente general con el objetivo de facilitar el desarrollo de la empresa ha hecho algunos cambios en los procesos administrativos y operativos lo ha generado resistencia, insatisfacción y desmotivación en el personal. La empresa está conformada por 30 colaboradores, distribuidos en seis áreas funcionales que son: Gerencia General, Administración, Diseño, Control de Calidad, Producción y Ventas.

Por lo anterior, este estudio se basa en identificar cuál es la situación actual del clima organizacional planteando la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las condiciones y características actuales del clima organizacional en la empresa Minelli, S.A.?

1.4 Objetivo General:

Determinar las condiciones y características actuales del clima organizacional en la empresa flexográfica Minelli, S. A.

1.4.1 Objetivos Específicos:

- Identificar los factores que están influyendo en el clima organizacional de la empresa.
- Identificar las necesidades y expectativas de los colaboradores de la empresa

1.5. Alcance y limitaciones

La investigación sobre las condiciones y características del clima organizacional en la empresa Flexográfica Minelli, S.A. se realizó en un período de seis meses de junio a noviembre del año 2009, evaluándose las distintas áreas que integran la empresa. Entre las limitaciones encontradas se puede citar escasa disponibilidad de tiempo debido a las ocupaciones de los colaboradores, así como mala interpretación, criterios, desconocimiento de términos, actualidad de información u omisión de detalles por parte de los colaboradores.

Esta investigación está enfocada solamente al clima organizacional y los factores que están influyendo en él, no se evaluó la cultura y comportamiento organizacional de la empresa.

Capítulo II

2. Metodología

La investigación es de tipo descriptiva evaluando y analizando el comportamiento del personal, además se utilizó la metodología estadística consistente en analizar porcentualmente y con representación de datos. En esta investigación se tomó en cuenta a toda la población no se calculo muestra.

2.1 Sujetos

La presente investigación se llevó a cabo con la colaboración de:

1. Gerente General, Ejecutivo de género masculino, con experiencia administrativa, es la persona en quien se centraliza la toma de decisiones, coordina y dirige las actividades de la empresa y cuestiones administrativas inherentes al puesto.
2. Personal administrativo y operativo, 29 colaboradores ambos géneros masculino y femenino, son los que tienen relación directa o indirectamente con los clientes asesorando en cuanto a productos y servicios que brinda la empresa, además de contribuir en el proceso operativo de la misma

2.2 Instrumentos

En el desarrollo de esta investigación se utilizaron dos instrumentos:

1. Una guía de preguntas abiertas, para la primera entrevista con el gerente general, con el objetivo de poder realizar un diagnóstico sobre la empresa.

2. Un cuestionario adaptado a la empresa con preguntas abiertas que permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral y los factores que lo están afectando como:

1. Eficiencia Administrativa
2. Equidad
3. Trabajo en Equipo
4. Innovación y Creatividad
5. Facultamiento
6. Excelencia
7. Ambiente de trabajo
8. Participación
9. Desarrollo
10. Estabilidad

2.3 Procedimiento

El procedimiento para la obtención y aplicación de los instrumentos de evaluación del clima organizacional se presenta a continuación:

1. Solicitud de autorización para la práctica
2. Evaluación integral realizada a la empresa
3. Planteamiento del problema
4. Recopilación de la información
5. Alternativas de soluciones al problema establecido
6. Diseño del instrumento para medir el clima organizacional de la empresa
7. Aplicación de instrumentos

8. Tabulación de información
9. Análisis de información
10. Interpretación de información
11. Confrontación de las fuentes de información y la información obtenida
12. Redacción de conclusiones
13. Diseño de la propuesta
14. Redacción de resumen

Capítulo III

3. Resultados

Después de la aplicación de los instrumentos diseñados para medir y conocer las dimensiones que están afectando el clima organizacional, se procede a tabular la información de donde se obtiene un promedio, que muestra las condiciones y características actuales del clima organizacional de la empresa, así mismo se utiliza para determinar los factores que influyen actualmente en el clima organizacional, lo que se hace con base en la siguiente escala de valores.

Escala de medición de factores que influyen en el clima organizacional

| 0 a 60 | 61 a 70 | 71 a 80 | 81 a 90 | 91 a 100 |
|---------------|----------------|-------------------------------|----------------|-----------------|
| Malo | Regular | Aceptable con deficiencias | Bueno | Excelente |

Fuente: Elaboración propia, realizada con base en el diseño del cuestionario

Eficiencia Administrativa (gráfica 1). Los métodos de trabajo y los procedimientos aplicados por la jefatura contribuyen a que el trabajo sea eficaz y ordenado, las responsabilidades y funciones están bien definidas, evitando pérdidas de tiempo y dinero.

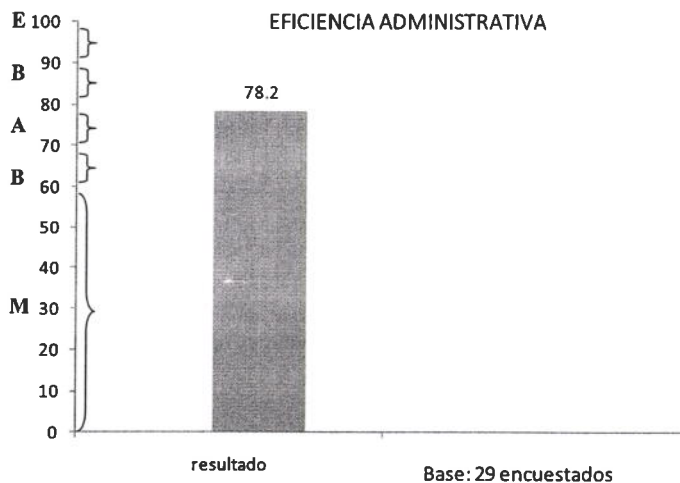
Tabla 1

Escala de medición de factores que influyen en el Clima

| 0 a 60 | 61 a 70 | 71 a 80 | 81 a 90 | 91 a 100 |
|--------|---------|--------------------------------------|---------|-----------|
| Malo | Regular | Aceptable <i>Con deficiencias</i> | Bueno | Excelente |

Fuente: Elaboración propia realizado en base al cuestionario.

Gráfica 1



Los resultados evidenciaron que el clima que existe en la empresa es *Aceptable con deficiencias*, sin embargo hay que mejorar, por existe un 22% del personal que opina que no confían en la Eficiencia Administrativa.

Equidad (gráfica 2). La jefatura evita las injusticias en la fijación de salarios, compensaciones y promociones, todos gozan de las mismas ventajas, como tiempo extra, mejor equipo, horarios de trabajo, permisos especiales, y cuando se sienten víctimas de una injusticia son escuchados fácilmente.

Tabla 2

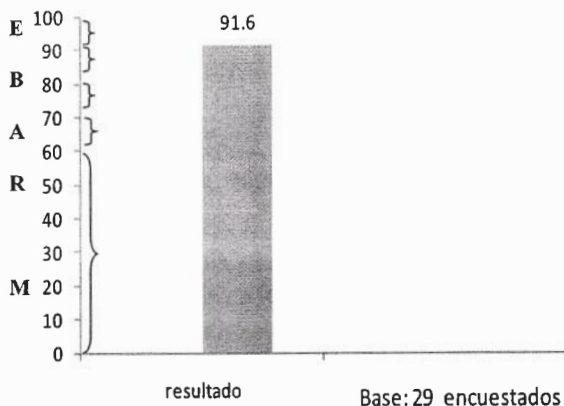
Escala de medición de factores que influyen en el Clima

| | | | | |
|---------------|----------------|---|----------------|------------------|
| 0 a 60 | 61 a 70 | 71 a 80 | 81 a 90 | 91 a 100 |
| Malo | Regular | Aceptable <i>Con deficiencias</i> | Bueno | Excelente |

Fuente: Elaboración propia realizado en base al cuestionario.

Gráfica 2

EQUIDAD



Los resultados evidencian que el nivel de Equidad es Excelente, los colaboradores se sienten satisfechos con el trato, compensaciones, fijación de salarios que reciben, perciben que todos son tratados de igual forma.

Trabajo en equipo (gráfica 3). Los colaboradores hacen todo lo que está a su alcance para ayudarse mutuamente en el trabajo, y cuando surgen conflictos entre dos áreas de trabajo, las personas involucradas afrontan el problema con madurez y lo discuten racionalmente hasta encontrar la solución, La distribución de trabajo entre las diferentes dependencias y entre los compañeros se hacen sin dificultades y discusiones.

Tabla 3

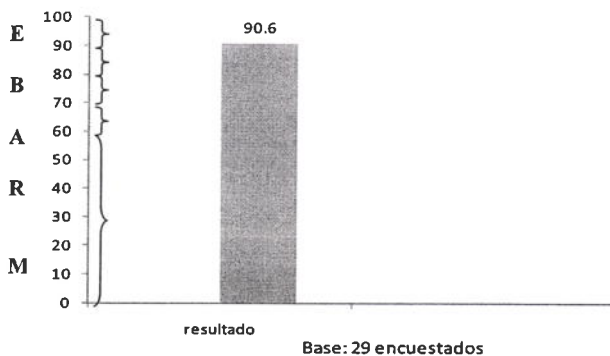
Escala de medición de factores que influyen en el Clima

| 0 a 60 | 61 a 70 | 71 a 80 | 81 a 90 | 91 a 100 |
|--------|---------|--------------------------------|---------|-----------|
| Malo | Regular | Acceptable Con deficiencias | Bueno | Excelente |

Fuente: Elaboración propia realizado en base al cuestionario.

Gráfica 3

TRABAJO EN EQUIPO



Los resultados son favorables ya que nivel de Trabajo en Equipo en el clima organizacional es percibido como *Bueno*, el 90.6% de los colaboradores se sienten apoyados por sus compañeros y opinan que los conflictos son solucionados con madurez y sin discusiones.

Innovación y creatividad (gráfica 4). En la empresa cuando los colaboradores descubren una nueva forma de hacer el trabajo, la jefatura no vacila en aplicar sus ideas, es bastante fácil introducir cambios en el área de trabajo, la jefatura y los compañeros son abiertos y dinámicos y están dispuestos a experimentar novedades.

Tabla 4

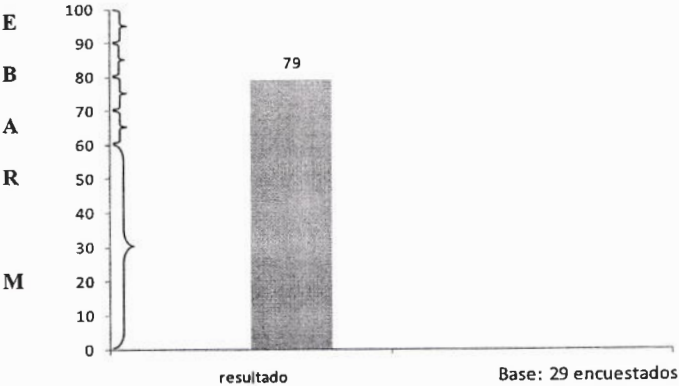
Escala de medición de factores que influyen en el Clima

| | | | | |
|---------------|----------------|---|----------------|------------------|
| 0 a 60 | 61 a 70 | 71 a 80 | 81 a 90 | 91 a 100 |
| Malo | Regular | Aceptable <i>Con deficiencias</i> | Bueno | Excelente |

Fuente: Elaboración propia realizado en base al cuestionario.

Gráfica 4

INNOVACION Y CREATIVIDAD



Los resultados en el factor de Innovación y Creatividad, son *Aceptable con deficiencias*, este indica que existe insatisfacción en un número de empleados que sienten que la jefatura no permite introducir cambios en las áreas de trabajo, que no hay apertura por parte de jefes y compañeros a cambiar y aplicar nuevas ideas en los procesos.

Facultamiento (gráfica 5). La jefatura muestra confianza en sus subalternos y no pasa supervisando todo lo que hacen, dejando a los colaboradores no se sientan controlados, de lo contrario se sienten en libertad y cuando es posible se pueden tomar decisiones con criterio propio.

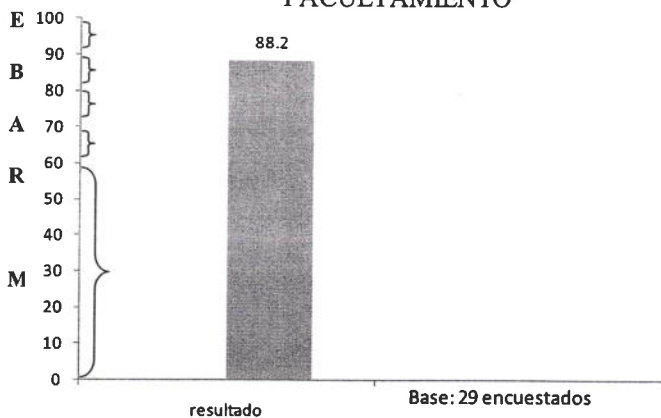
Tabla 5

Escala de medición de factores que influyen en el Clima

| 0 a 60 | 61 a 70 | 71 a 80 | 81 a 90 | 91 a 100 |
|--------|---------|--------------------------------------|---------|-----------|
| Malo | Regular | Aceptable <i>Con deficiencias</i> | Bueno | Excelente |

Fuente: Elaboración propia realizado en base al cuestionario.

Gráfica 5
FACULTAMIENTO



Los resultados que el nivel de factor de Facultamiento en el clima organizacional de la empresa es *Bueno*, los colaboradores opinan que la jefatura ha mostrado confianza en sus subalternos, no se sienten controlados y supervisados.



Excelencia (gráfica 6). En la empresa se preocupan en gran medida por la calidad de los servicios y productos que se ofrecen a los clientes, todos se esfuerzan y sienten animados a realizar un trabajo excelente dando lo mejor de ellos.

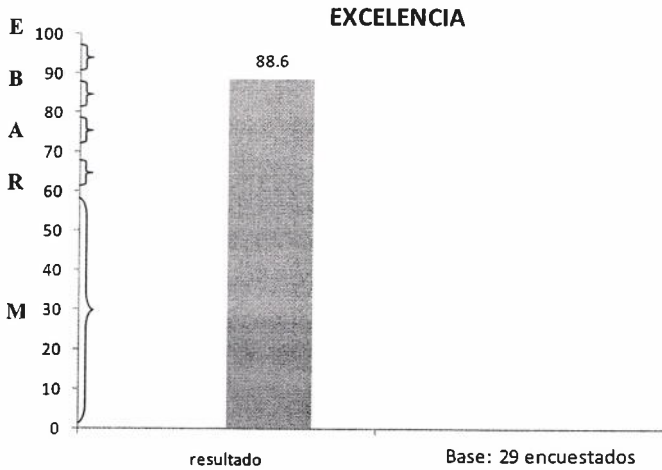
Tabla 6

Escala de medición de factores que influyen en el Clima

| 0 a 60 | 61 a 70 | 71 a 80 | 81 a 90 | 91 a 100 |
|--------|---------|--------------------------------|---------|-----------|
| Malo | Regular | Acceptable Con deficiencias | Bueno | Excelente |

Fuente: Elaboración propia realizado en base al cuestionario.

Gráfica 6



De acuerdo a la escala de medición del clima el resultado es *Bueno*, los colaboradores afirman que el desempeño laboral va encaminado a brindar productos y servicios de calidad a los clientes que la mayoría se esfuerza y se siente animado a dar a hacer un trabajo siempre con Excelencia.

Ambiente de Trabajo (gráfica 7). Las relaciones entre los compañeros de trabajos son abiertas y francas, las personas no temen expresar sus opiniones, respetando igualmente las de los demás, los superiores son corteses, amables y comprensivos en sus relaciones con sus subalternos.

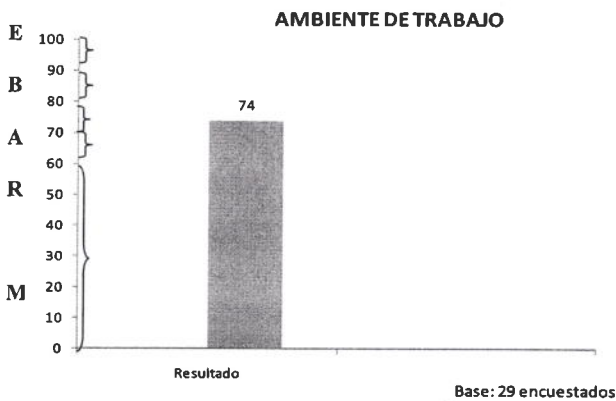
Tabla 7

Escala de medición de factores que influyen en el Clima

| 0 a 60 | 61 a 70 | 71 a 80 | 81 a 90 | 91 a 100 |
|--------|---------|--------------------------------------|---------|-----------|
| Malo | Regular | Aceptable <i>Con deficiencias</i> | Bueno | Excelente |

Fuente: Elaboración propia realizado en base al cuestionario.

Gráfica 7



Los resultados reflejan y de acuerdo a la escala de medición del clima organizacional el Ambiente de Trabajo es *Aceptable con deficiencias*, el 26% de los colaboradores de la empresa opinan que las relaciones entre jefes y compañeros, que el respeto de unos a otros, no siempre son buenos, y que no siempre pueden expresar sus opiniones con confianza.

Participación (gráfica 8). Los jefes antes de introducir cambios que afecten a los compañeros de trabajo bajo su responsabilidad, la jefatura consulta y trata de tomar en cuenta la opinión y sugerencias de los colaboradores involucrados en el proceso, antes de imponer objetivos por alcanzar, y/o hacer los límites de tiempo, los niveles de calidad o de rendimiento se participa e informa.

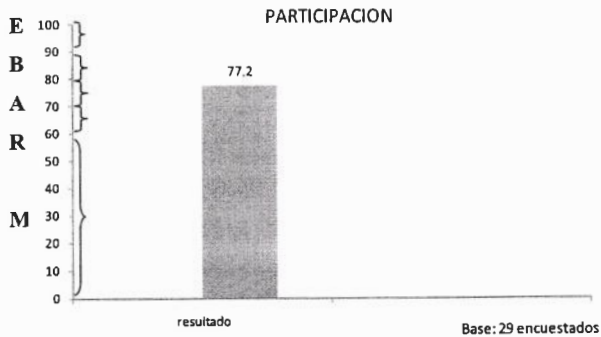
Tabla 8

Escala de medición de factores que influyen en el Clima

| 0 a 60 | 61 a 70 | 71 a 80 | 81 a 90 | 91 a 100 |
|--------|---------|--------------------------------------|---------|-----------|
| Malo | Regular | Aceptable <i>Con deficiencias</i> | Bueno | Excelente |

Fuente: Elaboración propia realizado en base al cuestionario.

Gráfica 8



Los resultados evidencian y de acuerdo a la escala de medición el nivel del clima, el factor de Participación es *Aceptable con deficiencias*. El 23% de los colaboradores opinan que no hay participación y que su opinión y sugerencias no son tomadas en cuenta.

Desarrollo (gráfica 9). La mayoría de tareas o puestos de trabajo, incluyen la suficiente variedad o responsabilidad como para que los colaboradores puedan utilizar y desarrollar varias aptitudes y conocimientos, la jefatura se muestra dispuesta a ayudar a sus colaboradores a corregir errores y mejorar su desempeño.

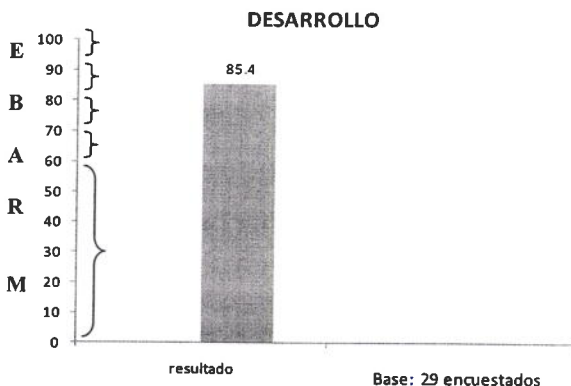
Tabla 9

Escala de medición de factores que influyen en el Clima

| 0 a 60 | 61 a 70 | 71 a 80 | 81 a 90 | 91 a 100 |
|--------|---------|--------------------------------------|---------|-----------|
| Malo | Regular | Aceptable <i>Con deficiencias</i> | Bueno | Excelente |

Fuente: Elaboración propia realizado en base al cuestionario.

Gráfica 9



El estudio revela que en Desarrollo el resultado es *Bueno*, lo que es favorable ya que los empleados sienten que sí pueden desarrollar sus aptitudes y conocimientos y que la jefatura está dispuesta a ayudarles y les permite corregir errores cuando se cometen, quedando un 15% aún insatisfecho porque no hay oportunidad de desarrollo en la empresa.

Estabilidad (gráfica 10). El colaborador que cumple bien su trabajo, tiene un alto grado de seguridad en cuanto a la conservación de su empleo, no se presiona a nadie hasta el punto de crear un ambiente de estrés, temor y continuas presiones.

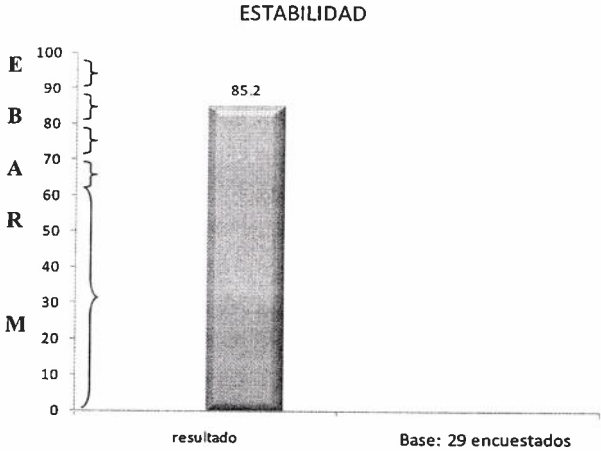
Tabla 10

Escala de medición de factores que influyen en el Clima

| | | | | |
|---------------|----------------|---|----------------|------------------|
| 0 a 60 | 61 a 70 | 71 a 80 | 81 a 90 | 91 a 100 |
| Malo | Regular | Aceptable <i>Con deficiencias</i> | Bueno | Excelente |

Fuente: Elaboración propia realizado en base al cuestionario

Gráfica 10



Los resultados reflejan que el factor de Estabilidad es *Bueno*, que la mayoría de colaboradores opinan que tienen seguridad en cuanto a la conservación de sus empleo.

Capítulo IV

4. Analisis de los Resultados

Furman (2009) indica que el Clima Participativo-Consultivo es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores, por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima, esto se confirma con los resultados que reflejan que el clima que perciben los colaboradores en la empresa es Bueno, que es *Participativo* porque se les ha permitido tomar decisiones específicas en los niveles inferiores y *Consultivo* porque la gerencia ha mostrado mayor confianza en sus colaboradores, la comunicación es de tipo descendente y las recompensas son ocasionales.

En relación a los resultados del factor de *Eficiencia administrativa*, en la escala de medición del clima se percibe Aceptable con deficiencias, los empleados opinan que la empresa no cuenta a métodos y procedimientos claros que permitan que el trabajo sea eficaz y ordenado de tal manera que las funciones y responsabilidades se encuentren bien definidas, evitando con ello el despilfarro de energía y tiempo, contradiciendo lo propuesto por Chiavenato (2006), quien indica que la eficiencia administrativa persigue lograr los resultados esperados por la empresa utilizando para ellos los recursos humanos y materiales de la misma, por medio de procesos de simplificación de trámites, definiendo claramente funciones y responsabilidades, qué, quién, cómo y para qué se realizará el esfuerzo. La eficiencia hace énfasis en: los medios, hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, capacitar a los subordinados.

En cuanto a *Equidad*, la escala de medición del clima muestra que el nivel de este factor está en el rango de Excelente, (gráfica 2), lo que es favorable para la organización ya que los colaboradores opinan que son tratados con respeto y justicia y sobre todo con igualdad, lo que coincide con Chiavenato (2006) quien indica que, equidad es tratar a las personas con amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal, objetividad del sistema de

recompensa, claridad de promoción, calidad de las políticas y eficiencia de la estructura, altruismo e igualdad.

Respecto a *Trabajo en Equipo* la gráfica 3, muestra que la escala de medición del clima el trabajo en equipo es Bueno, los colaboradores opinan que en el grupo encuentran colaboración y ayuda cuando se requiere con el fin de alcanzar un objetivo, perciben que existe armonía y que los conflictos son solucionados con madurez buscando siempre la solución más viable, lo que coincide con Whetten y Cameron (2007) Es la aplicación de estrategias y metodologías que utilizan un grupo humano para el logro de los objetivos comunes, este grupo de personas forman el equipo y crean sinergia, esto significa que complementan sus capacidades en pos de un objetivo, planifican actividades y comparten la responsabilidad buscando siempre la solución más viable.

En cuanto al factor de *Innovación y Creatividad*, la escala de medición del clima refleja este factor solamente como Aceptable con deficiencias, lo que debe ser tomado por la gerencia, ya que no todo el personal está satisfecho, opinan que no se les permite mejorar o cambiar la forma de hacer el trabajo, sienten que sus ideas no siempre son escuchadas y que no les facilita los cambios en la áreas de trabajo, en cambio persiste la rutina, no se están desarrollando nuevas ideas, nuevos productos, nuevas formas de prestar mejor servicio a los clientes. Esto contradice a Koontz, y Weihrich (1985), que indican que innovación y creatividad es un factor importante en la administración que se refiere a la habilidad y capacidad de producir nuevas ideas y la innovación significa por lo general el uso de ideas de los colaboradores.

En relación al factor *Facultamiento*, los resultados hacen evidente que este factor está en un nivel Bueno, lo que es favorable para la empresa porque la gerencia que es una y es en quien se centran la mayor toma de decisiones. Se está delegando en los colaboradores generando el sentimiento de autonomía en la toma de decisiones relacionados a su trabajo, lo que coincide con Chiavenato (2006) que indica que el facultamiento permite que los colaboradores administren sus actividades en lugar de ser administrados el jefe es orientador y estimulador, la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, el facultamiento genera el sentimiento de autonomía

en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo y anima a los colaboradores a hacerse responsables de lo que hacen.

En cuánto al factor de *Excelencia*, los resultados en la gráfica 6, indican que de acuerdo a la escala de medición del clima este factor para los colaboradores es Bueno, lo que es favorable para la empresa ya que los esfuerzos de la empresa se están dando con el fin de generar mejores productos y brindar excelentes servicios, lo que coincide con Alles (2002). Practicas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

En lo que se refiere al factor *Ambiente de Trabajo*, gráfica 7, los resultados evidencian que es Aceptable pero con deficiencias, el 26% los colaboradores percibe que el ambiente no es el mejor, indican que no hay confianza, buen entendimiento ni calor humano, lo que contradice a indicado por Chiavenato (2006) es la relación entre los objetivos organizacionales y el entorno, el ambiente está influenciado por la calidad de vida en el trabajo, todo lo que rodea y afecta a los trabajadores en el desempeño de tareas. El ambiente es influenciado por las políticas de recursos humanos que impactan directamente a los empleados generando un ambiente de confianza y buen entendimiento entre grupo, tales como contrataciones, compensaciones y beneficios, desarrollo de carrera profesional, diversidad, balance trabajo, tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes.

En relación al factor *de Participación* gráfica 8, los resultados revelan que este factor es Aceptable pero con deficiencias; el 23% que los colaboradores opinan no están satisfechos, que no se les participa sobre las metas de la empresa, sienten que sus opiniones no son escuchadas, no pueden expresar sus puntos de vista y tampoco son tomados en la solución de problemas, lo que contradice a Éltón Mayo en Chiavenato (2006:102) quien indica que es la “Necesidad de formar parte de un grupo, tener contacto humano, de participar en alguna iniciativa con otras personas, necesidad de aprobación social, reconocimiento, calor humano”. Se

refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

Respecto al factor de *Desarrollo*, los resultados evidencian en la gráfica 9, y de acuerdo a la escala de medición del clima este factor es Bueno. Los colaboradores opinan ser apoyados por la jefatura a corregir errores y a mejorar su desempeño, que se les permite utilizar y desarrollar nuevas aptitudes y conocimientos en sus área de trabajo lo que confirma lo dice Chiavenato (2006), quien indica que, desarrollo es la tendencia natural de la organización de crecer y desarrollarse en función de factores internos con la propia organización, estructurales o conductista y factores externos relacionados con las demandas y las influencias del ambiente.

En cuanto *Estabilidad* en la gráfica 10, y de acuerdo a la escala de medición del clima los resultados son Buenos y evidencian que esto es favorable para la empresa, ya que la mayoría de los colaboradores se sienten seguros en la empresa y no se sienten presionados por temor a perder su empleo, lo que coincide (Chiavenato, 2006:484) quien indica que “Estabilidad consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto indefinidamente, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en especialísimas circunstancias”.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de la empresa.

En base a los resultados obtenidos, los factores con resultados más altos y que son Buenos de acuerdo a la escala de medición del clima son: Equidad, trabajo en equipo, facultamiento, excelencia, desarrollo y estabilidad. Mientras que los factores que tuvieron una opinión menos favorecedora por parte de los colaboradores fueron eficiencia administrativa, innovación y creatividad, ambiente de trabajo y participación

Conclusiones

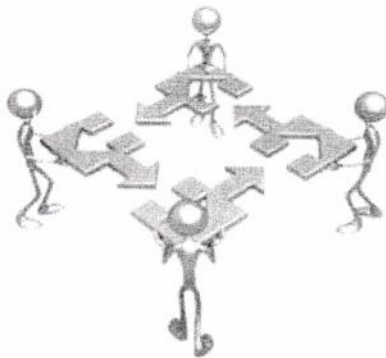
Los resultados generales de medición del clima reflejan que las condiciones del clima organizacional de la empresa, son favorables se caracteriza por ser participativo-consultivo, ya que la gerencia permite a los subordinados a que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores, por lo general muestra confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, y los castigos son ocasionales.

Los resultados reflejaron que de los factores evaluados que influyen positivamente en el clima organizacional de la empresa son: Equidad, Trabajo en Equipo, Facultamiento, Excelencia, Desarrollo y Estabilidad.

Dentro de los factores que están afectando el clima organizacional negativamente en el desempeño y productividad de la empresas son: Eficiencia Administrativa, Innovación y Creatividad, Ambiente de Trabajo y Participación

Se logró determinar que los colaboradores necesitan confiar más en la capacidad de sus jefes, que sus funciones y atribuciones les sean delimitados con claridad, y que se les motive, reconociendo sus logros y haciéndoles partícipes de las metas de la empresa.

PROPUESTA PARA MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



Contenido

| | |
|--|--------------|
| Introducción | |
| 1. Antecedentes | 38 |
| 2. Justificación | 38 |
| 3. Propósito | 39 |
| 4. Objetivo general | 39 |
| 4.1 Objetivos específicos | 39 |
| 5. Desarrollo de la propuesta | |
| 5.1. Eficiencia administrativa | 41-43 |
| 5.2. Innovación y creatividad | 44-46 |
| 5.3. Ambiente de trabajo | 47-48 |
| 5.4. Participación | 49-50 |
| 6. Resultados esperados con la implementación de la propuesta | 51 |

Introducción

La cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficiencia administrativa, ya que influye en el desempeño laboral. El clima organizacional se refiere al ambiente que se crea y se percibe en las empresa, lo que causa un estado de ánimo que motiva o desmotiva a los colaboradores a desempeñar sus tareas eficientemente, debe considerarse que este aspecto forma parte de la cultura de cada organización es decir forma parte de la personalidad propia de ésta, es una variable como el temperamento de cada persona que trabaja en ella.

Mantener el equilibrio entre los factores que influyen en el clima es indispensable, ya que esto influye en el desempeño del personal de la empresa, dependerá de liderazgo que se imponga y del compromiso que exista entre jefe y subalterno para mejorar el clima laboral, obteniendo un ambiente agradable y armonioso.

Considerando lo anterior la propuesta de mejora se centrará en los factores que de acuerdo a los resultados necesitan corregirse y evitar que con el tiempo se corra el riesgo de que causen problemas en la empresa.

1. Antecedentes

Después de realizar la investigación y en base a la escala de medición de factores que influyen en el clima, se determinó que las condiciones y características actuales del clima organizacional en la empresa Minelli, S.A. son favorables, sin embargo los resultados evidenciaron que existen factores que necesitan ser reforzados, ya que éstos pueden estar influyendo negativamente el ambiente y desempeño de los colaboradores de la empresa. Los factores que se presentan como aceptables pero con deficiencias son: Eficiencia administrativa , Innovación y creatividad, Ambiente de trabajo y Participación; y son en estos los que se han tomado en cuenta para esta propuesta.

Es importante mencionar que la gerencia general ha manifestado estar interesada en conocer los resultados del estudio, así como tomar en cuenta el plan de acción que se tomará a partir de la propuesta que se presente.

2. Justificación:

Toda empresa necesita tener un ambiente agradable de trabajo, la propuesta para el mejoramiento del clima organizacional tiene por objetivo proporcionar a la gerencia general y a los jefes de área la herramienta necesaria para mejorar el clima organizacional, a través del tratamiento de los factores que resultaron ser los más bajos y que necesitan soluciones de mejoras practicas.

La importancia de mejorar estos indicadores radica en que pueden estar reflejando atrasos de los procesos tanto administrativos como productivos y que pueden estar provocando pérdidas significativas con el tiempo para la empresa. Así mismo, ésta propuesta podrá irse adaptando a los cambios que presente el clima laboral en el futuro.

3. Propósito

Proporcionar a la empresa un plan de acción a tomar que sea práctico, funcional en donde los colaboradores de la empresa puedan involucrarse y ser partícipes de las mejoras clima organizacional de la organización.

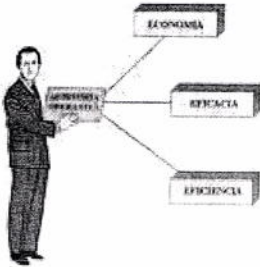
4. Objetivo general

Poner a la disposición de la empresa un plan de mejora de los factores que están influyendo negativamente en el clima organizacional.

4.1 Objetivos Específicos:

- **Elevar la ponderación obtenida en cada uno de los factores que se detectaron que tienen nivel bajo en el clima organizacional general de la empresa.**
- **Señalar las implementaciones en las áreas que hay que fortalecer para mejorar el clima**
- **Definir quien tendrá la responsabilidad de la implementación y la organización de las mismas.**

Eficiencia Administrativa



Objetivo General:

Lograr una administración más eficiente, organizada, dinámica y flexible que permita responder a las expectativas de desarrollo de la empresa. Utilizando con eficiencia los recursos de la empresa y minimizando el desperdicio de tiempo y energía.

Implementación.

- Programar reuniones mensuales con los jefes de las diversas áreas de la empresa dando a conocer los logros y fracasos de la misma.
- Planificar y coordinar conjuntamente con los jefes de área el trabajo, las actividades esenciales para el logro los objetivos y metas de la empresa
- Establecer metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo colaboradores de manera democrática, las metas deberán estar establecidas con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
- Definir métodos y procedimientos claros de trabajo que contribuyan a que los colaboradores desarrollen las tareas con mayor eficiencia, evitando gastos innecesarios de tiempo, dinero y energía.

- Determinar cuáles son las funciones y actividades de cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución dependerá el grado de eficiencia del mismo
- Designar una persona que se encargue de verificar las actividades laborales de manera eficiente para así lograr coordinar el desarrollo de las actividades en la empresa con mayor eficiencia.
- Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.

| | |
|-----------------------------|---|
| Personal objetivo: | Gerencia General y jefes de área |
| Recursos: | |
| Infraestructura: | Se deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones dependiendo del número de participantes. |
| Materiales y equipo: | Es importante que las personas involucradas puedan contar con un agenda personal, para anotar y darle seguimiento a los puntos tratados, que la sala cuente con pizarra y útiles necesarios para las reuniones. |
| Tiempo estimado: | Debe contarse con un tiempo mínimo de 30 minutos máximo 60 minutos, para las reuniones de trabajo. |
| Presupuesto: | Podría considerarse los reconocimientos económicos por metas alcanzadas por departamento o por jefe mejor calificado. En rendimiento y utilización de recursos. |
| Responsable. | El gerente general de la empresa, por el momento es la única persona que cuenta con la autoridad y facultamiento para poder ejecutar un plan de acción en la organización y poder darle seguimiento a las posibles mejoras. |

Tabla de Costos para implementación de la propuesta

Eficiencia Administrativa

| ACTIVIDAD | COSTO INDIVIDUAL | SUB TOTAL MENSUAL Q. | TOTAL ANUAL Q. |
|---------------------------------------|------------------|----------------------|------------------|
| Bono Por meta | Q. 300.00 | 900,00 | 10.800,00 |
| considerado para 3 personas | | | |
| del departamento de ventas. | | | |
| Bono de Productividad | Q. 200.00 | 2.200,00 | 26.400,00 |
| Considerado para el personal del área | | | |
| de producción. (impresión, calidad, | | | |
| corte). 11 personas | | | |
| TOTAL AL AÑO | | | 37.200,00 |

Elaboración: fuente propia

Bono por meta: Este puede ser considerado por objetivo de venta y cobro alcanzado a Ejecutivos de Ventas. Solamente se otorga a quien alcance el objetivo.

Bono de Productividad: Este puede considerarse en el departamento de producción y tendría que definirse si se hace por equipo, jefe o colaborador mejor calificado. Determinando antes los objetivos y que puedan medir los resultados en tiempo y recursos.

Esto estimulará y motivará al personal, también es importante tomar en cuenta que las actitudes y los apoyos gerenciales que enmarcan el buen trato y el justo reconocimiento a los desempeños exitosos de un trabajador, no tienen costo y si hacen que un trabajador este motivado a cumplir correctamente con las tareas encomendadas e incluso, ir mas allá, trascender hacia la calidad y la excelencia, cuando se da más de lo solicitado.

Innovación y Creatividad



Objetivo:

Desarrollar nuevos enfoques para poder ampliar y mejorar la calidad de los productos y servicios de la empresa, tomando en cuenta que para cambiar el destino de una empresa, primero se debe cambiar la forma de pensar de quienes encaran ese gran desafío.

Implementación

- Crear en el personal el sentimiento de pertenencia, identificarlos con el éxito de la empresa y hacerlos sentir parte de la organización, mediante la valoración de sus ideas.
- Programar reuniones mensuales para la solución de problemas mediante generación de ideas y selección de alternativas.
- Reconocer la experiencia y conocimientos de los colaboradores, cuando éstos puedan renovar los procedimientos actuales de trabajo.
- Definir políticas de cultura de cambio, evitando la rutina, buscando nuevas ideas, nuevos productos y nuevas formas de prestar el servicio a los clientes.
- Crear en el empleado actitudes positivas en cuanto a innovación en los procesos de la organización.

- Permitir a los jefes de área y colaboradores utilizar métodos nuevos y eficientes en el desempeño de sus actividades.

| | |
|------------------------------|--|
| Personal involucrado: | Todo el personal de la empresa |
| Recursos: | Infraestructura de la empresa, Sala de reuniones, que tenga como mínimo una pizarra, marcadores, almohadilla |
| Materiales y equipo | Los utilizados a diario en la empresa, se requiere que como mínimo cada colaborador involucrado en las reuniones tenga una agenda personal o una libreta de notas. |
| Tiempo estimado: | En general para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución, deberán de tomarse las medidas necesarias para iniciar a trabajar en ello a la mayor brevedad. Las reuniones que se programen podran ser mensuales o cuando las actividades lo ameriten con un tiempo de 30 a 60 minutos máximo. |

Es importante que se defina una política económica que permita considerar cierto aumento de sueldo o un bono de productividad a los empleados que aporten algo nuevo y hagan más eficiente su puesto de trabajo.

Sintetizando los por qué para el reconocimiento del buen desempeño:

1. Porque es un DEBER dar el reconocimiento a quien se lo merece.
2. Porque el esfuerzo de un TRABAJADOR suma y enriquece el esfuerzo colectivo.
3. Porque el DESEMPEÑO LABORAL es inspirado, y el mejor pago es exaltar a quien lo cumple.

4. Porque los TRABAJADORES, como cualquier ser humano, necesitan reconocimiento.
5. Porque se hace justicia con un TRABAJADOR al exaltar su aporte públicamente,
6. Porque al exaltar al TRABAJADOR le propicia a su vez mayor reconocimiento del EQUIPO, Y éste le colaborará cuando se necesite de él.
7. Porque la GERENCIA debe ser un camino sembrado de estrellas de reconocimiento al servicio desinteresado.

QUIEN DEBE HACER EL RECONOCIMIENTO:

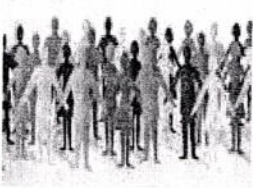
Propietarios, Gerente General y/o los jefes inmediatos.

Tabla de Costos para implementación de la propuesta
Innovación y Creatividad

| ACTIVIDAD | COSTO INDIVIDUAL | SUB TOTAL MENSUAL Q. | TOTAL ANUAL Q. |
|---|------------------|----------------------|-----------------|
| Reconocimiento | Q. 300.00 | 300,00 | 3000,00 |
| Por aplicación de nuevos procedimientos obteniendo mejores resultados en calidad | | | |
| Minimización de recursos y tiempo. | | | |
| Personal Operativo | | | |
| Jefes | Q. 500.00 | 500,00 | 1500,00 |
| Máximo 6 veces al año. | | | |
| Ascenso de Puesto y Aumento de Subordinado a Jefe | Q. 300.00 | 300,00 | 600,00 |
| Máximo 2 al año. | | | |
| | | | 5.100,00 |

Elaboración: fuente propia

Ambiente de Trabajo:



Objetivo:

Mejorar el ambiente de trabajo de la empresa con el fin de mejorar los niveles de satisfacción de los colaboradores.

Implementación:

- Que la gerencia general y jefes inmediatos den reconocimiento a quién se ha destacado por su trabajo en la empresa, esto permitirá a que los trabajadores se sientan importantes, al ver reconocido su trabajo e incrementa el nivel de satisfacción.
- Reconocer los logros tanto individual, así como de equipo y de manera pública
- Fomentar la interacción dentro de los diferentes departamentos de la unidad, para crear sentimiento de compañerismo dentro del grupo de trabajo mediante actividades extra curriculares.
- Mejorar las relaciones entre jefes y subordinados, brindando confianza y accesibilidad de tiempo para la resolución de problemas
- Planificar e impartir cursos formales de capacitación, entre ellos: relaciones humanas y servicio al cliente, entre otros, para permitir que el empleado se desempeñe con eficiencia.
- Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa evaluando factores como iluminación, ventilación, herramientas y equipo ergonómico necesario a fin de garantizar

un ambiente físico propio en las áreas de trabajo y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo.

- Facilitar una comunicación abierta entre jefe y el subalterno, procurando un clima de comunicación franco y abierto
- Promover una cultura de respeto y aprecio con los colaboradores,
- Definir políticas de compensación que iguale la productividad con el esfuerzo

| | |
|------------------------------|--|
| Personal involucrado: | Todo el personal de la empresa |
| Recursos: | <p>Infraestructura de la empresa y todos aquellos utensilios necesarios para reforzar la calidad actual del ambiente de trabajo.</p> <p>Los cursos de relaciones humana y servicio al cliente y otros, pueden planificarse de acuerdo a los que actualmente ofrece la Cámara de Comercio a la empresa.</p> |
| Materiales y equipo | El utilizado a diario en los puestos de trabajo |
| Presupuesto: | En este caso la empresa por estar en un periodo de reestructuración por nuevas instalaciones, deberá considerarse la inversión requerida para realizar y completar las mejoras físicas necesarias. |
| Tiempo estimado: | Para esta implementación no se tiene un tiempo estimado para la ejecución, aunque los resultados serán evidentes en la próxima medición del clima laboral |
| Personal responsable: | Gerente general y jefes de área |

Participación



Objetivo:

Incrementar y facilitar la participación de los trabajadores en el proceso administrativo y productivo de la empresa.

Implementación:

- Definir políticas para propiciar la participación de los empleados con el fin de optimizar el uso del recurso humano, favoreciendo la comunicación y colaboración en los diferentes niveles y miembros que conforman la empresa.
- Involucrar a los colaboradores en las decisiones que tienen que ver directamente con ellos y al incrementar autonomía y auto control sobre sus actividades laborales, esto logrará que se sientan más motivados y comprometidos con la empresa, presentarán mayor desempeño, serán más productivos y estarán satisfechos.
- Mostrar confianza en el trabajador, escucharle y animarle a que aporte ideas, haciéndole saber su importancia, demostrando que la empresa se toma en serio su opinión y sugerencias.

- Dar a conocer al personal las herramientas, técnicas y las actividades que deben desarrollarse y aplicarse para alcanzar las metas establecidas. Estas pueden ser manuales de procesos, rutinas de control, estudios de movimientos en el trabajo.
- Comunicar a los empleados de los cambios en los procesos, especialmente a los que son afectados en tiempo, actividades y lugar de trabajo.
- Programar reuniones quincenales o mensuales en las cuales se trate de los logros o fracasos por equipo y departamento.

Personal involucrado: Todo el personal que labora actualmente en la empresa seleccionado de acuerdo a cada área o departamento de trabajo.

Recursos: Infraestructura de la empresa adecuada a los requerimientos mínimos de espacio e iluminación para prestar buena atención.

Materiales y equipo El utilizado a diario en los puestos de trabajo

Tiempo estimado: Para esta implementación no se tiene un tiempo estimado para la ejecución, aunque los resultados serán evidentes en la próxima medición del clima laboral

Personal responsable: Gerente general y jefes de área

6. Resultados Esperados

1. La implementación adecuada de la propuesta permitirá elevar la ponderación de los factores que se detectaron con nivel bajo en el clima organizacional, lo que generará un clima organizacional favorable para todos.
2. Lograr que jefes y trabajadores se involucren en las implementaciones, esta participación dará como resultado que los colaboradores se sientan motivados e identificados con los objetivos de la empresa.
3. Permitirá cambiar la forma de pensar de quienes se involucren en la implementación, se comprenderá que un buen clima no es sólo responsabilidad de los jefes, sino que es todo el personal quien tiene la responsabilidad de mejorar la percepción que se tiene del medio ambiente y participar en corregir el mismo.
4. En resumen la empresa al mejorar el clima general y lograr involucrar el personal en la corrección del mismo, también logrará alcanzar el equilibrio en el desempeño y la satisfacción laboral.

Referencias Bibliográficas

- Alles M. (2002). *Dirección estratégica de Recursos humanos gestión por competencias: El diccionario*. Argentina: Editorial Gránica Buenos Aires
- Chiavenato A. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial McGraw-Hill Company
- Chiavenato A. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill Company.
- Chiavenato A. (2006). *Introducción a la teoría General de la Administración*, (7ª.ed.), Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. (8ª.ed.), México: Editorial Prentice Hall.
- Furnham A. (2001). *Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones*. (1ª. Ed.), México: por Oxford University Press México, S.A. de C.V.I
- Koontz, H. y Wehrich (1985). *Administración*, (8ª. ed.), México:EditorialMc Graw Hill Company.
- Koontz H. y Wehrich H. (1988). *Administración, una perspectiva global*. México:Editorial McGraw Hill.
- Robbins, S. (1999). *Fundamentos Comportamiento organizacional*, (5ª. ed.), México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter M. (2000). *Administración* (6ª. ed.), México: Editorial Prentice Hall
- Universidad Panamericana (2009). *Guía para la realización de la práctica empresarial dirigida PED*, Guatemala
- Universidad Panamericana (2009). *Manual de estilo de trabajos académicos*, Guatemala: Instituto de Investigaciones Sociales
- Whettem D. y Cameron K (2007) *Desarrollo de habilidades directivas*, (6ª. ed), México: Editorial Interamericana México, S.A.

Internet

Fuente no firmada:

Excelencia Empresarial, *Formación, creatividad e innovación*. Recuperado: 30.09.2009
<http://web.jet.es/amoszarrain>

de Gerencia.com, Gerencia y Negocios en Hispanoamérica, *Trabajo en Equipo*. Recuperado:
30.09.2009 http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo

Fuente firmada

Litwin y Stinger, (1978), *Clima Organizacional del área de trade marketing y eventos especiales*. Fuente secundaria: análisis documental (libros, web, tesis, revistas). Recuperado:
30.09.2009 http://www.eumed.net/libros/.../Clima_organizacional.

Martinez,L.(1997), *Fundamentos Clima organizacional*. Recuperado. 13.09.2009
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional.

Suárez Gabriel, Estudiante de Relaciones Públicas. Universidad Argentina de la Empresa (UADE) *Cultura y Clima organizacional*. Recuperado: 13.09.2009
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/287-cultura-y-clima-rganizacional.html>.

ANEXOS

8.1. Guía para entrevista

Con el Gerente General, Empresa Flexográfica Minelli

Buen día, mi nombre es Julia Cetino, estoy cursando el curso de actualización de Empresas en la Universidad Panamericana de Guatemala, previó a cerrar la carrera de Administración de Empresas, debo hacer una práctica, por lo que primero agradezco las oportunidad que me dan para poderla hacerla aquí en la empresa a su digno cargo a la vez quisiera me informará algunos aspectos:

1. Antecedentes de la empresa: La empresa fue creado en 1987. actualmente está en un periodo de reestructuración, porque se está contando con instalaciones nuevas y más grandes, aunque se ha dado el cambio de ubicación de la zona 10, a la zona 2 de Mixco.

- 1. Estructura de la empresa:** la estructura es formada por una gerencia general, departamento administrativo, departamento de contabilidad, departamento de producción, departamento de control de calidad, departamento de diseño y departamento de ventas.
- 2.Cuál es la misión de la empresa:** Son términos que no se utilizan, porque no se cumplen.
- 3.Cuál es la visión de la empresa:** son términos que no se utilizan aunque se desea que la empresa sea una de las primeras en el mercado.

4. **La empresa tiene metas establecidas y son alcanzadas,** Si hay metas establecidas en el departamento de ventas pero en los últimos meses no se han alcanzado, esto incluye también en la producción porque no se está utilizando toda la capacidad de la planta.

Pag. 2

5. **Dentro de las fortalezas de la empresa cuales puede mencionar:** credibilidad en el mercado, nuevas instalaciones, voluntad por hacer las cosas mejor, equipo necesario en los puestos de trabajo.
6. **Dentro de las oportunidades de la empresa cuales puede mencionar:** Crecimiento en el mercado. Tecnología,
7. **Dentro de las debilidades de la empresa cuales puede mencionar:** Personal renuente al cambio, persiste la cultura.
8. **Dentro de las amenazas de la empresa cuales puede mencionar:** Que la competencia se quede con el mercado, competencia desleal de ex empleados.
9. **Cuentan con políticas y procedimientos escritos:** Si hay políticas y procedimientos definidos pero nada por escrito.
10. **Cuentan con un reglamento interno:** Está en trámite.

- 11. Cuáles según su criterio son los puestos claves de la persona, en mi opinión todos son importantes, aunque el más relevante es el de ventas y los jefes de las diferentes áreas.**

- 12. En la empresa hay un ambiente agradable de trabajo: Se está tratando de que lo haya.**

- 13. Todos los miembros de la empresa están involucrados, para poder alcanzar los resultados que desea la empresa. En su mayoría todos los colaboradores.**



FACTOR 1

Con el objetivo de facilitar el desarrollo y conocer el clima organizacional de los colaboradores de la Empresa Flexigraf, por este medio se desea ofrecer la posibilidad de expresar su opinión en relación a su trabajo y desempeño laboral.

Instrucciones: Marque con una (X) la columna apropiada de tal manera que la calificación refleje la situación tal y como usted lo percibe actualmente en su área de trabajo.

| | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|---|-------|------------|---------|--------------|---------|
| | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
| ELEMENTOS DE EVALUACION | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Los métodos de trabajo y los procedimientos aplicados por la jefatura contribuyen a que el trabajo sea eficaz y ordenado, de tal manera que las funciones y responsabilidades se encuentren bien definidas evitando con ello el despilfarro de energía, tiempo y dinero. | | | | | |
| 2. Las responsabilidades y funciones de cada área de trabajo y de cada persona están bien definidas y no se prestan a discusiones inútiles para saber "quién debe hacer qué". | | | | | |
| 3. La jefatura planifica y coordina muy bien el trabajo, evitando la pérdida de tiempo y los esfuerzos inútiles. | | | | | |
| 4. La jefatura hace lo posible para que sus colaboradores tengan todo lo que necesitan (información, equipo, material, espacio, etc.) para hacer su trabajo de manera eficaz. | | | | | |
| 5. Esta área de trabajo es eficaz y bien administrada; la jefatura y los colaboradores saben lo que deben hacer y cómo hay que actuar ante determinadas circunstancias. | | | | | |

FACTOR 2

| | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|--|-------|------------|---------|--------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. La jefatura hace todo lo que corresponde para evitar injusticias en la fijación de salarios, compensaciones y promociones. | | | | | |
| 7. Cuando la jefatura evalúa el potencial de sus colaboradores, lo hace con la mayor equidad y exactitud que sea posible. | | | | | |
| 8. En esta área de trabajo las ventajas (tiempo extra, mejor máquina o equipo, horarios de trabajo favorables, permisos especiales, etc.) y los inconvenientes (exceso de trabajo, ciertas actividades especiales, etc.), se reparten de manera equitativa entre todos los implicados. | | | | | |
| 9. Los colaboradores que se sienten víctimas de una injusticia cualquiera que sea, son escuchados fácilmente por los representantes de la administración superior del área de trabajo y pueden recibir la satisfacción que corresponde cuando sus quejas son justificadas. | | | | | |
| 10. En esta área de trabajo se trata a cada uno de sus colaboradores de manera justa, ecuatorial e imparcial, sin discriminaciones ni favoritismos. | | | | | |

FACTOR 3

| | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|--|-------|------------|---------|--------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Los colaboradores hacen todo lo que está a su alcance para ayudarse mutuamente en el trabajo. | | | | | |
| 12. Cuando surge algún conflicto entre dos áreas de trabajo o grupos, las personas involucradas "afrontan el problema con madurez y lo discuten racionalmente hasta encontrar una solución". | | | | | |
| 13. Las áreas de trabajo no vacilan en trabajar juntos y en ayudarse mutuamente cuando esto contribuye al bienestar y crecimiento de la empresa. | | | | | |
| 14. La distribución del trabajo entre las diferentes dependencias y entre los compañeros se hace sin dificultades ni discusiones. Cada uno hace la parte que le corresponde. | | | | | |
| 15. En esta área de trabajo se tiene la impresión de que las personas forman un equipo muy unido y que siempre están dispuestos a darse colaboración mutua. Este ambiente existe en todos los niveles del ámbito de trabajo que conozco. | | | | | |

FACTOR 4

| | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|---|-------|------------|---------|--------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. En esta área de trabajo es muy raro escuchar frases como la siguiente: "Esto siempre se ha hecho así y por lo tanto, es así como hay que seguirlo haciendo". | | | | | |
| 17. Cuando un colaborador descubre una nueva y mejor manera de hacer un trabajo, el jefe inmediato lo escucha con interés y no vacila en aplicar su idea. | | | | | |
| 18. Es bastante fácil introducir cambios en esta área de trabajo, la jefatura y los compañeros de trabajo son abiertos, dinámicos y están dispuestos a experimentar novedades. | | | | | |
| 19. Los colaboradores aceptan bastante bien los cambios que se hacen para aumentar la eficacia del área de trabajo, incluso cuando esto afecta su trabajo, sus hábitos y su rutina. | | | | | |
| 20. Esta área de trabajo está de modo permanente en la búsqueda de nuevas ideas, nuevos productos, nuevas formas de prestar mejor servicio a nuestros clientes, nuevos métodos para volver el trabajo más eficaz y más agradable. | | | | | |

FACTOR 5

| | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|--|-------|------------|---------|--------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. La jefatura tiene confianza en sus subalternos y no se pasa el tiempo supervisando todo lo que éstos hacen hasta en los más mínimos detalles. | | | | | |
| 22. En la medida de lo posible, se deja a los colaboradores la libertad necesaria para que organicen su trabajo de la manera más apropiada y eficaz. | | | | | |
| 23. Si bien existen normas, reglas y procedimientos, los colaboradores no se sienten controlados en exceso por toda clase de reglamentos inútiles e ineficientes. | | | | | |
| 24. Los colaboradores que encuentran en su trabajo casos difíciles, excepciones, problemas imprevistos, tienen la libertad cuando es posible, de tomar sus propias decisiones sin la obligación de informar de ello continuamente a su jefe inmediato. | | | | | |
| 25. Dentro de ciertos límites razonables, los jefes y colaboradores de esta área de trabajo tienen suficiente libertad y autonomía para realizar su trabajo según su propio criterio y tomar las decisiones de su competencia. | | | | | |

FACTOR 6

| | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|---|-------|------------|---------|--------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. En esta área de trabajo nunca se tolera la mediocridad ni el trabajo mal hecho. | | | | | |
| 27. En esta área de trabajo se han fijado objetivos y niveles de servicio elevados y exigentes. | | | | | |
| 28. Esta área de trabajo se preocupa en gran medida por la calidad de los servicios o productos que ofrecemos a nuestros clientes. | | | | | |
| 29. En esta área de trabajo quienes trabajan más y mejor que otros son compensados de acuerdo con este esfuerzo mayor. | | | | | |
| 30. En esta área de trabajo tanto los jefes como los demás colaboradores se sienten animados a realizar un trabajo excelente y a dar lo mejor de ellos. | | | | | |

FACTOR 7

| | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|---|-------|------------|---------|--------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Es muy eventual que una persona hable mal de otra y que trate de lastimarla de alguna manera. | | | | | |
| 32. Los conflictos inevitables entre los compañeros (a causa de diferencias personales o de opiniones) se arreglan rápidamente sin dejar rencor u hostilidad. | | | | | |
| 33. Las relaciones entre los compañeros de trabajo son abiertas y francas; la gente no teme expresar sus opiniones, respetando igualmente las de los demás. | | | | | |
| 34. Los superiores se muestran corteses, amables y comprensivos en sus relaciones con sus subalternos. | | | | | |
| 35. En esta área de trabajo reina un ambiente de confianza, calor humano y buen entendimiento entre los compañeros de diversos niveles. | | | | | |

FACTOR 8

| | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|--|-------|------------|---------|--------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Cuando la jefatura afronta un problema, consulta a sus subalternos sobre como buscar la solución adecuada. | | | | | |
| 37. Antes de introducir cambios que puedan afectar a los compañeros de trabajo bajo su responsabilidad, la jefatura los consulta y trata de tomar en cuenta sus opiniones y sugerencias. | | | | | |
| 38. Cualquier colaborador tiene a menudo la oportunidad de expresar sus puntos de vista sobre lo que va mal y lo que va bien con respecto a su trabajo, su área de trabajo e incluso, el área de trabajo en general. | | | | | |
| 39. Antes de imponer los objetivos por alcanzar, los límites de tiempo, los niveles de calidad o de rendimiento, la jefatura consulta a sus colaboradores en cómo pueden ayudarlo a tomar las mejores decisiones. | | | | | |
| 40. En esta área de trabajo la jefatura y los demás colaboradores son invitados a participar en todas las decisiones que los afectan y normalmente, esta participación ejerce suficiente influencia sobre la manera de dirigir y administrar el área de trabajo. | | | | | |

FACTOR 9

| | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|---|-------|------------|---------|--------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. En el área de trabajo se pone empeño por dar a cada colaborador el trabajo que más le conviene. | | | | | |
| 42. La mayoría de las tareas o puestos de trabajo, incluyen la suficiente variedad o responsabilidad como para que el colaborador pueda utilizar y desarrollar varias aptitudes y conocimientos. | | | | | |
| 43. La jefatura está siempre dispuesta a ayudar a sus colaboradores a corregir errores y a mejorar su desempeño. | | | | | |
| 44. Existen programas de formación y capacitación que permiten a aquellos que lo desean, aprender cada vez más y perfeccionarse con el propósito de lograr una promoción. | | | | | |
| 45. Esta área de trabajo hace hasta lo imposible por permitir a sus colaboradores aplicar y desarrollar sus aptitudes, talentos y conocimientos; y por preparar a aquellos que lo merecen con el fin de ocupar cargos de mayor responsabilidad. | | | | | |

FACTOR 10

| | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|--|-------|------------|---------|--------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. En esta área de trabajo el colaborador que cumple bien con su trabajo, puede tener un alto grado de seguridad en cuanto a la conservación de su empleo. | | | | | |
| 47. En esta área de trabajo, no se presiona a sus colaboradores hasta el punto de crear un ambiente de estrés, temor y continuas tensiones. | | | | | |
| 48. La jefatura pone su mayor empeño para que sus subalternos trabajen, dentro de lo posible, en las condiciones físicas y materiales más agradables. | | | | | |
| 49. La jefatura hace todo lo que está a su alcance para asegurar a todos sus colaboradores salarios y prestaciones sociales comparables a los de otras áreas de trabajo de la misma línea de actividad y del mismo tamaño. | | | | | |
| 50. Esta área de trabajo se preocupa bastante por sus trabajadores en todos los niveles, haciendo todo lo que puede para satisfacer sus necesidades y para asegurarles un nivel razonable de seguridad y bienestar. | | | | | |

FACTORES EVALUADOS

1. **Eficiencia Administrativa**
2. **Equidad**
3. **Trabajo en equipo**
4. **Innovación y Creatividad**
5. **Facultamiento**
6. **Excelencia**
7. **Ambiente de Trabajo**
8. **Participación**
9. **Desarrollo**
10. **Estabilidad**