

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL, ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA Y SU IMPLEMENTACIÓN EN UNA FIRMA CONTABLE DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS DE AUDITORÍA, CONSULTORÍA FISCAL, LEGAL, ADMINISTRATIVA Y OUTSOURCING UBICADA EN ZONA 10, MUNICIPIO DE GUATEMALA



LICENCIADA:

CARMELINA NATALIA XICAY COLOP

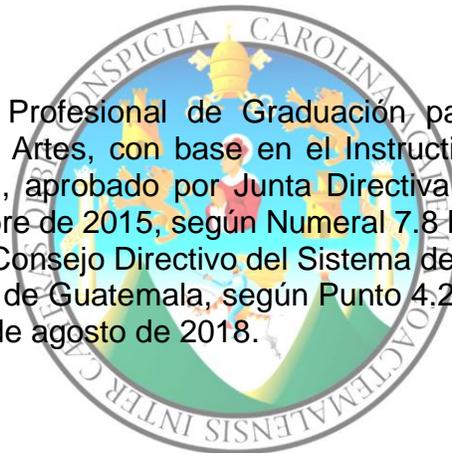
GUATEMALA, AGOSTO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL, ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA Y SU IMPLEMENTACIÓN EN UNA FIRMA CONTABLE DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS DE AUDITORÍA, CONSULTORÍA FISCAL, LEGAL, ADMINISTRATIVA Y OUTSOURCING UBICADA EN ZONA 10, MUNICIPIO DE GUATEMALA

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.



DOCENTE: MSc. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTORA: CARMELINA NATALIA XICAY COLOP

GUATEMALA, AGOSTO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Segundo: MSc. Haydee Grajeda Medrano
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal Quinto: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN.

Coordinador: MSc. Claudia Aquino García
Evaluador: MSc. Brenda Jacqueline Caal
Evaluador: Dr. Julio Roberto De León Vizcaíno

**ACTA No. EEP.OF.RRHH-C-025-JPFS-2022**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 8 de Octubre de 2022, a las 16:30 - 17:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Carmelina Natalia Xicay Colop**, carné No 200912502, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL, ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA Y SU IMPLEMENTACIÓN EN UNA FIRMA CONTABLE DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS DE AUDITORÍA, CONSULTORÍA FISCAL, LEGAL, ADMINISTRATIVA Y OUTSOURCING UBICADA EN ZONA 10, MUNICIPIO DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **15 / 30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 8 días del mes de Octubre del año dos mil veintidos.

Msc. Claudia Aquino
Coordinador

Dr. Julio de León
Evaluador

Msc. Brenda Caal
Evaluador

Licda. Carmelina Natalia Xicay Colop
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Carmelina Natalia Xicay Colop**, Carné 200912502 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	55
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	15
Nota final:	70

APROBADO

Guatemala 13 de Octubre de 2022.

(F) _____

MSc. Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **CARMELINA NATALIA XICAY COLOP**, con número de carné: 200912502.

Declaro que como autora, soy la única responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: _____



AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Ser Supremo, por darme fortaleza, inteligencia, sabiduría y por proveerme grandemente para poder alcanzar una meta más.

A MIS PADRES: Olga Colop y Mario Xicay, porque ustedes han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio, gracias por ser mis mejores guías de vida. Les dedico a ustedes este logro, en especial a ti papá que hoy no estas, pero que sin duda alguna estas disfrutando este triunfo en el cielo.

A MI HERMANA: Xileny Xicay, porque muchas veces parecía que estuviéramos peleando, pero que el amor de hermanas siempre ha podido más que nuestras diferencias, gracias por tú paciencia, por preocuparte por tú hermana menor, gracias por compartir tú vida, pero, sobre todo, gracias por estar en otro momento tan importante en mi vida, te adoro con todo el corazón.

A MI HIJA: Angie Xicay, por ser el mejor regalo que Dios me ha podido dar, eres mi mayor tesoro, la fuente de mi inspiración, por eso quiero agradecerte cada momento de felicidad con el que colmas mi vida, hija mía, gracias por darle sentido a mi vida y permitirme ser cada día mejor madre para ti.

A MIS SOBRINOS: Allison, Mateo y Monserrat, los amo por ser el reflejo de mi hermana, una de las mujeres que más quiero en este mundo, gracias por el cariño, el amor y por ser mi motivación para concluir con este logro.

A MI CUÑADO: Abner Ruiz, por ser parte de mi familia, por las convivencias que hemos vivido, por el apoyo y el cariño, la vida me ha puesto ante mí muchísimas personas que han valido la pena y que he agradecido siempre poder tener junto a mí, tú eres una de ellas. Te quiero muchísimo.

A MIS AMIGOS: Erick Pérez, Guillermo Bardales y Manuel Morales, gracias por ser parte de este proceso, por estar en cada paso del camino, por las palabras de aliento, por creer en mí cuando yo no lo hacía, gracias por el apoyo para poder superar los momentos más difíciles que he tenido que enfrentar.

**A LA TRICENTENARIA
UNIVERSIDAD DE
SAN CARLOS DE
GUATEMALA:** Gracias por ser el alma máter de mi enseñanza en la vida profesional, por brindarme la oportunidad de crecer académicamente y por permitirme llegar a realizar uno de mis más grandes sueños.

**A LA FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS:** Por proveerme de conocimientos intelectuales, valores, amistades, motivación, por lo que estoy infinitamente agradecida.

**A LA ESCUELA DE
POSTGRADO:** Por abrir sus puertas y brindarme la oportunidad de alcanzar un grado académico mayor.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1. Antecedentes de estudio	1
1.2. Antecedentes de la empresa	5
1.2.1. <i>Estructura Organizacional</i>	6
1.2.2. <i>Filosofía Empresarial</i>	7
1.2.2.1. Misión.....	8
1.2.2.2. Visión.	8
1.2.2.3. Valores.....	8
1.2.3. <i>Tipo de Liderazgo</i>	9
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Definiciones.....	10
2.1.1. <i>Actitudes</i>	10
2.1.2. <i>Satisfacción en el Trabajo</i>	10
2.1.3. <i>Percepción</i>	10
2.1.4. <i>Clima Laboral</i>	11
2.2. Clima Organizacional	11
2.3. Importancia del Clima Organizacional	12
2.4. Características del Clima Organizacional	13
2.5. Factores del Clima Organizacional	15
2.5.1. <i>Satisfacción Hacia el Trabajo</i>	16
2.5.2. <i>Autoestima</i>	16
2.5.3. <i>Trabajo en Equipo</i>	16
2.5.4. <i>Motivación</i>	16
2.6. Tipos de Clima Organizacional.....	16
2.7. Dimensiones que determinan el clima organizacional	17
2.8. Elementos del clima organizacional	19

2.8.1.	<i>Calidad de liderazgo</i>	19
2.8.2.	<i>Grado de confianza</i>	20
2.8.3.	<i>Comunicación ascendente y descendente</i>	20
2.8.4.	<i>Responsabilidad</i>	20
2.8.5.	<i>Recompensas justas</i>	20
2.8.6.	<i>Oportunidad</i>	20
2.8.7.	<i>Compromiso</i>	20
2.8.8.	<i>Participación</i>	20
2.8.9.	<i>Controles razonables</i>	21
2.8.10.	<i>Remuneración</i>	21
2.9.	Criterios para diagnosticar el clima organizacional	21
2.10.	Modelo sistema de Likert.....	21
2.10.1.	<i>Escala de Likert</i>	22
2.10.1.1.	Construcción de una escala de Likert.....	22
2.10.1.2.	Descripción y Operación de las variables.	23
2.11.	Métodos para diagnosticar el clima organizacional	23
2.11.1.	<i>Cuestionario de clima organizacional</i>	23
2.11.1.1.	Preguntas demográficas y de segmentación.	24
2.11.1.2.	Preguntas de clima organizacional.	24
2.11.1.3.	Preguntas abiertas.....	24
2.12.	Fases para el diseño de una evaluación del clima organizacional.....	24
2.12.1.	<i>Fase de diseño del cuestionario</i>	24
2.12.2.	<i>Fase de Comunicación</i>	24
2.12.3.	<i>Fase de realización del cuestionario</i>	25
2.12.4.	<i>Fase de análisis</i>	25
2.12.5.	<i>Fase de comunicación de resultados</i>	25
3.	METODOLOGÍA	26
3.1.	Definición del Problema	26
3.2.	Planteamiento del Problema	27
3.3.	Objetivo General	27
3.4.	Objetivos Específicos	27

3.5.	Ámbitos de la investigación	27
3.5.1.	<i>Ámbito Geográfico</i>	27
3.5.2.	<i>Ámbito Sectorial</i>	28
3.5.3.	<i>Ámbito Personal</i>	28
3.5.4.	<i>Ámbito Temporal</i>	28
3.6.	Método de Investigación.....	28
3.7.	Enfoque de la Investigación	28
3.8.	Alcance del estudio	29
3.9.	Técnicas e instrumentos de recolección	29
3.9.1.	<i>Técnicas</i>	29
3.9.2.	<i>Instrumentos</i>	29
3.9.2.1.	Guía de Entrevista.....	29
3.9.2.2.	Cuestionario.	29
3.10.	Empleados a participar en censo	30
3.11.	Estadística.....	31
4.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	33
4.1.	Determinación del diagnóstico de clima organizacional.....	33
4.1.1.	<i>Guía de entrevista enfocada en el análisis organizacional (Anexo 2)</i>	34
4.1.2.	<i>Cuestionario enfocado en determinar las áreas débiles que necesiten ser mejoradas a través de un plan de mejora continuo (Anexo 3)</i>	38
4.1.2.1.	Datos demográficos.	38
4.1.2.2.	Resultados por dimensión.	42
4.1.2.3.	Resultados consolidados.....	57
5.	CONCLUSIONES	62
6.	RECOMENDACIONES	64
	BIBLIOGRAFÍA	65
	ANEXOS	68

RESUMEN

El interés de diagnosticar el clima organizacional es válido, pues es el medio a través del cual se puede conocer la percepción en que los empleados perciben el entorno laboral, identificando factores que influyen de manera directa con la productividad de los colaboradores.

La firma objeto de estudio, es una empresa guatemalteca que se dedica a brindar asesoría especializada en temas de auditoría, consultoría fiscal, legal, administrativa, contabilidad corporativa y outsourcing de alta calidad. Actualmente en la firma no existen procesos administrativos que diagnostiquen el clima organizacional, ni planes de mejora continua enfocados al fortalecimiento del ambiente laboral, el cual afecta los resultados de los colaboradores, asimismo disminuye el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.

En el presente trabajo profesional de graduación fue necesario realizar una revisión literaria de diversos estudios, artículos y libros, para realizar una aproximación conceptual al tema, el objetivo general de la investigación es diagnosticar el clima organizacional del personal de una firma contable dedicada a prestar servicios de auditoría, consultoría fiscal, legal, administrativa, contabilidad corporativa y outsourcing. Asimismo, se seleccionó el método del científico en sus tres fases, indagación, demostración y exposición, el enfoque es de carácter mixto, el alcance es descriptivo explicativo.

Durante el diagnóstico se utilizó la técnica del censo, tomando en cuenta 110 empleados siendo esta totalidad del personal que laboran para la empresa, los instrumentos utilizados son: una guía de entrevista realizada al director general, para poder conocer más acerca de la filosofía empresarial, tipo de liderazgo y tipo de estructura con que trabaja la empresa y un cuestionario a través del método Likert, de 41 ítems, tomando como base cinco reactivos, ponderadas en una escala de uno a cinco.

Se detallan los resultados y los principales hallazgos, considerando que en la empresa objeto de estudio el clima organizacional es débil, afectando el nivel de productividad de sus colaboradores, asimismo se determinó a través de la evaluación de 10 dimensiones

una clasificación por rangos de dichas dimensiones. Posteriormente se presenta una propuesta de un plan de mejora que garantice su correcto desarrollo a través de seguimientos constantes como medida correctiva,

Por último, se realizó la implementación del plan de mejora con el fin de fortalecer cada una de las áreas que conforman a la firma, a través de estrategias de acuerdo con las necesidades identificadas, el cual ayudará a alcanzar los objetivos de la organización, garantizando la mejora continua y un mejor posicionamiento de la organización en el mercado nacional e internacional.

Como principal conclusión se llegó a determinar de acuerdo al diagnóstico de clima organizacional de una firma contable dedicada a prestar servicios de auditoría, consultoría fiscal, legal, administrativa, contabilidad corporativa y outsourcing, se logró la percepción, a través de 10 dimensiones dentro de una escala de cero a cien, que existen aspectos que requieren ser mejorados, por ejemplo los procesos de planeación, evaluación de resultados, programas motivacionales y sistemas de comunicación interna con el fin de mejorar el clima organizacional, asimismo la importancia de diagnosticar el clima anualmente.

INTRODUCCIÓN

Es importante realizar un diagnóstico de clima organizacional en una firma contable, para poder visualizar cada uno de los factores negativos que afectan la eficiencia de las actividades de los empleados, así como también se puede determinar cuáles son los factores principales que motivan a los trabajadores para sentirse identificados con la empresa. Este tipo de diagnóstico llega a ser de gran aporte a las organizaciones y para el personal, por alentar a tomar decisiones de mejora continua con respecto a un clima estable, armonioso y eficiente, asimismo resuelve problemáticas de relaciones interpersonales, y optimiza las políticas que se ejecutan.

En el presente trabajo profesional de graduación se presenta un diagnóstico de clima organizacional, elaboración de un plan de mejora continua y su implementación en una firma contable, el cual aborda aspectos relacionados con la percepción y entorno de la empresa, asimismo en el capítulo número uno, se presentan los antecedentes, el cual se divide en dos partes, antecedentes del estudio, en donde se detalla una serie de síntesis de tesis relacionados con el tema y en la segunda parte, se desarrollan los antecedentes de la empresa objeto de estudio, además se detalla el tipo de estructura, filosofía empresarial y tipo de liderazgo con que labora la empresa.

El capítulo número dos detalla el marco teórico que sustenta al trabajo profesional de graduación, el cual incluye definiciones de conceptos relacionados con el clima organizacional, su importancia, características, factores, tipos, elementos, entre otros, obtenidos de diversos estudios, artículos y libros, para realizar una aproximación conceptual al tema.

Como capítulo número tres se detalla la metodología para poder desarrollar correctamente el proyecto, el cual incluye el planteamiento del problema, siendo este ¿Cuál es el clima organizacional del personal en una firma contable?, como objetivo general, diagnosticar el clima organizacional del personal de una firma contable dedicada a prestar servicios de auditoría, consultoría fiscal, legal, administrativa, contabilidad corporativa y outsourcing, asimismo se incluyen los ámbitos de la investigación que se dividen en; ámbito geográfico, ámbito sectorial, ámbito personal y ámbito temporal. El desarrollo del trabajo profesional de graduación es mixto, el alcance de la investigación

es descriptivo explicativo. La técnica utilizada es a través del censo y los principales instrumentos utilizados son: entrevista y cuestionario, la totalidad de la población es de 110 personas clasificadas en 10 puestos laborales, por último, se detalla la estadística desarrollada, el cual se realizó a través de una escala Likert en donde se estableció una escala y una ponderación, asimismo se evaluaron 10 dimensiones, seleccionadas en conjunto con la gerencia de la empresa objeto de estudio.

En el capítulo número cuatro se presenta la información obtenida, el cual se analizan y se discuten los resultados a través de figuras para una mejor visualización y entendimiento de las mismas, además se muestra la clasificación en tres rangos de las dimensiones evaluados, siendo estas alta, medias y bajas, para poder generar una propuesta en los capítulos siguientes.

Como capítulo número cinco se abordan las conclusiones y como capítulo número seis se presentan las recomendaciones. Posteriormente se detallan los anexos, un plan de mejora continuo y su implementación, en donde se incluyen estrategias para poder fortalecer a las dimensiones evaluadas con anterioridad, asimismo se presentan los objetivos, el personal involucrado, un cronograma de las actividades a desarrollar y el costo del mismo, así como también se presentan los demás instrumentos de recolección de información y otros elementos adicionales en el sustento del contenido del informe.

1. ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes de estudio

En materia de clima organizacional, a lo largo de los últimos años se tienen registro de estudios de tesis a nivel de maestría para poder optar al título de Maestro en Artes o Ciencias en el ámbito de Recursos Humanos, en varias universidades de diferentes países, el presente trabajo de graduación describe brevemente los antecedentes y la evolución del clima organizacional, en las empresas y organizaciones, los cuales se detallan a continuación para abordar de mejor manera el tema.

Castillo (2017) “Diagnóstico comportamental del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional y propuesta de mejora para el ambiente organizacional”, Ecuador, previo a conferírsele el título de Maestro en Desarrollo del Talento Humano, por la Universidad Andina Simón Bolívar. La necesidad de la investigación se centra en efectuar un estudio profundo de la organización con la finalidad de obtener un diagnóstico real de su actual clima laboral, con el objeto de diseñar una propuesta de mejora continua institucional. En este contexto, mediante una investigación descriptiva y exploratoria, la metodología empleada fue cuantitativa y cualitativa con la utilización de instrumentos como el cuestionario de clima organizacional para el análisis e interpretación de los datos obtenidos, asimismo, para la determinación de la muestra se utilizaron tablas de Excel prediseñadas aplicando modelos estadísticos. Por lo que con los resultados se concluye en que los estudios existentes relacionados con el diagnóstico del clima laboral en las organizaciones y el conocer de manera preliminar la trayectoria e historia organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, a través de reuniones de trabajo efectuadas con la Directora de Operaciones en las que se efectuaron investigaciones descriptivas y exploratorias, permitieron determinar con certeza los tres factores sobre los cuales se intervendría en el diagnóstico del clima laboral de la organización, es decir: comunicación, motivación y liderazgo. Con ello, permitieron efectuar un análisis más profundo del diagnóstico del clima laboral, a través de la transversalización de sub-factores tales como seguridad, optimismo, confianza, compromiso, orgullo, lealtad y solidaridad. Como principal recomendación es

realizar trimestralmente la correspondiente evaluación, monitoreo y seguimiento a la implementación de la propuesta de mejora, a fin de verificar la adaptabilidad, aceptación e involucramiento por parte de sus colaboradores; así como de medir y controlar progresivamente el impacto generado en la gestión institucional.

Fraco, (2018) “Medición del clima organizacional en una empresa distribuidora de energía eléctrica y su relación con la asignación del trabajo”, previo a conferírsele el título de Maestro en Administración Industrial y Empresas de Servicio, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. su principal problemática es el impacto que actualmente presenta la empresa objeto de estudio con relación al clima organizacional, debido a que su personal no cumple con sus metas individuales, asimismo se evidencia la poca aceptación de ordenes por parte los altos mandos. Para el desarrollo del diagnóstico, se utilizó una investigación descriptiva, a través de técnicas como entre entrevistas y encuestas, para poder obtener información confiable. Se concluyo que para la optima distribución del trabajo, es necesario modificar la forma de la asignación de atribuciones, para lograr una mayor equitatividad de las actividades. Como recomendación se infiere que es necesario mejorar el clima organizacional a través de medidas correctivas y procesos administrativos que ayuden a equilibrar las tareas y atribuciones de los empleados.

Araujo, (2019) “Evaluación del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la estructura organizativa para el departamento de producción de Expoflora, S.A. Costa Rica. Previo a la obtención del título de Maestro en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia, por la Universidad de Costa Rica. Su principal problemática es la desorientación y dificultad de alineamiento del personal, falta de colaboración, compromiso, mala comunicación, desmotivación y pérdida de productividad, esto debido al crecimiento desordenado que ha tenido la empresa en los últimos años, por lo que es necesario diagnosticar el clima organizacional para establecer una oportunidad de mejora que permita no solo mejorar el nivel de eficiencia, sino también las relaciones interpersonales internas, el compromiso y el sentido de pertinencia de los colaboradores. Para el desarrollo del estudio, se utilizó un tipo de investigación descriptiva con técnicas cualitativas, a través de aplicación de encuestas, con una

muestra estratificada, los resultados obtenidos, señalan que, el clima laboral en los trabajadores dentro de la organización no es el adecuado, esto impacta negativamente el rendimiento productivo de la empresa. Se puede concluir que las organizaciones deben prestar atención en generar ambientes laborales adecuados para los trabajadores estos a su vez, puedan mejorar su nivel de productividad, por lo que se recomienda emplear estrategias que fomenten la dependencia y pertenencia de los trabajadores hacia la organización.

Gabriel (2019) “El Clima Organizacional y su influencia en la calidad de los servicios en la Dirección Regional de Educación de Lima Provincias – Región Lima”, Perú. Previo a conferírsele el título de Maestra en Administración Estratégica por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Lima Perú. Su problemática es determinar que el clima organizacional influye en la calidad de los servicios en la Dirección Regional de Educación Lima Provincias, asimismo se pretende conocer la situación actual y cuáles son los factores que intervienen dentro del clima organizacional que influyen en el rendimiento de los empleados, la cual estableció como objetivo, analizar el clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de servicios de la empresa, por medio de la observación directa, entrevista y encuesta. Los resultados permitieron comprobar que es importante destacar que el diagnóstico de la situación actual en cuanto al clima organizacional de los trabajadores en la Dirección Regional de Educación de Lima Provincias es muy favorable por lo que se relaciona significativamente con el comportamiento laboral de los trabajadores, se recomienda brindar una nueva cultura que mejore las capacidades humanas, los procesos operativos, de gestión y de tecnología de información y comunicación que orienten el fortalecimiento de un clima organizacional positivo.

Salvador (2019) “Propuesta de un plan de fortalecimiento del clima organizacional en la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad, de la ciudad de Quito para el 2019”, Ecuador, previo a conferírsele el título de Maestro en Desarrollo del Talento Humano por la Universidad Andina Simón Bolívar. La problemática de abordaje se basa en los múltiples daños que ha sufrido la empresa en varios procesos de reestructuración y cambios internos de

autoridades en los últimos meses el cual han afectado directamente a los empleados en diversos ámbitos, asimismo impacta fuertemente en la motivación y satisfacción, su principal objetivo es identificar la relación entre el clima organizacional y el incremento del índice de rotación del personal. Las técnicas utilizadas son la entrevista y la encuesta, por permitir identificar los factores clave que inciden en el clima de la empresa. Los resultados obtenidos evidencian que el clima organizacional en la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica es bueno, por lo que es fundamental trabajar valores colectivos, liderazgo, compromiso y capacitación, para mejorar la comunicación por parte de las altas gerencias y entre áreas, asimismo implementar estrategias que aumenten el nivel de compromiso y sentido de pertenencia del personal, pero también se debe considerar utilizar herramientas mixtas, es decir, un análisis cuantitativo y cualitativo, esto permitirá mejorar la percepción que tienen los trabajadores hacia la organización.

Pilligua & Arteaga (2019) “El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.”, Colombia. Uno de los problemas que se detecta dentro de la organización objeto de estudio, es la falta de ambientes de trabajo adecuados para sus trabajadores, así como la exigencia por la parte directiva, de vender y producir en tiempo récord, sin las medidas o correctivos necesarios, el objetivo se centra en diagnosticar el clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de la empresa Hardepex Cía. Ltda., para el desarrollo del estudio, se utiliza un tipo de investigación descriptiva con técnicas cualitativas, a través de aplicación de encuestas, con una muestra estratificada, Se puede concluir de acuerdo a los resultados obtenidos, el clima laboral en los trabajadores dentro de la organización no es el adecuado, esto impacta negativamente el rendimiento productivo de la empresa. Por lo que se recomienda prestar más atención al ambiente que se le ofrece a los empleados, pero también es necesario implementar manuales de funciones, eventos de integración, evaluaciones físicas de las condiciones de trabajo, entre otros, para poder mejorar el ambiente y la productividad de los colaboradores.

Santamaría (2020) “Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro, S.A.”, Ecuador, previo a conferírsele el título de

Maestro en Desarrollo del Talento Humano, de la Universidad Andina Simón Bolívar. El problema que se estableció es determinar cuáles podrían ser los potenciales factores que incidieron en los niveles de productividad alcanzados por la empresa en un determinado tiempo, el objetivo del estudio es determinar si la variable de clima organizacional en las dimensiones seleccionadas incidió o no en la variable desempeño laboral de la empresa Datapro, S.A. en el tiempo considerado. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario el cual estaba estructurado por un total de 32 ítems y cada uno de ellos como unidad de medida con una escala de Likert de 4 niveles, asimismo, se aplicó una entrevista estructurada y el análisis correspondiente de los datos recolectados. Con los resultados se logró indicar que el propósito de todo estudio va más allá de solo describir variables, por lo que se determinó que el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro, S.A. Se concluye que en primera instancia los resultados que arrojaron la estadística descriptiva sobre las variables y sus dimensiones afirman que las pruebas de inferencia estadística luego de ser aplicadas descartaron por completo la idea de independencia entre las variables. Además, el no haber alcanzado las metas programadas por la empresa durante el período de análisis, obedeció a múltiples factores, unos internos y otros del entorno que definitivamente desbordaron las variables en estudio. Por último, se recomienda desarrollar un sistema de comunicación interna estructurada y participativa que facilite la ejecución de las actividades dentro de la empresa y sirvan como canal idóneo y de mejora permanente entre los trabajadores de la empresa.

Luego de indagar, analizar y describir brevemente cada uno de los anteriores antecedentes en materia de clima organizacional, se puede indicar la importancia de establecer la percepción con que los empleados según el puesto de trabajo y área laboral perciben el ambiente.

1.2. Antecedentes de la empresa

El presente trabajo profesional de graduación se realiza en una firma contable, el cual inició operaciones en Guatemala durante el año 2008 en su oficina ubicada en la zona 13, con alrededor de 10 colaboradores, pertenece al sector servicios, el giro del negocio se centra en brindar asesorías especializadas de auditoría, consultoría fiscal, legal,

administrativa, contabilidad corporativa y outsourcing de alta calidad. Con el paso del tiempo la empresa ha logrado crecer y obtener reconocimiento por lo que en 2012 logró mudar sus oficinas a zona 10, lugar donde actualmente labora, cuenta con alrededor de 110 empleados, el cual están asignados a las cinco áreas específicas en que se divide la organización, siendo estas: auditoría, fiscal, administración, legal y contable; cada uno de los departamentos cuenta con su gerencia, supervisores, asistentes, auxiliares, entre otros.

La diversidad de asesorías que ofrece la firma ha logrado que se diferencie e impulse para lograr el posicionamiento que hoy en día tiene en el mercado nacional e internacional, el cual alinea y cumple con su visión y sus objetivos para contribuir a un mejor futuro del país y ser la opción número uno en la mente de sus clientes, se caracteriza por brindar servicios profesionales, especializados y por su compromiso con el empresario, a través de sus colaboradores altamente capacitados.

1.2.1. Estructura Organizacional

En toda empresa la estructura organizacional es fundamental, por definir las características de cómo se organizan, sus funciones principales, su jerarquía, cadena de manda, organigramas y departamentalizaciones, entre otras. Las organizaciones deben contar con una estructura de acuerdo con sus actividades y tareas que realizan con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar los objetivos y metas.

La firma contable posee una estructura organizacional funcional, ya que el director general es quién toma las decisiones, asimismo la empresa está dividida en 5 áreas, el cual permite que todo el trabajo este totalmente delegado, esto con el afán de no doblegar tareas o sobrecargar algunos puestos laborales, dado que al final repercute de forma negativa en el desempeño de las actividades cotidianas del cada empleado. El organigrama de la firma objeto de estudio se presenta a continuación:

1.2.2.1. Misión.

Somos una firma contable dedicada a brindar asesorías especializadas de auditoría, consultoría fiscal, legal, administrativa, contabilidad corporativa y outsourcing de alta calidad, con garantía de éxito en cualquier proyecto en donde se de la oportunidad de participar en una colaboración muy estrecha con sus clientes, brindándoles asistencia que contemple sus necesidades y se adapte a su forma de trabajar como si fuera una unidad de negocio más, dentro de su organización.

1.2.2.2. Visión.

Ser reconocidos como una de las mejores firmas guatemaltecas e internacionales en materia de asesorías especializadas de auditoría, consultoría fiscal, legal, administrativa, contabilidad corporativa y outsourcing.

1.2.2.3. Valores.

La firma contable objeto de estudio cuenta con ciertos valores que le permiten establecer ventajas competitivas en relación a las otras organizaciones tales como:

- **Practicar el trato respetuoso:** El trato respetuoso genera en las personas un sentimiento de aceptación y motivación que les permite desarrollar con la mejor disposición sus compromisos laborales.
- **Comunicación clara y honesta:** La comunicación debe ser transparente y honesta en todos los departamentos, con los proveedores y los clientes.
- **Responsabilidad laboral:** La responsabilidad se puede apreciar a partir de la puntualidad, la disciplina, el cumplimiento de las labores asignadas, la integridad y la honestidad entre todos aquellos que trabajan en una misma empresa.
- **Competitividad e innovación:** La competitividad promueve la innovación, las proyecciones a futuro, satisfacer las necesidades de los individuos y, la creación de nuevos productos y servicios.
- **Evaluación autocrítica:** La autocrítica es un valor que implica destinar tiempo para evaluar cuáles son las fortalezas y las debilidades que tienen tanto la empresa como los trabajadores, cuáles son sus causas y cómo se puede remediar dicha dificultad.

1.2.3. Tipo de Liderazgo

La firma contable objeto de estudio, cuenta con un liderazgo participativo, su función es promover la participación, el entusiasmo y la implicación de los empleados. Se promueve el diálogo entre todas las áreas que conforman la empresa para tener en cuenta todas las opiniones y visiones sobre la realidad, aunque la decisión final suele recaer en el director general, siendo este el representante mayoritario.

2. MARCO TEÓRICO

Para la elaboración del presente trabajo profesional de graduación, es necesario realizar una revisión literaria de diversos estudios, artículos y libros para realizar una aproximación conceptual al tema, que permita demostrar, desarrollar y analizar la importancia del clima organizacional en la empresa, sus diversas dimensiones y categorías que se pueden utilizar para su medición, asimismo toma en cuenta los valores, creencias, costumbres y prácticas que realizan la organización, el cual ayuda a visualizar las causas y efectos con que los empleados perciben el entorno laboral.

2.1. Definiciones

A continuación, se presenta una serie de definiciones que ayudarán con la perspectiva de abordaje del tema.

2.1.1. Actitudes

Se puede inferir de acuerdo con la autora (Corado (2015) que las actitudes son “determinadas por las características de cada uno de los puestos laborales, como también por las percepciones del colaborador”, (p 13).

2.1.2. Satisfacción en el Trabajo

Se puede entender de acuerdo con la autora Corado(2015)“actitud del trabajador frente a su propio trabajo”, dicha actitud está basada en las creencias y valores propiamente del empleado al momento de desarrollar su trabajo (p 13).

2.1.3. Percepción

Se puede señalar que es un “proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significados a su entorno”. (Robbins, 2009, p.33 citado por Salgado, 2011, p.159). Este concepto es de suma importancia por mostrar como las personas perciben sus alrededores.

2.1.4. Clima Laboral

Para poder definir este concepto Coll (2020) refiere que el clima laboral es el medio en el que se desarrolla un trabajo, asimismo es la calidad de ambiente con la que cuentan las empresas y que tiene un impacto en los colaboradores, pues en función a este y los medios que ofrece, un empleado puede desarrollar su labor con mayor o menor rendimiento.

2.2. Clima Organizacional

En los últimos años este término ha tenido gran evolución, diversos autores han tratado de establecer un concepto que englobe las características, percepciones, su importancia, los beneficios, además que defina el entorno en donde los empleados se desempeñan, la relación interpersonal entre colaboradores y la manera en que son tratados dentro de la empresa, cuando se analiza el ambiente laboral este puede ser un vínculo que favorezca o que afecte el desempeño y la productividad de las personas al momento de desarrollar sus labores.

“Un buen clima organizacional ayuda y alienta a los empleados a ser competentes entre ellos, creando una conducta madura de todos los trabajadores, generando compromiso a ser responsables en sus atribuciones y laborales dentro de la empresa” (Calvache, 2014).

Este concepto se puede acoplar a cualquier organización, actualmente las empresas se encuentran en una etapa de competencias, por lo que éstas deben estar en óptimas condiciones desde su interior hasta su exterior, para poder brindar un producto y/o servicio de calidad, además de mejorar el ambiente laboral es fundamental para fortalecer su razón de ser y por consecuencia se pueda tomar decisiones apropiadas que lleven a desarrollar las compañías dentro del contexto de la competitividad y sus altos mandos coadyuven a la mejora de la organización.

Por otro lado, podemos mencionar a Newstrom (2011) quien indica que clima organizacional es “un conjunto de herramientas en muchos niveles de análisis, permite entender la complejidad de las relaciones interpersonales, cuando interactúan dos personas” (p. 4). Se puede decir entonces que clima organizacional en la actualidad es

un tema de importancia para las organizaciones, por encaminar su gestión al continuo mejoramiento del ambiente laboral, asimismo por considerarse como un factor clave en el diagnóstico, desarrollo y evaluación del clima en las empresas sin importar su giro de negocio.

Así también se puede indicar que el clima organizacional refleja las facilidades y dificultades que puede encontrar el empleado para aumentar o disminuir su productividad, lo que se busca es determinar mediante la percepción de los trabajadores, las debilidades que existen en la empresa, la influencia y el impacto que ejerce sobre la estructura organizacional, asimismo se puede determinar el grado de satisfacción y compromiso de los colaboradores hacia la empresa, que se refleja en las acciones que realizan para el logro de los objetivos tanto individuales como colectivos.

2.3. Importancia del Clima Organizacional

Se puede indicar que el clima organizacional es importante por su vinculación con los objetivos de la empresa y el comportamiento de sus empleados, asimismo se debe analizar y evaluar de la mejor manera, sin olvidar tomar en cuenta el origen de las principales problemáticas, conflictos e insatisfacciones que forman actitudes negativas dentro de las compañías, pero también es sustancial buscar cambios en cada una de las jerarquías, para poder tomar decisiones a fin de introducir cambios planificados, promover nuevas, mejores actitudes y conductas, reajustar la estructura organizacional cada cierto tiempo e ir mejorando el ambiente laboral a mediano plazo.

Su importancia radica en que las organizaciones desean trabajar en ellas para poder comprender su funcionamiento, para ello buscan combinar personas, tecnologías y procesos estratégicos administrativos; no obstante, se debe entender que estas técnicas logran avances a la evolución y competitividad que actualmente viven las empresas, es por ello por lo que Lima (como se citó en Caal, 2015) menciona que “el clima organizacional es importante porque permite identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa” (p. 13).

Asimismo es de suma importancia debido a que este afecta directamente al desempeño del personal y a la eficiencia con la que realizan su trabajo, si las empresas no se preocupan por mantener un clima estable, es muy probable que su productividad disminuya y se llegue a brindar un servicio y/o producto de mala calidad, además de las múltiples problemáticas internas que se puedan presentar como rotación alta de personal, ausencia de los colaboradores o llegadas tardías, comportamientos o actitudes negativas que por lo general suelen contaminar al resto de los trabajadores, es por ello que las organizaciones han tratado de incorporar a sus procesos administrativos diagnósticos del entorno laboral, para lograr aumentar el sentido de pertinencia en los colaboradores, al punto de que los empleados puedan sentirse familiarizados y alineados a los objetivos empresariales.

Tener un ambiente laboral no solo depende del área encargada, por lo que es importante prestar atención al clima organizacional que se tiene en la organización, si los empleados se sienten identificados e integrados, es muy probable que sean más eficientes a la hora de desempeñar sus labores, asimismo se puede decir que el clima está compuesto por elementos que son fundamentales por ser factores de diferenciación entre ellas.

2.4. Características del Clima Organizacional

En las empresas es evidente los cambios de actitudes en las personas, pueden surgir temporalmente por diversas razones, por lo que se debe prestar atención a estas, para poder identificar las posibles causas y darle una pronta solución a las problemáticas internas que puedan originarse, en materia de las características que engloban al clima organizacional, se puede decir, que existe una gran variedad por lo que en los siguientes párrafos se citaran a diversos autores para poder definir las más importantes.

La diversidad y cada característica comprenden el ambiente laboral de las empresas, el cual son fundamentales para poder lograr la satisfacción y motivación de los empleados, existen una serie de características del clima organizacional que son importantes para poder conocer y realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. Rodas (2012) indica que el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir que las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales. (p. 23).
- Los comportamientos de los empleados pueden modificarse por el clima de una organización. (p. 23).
- El clima de la empresa puede ejercer influencia en el compromiso e identificación de los colaboradores. (p. 23).
- Los empleados pueden modificar el clima organizacional, afectando a la empresa y a sus propias actitudes y comportamientos. (p. 23).

Las características pueden indicar que el clima organizacional es permanente y estable, pero también determina ciertos cambios graduales que se pueden afinar en el transcurso del tiempo, los comportamientos de los empleados pueden ser moldeables por lo que se debe identificar si son actitudes positivas o negativas, estos pueden ser favorables o desfavorables para la organización, además se puede decir que pueden existir microclimas en el interior de una empresa, por eso es de suma importancia que se puedan detectar a tiempo con un diagnóstico de clima, si bien este tipo de estudios requiere esfuerzo y tiempo, se puede decir, que vale la pena invertir en estos mecanismos administrativos por los resultados valiosos que genera.

Estas características suelen determinar el clima de la organización, pero también se puede decir que actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento. El clima dentro de una empresa también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, formas de recompensas, tomas de decisiones, entre otros.

Por último, se puede tomar de referencia a Silva (citado por Huayamabe 2014), quien señala otras variables que deben de considerarse como características del clima organizacional, la cual son mencionadas a continuación:

- Existen otras variables como el ambiente físico, que está conformada por el calor, espacio físico, contaminación, entre otros. (p. 9).

- Variables estructurales, que comprende el tamaño de la empresa, el estilo de dirección y el estilo de liderazgo. (p. 9).
- Las variables del ambiente social: en donde se pueden estudiar los conflictos entre personas o áreas de trabajo y formas de comunicación. (p. 9).
- Se menciona a las variables personales, como las actitudes, motivaciones, aptitudes, expectativas, entre otros. (p. 9).
- Por último, se menciona a las variables del comportamiento, como la satisfacción laboral, nivel de productividad, tensiones, ausentismo, estrés, fatiga laboral, entre otros. (p. 9).

Asimismo se puede indicar que todas estas características deben ser consideradas por los altos mandos o por el departamento de recursos humanos, que por lo general son los encargados de evaluar y proponer programas o planes de mejora a estas situaciones débiles que puedan identificarse, se debe considerar también que estos puntos influyen directamente sobre los individuos de la organización que se esté estudiando, por lo que se debe realizar de la manera subjetiva y consiente para logran cambios notorios que fortalezcan el entorno laboral y minimice posible microclimas.

2.5. Factores del Clima Organizacional

Un clima laboral adecuado, que promueve el sentido de pertenencia y el compromiso con las asignaciones y atribuciones de los empleados, será una ventaja competitiva para las organizaciones, la calidad con que realizan las cosas, su productividad y el desempeño de sus colaboradores tiene una alta relación directa con el ambiente que gira a su alrededor, todas aquellas empresas de servicios, para poder ofrecer atención a sus clientes de alta calidad deben considerar factores que se encuentren correlacionados con el desempeño de sus empleados, se puede indicar que los factores que generalmente repercuten en el clima, o que son existentes se pueden mencionar la satisfacción del colaborador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación constante. David & Colb (citado por Parra et al. 2018) afirma que las actitudes son los sentidos que determina en gran medida las percepciones de los empleados respecto a su entorno laboral, dentro de los efectos que éstas pueden generar, son las actitudes negativas que conlleva a la

inadaptación laboral Parra (2018) Para poder definir los siguientes factores se cita a Santamaría (2020).

2.5.1. Satisfacción Hacia el Trabajo

Se puede entender como el conjunto de sentimientos positivos o negativos que percibe el empleado respecto a su trabajo, este puede reflejarse en sus actitudes o comportamiento

2.5.2. Autoestima

Se puede entender como el concepto que tiene un empleado sobre sí mismo y sobre sus capacidades para adaptarse dentro de una empresa y buscar un reconocimiento en su equipo de trabajo, asimismo la satisfacción laboral que puede generar al momento de desempeñar sus labores.

2.5.3. Trabajo en Equipo

Este factor puede influir en el desempeño laboral de los empleados, generalmente se reúnen para formar un equipo con el mismo objetivo, que es satisfacer sus necesidades, además de generar relaciones de cohesión y uniformidad entre los integrantes para poder mejorar el ambiente dentro de la empresa.

2.5.4. Motivación

Puede indicarse que es la intensidad, dirección y persistencia que puede brindar un empleado para cumplir con los objetivos de la empresa, se puede entrelazar con la dinámica empresarial, este factor es muy importante porque genera desempeño y controla el cumplimiento de las labores. (pp. 54-55).

2.6. Tipos de Clima Organizacional

En lo que respecta a los tipos de clima organizacional, se puede indicar que existe una serie de diferencias, por lo que es importante destacar que las personas son el elemento más influyente de todas las organizaciones, asimismo se consideran como las encargadas de diseñar objetivos y estrategias innovadoras que desarrollen actividades

que hagan que la empresa sea exitosa o fracase. Chirinos, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (2018) indica que “es importante mantener un ambiente agradable en el cual las personas puedan desarrollar sus actividades de forma armoniosa y confortable; igualmente, que se compartan los objetivos de la empresa con el personal para poderlos motivar” (p. 50). Por otro lado, también se puede determinar que estas variables entrelazadas traen como consecuencia la determinación de los tipos de clima organizacional, el cual se pueden mencionar a cuatro en el siguiente cuadro:

Tabla 1

Tipos de Clima Organizacional

CLIMA AUTORITARIO-EXPLORADOR	CLIMA AUTORITARIO-PATERNALISTA	CLIMA PARTICIPATIVO-CONSULTIVO	CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS
<ul style="list-style-type: none"> • Los altos mandos no confían en su personal. • Se utilizan amenazas y recompensas. • La toma de decisiones la realiza las altas jerarquías. • La comunicación es de forma vertical. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los altos mandos confían en su personal. • Se utilizan castigos como fuente de motivación y recompensas. • Algunas decisiones son tomadas por las demás jerarquías. • La comunicación es descendente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una plena confianza de ambas vías y empleado y empleador. • Se utilizar recompensas y rara vez un castigo o amenaza. • Los empleados pueden tomar decisiones. • La comunicación sigue siendo descendente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plena confianza en sus empleados de ambas vías. • La motivación se da por la participación y por el cumplimiento de objetivos. • Se permite tomar decisiones en cualquier momento. • La comunicación es de forma lateral, ascendente y descendente.

Nota: Con base teórica de Likert (citado por Rodríguez (2016)).

2.7. Dimensiones que determinan el clima organizacional

Al hablar de las dimensiones del clima, se puede decir que son características que deberán ser medidas dentro de un ámbito laboral, se puede decir que es la parte más compleja de las organizaciones porque interviene diversas variables, como el entorno social en donde está ubicada la empresa, las condiciones físicas en que se ofrece el empleo, la filosofía empresarial, entre otras, la cual influyen en el comportamiento de los

individuos de una organización, para la elaboración del cuestionario que ayudará a determinar la situación de la empresa objeto de estudio es necesario usar a dos autores, siendo uno de ellos a Urizar (citado por Franco, 2018) el cual menciona a cuatro de ellas, siendo estas:

- **Autonomía individual:** Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos, es decir, la posibilidad que se le da al empleado de ser su propio patrón y conservar cierto poder de decisión. (pp. 31-32).
- **Grado de estructura que impone el puesto:** Esta dimensión mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo. (pp. 31-32).
- **Tipo de recompensa:** Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados. (pp. 31-32).
- **Consideración, agradecimiento y apoyo:** Esta dimensión se basa en lo que un empleado recibe de sus superiores. (pp. 31-32).

Pero también se pueden mencionar a 11 dimensiones que se pueden evaluar, Pritchard & Karasick (citado por Huayamabe, 2014), la cual considera y las desarrolla las siguientes dimensiones:

- **Autonomía:** Se trata del grado de libertad que el empleado puede tener en la toma de decisiones y al momento de dar solución a un problema. (p.15).
- **Conflicto y cooperación:** Se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en su trabajo, el apoyo de materiales y humanos que reciben de su empresa. (p.15).
- **Relaciones Sociales:** Se trata del tipo de ambiente social y de amistad que se observa dentro de la organización. (p.15).
- **Estructura:** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización, la cual afectan directamente la forma de llevar a cabo una asignación. (p.15).
- **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.) (p.15).

- **Rendimiento:** (remuneración). Aquí se trata de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante. (p.15).
- **Motivación:** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados. (p.15).
- **Estatus:** Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la empresa les da a estas diferencias. (p.15).
- **Flexibilidad e innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una empresa de experimentar nuevas cosas y de cambiar la manera en que realizan las cosas. (p.15).
- **Centralización de la toma de decisiones:** Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los empleados de los niveles jerárquicos. (p.15).
- **Apoyo:** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo (p.15).

Si bien existen diversas dimensiones que se pueden evaluar, solo se tomarán las que estén acorde al contexto de la empresa, con el fin de poder determinar las áreas débiles e incentivar al empleador a implementar planes de mejora continua que ayuden a poder obtener mayores niveles de productividad por parte de los empleados.

2.8. Elementos del clima organizacional

Para poder abordar de mejor manera el tema, se detallan los siguientes elementos los cuales son utilizados para crear un ambiente favorable para los empleados y que puedan contribuir al correcto desarrollo de las actividades, para ello se cita a Vídez (2012) el cual menciona los siguientes:

2.8.1. Calidad de liderazgo

Este debe ser emprendedor, positivo y participativo par que pueda desarrollar condiciones adecuadas que promuevan equipos de empleados comprometidos con los objetivos de la empresa.

2.8.2. Grado de confianza

Este tiene que ver con el nivel de empoderamiento que se le puede otorgar a un empleado por el desarrollo de sus funciones.

2.8.3. Comunicación ascendente y descendente

La comunicación es un elemento importante porque genera confianza, oportunidad, entendimiento y compromiso, además se puede indicar si la comunicación es fluida habrá menos dificultades de que el clima se deteriore.

2.8.4. Responsabilidad

Constituye el nivel de aceptación de las obligaciones que debe de cumplir el empleado bajo condiciones razonables y adecuadas.

2.8.5. Recompensas justas

Este puede ser económico o no económico, la cual cumple con la función de estímulo motivacional, pero debe de ser justa para que cause aceptación en los empleados.

2.8.6. Oportunidad

Siempre debe de existir la posibilidad para los empleados de crecimiento y de ascenso, la empresa debe generar oportunidades para sus empleados.

2.8.7. Compromiso

Esta actitud por lo general se da a partir del reconocimiento interno de su trabajo.

2.8.8. Participación

Por parte de la empresa se le debe brindar al colaborar, un nivel de apertura de acuerdo con su esfuerzo y desarrollo de sus labores para generar en el empleado participación e incentivarlo.

2.8.9. Controles razonables

Cuando se reconoce el buen desempeño del trabajador, es escuchado, su jefe es comprensivo, es ahí donde se puede alcanzar altos nivel de satisfacción por parte del empleado.

2.8.10. Remuneración

La remuneración se refiere al dinero o especie que el trabajador recibe a cambio de la prestación servicios como lo indica la legislación guatemalteca (pp. 6-7).

2.9. Criterios para diagnosticar el clima organizacional

Otro aspecto importante que se debe contemplar para diagnosticar el clima, son los criterios, para ello se cita a Cota (2017), quien indica que para llevar a cabo un cuestionario de clima en una empresa se deben verificar los siguientes criterios:

- Ser consciente de que lo más importante de realizar un cuestionario no es la presión de los resultados, sino de lograr que la empresa se comprometa a mejorar el clima laboral.
- Se debe gestionar la autorización del director, para después darle a conocer el cuestionario que se realizará al resto del personal.
- Se debe gestionar un lugar y un horario para poder realizar la encuesta.
- Se analizaron las respuestas obtenidas para realizar el vaciado de la información de manera correcta.

2.10. Modelo sistema de Likert

Se puede indicar que existen diversos modelos de clima organizacional, pero para la elaboración del presente trabajo de graduación y para la realización del diagnóstico de clima, a petición de la alta gerencia y por ser el primer estudio que se realizará en la firma contable objeto de estudio, se tomará de referencia el modelo de Likert, el cual acompañará a cada una de las fases del proyecto, por ser un modelo dinámico y explicativo, este modelo establece tres variables que definen las características propias de una empresa e influyen en las percepciones del clima, Likert (citado por Rodríguez, 2016) manifiesta:

- **Las Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a la evolución y resultado, al cual se pueden contemplar la estructura de la empresa, los procesos administrativos, las decisiones, competencias y actitudes. (p.7).
- **Variables Intermedias:** están orientadas a medir el estado interno de la empresa, entre ellas pueden mencionarse a la motivación, rendimiento, comunicación y la toma de decisiones. (p.7).
- **Variables Finales:** estas se dan de los resultados de las variables anteriores, generalmente están orientadas a los resultados obtenidos por la empresa como, el nivel de productividad, ganancias o pérdidas (p.7).

2.10.1. Escala de Likert

Para poder definir esta herramienta se citarán a García, J., Aguilera, J., & Castillo, A. (2011) quienes indican que esta escala está formada por un conjunto de preguntas referentes a actitudes que se establecen dentro de una empresa, en la cual cada una de ellas generan valor, los encuestados deberán responder de manera objetiva indicando si están totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo, asimismo se puede indicar que generalmente se colocan de cinco opciones de respuesta, esto dependerá de la profundidad del estudio que se desea realizar, esta escala también se puede conocer con el nombre de escala aditiva.

2.10.1.1. Construcción de una escala de Likert.

Para poder realizar la elaboración de una escala de este tipo, es necesario indicar que se deben de seguir los siguientes pasos:

- Describir la actitud o variable que se va a medir.
- Construir una serie de ítems relevantes a la actitud que se requiere evaluar.
- Se debe establecer el personal que estará a cargo de asignar los puntajes, según su sentido positivo o negativo.
- Se asignan los puntajes totales de acuerdo con el tipo de respuesta en cada ítem (la suma es algebraica).

- Aplicar la escala a provisorio a la muestra establecida.
- Analizar de los ítems utilizados para poder eliminar los que sean inadecuados
- Como paso final, se realizará la construcción de la escala final con base a los ítems que fueron seleccionados.

2.10.1.2. Descripción y Operación de las variables.

Luego de establecer las variables que se utilizarán en el estudio, se deberá establecer el tipo, los valores y las categorías que se pueden utilizar, es importante dar un nombre a cada variable, para poder determinar el atributo que representará, asimismo se debe señalar la manera en que serán medidas y las opciones de respuestas que serán utilizadas para dar respuesta a los ítems de la escala.

2.10.1.3. Número de Ítems.

Este número será determinado por la naturaleza de la empresa, de las variables que serán medibles y por la profundidad del estudio, estos deberán ser elegidos de acuerdo con la muestra elegida y los indicadores de estas variables. (pp. 4-7).

2.11. Métodos para diagnosticar el clima organizacional

Se puede mencionar que existen métodos tradicionales que ayudan a poder realizar un diagnóstico de clima organizacional de una empresa. Vídez (2012) indica:

2.11.1. Cuestionario de clima organizacional

Este es uno de los métodos más tradicionales para poder diagnosticar el clima organizacional. Se debe diseñar con el fin de obtener conocimientos sobre el clima de la empresa, un aspecto fundamental es que los empleados deben de realizar un cuestionario de clima organizacional de forma anónima para poder obtener la máxima seguridad y confidencialidad de las respuestas, además porque brinda comodidad al empleado al momento de responder. Los cuestionarios de clima organizacional usualmente están formados por tres tipos de preguntas que se detallan a continuación:

2.11.1.1. Preguntas demográficas y de segmentación.

Con este tipo de preguntas lo que se busca adquirir es información acerca del encuestado que enriquezca el análisis de los resultados.

2.11.1.2. Preguntas de clima organizacional.

Se puede determinar cuáles son los factores de la motivación, puesto que las respuestas darán a conocer el clima que actualmente se vive dentro de la organización.

2.11.1.3. Preguntas abiertas.

Con estas preguntas se busca adquirir conocimientos cualitativos que ayudan a afinar los resultados obtenidos (p. 11).

2.12. Fases para el diseño de una evaluación del clima organizacional

Para poder definir las siguientes fases, es necesario indicar que se debe de realizar de forma ordenada y sistemática, para que los resultados sean lo más subjetivos posibles y se pueda realizar un análisis del entorno laboral, es importante mencionar que no se tienen un tiempo específico de la duración de este tipo de proyectos administrativos, pero usualmente puede abarcar un periodo de dos a seis meses, dependiendo del tamaño de la empresa, asimismo esta información servirá de base para futuras propuestas de planes de mejora, para detallar esta información se vuelve a citar a Vídez (2012):

2.12.1. Fase de diseño del cuestionario

En esta fase se definen las preguntas que se utilizarán, el tipo de escala de respuestas, asimismo se calcula y determina la muestra (si es necesaria), el formato y diseño de la encuesta.

2.12.2. Fase de Comunicación

En esta fase los empleados deberán ser sensibilizados en cuanto al tema, para evitar malas interpretaciones, aquí se definirá la estrategia que se tomará para realizar la evaluación, esta puede ser de forma presencia o virtual.

2.12.3. Fase de realización del cuestionario

Debido a la situación que actualmente está atravesando el país se puede realizar vía electrónica, por ser una herramienta rápida, cómoda y por el ahorro de recursos, por lo que se puede utilizar plataformas gratuitas que están disponibles en internet para agilizar el proceso.

2.12.4. Fase de análisis

En esta fase se analizarán de forma profunda los resultados obtenidos, para determinar cuál es la estrategia idónea para elegir y erradicar las problemáticas que deban evidenciar los análisis.

2.12.5. Fase de comunicación de resultados

Esto se debe comunicar a las personas encargadas del tema, para que pueda darse seguimiento correcto de los resultados, además se debe comunicar a los empleados evaluadores para que se pueda mejorar la motivación, comunicación y confianza hacia los colaboradores.

Esta última fase es una de las más importantes, ya que es aquí en donde se dan a conocer de qué manera se puede mejorar la situación de la empresa, con el fin de lograr una mejora continua, asimismo que se pretenda aumentar la productividad del personal de las empresas.

3. METODOLOGÍA

3.1. Definición del Problema

Actualmente es importante que la empresa pueda identificar lo que motiva a sus colaboradores, para poder plantear intervenciones que modifiquen el comportamiento de sus empleados, además de mejorar su productividad, pero también que la calidad de su trabajo favorezca las relaciones interpersonales y el desarrollo de la organización sea más eficiente. El estudio de clima organizacional es una tarea que puede efectuarse sin dificultad, por lo general una empresa está limitada dentro del espacio y con facilidad se pueda identificar las percepciones de los empleados, el cual sirven como base para implementar herramientas y lineamientos que ayuden a mejorar el clima de la organización.

La firma sujeta de estudio es una empresa que inicia sus operaciones en Guatemala durante el año 2008, se dedica a prestar servicios de auditoría, consultoría fiscal, legal, administrativa, contabilidad corporativa y outsourcing. La organización se divide en cinco áreas específicas: auditoría, fiscal, administración, legal y contable; cada una de las áreas están compuestas por su gerencia, supervisores, asistentes de gerencia y auxiliares.

Actualmente los procesos que se ejecutan en cada una de las áreas en sus distintos departamentos, son supervisados por parte de los gerentes y supervisores, no obstante, el crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos años, la ausencia de diagnosticar el clima organizacional; ha provocado que los procesos no siempre se ejecuten con calidad, lo que hace que impacte en el nivel de productividad de los colaboradores y en el servicio que se brinda a la cartera de clientes, el cual se evidencia por medio de quejas de los clientes debido a la estrecha relación que existe entre la satisfacción de los clientes, de los empleados y los procesos que se ejecutan en cada uno de los departamentos que componen dichas áreas.

En la firma sujeta de estudio actualmente no existe un diagnóstico de clima organizacional que ayude a conocer y comprender la perspectiva en que los colaboradores perciben el entorno laboral, asimismo que identifique las diversas deficiencias y necesidades.

3.2. Planteamiento del Problema

En el presente trabajo profesional de graduación se aborda la siguiente interrogante:
¿Cómo es el clima organizacional del personal en una firma contable?

3.3. Objetivo General

Diagnosticar el clima organizacional del personal de una firma contable dedicada a prestar servicios de auditoría, consultoría fiscal, legal, administrativa, contabilidad corporativa y outsourcing.

3.4. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de clima organizacional en la empresa objeto de estudio, que permita conocer las necesidades de los empleados con relación al clima organizacional que afectan directa e indirectamente el desempeño de los empleados.
- Determinar una clasificación de las dimensiones evaluadas en rangos altos, rangos medios y rangos bajos.
- Elaborar una propuesta de mejora de clima organizacional, con base a los resultados del diagnóstico realizado.
- Implementar un plan de mejora de clima organizacional en la firma contable autorizada por el equipo gerencial de la misma y el resto del personal seleccionado para participar en el proceso.

3.5. Ámbitos de la investigación

A continuación, se presentan los diversos ámbitos del trabajo profesional de graduación:

3.5.1. *Ámbito Geográfico*

El estudio se enfoca en las oficinas de la firma contable, el cual se encuentra ubicada en Zona 10, Municipio de Guatemala.

3.5.2. *Ámbito Sectorial*

El trabajo profesional de graduación se realizó en una firma contable perteneciente al sector privado, que se dedica a prestar servicios de auditoría, consultoría fiscal, legal, administrativa, contabilidad corporativa y outsourcing.

3.5.3. *Ámbito Personal*

Se tomaron 10 puestos laborales; director general, gerentes, supervisores, asistentes de auditoría, asistentes fiscales, asistentes contables, asistentes de administrativos, recepcionistas, mensajeros y personal de limpieza.

3.5.4. *Ámbito Temporal*

El tiempo estimado para poder desarrollar el trabajo profesional de graduación es de julio 2021 a agosto 2022.

3.6. Método de Investigación

Durante el diagnóstico se utilizó el método científico en sus tres fases, siendo estas: la fase indagadora a través de la recolección de datos por medio de fuentes primarias y fuentes secundarias, el cual se utilizaron como soporte de las actividades realizadas. Asimismo, se utilizó la fase demostrativa, para poder analizar, tabular y detallar la realidad del entorno. Por último, a través de la fase expositiva del trabajo profesional de graduación se conceptualizó y se generalizó la propuesta del plan de mejora continuo y su implementación.

3.7. Enfoque de la Investigación

El desarrollo del presente trabajo de graduación se realizó bajo el proceso de ejecución de un proyecto, partiendo de la generación de estrategias que permitan a la firma contable objeto de estudio definir el cómo se puede mejorar el clima organizacional. El enfoque de la investigación es mixto, por integrar ambos enfoques cualitativos y cuantitativos.

El proceso de esta investigación implicó una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que se consideraron necesarios para el trabajo profesional de graduación.

3.8. Alcance del estudio

Los alcances del presente trabajo profesional de graduación, inicia partiendo del alcance descriptivo, el cual se examina mediante la observación, para poder identificar características propias del entorno laboral, pero también busca describir el problema, medir y obtener información, asimismo, durante el diagnóstico también se utilizó el alcance explicativo con el fin de explicar de manera detallada. ordenada y coherente cada uno de los acontecimientos encontrados, como la solución para solventar la interrogante planteada con anterioridad.

3.9. Técnicas e instrumentos de recolección

Para el desarrollo del presente trabajo de graduación, durante el diagnóstico de clima organizacional se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos que se detallan a continuación:

3.9.1. Técnicas

La técnica que se empleó para poder desarrollar el trabajo profesional es a través de un censo, tomando la totalidad de los empleados con que cuenta la empresa objeto de estudio, siendo estas 110 personas.

3.9.2. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para poder diagnosticar el clima organizacional son los que se mencionan a continuación:

3.9.2.1. Guía de Entrevista.

Se realizó una entrevista estructurada al director general de la firma contable ubicada en Zona 10 del Municipio de Guatemala, de manera virtual, mediante el uso de una guía de entrevista con alrededor de 12 preguntas mixtas, a fin de obtener conocimiento general del funcionamiento y la filosofía empresarial de la firma, asimismo presentar 14 dimensiones posibles a evaluar, de las cuales se seleccionaron 10 de ellas para ser evaluadas, mismas que son acorde al giro del negocio de la empresa objeto de estudio.

3.9.2.2. Cuestionario.

Se utilizó un cuestionario de 41 ítems, con el fin de documentar y revelar las condiciones actuales de la firma contable con relación al clima organizacional, las preguntas que se

plantearon son de forma mixta, en su mayoría preguntas cerradas, cuyas respuestas podrán ubicarse a través de una escala Likert, con cinco reactivos: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en desacuerdo, ni de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo, ponderadas de uno a cinco. Las interrogantes formuladas se relacionan con los hallazgos identificados previamente y los posteriores que el participante posee acerca del entorno laboral.

Otro de los factores que se evaluó son las dimensiones previamente establecidas por la gerencia de la empresa, el cuestionario está diseñado para que se responda mediante un enlace que se envió de acuerdo con la base de correos electrónicos que se proporcionó por el departamento de administración, asimismo se estableció un rango de tiempo a responder el cuestionario de 3 días hábiles.

Los rangos y la valorización que se utilizaron son: rango alto con una valorización de 80% a 100%, rango medio con una valorización de 60% a 79% y rango bajo inferior o igual a 59%, para la elaboración del cuestionario se utilizó como base Segredo, (2013) Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional, este instrumento fue validado por equipo gerencial, seleccionando de 59 ítems 41 de ellos, acordes al giro del negocio de la empresa y adecuadas a cada área que conforman la firma contable objeto de estudio.

3.10. Empleados a participar en censo

Los empleados pertenecientes a cada uno de los departamentos de la firma contable, fueron codificados con letras, para evitar posibles conflictos de interés entre las personas que participaron en el estudio, los puestos sujetos de estudio se clasifican funcionalmente de la siguiente manera: director general, gerentes, supervisores, asistentes de auditoría, asistentes fiscales, asistentes contables, asistentes administrativos, recepcionistas, mensajeros y personal de limpieza, 10 los puestos de trabajo evaluados y 110 colaboradores, siendo la totalidad que laboran para la empresa objeto de estudio, distribuidos en las sus cinco departamentos; administrativo, fiscal, legal, contabilidad, y auditoría.

Tabla 2***Puestos a evaluar***

NO.	DEPENDENCIA	CANTIDAD DE EMPLEADOS
1	A	1
2	B	5
3	C	8
4	D	25
5	E	25
6	F	25
7	G	13
8	H	4
9	I	2
10	J	2
TOTAL		110

Nota: Datos obtenidos por el departamento administrativo de la empresa objeto de estudio, julio 2021.

3.11. Estadística

El presente trabajo profesional de graduación se realizó a través a la estadística descriptiva, el cual se refiere al análisis, el resumen y la presentación de los resultados con base a la totalidad de la población, en este caso la totalidad del personal es de 110 colaboradores, así mismo se utiliza la variable cualitativa, los resultados se trabajaron por medio de la método de Likert, utilizando un cuestionario de 41 ítems, evaluando 10 dimensiones, con una escala de 5 opciones de respuestas, totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo, ponderadas de 1 a 5 puntos.

Asimismo, se procede a la sumatoria de cada uno de los reactivos, para poder establecer los límites inferiores y superiores, con el fin de obtener un dato porcentual de cada una de las dimensiones para luego establecer un promedio y lograr clasificar las dimensiones en los rangos altos, medios y bajos, dándoles una valorización y un color para identificarlos, por último, se procede a elaborar cada una de las figuras, tomando los cinco reactivos, siendo estos totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, para poder analizar de mejor manera los resultados correspondiente, finalizando con una breve discusión de lo que se

observa en cada una de las figuras, por último se realiza una figura consolidada de las dimensiones evaluadas y una breve explicación de los hallazgos puntuales en cada una de ellas, para un mejor entendimiento de los resultados.

4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se detalla el análisis y discusión de los resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos adecuados a cada una de las fases del proceso que se seleccionó para la elaboración del trabajo profesional de graduación: graduación de clima organizacional, establecimiento del objetivo general y específicos del proyecto, selección del método y técnicas a realizar, selección de instrumentos para elaborar el plan de mejora continua y su implementación.

El identificar la necesidad de realizar una evaluación de clima organizacional, es el primer paso para luego determinar los objetivos de acuerdo con las necesidades existentes de la empresa, asimismo se debe seleccionar un método de implantación que se apegue al presupuesto de la organización, además es necesario dar a conocer los resultados obtenidos, para luego poderlos analizar y discutir ante las gerencias encargadas.

4.1. Determinación del diagnóstico de clima organizacional

Para realizar la evaluación de clima organizacional en la firma objeto de estudio, se llevó a cabo por medio de la aplicación de instrumentos que permitieron identificar la situación actual de la empresa con respecto a las necesidades existentes de mejorar el clima laboral: guía de entrevista enfocada en el análisis organizacional y dirigida al director general de la organización, cuestionario enfocado en determinar la percepción del ambiente laboral dirigido a todo el personal que labora para la firma.

Se logra identificar a través de los comentarios y opiniones del director general, que es necesario diagnosticar y mejorar el clima organizacional en cada una de las áreas que conforman la empresa, además se logran establecer las dimensiones que serán medidas a través de un cuestionario de clima organizacional, para luego poder identificar las dimensiones con porcentajes altos, medios y bajos, asimismo identificar que dimensiones influyen en el desempeño del personal a través del equipo que contestó el cuestionario, como siguiente paso se considera necesario elaborar e implantar un plan de mejorar continua que permita el fortalecimiento de cada una de las dimensiones evaluadas. Los resultados por instrumentos se muestran a continuación:

4.1.1. Guía de entrevista enfocada en el análisis organizacional (Anexo 2)

Se realizó una guía de entrevista enfocada en el análisis organizacional dirigida al director general de la empresa objeto de estudio, ubicada en zona 10, Municipio de Guatemala, quien cuenta con más de catorce años de laborar para la firma, además es uno de los socios con más porcentaje de participación en la organización, el cual se logran identificar los siguientes hallazgos, a través de una matriz descriptiva se muestran los resultados para una mejor visibilidad y comprensión

Tabla 3

Resumen de respuestas obtenidas en la entrevista con el director general

PREGUNTA	RESPUESTA O COMENTARIO
1. ¿Considera que la filosofía empresarial es socializada correctamente en la empresa?	La filosofía empresarial se encuentra establecida y es de conocimiento por parte del director de la empresa, quien es el encargado junto con el área administrativa de promulgarla dentro de las instalaciones.
2. ¿Considera que los empleados tienen conocimiento de la filosofía empresarial?	Si, la filosofía es compartida para todo el personal a través de los jefes inmediatos y de las páginas corporativas.
3. ¿Considera que en todas las áreas conocen los objetivos de la empresa?	Si, cuando ingresa nuevo personal se socializan los objetivos de la empresa para poder alinear su trabajo a los fines de la empresa.
4. ¿Considera que existe integración y cooperación	Si, se tiene cooperación por parte de cada gerente, siempre han existido rozas entre áreas, pero se ha tratado de darle solución a esta situación.

entre los gerentes de cada uno de los departamentos?	
5. ¿Dentro de la empresa se promueven actitudes positivas?	Si, se promueven actividades para mejorar las actitudes, por el tema de pandemia el área administrativa no ha realizado ninguna acción para mejorar esta situación.
6. ¿Cómo considera que ha sido el crecimiento de la empresa en los últimos años?	La firma contable ha crecido favorablemente a lo largo de catorce años, iniciando operaciones en el año 2008 en su oficina ubicada en la zona 13, con el paso del tiempo la empresa ha logrado crecer y obtener reconocimiento por lo que en 2012 logró mudar sus oficinas a zona 10, lugar donde actualmente labora siendo la casa matriz, sus operaciones se encuentran distribuidas en cinco áreas específicas: auditoría, fiscal, administración, legal y contable.
7. ¿Considera que en la empresa existe el crecimiento laboral?	La firma contable brinda oportunidades de crecimiento laboral, por lo que capacita a sus empleados constantemente con el fin de formar colaboradores más ágiles y proactivos.
8. ¿Cómo considera la comunicación, de manera general, en todas las áreas de la empresa?	De acuerdo con los servicios que brinda la empresa es necesario contar con una comunicación efectiva y fluida, por lo siempre ha sido un problema constantemente, actualmente no se tienen herramientas para erradicar esta situación.

<p>9. ¿La empresa realiza procesos administrativos como lo es una evaluación del clima organizacional?</p>	<p>La empresa no ha tenido el interés en realizar procesos administrativos como lo es el diagnosticar y mejorar el clima organizacional acorde a las necesidades, deseos e inquietudes de los colaboradores, asimismo, nunca se ha realizado un diagnóstico de clima organizacional que ayude a conocer y comprender la perspectiva en que los colaboradores perciben el entorno laboral, además que identifique las diversas deficiencias y necesidades, como las herramientas necesarias para poder implementar adecuados procedimientos, es por ello que se considera necesario elaborar, desarrollar e implementar medidas correctivas a estas situaciones internas.</p>
<p>10. ¿Considera que es necesario conocer y mejora el entorno laboral que perciben los empleados?</p>	<p>Si, considero que la empresa ha estado en constante crecimiento, lo cual es necesario bríndales a los empleados un ambiente laboral adecuado, además es necesario cuidar la imagen de la empresa y diagnosticar e implementar medidas correctivas hará que en el ambiente de la firma aumente el sentido de pertinencia.</p>
<p>11. ¿Qué dimensiones cree que son necesarias para poder conocer el clima organizacional de la empresa?</p>	<p>Es necesario tomar todas las áreas de la empresa por lo que las dimensiones sugeridas son: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, actitud hacia el trabajo, ambiente físico y clima laboral, estrés laboral, motivación, centralización de toma de decisiones, conflictos y cooperación y reconocimiento.</p>

<p>12. ¿La empresa está dispuesta a implementar un plan de mejora y a darle seguimiento al mismo?</p>	<p>Si, como se dijo en un inicio es necesario que el área administrativa implemente este tipo de procedimientos, además es necesario darle seguimiento para poder brindar un ambiente productivo y acorde a lo que establece la legislación guatemalteca, asimismo este primer diagnóstico le dará el plus que la firma está buscando.</p>
---	--

Nota: Datos obtenidos de una entrevista al director general de la empresa objeto de estudio, julio 2021.

Luego de realizar la entrevista al director general, se logra establecer una reunión virtual junto a cada uno de los gerentes que representan las áreas que conforman a la firma, para poder definir de acuerdo con el giro de la empresa, actividad económica, entorno físico, antigüedad de la firma y los tipos de servicios que brinda la organización, un listado de catorce dimensiones sugeridas por lo que el director general selecciona 10 de ellas para evaluar.

El proceso para diagnosticar el clima organizacional para esta empresa es nuevo, por lo que, a criterio del director general, es necesario realizar y diagnosticar a profundidad a través de diez dimensiones que ayuden a identificar las áreas de mejora, asimismo la acción de compartir esta información con el resto del equipo ayudará a que el personal de los diferentes departamentos tengan la oportunidad de fungir como coaching y capacitadores internos, pues no lo son como tal, pero es posible que desarrollen esta práctica, de tal manera que, los talleres, cursos y capacitaciones que se propongan para mejorar el clima laboral, fluya desde diferentes áreas.

El interés por desarrollar este proyecto estaba latente, principalmente por el crecimiento de la empresa en los últimos años, no obstante, no se tenía el interés por parte del área administrativa, por ser un proceso administrativo laborioso, pero al momento de presentar la iniciativa por parte de la gerencia se mostró gran disposición al respecto.

Por otro lado, el director general advirtió la existencia de las posibles dificultades que se pueden presentar durante el estudio, por ser el primer proceso administrativo, pero se espera concluir exitosamente el trabajo profesional, con el fin de beneficiar a la empresa.

4.1.2. Cuestionario enfocado en determinar las áreas débiles que necesiten ser mejoradas a través de un plan de mejora continuo (Anexo 3)

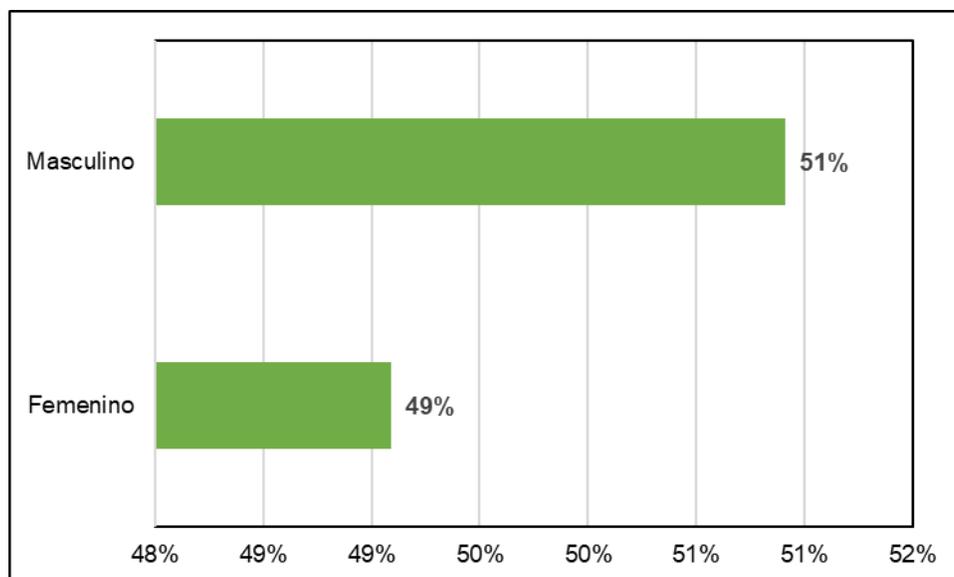
El cuestionario para la determinación de las dimensiones que necesitan ser reforzadas de la empresa objeto de estudio, fue dirigida a 10 puestos de trabajo en donde se involucra a ciento diez colaboradores, siendo la totalidad de empleados que actualmente laboran en la organización.

4.1.2.1. Datos demográficos.

Los resultados de los datos demográficos de la firma se presentan a continuación:

Figura 2

Género



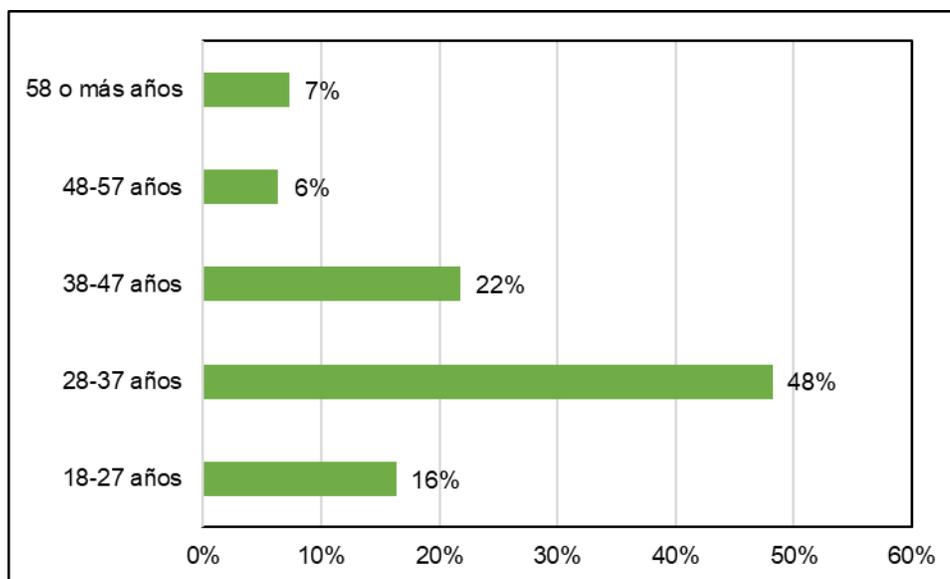
Nota: Información obtenida del censo realizado a los colaboradores de la empresa objeto de estudio en enero 2022.

De la totalidad de empleados, se determinó que el 49% de colaboradores es conformado por mujeres y el 51% de la totalidad de los colaboradores es conformado por hombres, por lo que se establece que en las cinco áreas que conforman la empresa prevalecen los

hombres por un mínimo porcentaje, por lo tanto, se puede indicar que el personal es equitativo, el cual mejora el clima organizacional, asimismo mejora la comunicación entre departamentos.

Figura 3

Rango de edad



Nota: Información obtenida del censo realizado a los colaboradores de la empresa objeto de estudio en enero 2022

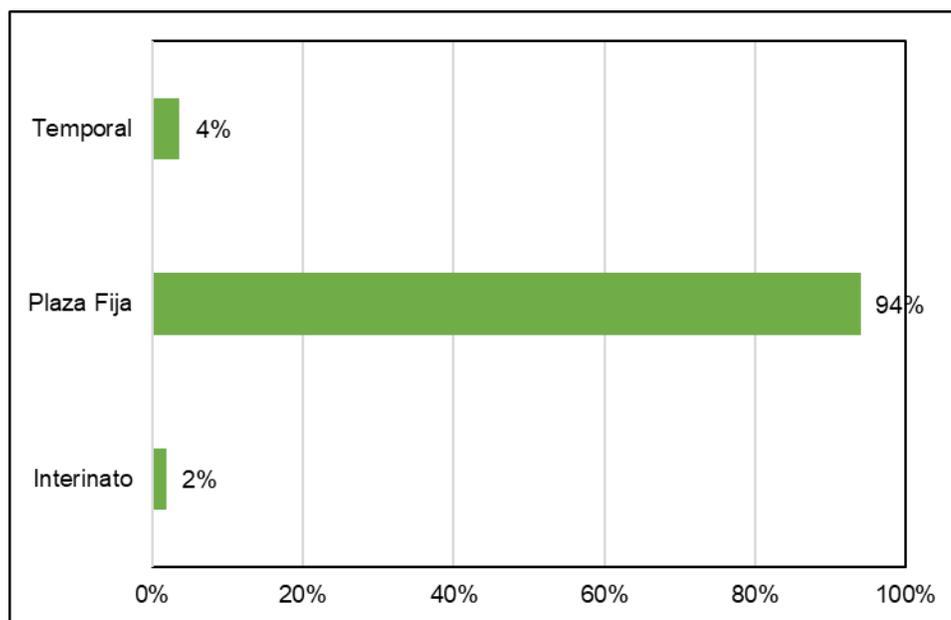
Se puede identificar un 48% de empleados que se encuentran en el rango de 28 a 37 años, seguidamente un 22% el rango de 38 a 47 años, un 16% en el rango de 18 a 27 años, un 7% en el rango de 58 años o más años y por último se puede visualizar un 6% del personal en el rango de edad de 48 a 57 años, se puede observar que en la organización prevalece y domina el personal joven, lo cual es favorable a la firma considerando las ventajas que conlleva este grupo generacional, con ello su rápida capacidad para maniobrar tecnología, capacidad multitarea, la formación académica, además que están abiertos al cambio.

Es de suma importancia considerar los rangos de edades, puesto que se puede identificar oportunidades de mejora y adecuación de las diversas áreas de trabajo, tomando en cuenta la experiencia del personal de mayor antigüedad, los cuales otorgar un apoyo a las nuevas generaciones, logrando eficiencia en las actividades y atribuciones laborales,

asimismo para la empresa puede ser una alternativa para capitalizar la experiencia empresarial.

Figura 4

Tipo de contrato



Nota: Información obtenida del censo realizado a los colaboradores de la empresa objeto de estudio en enero 2022.

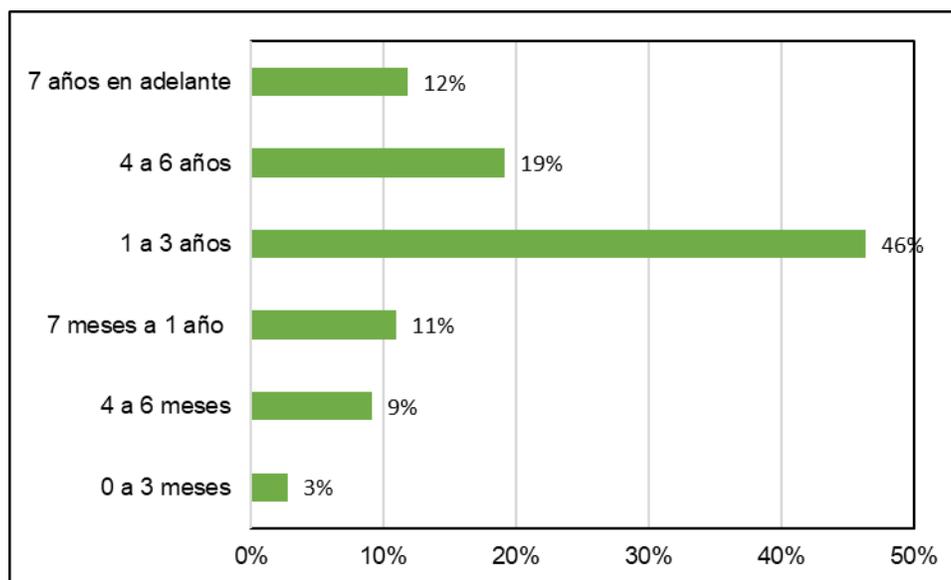
Con los resultados obtenidos se estableció que el 95% de los colaboradores que labora para la firma cuenta con plaza fija, el cual están distribuidos en cada una de las cinco áreas de la empresa, el 4% es personal temporal y el 2% es personal interino, por lo que prevalece las plazas fijas el cual le aportan estabilidad a la firma objeto de estudio, asimismo, la estabilidad se traduce en un mayor conocimiento de los empleados, de sus capacidades y de sus puntos fuertes, además permite que la organización cuente con personal mejor formado reteniendo el talento, talento que puede ser utilizado para capacitar a nuevos trabajadores por la experiencia que poseen.

El poseer personal fijo, ayuda a la empresa a disminuir la rotación de personal asimismo fideliza el talento de los colaboradores, si bien hoy en día las modalidades laborales han estado en constante cambio, han colaborado con la firma ha cambiar sus modalidades y

sus tipos de contrato, con el fin de mejorar los procesos de adaptación del trabajador, orden de mando, funciones que deben desempeñar, entre otros.

Figura 5

Antigüedad en la empresa



Nota: Información obtenida del censo realizado a los colaboradores de la empresa objeto de estudio en enero 2022.

Del 100%, se puede inferir que el 46% del personal cuenta con una antigüedad en la organización de 1 a 3 años, el 19% cuenta con 4 a 6 años, el 12% cuenta con 7 años en adelante, el 11% tiene de 7 meses a un año de pertenecer a la firma, el 9% tiene de 4 a 6 meses y por último el 3% tiene de 0 a 3 meses de laborar para la compañía, por lo que se puede indicar que en su mayoría es personal con una experiencia intermedia y estable.

Esta circunstancia no puede ser negativa ni positiva, son pocos los empleados que llevan buena parte de su vida dedicados a la misma empresa, si bien es cierto, este personal añade un plus de fidelidad a la organización. En la empresa objeto de estudio, se puede indicar también que este tipo de personal pueden reportar un beneficio económico, pero también puede proporcionar mayor capacidad de ascender dentro de la organización, ya que actualmente la firma ha estado en constante crecimiento lo que permite contar con oportunidades laborales para sus trabajadores.

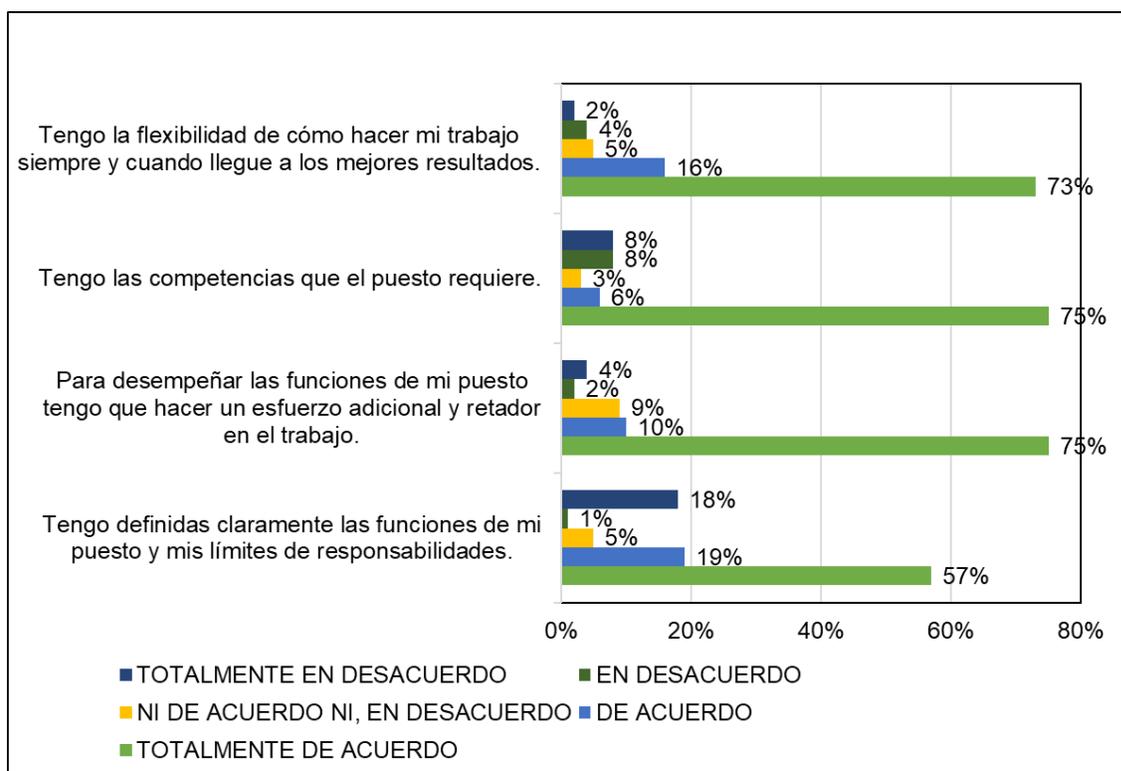
4.1.2.2. Resultados por dimensión.

El análisis por dimensión que se presenta a continuación permite obtener una idea sobre el ambiente laboral que actualmente perciben los empleados al momento de realizar el censo, cabe mencionar que las interpretaciones de estos resultados son el punto de partida para poder detectar las áreas de mejora, asimismo la información presentada, será la base para poder elaborar e implementar un plan de mejora. Además, se presentan los siguientes resultados relevantes de 10 dimensiones evaluadas: actitud hacia el trabajo, centralización de toma de decisiones, comunicación, conflictos y cooperación, condición física y clima laboral, estrés laboral, liderazgo, motivación, reconocimiento y trabajo en equipo.

Para lograr una mayor comprensión de los resultados se agrupan las siguientes variables Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en desacuerdo, ni de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo, obteniéndose 5 categorías para el análisis, ponderadas de 1 a 5. Asimismo, es importante aclarar, que los resultados porcentuales entre 80% a 100% serán considerados como un rango alto, de 60% a 79% serán considerados como un rango medio y por debajo o igual a 59% serán considerados como un rango bajo.

Los datos obtenidos por dimensión fueron recolectados, mediante un cuestionario y para su análisis se presenta en figuras de barras, adicionalmente se realizó el análisis comparativo entre dimensiones de clima organizacional para poder identificar las dimensiones con un rango alto, medio y bajo, asimismo poder identificar los principales hallazgos encontrados durante el diagnóstico de clima organizacional.

Figura 6

Dimensión actitud hacia el trabajo

Nota: Información obtenida del censo realizado a los colaboradores de la empresa objeto de estudio en enero 2022.

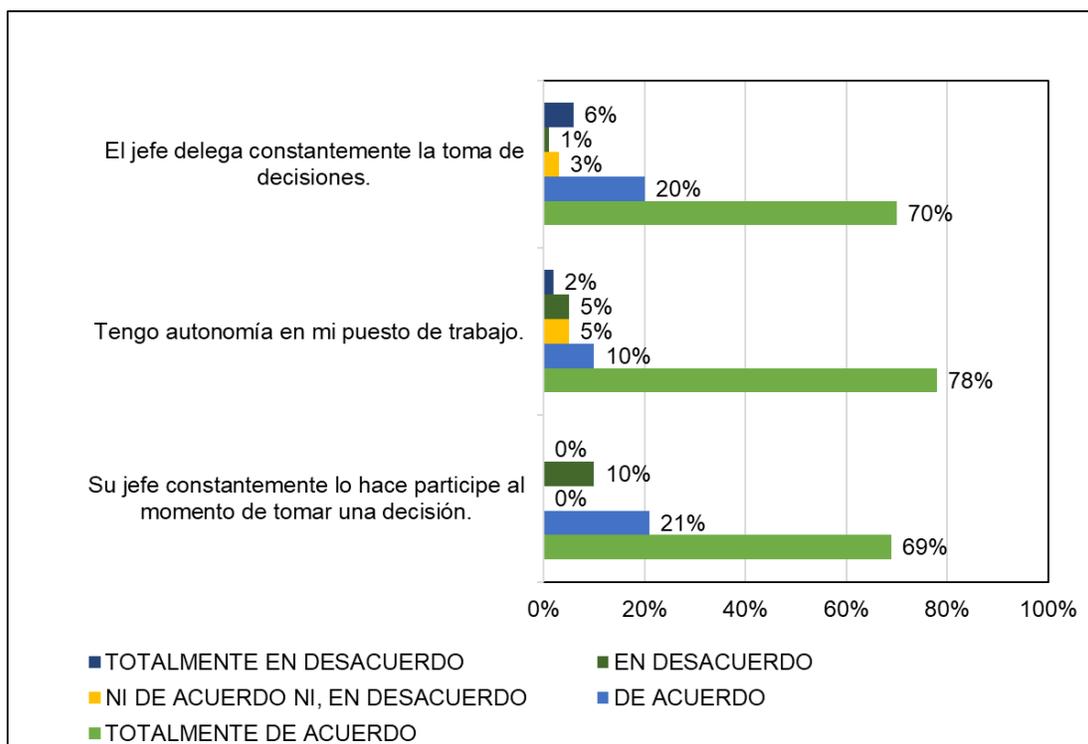
En relación con la dimensión de la actitud hacia el trabajo, el análisis muestra que los colaboradores de la firma contable consideran en un 73% tener la flexibilidad de cómo realizar su trabajo, un 16% está de acuerdo con la interrogante, un 5% del personal indica estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, un 4% de los censados indican estar en total desacuerdo y por último solo el 2% definen estar totalmente en desacuerdo. El 75% considera tener las competencias requeridas para el puesto que desempeñan y están totalmente de acuerdo, el 10% considera estar de acuerdo, el 9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% afirman estar totalmente en desacuerdo y el 2% indican estar en desacuerdo.

Asimismo, el personal censado indica tener claramente sus funciones y sus límites de responsabilidad, por lo que el 57% considera estar totalmente de acuerdo con estos ítems, el 19% de los empleados indican estar de acuerdo, el 18% indican estar totalmente

en desacuerdo, el 5% estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, por último, el 1% respondió estar en desacuerdo. Con relación a los hallazgos encontrados en esta dimensión se puede indicar que una de ellas es la flexibilidad de como realiza su trabajo el empleado, esto genera que se tenga un compromiso hacia la empresa, pero también se puede identificar que los empleados en su mayoría tienen que realizar un esfuerzo adicional y retador, lo cual es positivo, para no caer en lo rutinario, asimismo el personal reconoce tener las competencias adecuadas pero también están abiertos a aprender más de sus fortalezas para poder mejorar su desarrollo en sus actividades.

Figura 7

Dimensión centralización de toma de decisiones



Nota: Información obtenida del censo realizado a los colaboradores de la empresa objeto de estudio en enero 2022.

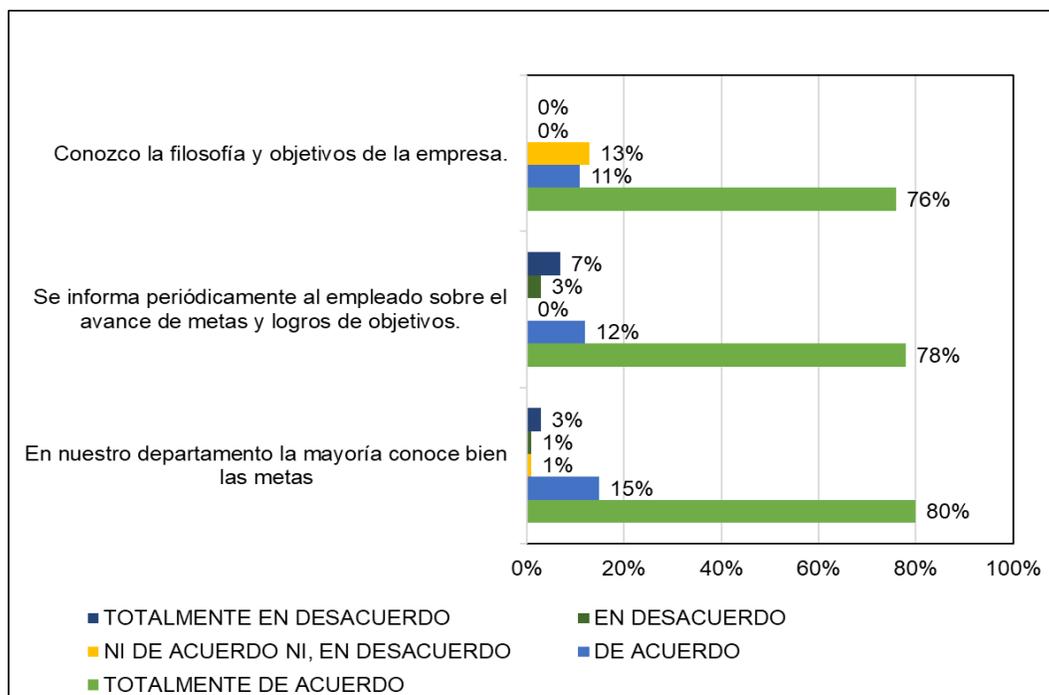
Se puede inferir que un 70% por ciento de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que su jefe delega constantemente la toma de decisiones, un 20% está de acuerdo, el 3% consideran estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 1% está en desacuerdo y el

6% está totalmente en desacuerdo. En materia de autonomía en el puesto los colaboradores consideran que un 78% está totalmente de acuerdo, el 10% está de acuerdo, el 5% se considera ni de acuerdo, ni en desacuerdo, con el mismo porcentaje el personal se considera estar en desacuerdo y solo el 2% está totalmente en desacuerdo. Ahora bien, los empleados en un 69% indican que su jefe lo hace participe en la toma de decisiones, el 21% menciona que está de acuerdo y el 10% indican estar desacuerdo.

Con relación a esta dimensión, se puede indicar que lo que se busca es crear pequeños núcleos de poder, de responsabilidad o de procesamientos, toda centralización persigue un mejor control, en la empresa objeto de estudio la delegación y participación en la toma de decisiones, ayuda a generar jerarquías y establecer responsabilidad al tomar decisiones.

Figura 8

Dimensión de Comunicación



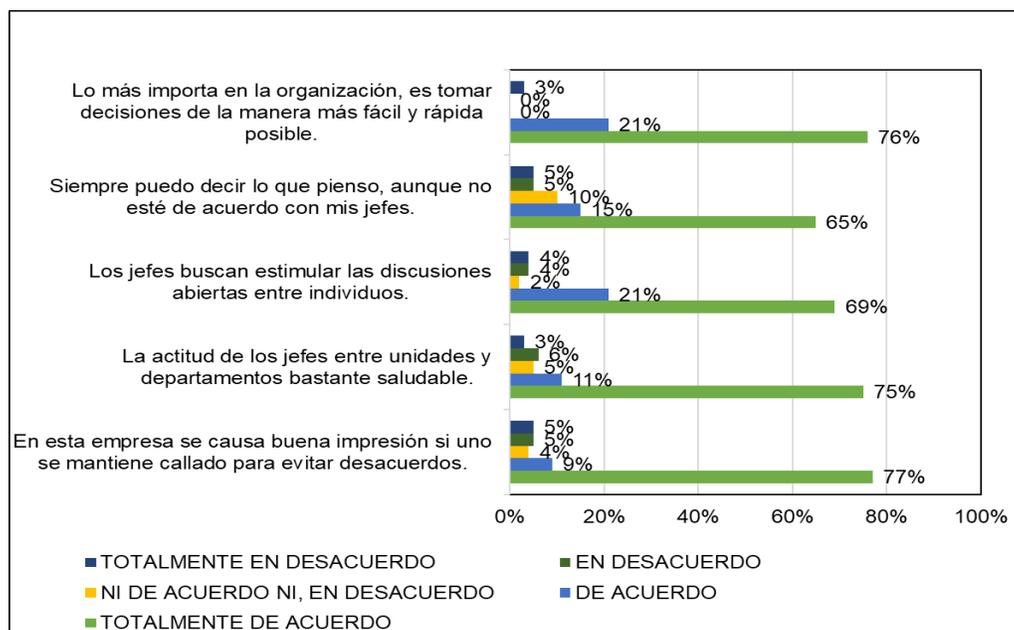
Nota: Información obtenida del censo realizado a los colaboradores de la empresa objeto de estudio en enero 2022.

Con relación a esta dimensión se pretende medir como son las relaciones entre jefe, subalterno y compañeros de trabajo, además la claridad que tienen los colaboradores sobre la filosofía de la empresa. En términos generales se puede apreciar en la figura número 8, según las respuestas obtenidas que el 76% conoce la filosofía de la empresa, el 11% está de acuerdo, el 3% está en desacuerdo y el 13% considera estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, asimismo el 78% indica que se le es notificado los alcances de metas y logros periódicos de su desempeño, el 12% considera estar de acuerdo, asimismo el 80% están totalmente de acuerdo en conocer sus metas, el 15% indican estar de acuerdo, el 1% consideran estar ni acuerdo, ni en desacuerdo, igualmente el 1% indica que está en desacuerdo y el 3% está en total desacuerdo.

Considerando estos resultados es evidente que esta dimensión se considera en un rango favorable para la empresa, adicionalmente, es sumamente importante que se trabaje en comunicar la filosofía empresarial a cada una de las áreas y jerarquías, asimismo que se comunique los avances de sus metas cumplidas en un rango de tiempo.

Figura 9

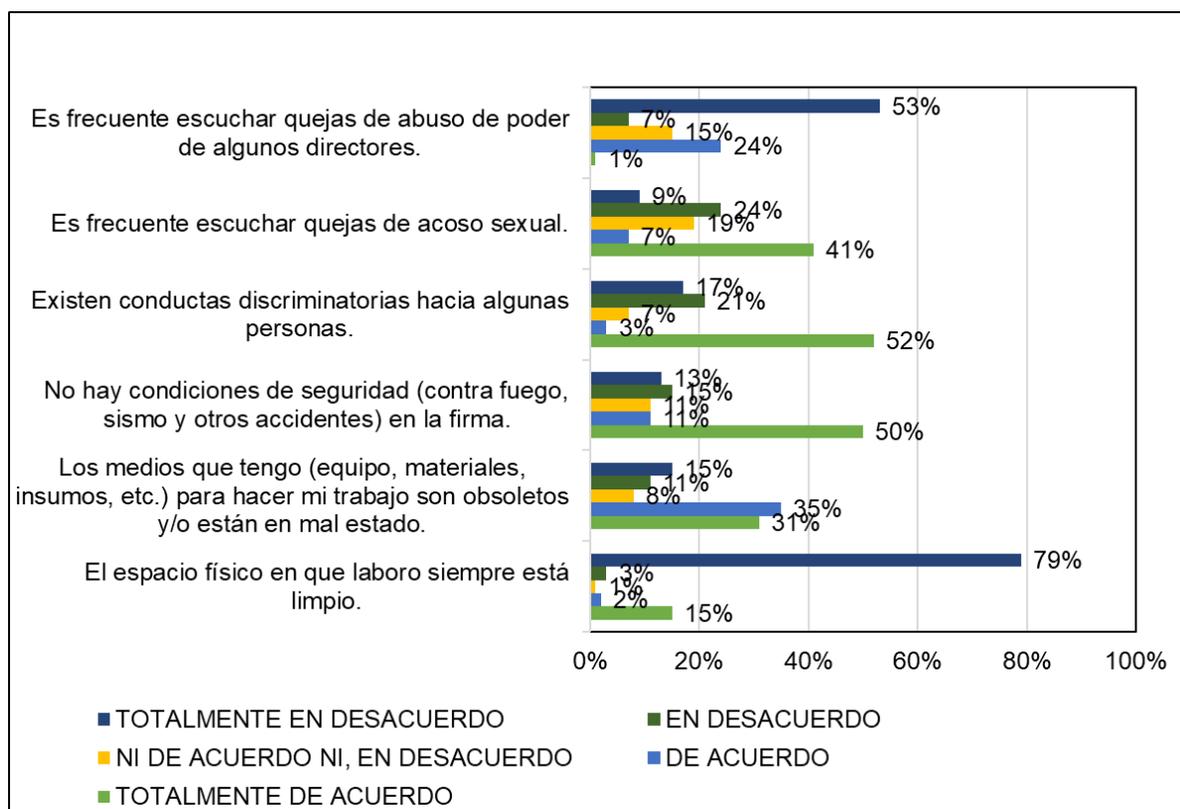
Dimensión de conflicto y cooperación



Nota: Información obtenida del censo realizado a los colaboradores de la empresa objeto de estudio en enero 2022.

Del 100% de los empleados, el 76% está totalmente de acuerdo con que la empresa toma decisiones rápidas y fáciles, el 21% considera está de acuerdo y el 3% indica estar totalmente en desacuerdo. Con relación a compartir la opinión de los trabajadores con respecto a algún tema, el 65% considera estar totalmente de acuerdo, el 15% afirma estar de acuerdo, el 10% respondió ni de acuerdo, ni en desacuerdo y con la misma cantidad de 5% el personal indica estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Asimismo, el 69% indican estar totalmente de acuerdo con relación a que los jefes buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos, el 21% indica estar de acuerdo, el 2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y con el mismo porcentaje 4% indican estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Ahora bien, los colaboradores indican que las actitudes entre departamentos y entre jefes es saludable, el 75% indica estar totalmente de acuerdo, el 11% está de acuerdo, con un 5% el personal considera estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, con 6% los trabajadores indican estar en desacuerdo y el 3% menciona estar totalmente en desacuerdo. Por último, el 77% de personas indican que para impresionar a los jefes prefieren mantenerse de manera callada, el 9% menciona estar de acuerdo, el 4% respondió ni de acuerdo, ni en desacuerdo y con el mismo porcentaje, 5% en desacuerdo y totalmente desacuerdo.

Los principales motivos que producen estos conflictos en la empresa objeto de estudio, es la falta de compañerismo entre áreas, exceso de competitividad, cambios constantes en la empresa, pero también se puede indicar que en muchas ocasiones no son negativas estas situaciones, en algunos casos fomenta la cooperación y el interés de intercambiar los papeles para poder alcanzar algún objetivo, asimismo el resolver estos conflictos generan motivación al personal, además contribuyen a mejorar el profesionalismo de los empleados. Pero también el no resolver estas problemáticas pueden generar una disminución en la productividad del personal, o bien inconformidad afectando el clima organizacional de la firma contable.

Figura 10**Dimensión de condición física y clima laboral**

Nota: Información obtenida del censo realizado a los colaboradores de la empresa objeto de estudio en enero 2022.

De 6 ítems se puede indicar que el 53% está totalmente en desacuerdo que es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos altos mandos, el 24% indica estar de acuerdo con la pregunta, el 15% considera estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 7% afirma estar en desacuerdo y el 1% en total acuerdo, con relación a acoso laboral, el 41% del personal indica estar de acuerdo, el 24% concluye estar en desacuerdo, el 19% esta ni en desacuerdo, ni de acuerdo, el 9% de los empleados están totalmente de acuerdo y el 7% infiere estar de acuerdo.

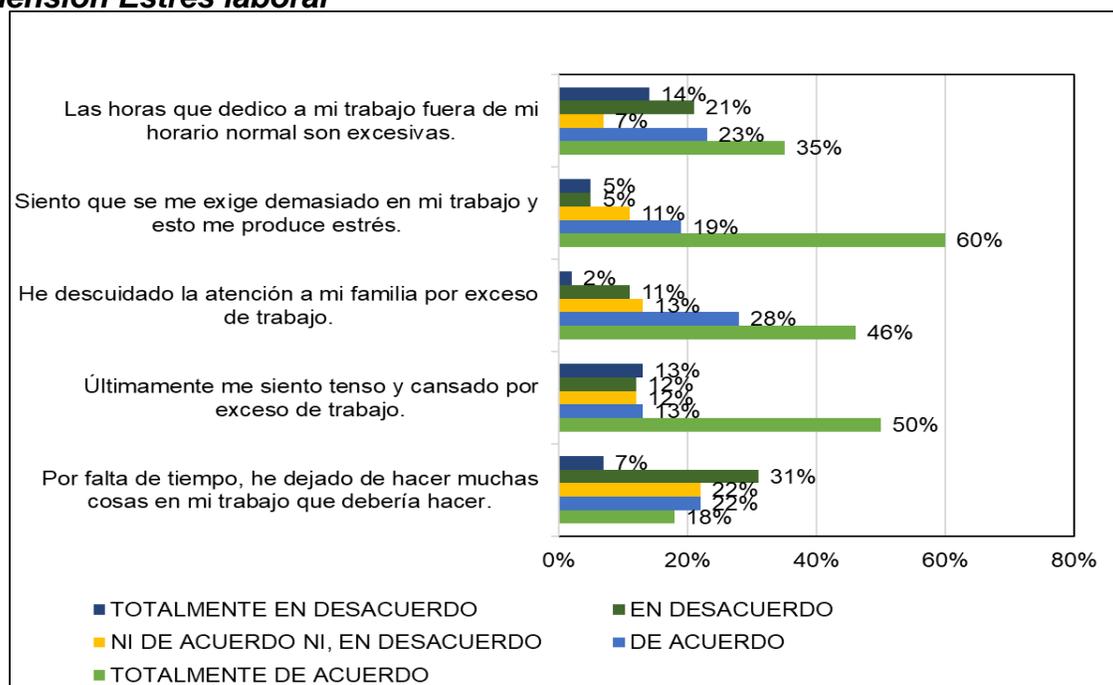
Asimismo, se puede describir que el 50% indica que dentro de las instalaciones no se cuenta con condiciones de seguridad, el 15% infiere estar en desacuerdo, con 13% infiere estar totalmente en desacuerdo y con 11% los colaboradores ni estar en desacuerdo, ni de acuerdo y de acuerdo. En la interrogante de los medios como equipo, materiales,

insumos, para desarrollar el trabajo es obsoleto, el 35% está de acuerdo, el 31% está totalmente de acuerdo, el 15% está en desacuerdo, el 11% indica estar en desacuerdo y el 8% ni está en desacuerdo ni de acuerdo, por último los empleados consideran que el espacio físico con el que siempre laboral está completamente limpio, el 79% de los censados indican que están en desacuerdo, el 15% está totalmente de acuerdo, el 3% está en desacuerdo, 2% de las personas consideran estar de acuerdo y el 1% concluye estar ni en desacuerdo, ni de acuerdo.

En materia de condiciones físicas y clima laboral la empresa objeto de estudio se encuentra con deficiencia, entre los principales hallazgos se puede indicar que esta dimensión define el rendimiento de sus empleados, asimismo se puede inferir que los empleados se encuentran incómodos al momento de trabajar, por los equipos obsoletos o sin equipamiento, además se percibe acoso laboral y un abuso a la autoridad por parte de supervisores, por lo que en los próximos apartados se estará brindando más detalles de las medidas de corrección a estas situaciones.

Figura 11

Dimensión Estrés laboral



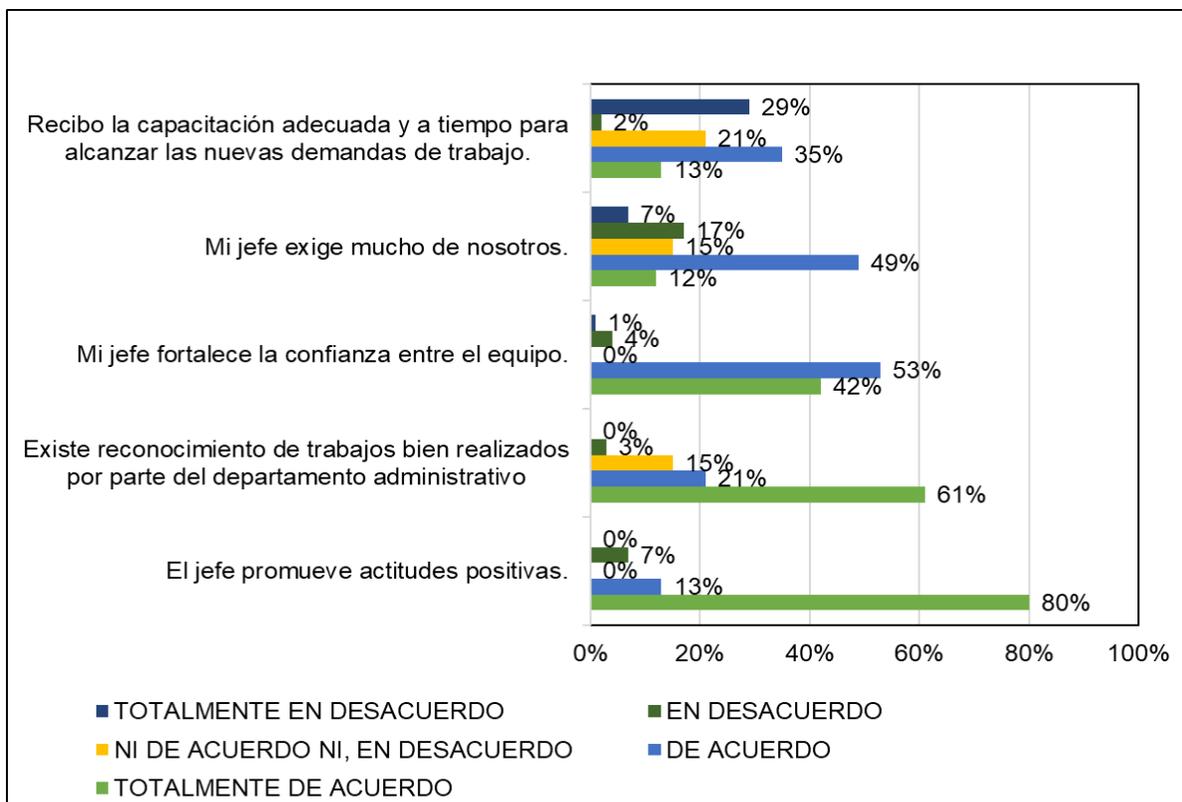
Nota: Información obtenida del censo realizado a los colaboradores de la empresa objeto de estudio en enero 2022.

Con relación al estrés laboral, en la primera interrogante el personal censado indica que las horas laboradas fuera del horario laboral son excesiva con un 35% indican totalmente de acuerdo, el 23% está de acuerdo, el 21% de los colaboradores censados indican estar en desacuerdo y el 7% no está ni en desacuerdo, ni de acuerdo. Este punto es importante por tratar la integridad y salud de los empleados que laboran para la empresa objeto de estudio, si bien es una firma contable, por lo tanto, la laborar que se realiza es laboriosa, no se debe de exceder de los parámetros que indican la legislación guatemalteca. Con relación a la exigencia laboral, el 60% está totalmente de acuerdo, el 19% concluye estar de acuerdo con la interrogante, el 11% no están ni en desacuerdo, ni de acuerdo con el mismo porcentaje 5% están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

En material de descuido familiar por exceso de trabajo, el 46% está de acuerdo, el 28% está de acuerdo, el 13% se considera estar ni en desacuerdo, ni de acuerdo, el 11% del personal censado está en desacuerdo y el 2% está totalmente en desacuerdo. En ciertas épocas del año la empresa está en temporada alta, por lo que se requiere que el personal labore más horas, por lo que, en el ítem, últimamente me siento tenso y cansado el 50% de los empleados infieren estar totalmente de acuerdo, con los mismos valores 13% las personas están totalmente en desacuerdo, y de acuerdo, por último, el 12% indica estar ni en desacuerdo, ni de acuerdo y en desacuerdo. Ahora bien, los resultados para el ítem por falta de tiempo he dejado de hacer muchas cosas que corresponden a mi trabajo, el 31% de los colaboradores están en desacuerdo, con un 22% el personal se encuentra ni en desacuerdo ni de acuerdo, pero también de acuerdo, el 18% está totalmente de acuerdo, por último, el 7% se considera totalmente en desacuerdo.

El estrés puede ser derivado por aspectos emocionales dentro del entorno laboral, generado por el nivel de presión al momento de llevar ciertas actividades, por los servicios que ofrece a sus clientes la empresa objeto de estudio, se puede identificar que este estrés viene acompañado de agotamiento, físico o mental, por lo que es importante que la empresa prevalezca jornadas flexibles y ordenadas, pero también se debe analizar que este tipo de estrés disminuye la productividad de sus empleados, pero también hace que el margen de errores aumente.

Figura 12

Dimensión de Liderazgo

Nota: Información obtenida del censo realizado a los colaboradores de la empresa objeto de estudio en enero 2022.

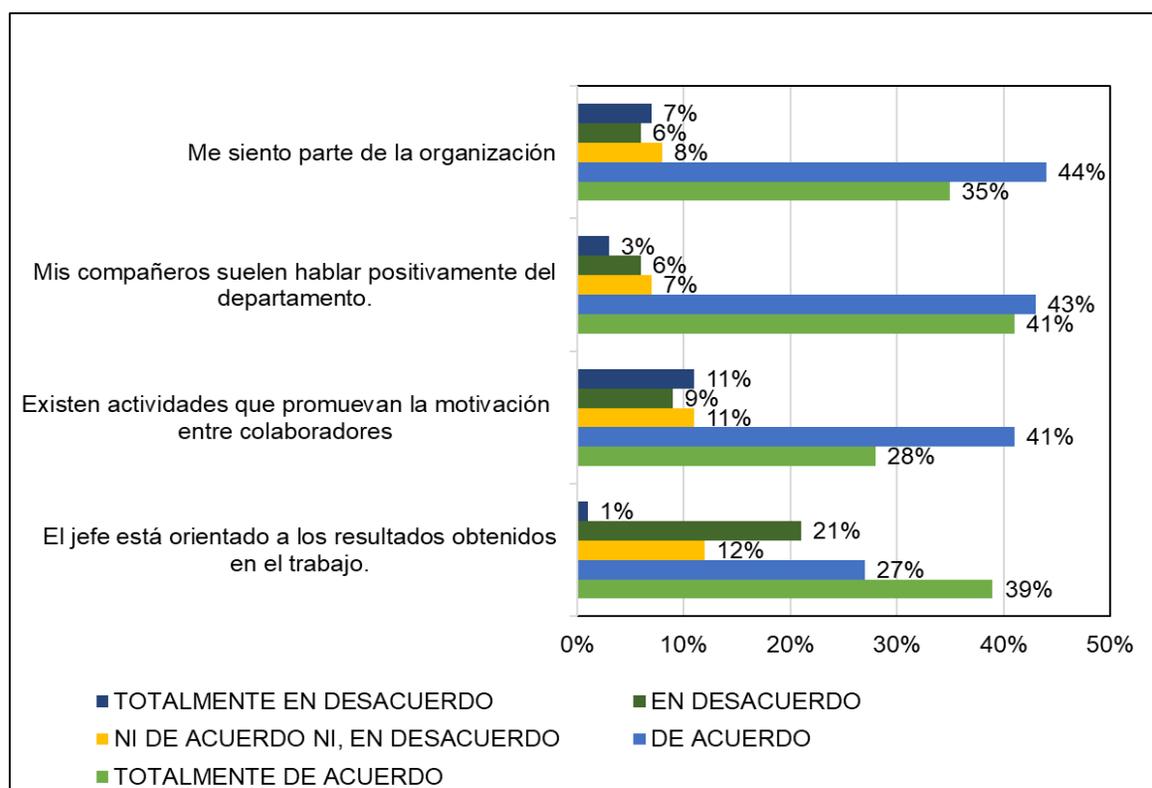
Se puede indicar los resultados de los ítems con relación a la dimensión de liderazgo, recibo la capacitación adecuada en el tiempo correcto, el personal indica estar en un 35% de acuerdo, un 21% del personal censado infiere estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, un 29% está totalmente en desacuerdo, 13% está totalmente de acuerdo y el 2% está en desacuerdo, respecto a la interrogante, mi jefe exige mucho del personal, indica solo el 49% estar de acuerdo, el 17% está en desacuerdo, el 15% responde estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 12% concluyen estar totalmente de acuerdo y el 7% estar totalmente en desacuerdo, ahora bien en materia de fortalecimiento de confianza en los equipos de trabajo, el personal indica que el 53% está de acuerdo, el 42% considera una respuesta de totalmente en de acuerdo, el 4% responde estar en desacuerdo, y el 1% está en totalmente en desacuerdo.

En el ítem número tres con relación a esta dimensión, el personal censado indica estar un 61% totalmente de acuerdo en que existe reconocimiento de trabajos bien realizados por parte del departamento administrativo, el 21% estar de acuerdo, el 15% considera estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 3% respondió estar en desacuerdo. Posteriormente en el análisis del ítem, el jefe promueve actitudes positivas, el 80% indica estar totalmente de acuerdo, el 13% está de acuerdo y solo el 7% estar totalmente en desacuerdo.

Se logró establecer por medio del diagnóstico de clima organizacional que el tipo de liderazgo de la empresa es participativo, por promover dentro de la firma contable objeto de estudio, actitudes de alta calidad de servicio, asimismo, el debido reconocimiento, es el adecuado, las actividades de los jefes y encargados son acorde a los objetivos empresariales.

Figura 13

Dimensión de motivación



Nota: Información obtenida del censo realizado a los colaboradores de la empresa objeto de estudio en enero 2022.

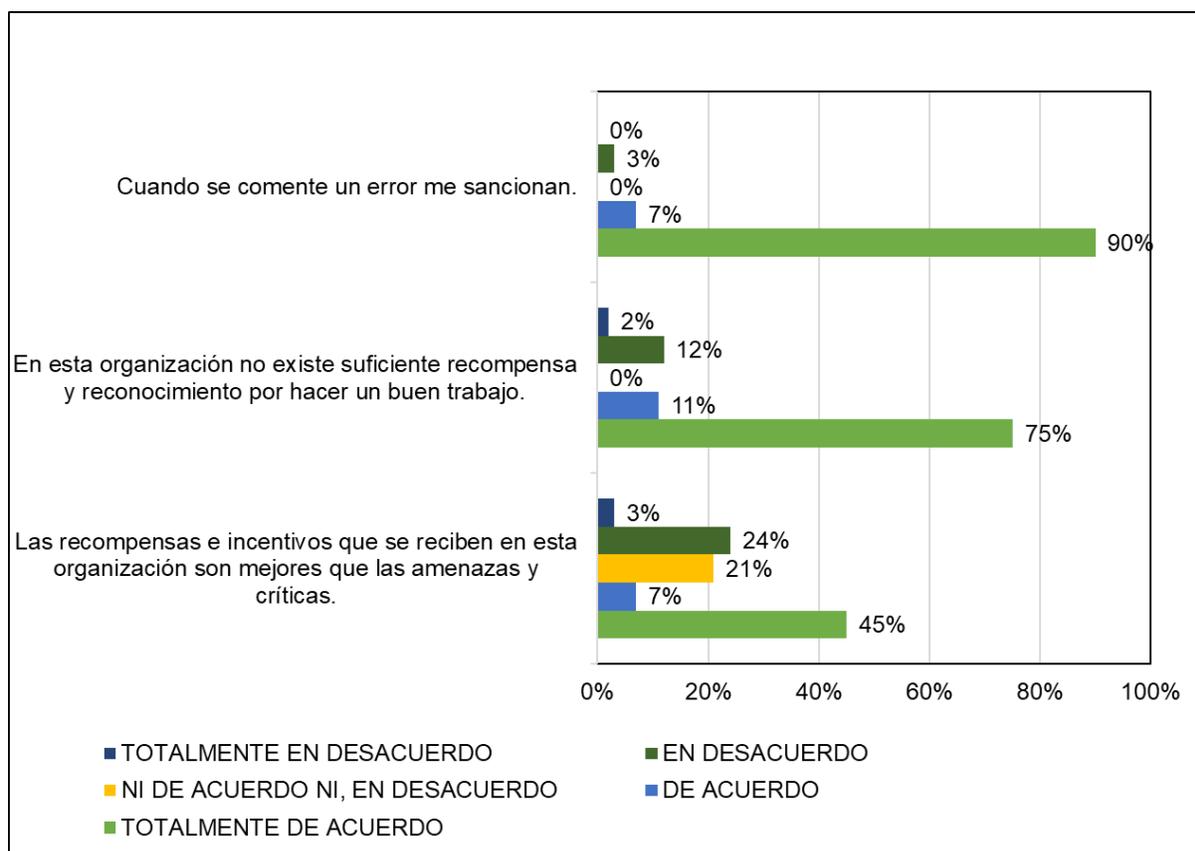
Se puede indicar con relación a la anterior figura, que el 44% de los colaboradores censados, están de acuerdo, en sentirse parte de la organización, el 35% totalmente de acuerdo, el 8% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 7% responde estar totalmente en desacuerdo y por último el 6% corresponde estar en desacuerdo. Ahora bien, en el ítem de si existen actividades que promuevan la motivación entre colaboradores, el personal respondió, con un 43% estar de acuerdo, con un 41% totalmente de acuerdo, con un 7% estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, con un 6% estar en desacuerdo y por último con un 3% estar totalmente en desacuerdo.

En los últimos dos ítems, el 41% está de acuerdo con que existen actividades que promuevan la motivación entre colaboradores, con un 28% el personal está de acuerdo, los colaboradores manifestaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo con un 11%, con un 11% también estar totalmente en desacuerdo y con un 9% estar en desacuerdo. Asimismo, con un 39% los empleados indican que su jefe está orientado a los resultados obtenidos del trabajo de sus empleados, con un 27% indican estar de acuerdo, con un 21% están en desacuerdo, con el 12% infieren estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo y solo el 1% concluyen estar totalmente en desacuerdo.

Se puede indicar que esta dimensión dentro de la empresa objeto de estudio, esta acepción traslada a sus empleados valor, compromiso con la organización, pero también ayuda a mejorar el rendimiento de sus empleados, se puede observar de acuerdo a los resultados, que los empleados se sienten parte de la firma contable, pero también están de acuerdo en que se promueve actividades por parte de los altos mandos, sin embargo por la pandemia todas estas actividades se dejaron a un lado, lo cual es importante retomar para poder mejorar la productividad de sus empleados.

Esta dimensión es importante, por el reto que se enfrenta, en lograr un equilibrio adecuado entre la jornada laboral y la vida personal de sus empleados, pero también de lo competitivos que pueden llegar hacer sus colaboradores, asimismo los resultados indican que dentro de las áreas hay muy buenos comentarios de la empresa.

Figura 14

Dimensión de reconocimiento

Nota: Información obtenida del censo realizado a los colaboradores de la empresa objeto de estudio en enero 2022.

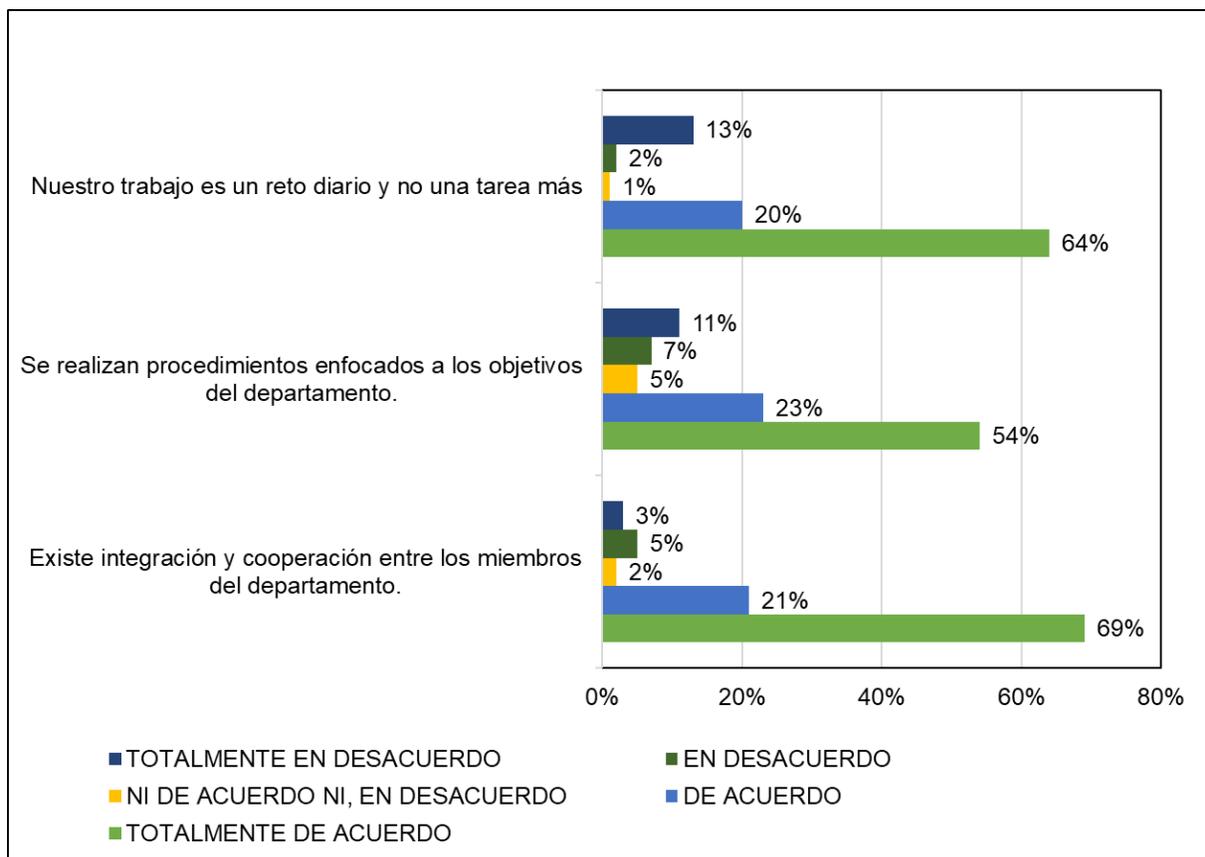
La figura anterior indica los resultados obtenidos del diagnóstico realizado, se puede indicar que el personal cesado indica que el 90% totalmente de acuerdo en que cuando se comete un error o una equivocación son sancionados, el 7% también indica estar de acuerdo y solo el 3% infieren estar en desacuerdo. Otro hallazgo encontrado dentro de los resultados es que en la empresa objeto de estudio no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer bien su trabajo, con un 75% indican estar totalmente de acuerdo, con un 11% el personal está de acuerdo, con un 2% los censados infieren estar totalmente en desacuerdo y solo el 2% está en desacuerdo.

En el último ítem, los empleados indican que las recompensas e incentivos que se reciben por parte de la organización son mejores que las sanciones, el 45% indican estar

totalmente de acuerdo, solo el 24% infiere estar totalmente en desacuerdo, el 21% respondieron a esta interrogante estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 7% consideran estar de acuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo. Con relación a esta dimensión se puede apreciar, que todo el personal necesita ser recompensado y valorado por su esfuerzo y su desempeño.

se puede indicar que la empresa reconoce la importancia de reconocer a sus empleados, pero que en los últimos meses y por la crisis que se vivió por el tema pandemia esto también fue suspendido, sin embargo se han estado buscando alternativas que no sean de rubro económico pero que ayuden a recompensar a sus empleados, en el regreso a la modalidad presencial, se implementaron días híbridos, asimismo pausas activas por las jornadas altas debido a los niveles de trabajo que mantiene la empresa, poco a poco la firma contable ha estado implementando estrategias que equilibren la parte emocional de sus colaboradores, en el tema de sanciones, se debe a que por el giro de negocio que desempeña la empresa, es sensible, por los impuestos y contabilidades que se realizan, por lo que es un tema que se tiene pendiente de verificar para no afecte a sus trabajadores.

Otro hallazgo que se logró verificar es que es estos reconocimientos en muchas ocasiones con repetitivos, como por ejemplo el día de la madre o el día del padre, en época navideña se logra realizar las mismas actividades, por lo que se necesita innovar en actividades y reconocimientos más actuales, sin duda alguna la empresa está en constantes cambios, por lo que es importante buscar estrategias más modernas.

Figura 15**Dimensión de trabajo en equipo**

Nota: Información obtenida del censo realizado a los colaboradores de la empresa objeto de estudio en enero 2022.

Luego de realizar el censo, los resultados de la dimensión trabajo en equipo indica, que el 64% del personal censado percibe está totalmente de acuerdo en que su trabajo es un reto diario y no una tarea rutinaria, el 13% está totalmente en desacuerdo, el 2% está de totalmente en desacuerdo y solo el 1% indica estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Asimismo, el 54% de los empleados infieren en que los procedimientos que realiza su departamento están enfocados a los objetivos de su área, el 23% está de acuerdo, el 11% está totalmente en desacuerdo, el 7% está en desacuerdo y el 5% manifiestan estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Ahora bien, en materia de integración, cooperación y trabajo en equipo entre miembros de departamentos, el personal indica que el 69% está totalmente en de acuerdo, el 21% está de acuerdo, el 5% respondió estar totalmente en desacuerdo, el 3% indica estar en desacuerdo y el 2% ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Esta dimensión es una de las herramientas más importantes cuando se habla de la eficiencia organizativa, pero también es importante por el impacto que puede producir, dentro de la empresa objeto de estudio, se puede indicar que entre áreas se trabaja en equipo logrando el objetivo, asimismo se puede indicar que los empleados reconocen que su trabajo es un reto diario, por el volumen y por la cartera de clientes amplia con la que trabaja la empresa, hace que se cuente con un trabajo variante y en constante cambio.

4.1.2.3. Resultados consolidados.

A continuación, se presentan los resultados de manera consolidada, asimismo se presenta una tabla con la valorización utilizada, una gráfica que muestra la valorización de las dimensiones evaluadas y rangos obtenidos.

Tabla 4

Rango de valorización de clima organizacional

RANGO	VALORIZACIÓN
Alta	80% - 100%
Media	60% - 79%
Baja	< o =59%

Nota: Datos obtenidos de un censo realizado a la empresa objeto de estudio bajo los enfoques teóricos de Likert (citado por Cota, 2017), enero 2022.

Para poder determinar la valorización, se consideró el porcentaje de diez dimensiones, el cual se clasifican en tres, ALTA a las dimensiones que tienen un nivel superior al 80% el cual están identificadas con color verde, valoración MEDIA a las dimensiones que están por arriba de 60% y estén por debajo del 80% con color amarillo y la valoración BAJA a las dimensiones que tienen un nivel inferior o igual a 59% y se pueden identificar con el color rojo.

Tabla 5**Consolidado de rango de valorización de clima organizacional**

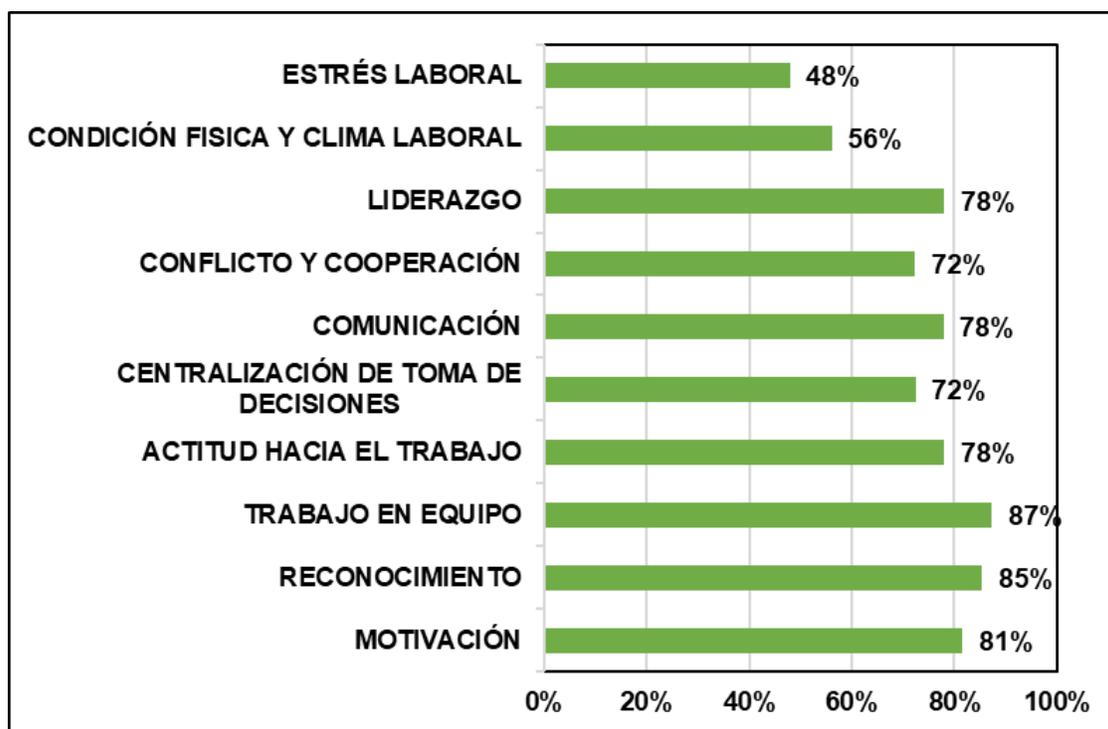
NO.	REACTIVO	PORCENTAJES	RANGO
1	MOTIVACIÓN	81%	ALTA
2	RECONOCIMIENTO	85%	ALTA
3	TRABAJO EN EQUIPO	87%	ALTA
4	ACTITUD HACIA EL TRABAJO	78%	MEDIA
5	CENTRALIZACIÓN DE TOMA DE DECISIONES	72%	MEDIA
6	COMUNICACIÓN	78%	MEDIA
7	CONFLICTO Y COOPERACIÓN	72%	MEDIA
8	LIDERAZGO	78%	MEDIA
9	CONDICIÓN FÍSICA Y CLIMA LABORAL	56%	BAJA
10	ESTRÉS LABORAL	48%	BAJA

Nota: Datos obtenidos de un censo realizado a la empresa objeto de estudio bajo los enfoques teóricos de Likert (citado por Cota, 2017), enero 2022.

Tal como se indicaron anteriormente los rangos cualitativos para calificación, se logra observar el grado de fortaleza en las 10 dimensiones que se ubican cualitativamente entre los rangos de alta, media y baja, se puede indicar que la firma contable cuenta con tres dimensiones altas, siendo estas: motivación con un 81%, reconocimiento con un 85% y trabajo en equipo con 87%, cinco dimensiones medias siendo estas: actitud hacia el trabajo con 78%, centralización de toma de decisiones con 75%, comunicación con 78%, conflicto y cooperación con 72% y liderazgo con 78%, dos dimensiones siendo estas: condición física y clima laboral con 56% y estrés laboral con 48%, el cual corresponden a las debilidades de la firma contable.

Asimismo, se establece para el análisis de la información recolectada los resultados de los reactivos: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Figura 16

Consolidado de dimensiones

Nota: Datos obtenidos de un cuestionario realizado a la empresa objeto de estudio bajo los enfoques teóricos de Likert (citado por Cota, 2017), enero 2022.

A continuación, se presentan los principales hallazgos e incidencias de las diez dimensiones evaluadas para un mejor entendimiento.

- **Estrés laboral:** En materia de estrés laboral, las problemáticas identificadas, son las jornadas largas, principalmente de las áreas de contabilidad, auditoría y fiscal, asimismo se identificaron causas vinculadas a las funciones de los empleados, como por ejemplo la exigencia y la falta de control de planificación de las tareas dentro de la organización, además los horarios que limitan la vida familiar y la mala organización del trabajo, en la figura anterior se puede indicar una valorización de 48% clasificándola en un rango bajo.
- **Condiciones físicas y clima laboral:** Con relación a esta dimensión se puede indicar, que los principales hallazgos están vinculadas al entorno físico y a la

tecnología, pero también se logró identificar que el posicionamiento de equipo mobiliario y demás se encuentra mal ubicado, la falta de iluminación adecuada y las condiciones poco higiénicas, contribuyen a tener un clima laboral deficiente, en la figura anterior se puede visualizar un 56% clasificándola en un rango bajo.

- **Liderazgo:** La firma contable objeto de estudio, cuenta con un liderazgo participativo, su enfoque es promover la participación, el entusiasmo y la implicación de los empleados, sin embargo, se puede identificar que existe poco reconocimiento por parte de los encargados de cada área, asimismo se pudo identificar la capacidad de influir de los supervisores es eficiente y formal, esta dimensión se encuentra en el rango medio con 78%.
- **Conflicto y cooperación:** Se puede inferir que los jefes buscan estimular discusiones abiertas entre empleados, aceptar las opiniones del personal que tienen a cargo, con el fin de que los colaboradores puedan reaccionar ante cualquier conflicto, con mejor actitud y disposición, asimismo se puede inferir que esta dimensión se encuentra en un rango medio con un 72%, por lo cual se indica que el modo de reacción no es ni positivo ni negativo.
- **Comunicación:** Se establece para esta dimensión un rango medio con 78%, el cual es favorable, se puede indicar que el canal de comunicación es fluido, por el tipo de giro de negocio de la empresa objeto de estudio, se cuenta con canales de comunicación sofisticados y económicos, como lo es el correo electrónico, WhatsApp Bussines, entre otros, para tener a todos sus empleados en constante comunicación, además se establece que cada cierto tiempo es notificado a cada empleado al respecto de sus resultados alcanzados.
- **Centralización de toma de decisiones:** Esta dimensión busca obtener responsabilidad y compromiso de sus empleados hacia la empresa, esto se logra a través de que los jefes inmediatos hacen participes a los empleados al momento de tomar decisiones, asimismo se logró identificar que los altos mandos delegan

constantemente la toma de decisiones, se puede inferir que esta dimensión cuenta con un 72% por lo que se clasifica en un rango medio.

- **Actitud hacia el trabajo:** Se puede indicar que esta dimensión se encuentra con una ponderación de 78% el cual se puede clasificar en rango medio, esto se debe a que los empleados tienen definidas claramente las funciones de sus puestos, asimismo cuentan con las competencias necesarias para poder desempeñar sus labores, asimismo se puede indicar que los empleados tienen la flexibilidad de organizar sus labores siempre y cuando se lleguen a los mejores resultados.
- **Trabajo en equipo:** Con un 87% de valorización se puede clasificar esta dimensión en un rango alto, se logró identificar que los procedimientos que se realizan dentro de la empresa objeto de estudio están enfocados en los objetivos organizacionales, asimismo se identifica integración y cooperación entre áreas, esto es favorable para la empresa por fomentar la productividad y la actitud hacia el trabajo.
- **Reconocimiento:** Se puede indicar que las recompensas e incentivos que se reciben en la organización objeto de estudio son acorde al desempeño de sus colaboradores, con un 85% se puede clasificar esta dimensión en un rango alto, pero también se puede identificar que al momento que un empleado comete un error es sancionado, se puede inferir que cuando se reconoce el esfuerzo y dedicación de los empleados, aumenta el compromiso, refuerza comportamientos positivos que ayudan a mejorar el clima organizacional.
- **Motivación:** Con relación a esta dimensión, se puede clasificar en un rango alto con un 81%, luego de realizar la evaluación correspondiente, se puede inferir que los jefes realizan actividades que promuevan la comunicación, sin embargo, no se están realizando por temas de pandemia, es importante retomar el tema de motivación por ser parte importante de mejorar el clima organizacional entre áreas.

5. CONCLUSIONES

- 5.1. Luego de diagnosticar el clima organizacional del personal de una firma contable dedicada a prestar servicios de auditoría, consultoría fiscal, legal, administrativa, contabilidad corporativa y outsourcing, se logró percibir por los colaboradores, a través de 10 dimensiones dentro de una escala de cero a cien, existen aspectos que requieren ser mejorados, por ejemplo los procesos de planeación, evaluación de resultados, programas motivacionales y sistemas de comunicación interna con el fin de mejorar el clima organizacional.
- 5.2. A través del diagnóstico de clima organizacional se permitió conocer las principales necesidades de los empleados con relación al clima organizacional que actualmente afectan directa e indirectamente el desempeño de los empleados, siendo estas las condiciones físicas, el estrés laboral, el poco reconocimiento, la falta de motivación, entre otros.
- 5.3. Se permitió determinar una clasificación a través del clima organizacional con relación a las diez dimensiones evaluadas, el cual establece que la empresa cuenta con tres dimensiones altas, siendo estas: motivación, reconocimiento y trabajo en equipo, cinco dimensiones medias siendo estas: actitud hacia el trabajo, centralización de toma de decisiones, comunicación, conflicto y cooperación y liderazgo, dos dimensiones con un rango bajo siendo estas: condición física y clima laboral y estrés laboral.
- 5.4. Es necesario elaborar una propuesta de un plan de mejora, enfocando principalmente en las áreas a mejorar determinadas en el análisis y discusión de los resultados, asimismo se estructuraron estrategias de diversa índole, el cual fue evaluada por las gerencias y por el director general, para ser socializada y posteriormente sea ejecutado.

- 5.5. Se procedió a la implementación de un plan de mejora continua de clima organizacional en la firma contable autorizada por el equipo gerencial, se hace mención que el plan no se tiene implementado en su totalidad, se tomó la decisión por parte de gerencia de poderlo implementar en tres fases, para poder visualizar de mejor manera las mejoras e ir afinando los cambios que sean necesarios.

6. RECOMENDACIONES

- 6.1. Es importante diagnosticar el clima organizacional por el área administrativa de la empresa anualmente, para conocer las distintas oportunidades de mejora, asimismo que se pueda conocer la percepción del entorno laboral que perciben los empleados de la empresa objeto de estudio.
- 6.2. A través del diagnóstico de clima organizacional permite conocer las principales necesidades de los trabajadores que afectan directa e indirectamente el desempeño de los empleados, por lo que se recomienda al momento de realizar este tipo de estudios seleccionar dimensiones acordes al giro de negocio, al sector que pertenece la empresa, para poder obtener información más precisa.
- 6.3. Actualizar la clasificación, rango y valorización al momento de realizar este tipo de estudios con el fin de obtener datos reales y acordes a la empresa, asimismo se sugiere realizar este tipo de estudios por fases para poder entender las causas y orígenes de cada una de las problemáticas que presenta la empresa.
- 6.4. Al momento de realizar un plan de mejora continua, se debe contar con información de estrategias novedosas y actualizadas para poder generar planes más robustos, con el fin de incluir estrategias que garanticen cambios notorios con relación al clima organizacional.
- 6.5. Al momento de implementar procesos administrativos, se recomienda realizarlos en fases, para que se pueda visualizar la aceptación por parte de los empleados, asimismo si es funcional y si se acopla a los cambios constantes que viven hoy en día las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

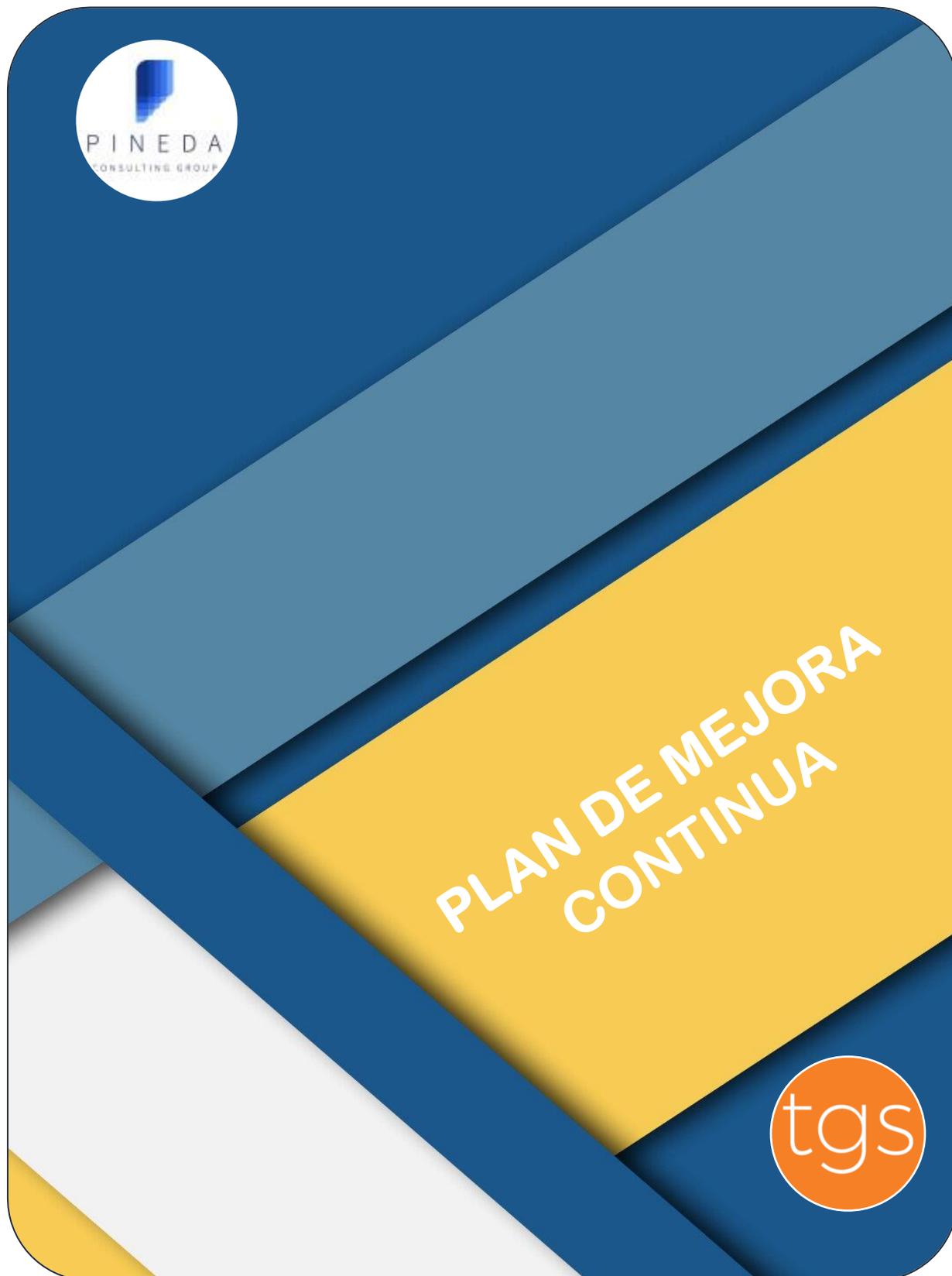
1. Araujo, M. (2019). *valuación de clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la estructura organizativa para el departamento de producción de Exploflora, S.A.*, tesis de maestría. Universidad Rodrigo Facio. Costa Rica, Costa Rica.
2. Caal, J. (2015). *Satisfacción laboral y clima organizacional, evaluación y análisis comparativo entre dependencias administrativas de una institución pública*, tesis de maestría. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala.
3. Calvache, J. (2014). *El clima organizacional y su incidencia en el trabajo en equipo de la empresa de productos lácteos el paraíso de la Ciudad de Salcedo*, tesis de maestría. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, Ecuador.
4. Castillo, W. (2017). *Diagnóstico comportamental del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional y propuesta de mejora para el ambiente organizacional*, tesis de maestría. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador, Ecuador.
5. Chirinos, Y. Mediños, V., & Martínez, C. (2018). *El clima organizacional en el emprendimiento sostenible*. Revista EAN, (84) 43-61.doi: 10.21158/01208160.3n84.2018.1916.
6. Coll, F. (2020). *Clima laboral*. Enciclopedia [Versión Electrónica]. Obtenido de España: Enciclopedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/clima-laboral.html>
7. Corado, M. (2015). *Evaluación de clima organizacional en la dirección de área de salud de la región norte de Guatemala*, tesis de maestría. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala.
8. Cota, J. (2017). *Métodos para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de CD, Obregón, sonora*. Revista Ciencias Administrativas. (5)10, pp. 39-45.
9. Fraco, R. (2018). *Medición del clima organizacional en una empresa distribuidora de energía eléctrica y su relación con la asignación del trabajo*, tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala, Guatemala, Guatemala.
10. Gabriel, M. (2019). *El clima organizacional y su influencia en la calidad de los*

- servicios en la dirección regional de educación de la Lima Provincia - Región Lima*, tesis de maestría. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Lima, Perú.
11. García, J. Aguilera, J., & Castillo, A. (enero - diciembre de 2011). *Guía técnica para la construcción de escalas de actitud*. Revista electrónica de pedagogía. 8(16),.
 12. Escuela de Estudios de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, (14 de agosto de 2018). Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes. Ciudad de Guatemala, Guatemala.
 13. Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Métodología de la Investigación*. México: McGraw hill Education.
 14. Huayamabe, L. (2014). *Características del clima laboral en el departamento de recursos humanos del grupo KFC de Guayaquil*, tesis de maestría de postgrado. Universidad de Guayaquil, Ecuador.
 15. Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mc Graw-Hill Education.
 16. Parra, M., Dura, S., Márceles, V., Yarzagaray, J., Valenzuela, I, Payares, K., Alvarino, C., ... Rámírez, J. (18 de diciembre de 2018). *Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla*. Revista Espacios, 39(50), p. 21.
 17. Pilligua, & Artega. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda*. Obtenido de Cuadernos Latinoamericanos de Administración.
 18. Robibis, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*, México: Prentice Hill.
 19. Rodas, E. (2012). *Clima organizacional y su influencia en la satisfacción de los colaboradores de la empresa Universal de Textiles, Sociedad Anónima*, tesis de maestría. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala.
 20. Rodríguez, E. (2016). *El clima organizacional presente en una empresa de servicio*. Revista Educación en valores, 1(25), 3-18.
 21. Salgado, O. (2011). *El papel de la percepción de la toma de decisiones de la alta dirección*. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Liberoamericana, 5(12),

- núm. 12. 12, pp. 156-173.
22. Salvador, M. (2019). *Propuesta de un plan de fortalecimiento del clima organizacional en la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad de la Ciudad de Quito para el 2019*, tesis de maestría,. Universidad Andi, Quito, Ecuador.
23. Santamaría, J. (2020). *Incidencias del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro, S.A.*, tesis de maestría. Universidad Andina Simaón Bolívar,, Quito, Ecuador.
24. Segredo, A. (2013). *Propuesta de instrumento para el estudio de clima organizacional*. Scielo, 17(3).
25. Vídez, K. (2012). *Evaluación del clima organizacional en una dirección de ina institución gubernamental de Guatemala*, tesis de maestría. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala.

ANEXOS

1. Plan de mejora continua



Nota de agradecimiento

El plan de mejora continua está basado en fortalecer el clima organizacional existente en cada una de las áreas que conforma a la empresa dedicada a brindar asesorías especializadas de auditoría, consultoría fiscal, legal, administrativa, contabilidad corporativa y outsourcing de alta calidad, entre otros, ha sido elaborado junto a la colaboración de la firma sujeta de estudio y a la participación de los altos mandos que laboran para la organización ubicada en Zona 10, Municipalidad de Guatemala.

Declaración de interés

La elaboración del presente plan de mejora obedece a intereses puramente académicos, el cual al momento de colocarlo en práctica pretende identificar y fortalecer el clima organizacional de la firma sujeta de estudio.

1. Introducción al plan de mejora

1.1. Introducción

El clima organizacional puede ser un vínculo u obstáculo para el buen funcionamiento y desempeño de las empresas, es necesario que la firma desarrolle un clima adecuado para sus colaboradores, el cual debe de cumplir con estándares de calidad, por lo tanto, el identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas hará que se proporcione una retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir a través de un plan de mejora cambios planificados, tanto en las conductas de los empleados y la satisfacción.

Las empresas deben esforzarse por mejorar en forma constante su desempeño en general, a través de su componente estratégico más importante: su talento humano. El tema central del presente trabajo profesional de graduación es: Diagnosticar el clima organizacional, elaborar un plan de mejora y su implementación con el fin de mejorar el ambiente laboral, asimismo detallar estrategias que den solución a las problemáticas identificadas a través de una evaluación de clima organizacional

1.2. Participantes

El plan de mejora continua está dirigido a todo el personal de cada departamento que conforman la empresa:

- a) Administración
- b) Auditoria
- c) Contabilidad
- d) Legal
- e) Fiscal

Los jefes inmediatos de cada una de las áreas mencionadas con anterioridad fueron elegidos de acuerdo con la importancia que sus respectivos departamentos representan para poder alcanzar los objetivos establecidos anteriormente. Dentro de las funciones que deben desempeñar los jefes de cada área de la empresa sujeta de estudio, se encuentra aquellas relacionadas con la gestión de talento, para poder mejorar el clima laboral.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Fortalecer el clima organizacional de la firma contable a través del diseño de un plan de mejora continua que incluya a todo el personal de la empresa con el fin de desarrollar, mejorar y establecer nuevas oportunidades de cambio en las dimensiones que son necesarias reforzar, mismas que están vinculadas a la calidad de trabajo que realizan los colaboradores y a las relaciones interpersonales dentro de la empresa.

2.2. Objetivos específicos

- 7. Crear un ambiente laboral adecuado para los empleados en una firma contable.
- 8. Mejorar la actitud de los empleados con respecto al desarrollo de su trabajo.
- 9. Mejorar los canales y medios de comunicación internos entre áreas laborales.
- 10. Fomentar la identidad de los empleados hacia la empresa y viceversa.
- 11. Practicar un estilo de liderazgo más participativo en cada una de las áreas que comprenden la empresa.
- 12. Minimizar el estrés laboral en los colaboradores.

2.3. Diseño e implementación del plan de mejora continua estratégico

2.3.1. Diseño del plan de mejora

Para poder establecer un diseño, es necesario buscar una metodología sistemática, el cual debe de ser un proceso planificado que pueda establecer cambios en cada una de las áreas que conforman la empresa, con el objetivo de mejorar los aspectos críticos, fortaleciendo la calidad de la gestión de la organización obteniendo resultados positivos en todos los niveles de la firma contable.

Para poder conocer la situación en la que se encuentra la empresa, es necesario realizar una evaluación de clima organizacional que ayude a detectar las debilidades y fortalezas en el entorno que se desenvuelven los empleados y poder proponer un plan de mejora continuo, que permita desarrollar mecanismos y estrategias para lograr un mayor nivel de satisfacción de los colaboradores que laboran para la firma. Cabe destacar que antes de realizar el plan de mejora continua se realizaron una serie de procesos y acciones que se detallan a continuación:

13. Se realizó una entrevista con el director general de la empresa, con el fin de retroalimentar la información obtenida de primera fase.
14. Reunión virtual con los representantes de cada área para poder realizar la selección de las diversas dimensiones a evaluar.
15. Se realizó un cuestionario vía correo electrónico de acuerdo con la base proporcionada por la encargada del departamento de administración.
16. Se concretó una reunión con todos los representantes de las áreas para socializar los resultados y recopilar información sobre las temáticas de los talleres.
17. Se estableció con el director general, cada uno de los detalles de las capacitaciones que se realizaran a los colaboradores.

De acuerdo con los antecedentes mencionados anteriormente, se puede indicar que un plan de mejora conlleva medidas de cambio que se realizarán en la empresa, la cual deben de ser planificadas, sistematizadas y constantes. Una vez que se obtienen los resultados del diagnóstico, se debe realizar una estructura del plan de mejora continuo

en donde se involucre a todos los empleados que conforman la empresa objeto de estudio.

Se puede indicar que por ser la primera evaluación y plan de mejora se tomarán en cuenta las dimensiones con bajos puntajes para poder fortalecer todas las áreas que necesiten ser mejoradas. A continuación, se plantea a la empresa las siguientes estrategias de intervención para que se fortalezca las áreas de mejora y se puede brindar un clima organizacional adecuado en cada una de las áreas que conforman a la entidad, a continuación, se resumen las siguientes estrategias.

2.4. Estructura del diseño

DIMENSIÓN DE CONDICIÓN FÍSICA Y CLIMA LABORAL					
DIMENSIÓN	PROBLEMA IDENTIFICADO	SOLUCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
CONDICIÓN FÍSICA Y CLIMA LABORAL	Se logra identificar la deficiencia de condiciones de seguridad en el ambiente, además del espacio físico.	Realizar una adecuada redistribución espacial de cada una de las áreas mejorando los espacios y designando áreas equitativas entre los colaboradores, aprovechando la ubicación y la luminosidad requerida en el desarrollo de las labores cotidianas.	Área administrativa encargada	Reuniones de 30 minutos 1 vez al mes	Q 1,000.00
		Establecer un programa de salud ocupacional con seguimiento anual para todo el personal, con el fin de mejorar las condiciones físicas de la empresa.	Área administrativa encargada	2 meses	Q 450.00
	El personal identifica que en la empresa existe ciertas conductas discriminatorias hacia algunas personas.	Mantener periódicamente reuniones virtuales para debatir problemas que sucedan en el ambiente laboral y de relaciones humanas para evitar cualquier situación que se esté presentando.	Jefes inmediatos	Reuniones de 30 minutos 1 vez al mes	Sin Costo
	En la empresa es frecuente escuchar quejas de acoso sexual y quejas de abuso de poder de algunos jefes.	Evaluar la gestión y comportamiento de los directivos, para poder tomar los correctivos necesarios, teniendo en cuenta los acuerdos de gestión administrativa y la imagen que perciben los empleados ayudará a mejorar el clima laboral.	Jefes inmediatos	Reuniones de 30 minutos 1 vez al mes	Sin Costo

DIMENSIÓN DE ESTRÉS LABORAL					
DIMENSIÓN	PROBLEMA IDENTIFICADO	SOLUCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
ESTRÉS LABORAL	Se ha identificado que los empleados han dejado de realizar actividades laborales por atender otros pendientes, se sienten cansados por exceso de trabajo y han dejado de atender a su familia por estar pendiente del trabajo.	Evaluar las cargas laborales para realizar una distribución equitativa del trabajo, evitando el estrés laboral, inconformidades y deficientes relaciones interpersonales entre los funcionarios.	Área administrativa encargada	1 mes	Sin Costo
		Evaluar el perfil de los trabajadores para identificar a cada empleado y el puesto que ocupa, aprovechando su potencial, de esta forma se puede asegurar el bienestar psicológico del empleado lo cual se refleja en su desempeño laboral y personal.	Área administrativa encargada	1 mes	Sin Costo
		Realizar una planificación semanal, quincenal y mensual de cada una de las actividades por empleado para establecer métricas y periodos de tiempo respetando las jornadas laborales.	Jefe inmediato	1 día	Sin Costo

2.5. Acción del plan de mejora

Dentro del plan de mejora existen actividades que se desarrollan, el cual estarán a cargo de la encargada del área administrativa y demás personal, por lo que se deja plasmada la herramienta para que sea implementada en los próximos meses de acuerdo con las decisiones del director general de la organización.

Se desarrollará una reunión virtual con los representantes de cada área para poder informar las dimensiones evaluadas, los resultados y las áreas de mejora determinadas en el cuestionario realizado al personal, el cual se establecieron mejorar las dimensiones con un porcentaje bajo, con la intención de reforzar y obtener un cambio en el entorno laboral, mejorar los canales de comunicación y el correcto funcionamiento de la firma contable.

A continuación, se da a conocer la programación de talleres, capacitaciones y reuniones que se ejecutaran para reforzar cada una de las áreas que conforman la empresa:

2.5.1. Planificación

- **Temas**

- ✓ Comunicación
- ✓ Resolución de conflictos y cooperación
- ✓ Liderazgo
- ✓ Trabajo en equipo

- **Sub temas**

- ✓ Comunicación asertiva
- ✓ Técnicas para resolver problemas
- ✓ Administración de personal
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Trabajo en equipo

- **Tiempo**

Los talleres, capacitaciones y reuniones se dividirán en cinco grupos para una mayor participación, asimismo en la siguiente tabla se establece la duración, tiempo, horario y fechas, se establece que estas actividades se estarán comenzando a realizar en el mes de abril y los posteriores meses del año en curso.

Tabla 6

Horarios de talleres, capacitaciones y cursos

GRUPOS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	LUNES	MARTES
	04 DE ABRIL	05 DE ABRIL	06 DE ABRIL	07 DE ABRIL	08 DE ABRIL	22 DE ABRIL	23 DE ABRIL
1	Comunicación 08:00 A 08:30	-----	Resolución de conflictos y cooperación 16:30 a 17:00	-----	Liderazgo 15:00 A 15:30	-----	Trabajo en equipo 08:00 A 08:30
2	-----	Comunicación 08:00 A 08:30		Resolución de conflictos y cooperación 16:30 a 17:00	-----	Trabajo en equipo 08:00 A 08:30	Liderazgo 15:00 A 15:30
3	Liderazgo 15:00 A 15:30	-----	Comunicación 08:00 A 08:30	-----	Resolución de conflictos y cooperación 16:30 a 17:00	-----	Trabajo en equipo 08:00 A 08:30
4	-----	Resolución de conflictos y cooperación 16:30 a 17:00	-----	Comunicación 08:00 A 08:30	Trabajo en equipo 08:00 A 08:30	-----	Liderazgo 15:00 A 15:30
5	Resolución de conflictos y cooperación 16:30 a 17:00	-----	Trabajo en equipo 08:00 A 08:30	-----	Comunicación 08:00 A 08:30	Liderazgo 15:00 A 15:30	-----

A continuación, se detallan las sugerencias y recomendaciones las cuales quedan a criterio de la empresa su ejecución e implementación.

- **Actitud hacia el trabajo**

- ✓ **Talleres que planifique el tiempo de los empleados:** Se recomienda realizar talleres que enseñen al personal a planificar de mejor manera sus actividades por lo menos 1 vez al mes.
- ✓ **Realizar reuniones virtuales:** se recomienda realizar este tipo de reuniones por lo menos una vez cada 3 meses con el fin de aclarar dudas referentes a los puestos de trabajo.
- ✓ **Implementar la evaluación del desempeño:** Se recomienda hacer este tipo de evaluaciones por lo menos una vez al año.

- **Centralización de toma de decisiones**

- ✓ **Implementar comités internos:** Es necesario establecer este tipo de grupos para hacer partícipes a diversos colaboradores con el fin de participar en la toma de decisiones.
- ✓ **Designar líderes en cada área de trabajo:** Es necesario contar con líderes para un mejor control de los proyectos que se realizaran y de la participación de ellos.

- **Comunicación**

- ✓ **Realizar talleres y capacitaciones:** Es recomendable establecer reuniones por lo menos una vez al mes, para mejorar los canales y efectividad de la comunicación, así como los niveles de retroalimentación para un mejor desempeño en las labores.

- **Conflictos y cooperación**

- ✓ **Incorporar buzón de sugerencias:** Este buzón debe ser colocado en la recepción de la oficina y en la una de las salas de capacitación, la cual

serán abiertos para su supervisión y análisis mensual por la encargada del área administrativa.

- ✓ **Realizar actividades recreativas presenciales y virtuales:** Celebraciones de cumpleaños, celebraciones de logros alcanzado, entre otros.
- ✓ **Realizar reuniones virtuales:** Es importante realizar reuniones en donde se puedan expresar las problemáticas internas y las posibles soluciones.

- **Liderazgo**

- ✓ **Reuniones virtuales:** Realizar una reunión una vez al mes con los gerentes de áreas para darles a conocer los resultados de cada uno de los equipos. El mismo servirá para bríndales reconocimientos y pautas que fomenten el desarrollo de habilidades, destrezas y aptitudes necesarias en un líder para influir de manera integral en la organización.
- ✓ **Manual de funciones y procedimientos:** Realizar un manual de funciones y procedimientos de la empresa, para establecer cada una de las asignaciones de los puestos de trabajo existentes para tener un mejor control de las asignaciones.
- ✓ **Elaborar un programa de capacitación:** Elaborar un programa de capacitaciones acorde a los puestos de trabajo y al trabajo que desarrollan los colaboradores.

- **Condición física y clima laboral**

- ✓ **Redistribución del espacio en las instalaciones:** redistribución espacial de cada una de las áreas mejorando los espacios y designando áreas equitativas entre los colaboradores, aprovechando la ubicación y la luminosidad requerida en el desarrollo de las labores cotidianas.
- ✓ **Implementar un manual de salud ocupacional:** mejorar el ambiente laboral a través de un manual de salud ocupacional que vele por la integridad y salud de los colaboradores.

- ✓ **Reuniones virtuales:** Mantener periódicamente reuniones virtuales para debatir problemas que sucedan en el ambiente laboral y de relaciones humanas para evitar cualquier situación que se esté presentando.
- ✓ **Evaluar periódicamente la gestión y comportamiento de los directivos y jefes inmediatos:** para poder tomar medidas correctivas ante los abusos de autoridad, discriminación y acoso sexual por parte de los jefes inmediatos y directivos, es necesario tener en cuenta el nivel de autoridad con que cuentan los encargados, el cual deben ser los que se establecieron por gestión administrativa, además es importante erradicar estos comportamientos sobre todo por la imagen que se proyecta en los empleados.
- **Estrés laboral:**
 - ✓ **Realizar planificaciones:** Se recomienda establecer planificaciones semanales, quincenales, y mensuales de las actividades para un mejor control del tiempo que se asigna a cada actividad.
 - ✓ **Evaluar las cargas laborales:** Es necesario darle seguimiento a la carga laboral que cada uno de los trabajadores mantiene, con el fin que cumpla con sus actividades en el tiempo establecido de su jornada.

2.5.2. Presupuesto de las sugerencias

A continuación, se presenta un presupuesto de las sugerencias consolidadas para que pueda ser evaluada por la gerencia y se determine si son necesarias implementarlas para mejorar el clima organizacional que actualmente posee la empresa objeto de estudio.

Tabla 7

Presupuesto

MEDIDAS A IMPLEMENTAR	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Capacitador	1	Q 1,000.00	Q 1,000.00
Buzón de sugerencias	2	Q 150.00	Q 300.00
Caja chica actividades especiales	1	Q 2,000.00	Q 2,000.00
Plaqueta de vidrio	1	Q 1,500.00	Q 1,500.00
Insumos para poder elaborar manual de identidad corporativa	1	Q 300.00	Q 300.00
Insumos y regalías (pachones, mouse pad, tazas, entre otros)	1	Q 2,500.00	Q 2,500.00
Reconocimientos	20	Q 10.00	Q 200.00
Insumos para poder elaborar manual de funciones y procedimientos	1	Q 200.00	Q 200.00
Insumos para realizar programa de capacitaciones	1	Q 300.00	Q 300.00
Insumos para realizar un manual de salud ocupacional	1	Q 450.00	Q 450.00
Redistribución del espacio en las instalaciones	1	Q 1,000.00	Q 1,000.00
TOTAL			Q 9,750.00

2. Guía de entrevista aplicada al director general

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	PCG-01
--------------------------------	---------------

Analista	
Organización	
Dirección	
Entrevistado	
Fecha	

La presente entrevista tiene como objetivo conocer de manera general el funcionamiento de la empresa, sus aspectos, características, áreas fuertes y débiles.

Marque con una "X" su respuesta y amplie en los casos que considere necesarios

PREGUNTA	SI	NO	EXPLIQUE
1. ¿Considera que la filosofía empresarial es socializada correctamente en la empresa?			
2. ¿Considera que los empleados tienen conocimiento de la filosofía empresarial?			
3. ¿Considera que en todas las áreas conocen los objetivos de la empresa?			
4. ¿Considera que existe integración y cooperación entre los gerentes de cada uno de los departamentos?			
5. ¿Dentro de la empresa se promueven actitudes positivas?			
6. ¿Cómo considera que ha sido el crecimiento de la empresa en los últimos años?			
7. ¿Considera que en la empresa existe el crecimiento laboral?			
8. ¿Cómo ve la comunicación, de manera general, en todas las áreas de la empresa?			
9. ¿La empresa realiza procesos administrativos como lo es un diagnóstico del clima organizacional?			
10. ¿Considera que es necesario conocer y mejora el entorno laboral que perciben los empleados?			
11. ¿Qué dimensiones cree que son necesarias para poder conocer el clima organizacional de la empresa?			
12. ¿La empresa está dispuesta a implementar un plan de mejora y a darle seguimiento al mismo?			

COMENTARIOS ESPECÍFICOS / OBSERVACIONES

3. Cuestionario de clima Organizacional



Sección 1 de 16

Cuestionario "Diagnóstico de Clima Organizacional"



Por favor responda de acuerdo a su experiencia y opinión actual, es importante que sus respuestas sean totalmente honestas, se le garantiza que serán manejadas de forma estrictamente confidencial y que solo se reportarán resultados globales de las diversas áreas.



DATOS GENERALES

Instrucciones: Complete las siguientes preguntas

Género *

- Femenino
- Masculino

Rango de Edad *

- 18 - 27 años
- 28 - 37 años
- 38 - 47 años
- 48 - 57 años
- 58 o más años

Tipo de Contratación *

- Plaza Fija
- Temporal
- Interinato

Antigüedad en la empresa *

- 0 a 3 meses
- 4 a 6 meses
- 9 meses a 1 año
- 1 a 3 años
- 4 a 6 años
- 7 o más años

Sección 2 de 16

DIMENSIÓN: ACTITUD HACIA EL TRABAJO



Se le solicita responder a cada pregunta seleccionando la opción que más se acerque a su opinión, considerando la escala de 1 a 5.

1. Totalmente de acuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

⋮

Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

⋮

Tengo las competencias que el puesto requiere. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Sección 3 de 16

DIMENSIÓN: CENTRALIZACIÓN DE TOMA DE DECISIONES



Se le solicita responder a cada pregunta seleccionando la opción que más se acerque a su opinión, considerando la escala de 1 a 5.

1. Totalmente de acuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente en desacuerdo



Su jefe constantemente lo hace participe al momento de tomar una decisión. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Tengo autonomía en mi puesto de trabajo. *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

El jefe delega constantemente la toma de decisiones. *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Sección 4 de 16

DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN

Se le solicita responder a cada pregunta seleccionando la opción que más se acerque a su opinión, considerando la escala de 1 a 5.

1. Totalmente de acuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

En nuestro departamento la mayoría conoce bien las metas *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos. *

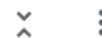
Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Conozco la filosofía y objetivos de la empresa. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

DIMENSIÓN: CONFLICTO Y COOPERACIÓN



Se le solicita responder a cada pregunta seleccionando la opción que más se acerque a su opinión, considerando la escala de 1 a 5.

1. Totalmente de acuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

En esta empresa se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



La actitud de los jefes entre unidades y departamentos bastante saludable. *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Los jefes buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

...

Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes. *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Lo más importa en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible. *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

DIMENSIÓN: AMBIENTE FÍSICO Y CULTURAL



Se le solicita responder a cada pregunta seleccionando la opción que más se acerque a su opinión, considerando la escala de 1 a 5.

1. Totalmente de acuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

El espacio físico en que laboro siempre está limpio. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Los medios que tengo (equipo, materiales, insumos, etc.) para hacer mi trabajo son obsoletos y/o están en mal estado. *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



No hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la firma. *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Existen conductas discriminatorias hacia algunas personas. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Es frecuente escuchar quejas de acoso sexual. *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Es frecuente escuchar quejas de abuso de poder de algunos directores. *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Sección 7 de 16

DIMENSIÓN: ESTRÉS LABORAL



Se le solicita responder a cada pregunta seleccionando la opción que más se acerque a su opinión, considerando la escala de 1 a 5.

1. Totalmente de acuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

Por falta de tiempo, he dejado de hacer muchas cosas en mi trabajo que debería hacer. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Últimamente me siento tenso y cansado por exceso de trabajo. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



He descuidado la atención a mi familia por exceso de trabajo. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Siento que se me exige demasiado en mi trabajo y esto me produce estrés. *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Las horas que dedico a mi trabajo fuera de mi horario normal son excesivas. *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



El jefe promueve actitudes positivas. *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Sección 10 de 16

DIMENSIÓN: LIDERAZGO



Se le solicita responder a cada pregunta seleccionando la opción que más se acerque a su opinión, considerando la escala de 1 a 5.

1. Totalmente de acuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente en desacuerdo



Existe reconocimiento de trabajos bien realizados por parte del departamento de Recursos Humanos *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Mi jefe fortalece la confianza entre el equipo. *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Mi jefe exige mucho de nosotros. *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Sección 11 de 16

DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN



Se le solicita responder a cada pregunta seleccionando la opción que más se acerque a su opinión, considerando la escala de 1 a 5.

1. Totalmente de acuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente en desacuerdo



El jefe está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo. *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Existe reconocimiento de trabajos bien realizados por parte del departamento de recursos humanos. *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento. *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Me siento parte de la organización *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la organización *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Cree que su sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa. *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (Capacitación, seguro y prestaciones) que recibo. *

Sugerencias: [Ni de acuerdo ni en desacuerdo](#)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Los tabuladores (salariales) de la empresa constituyen un balance entre las funciones que se realizan y su correspondiente remuneración. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Sección 14 de 16

DIMENSIÓN: RECONOCIMIENTO



Se le solicita responder a cada pregunta seleccionando la opción que más se acerque a su opinión, considerando la escala de 1 a 5.

1. Totalmente de acuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



En esta organización no existen suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

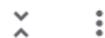


Cuando se comente un error me sancionan. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Sección 15 de 16

DIMENSIÓN: TRABAJO EN EQUIPO



Se le solicita responder a cada pregunta seleccionando la opción que más se acerque a su opinión, considerando la escala de 1 a 5.

1. Totalmente de acuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente en desacuerdo



Existe integración y cooperación entre los miembros del departamento. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



Se realizan procedimientos a los objetivos del departamento. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

SUGERENCIAS



Por favor de respuesta a la siguiente pregunta sobre el clima laboral (ambiente de trabajo) que prevalece en la empresa.

¿Qué sugiere para mejorar el clima laboral en la empresa? *

Texto de respuesta largo

MUCHAS GRACIAS

Descripción (opcional)

Nota: Cuestionario realizado bajo los enfoques teóricos de Likert (citado por Cota, 2017).

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
TABLA 1 TIPO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17
TABLA 2 <i>PUESTOS Y PERSONAS A EVALUAR</i>	31
TABLA 3 RESUMEN DE RESPUESTAS OBTENIDAS EN LA ENTREVISTA CON EL DIRECTOR GENERAL.....	34
TABLA 4 rANGOS DE VALORIZACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	57
TABLA 5 CONSOLIDADO DE RANGO DE VALORIZACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	58
TABLA 6 HORARIO DE TALLERES, CAPACITACIONES Y CURSOS.....	77
TABLA 7 PRESUPUESTO.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
FIGURA 1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL FIRMA CONTABLE.....	7
FIGURA 2 GÉNERO.....	38
FIGURA 3 RANGO DE EDAD.....	39
FIGURA 4 TIPO DE CONTRATO.....	40
FIGURA 5 ANTIÜEDAD EN LA EMPRESA.....	41
FIGURA 6 DIMENSIÓN ACTITUD HACIA EL TRABAJO.....	43
FIGURA 7 DIMENSIÓN CENTRALIZACIÓN DE TOMA DE DECISIONES.....	44
FIGURA 8 DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN.....	45
FIGURA 9 DIMENSIÓN CONFLICTO Y COOPERACIÓN.....	46
FIGURA 10 DIMENSIÓN CONDICIÓN FÍSICA Y CLIMA LABORAL.....	48
FIGURA 11 DIMENSIÓN ESTRÉS LABORAL.....	49
FIGURA 12 DIMENSIÓN LIDERAZGO.....	51
FIGURA 13 DIMENSIÓN MOTIVACIÓN.....	52
FIGURA 14 DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO.....	54
FIGURA 15 DIMENSIOÓN TRABAJO EN EQUIPO.....	56
FIGURA 16 CONSOLIDADO DE DIMENSIONES.....	59