

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, Agosto de 2016.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



**MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA GUATEMALTECA
DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS FERRETEROS**

Trabajo de graduación presentado por

Claudia Beatriz Montenegro Franco

Para optar al grado de Maestra en Artes
Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, Agosto de 2016.

JUNTA DIRECTIVA

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda	DECANO
M.A. Elsa Julieta Salazar de Ariza	SECRETARIA
MSc. Miriam Carolina Guzmán Quilo	VOCAL I
Dr. Juan Francisco Pérez Sabino	VOCAL II
Lic. Carlos Manuel Maldonado Aguilera	VOCAL III
BR. Andreina Delia Irene López Hernández	VOCAL IV
BR. Carol Andrea Betancourt Herrera	VOCAL V

CONSEJO ACADÉMICO

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Rubén Dariel Velásquez Miranda, Ph.D.
María Ernestina Quezada Ardón, MSc.
Jorge Mario Gómez Castillo, MA.
Clara Aurora García González, M.A.
José Estuardo López Coronado, M.A.

DEDICATORIA

A Dios

Por su amor y bondad, por ser quien me ha dado todo y por permitirme hoy cumplir una más de mis metas. La Gloria y la Honra sean para Él.

A mi esposo,
Daniel Ramírez

Porque una de las mejores cosas que me dejó el estudiar en la universidad fue el conocer a mi amado esposo que ha estado siempre conmigo amándome sinceramente y ayudándome a cumplir mis sueños.

A mis padres,
Alfredo Montenegro y Leticia Franco

Por su amor y apoyo incondicional en todo momento. Por sus enseñanzas y sabios consejos que me han permitido ser la persona que soy y porque son un gran ejemplo e inspiración para mi vida.

A mis hermanos,
Luis Alfredo y Sandra Montenegro Franco

Por su cariño, paciencia y apoyo. Por ser una fuente de alegría y de bendición para mi vida, y por todos los hermosos momentos que hemos compartido juntos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Sin Él nada de esto hubiera sido posible.
Este logro se lo debo a Él.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, mi alma mater

Por ser mi casa de estudios y por concederme el privilegio de ser formada profesionalmente en ella.

A la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia y a la Escuela de Estudios de Postgrado.

Por todas las valiosas enseñanzas y conocimientos que me permitieron adquirir a lo largo de estos años.

A mis compañeros y amigos de promoción

Por todos los momentos y experiencias que compartimos juntos y que me harán recordarlos siempre.

RESUMEN

¿Cómo lograr que nuestra empresa sea exitosa y que no vaya a la quiebra? Existen muchas teorías y consejos al respecto. Sin embargo, uno de los aspectos que a menudo pasamos por alto y que puede incidir enormemente en ello es nada más y nada menos que **el clima organizacional**.

- *Hoy en día está claramente comprobado que muchas de las empresas que tienen un clima organizacional negativo tienen una sentencia de muerte, pues sus días están contados.*

Por el contrario, si el clima organizacional es positivo; los empleados al estar satisfechos hacen mejor su trabajo, dan más de lo que se les exige, tratan bien a los clientes y aumenta la productividad y las ventas. ¡La gente feliz produce más!

Entonces, si el clima organizacional es tan importante, ¿por qué las empresas no dedican tiempo para medirlo con cierta frecuencia? La medición del clima organizacional y los resultados obtenidos, pueden cambiar por completo el estado y el rumbo de la empresa.

Es por esta razón que en la presente investigación titulada “*La medición del clima organizacional en el área administrativa de una empresa guatemalteca dedicada a la venta de productos ferreteros*” se trató de conocer la percepción de los empleados sobre el clima organizacional en la empresa en mención. Se tomó la decisión de realizar dicha medición, pues desde hace cierto tiempo se observó la existencia de algunos conflictos entre los empleados y además de ello en los diez años que tiene la empresa de operar en Guatemala nunca se había realizado una medición de este tipo.

Fue de este modo cómo se llevó a cabo una investigación de campo en la que se utilizó el método de observación del comportamiento de los empleados y además se elaboró un cuestionario con preguntas sobre las distintas variables del clima organizacional, tales como: instalaciones físicas, relación con los compañeros de trabajo, relación jefe-empleado, políticas administrativas y oportunidades de mejora y crecimiento personal.

Al momento de tener los resultados de la presente investigación se determinó que efectivamente muchos de los conflictos que se daban entre los empleados se debían a que el clima organizacional no era completamente positivo y que existían varios aspectos que debían ser mejorados.

- *Es momento de intervenir y mejorar el clima laboral, antes de que en el mejor de los casos los empleados inicien la búsqueda de un nuevo empleo, debido a que el clima se pueda tornar insostenible para ellos.*

De manera específica, en la presente investigación se determinó que los empleados se sienten satisfechos con las instalaciones físicas, la relación con su jefe y las políticas administrativas. Por otro lado, están insatisfechos con la relación con sus compañeros de trabajo y con las oportunidades de mejora y crecimiento personal. Además, en general, indican que la percepción que tienen del clima organizacional de la empresa ferretera se sitúa en el rango de “de acuerdo” y de “indiferente”.

Por esta razón, es necesario que la empresa no pierda más tiempo y se dedique a realizar las acciones necesarias para que el clima organizacional sea más satisfactorio para sus empleados. Algunas de estas acciones son, para este caso, el promover la convivencia entre los empleados de los distintos departamentos, el brindarles incentivos en casos puntuales por el alcance y cumplimiento de objetivos, el incluir una política de aumento salarial y dar prioridad a las promociones internas.

- *Finalmente, entonces ¿cómo lograr que nuestra empresa sea exitosa y que no vaya a la quiebra?: La empresa debe preocuparse por sus empleados y por mantener un clima laboral positivo. No será lo único de lo que dependa, pero sí ayudará extraordinariamente.*

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	
II. MARCO TEÓRICO	1
A. Antecedentes.....	1
B. Ferretería.....	3
C. Distribuidora de Productos Ferreteros	3
D. Tipos de Productos Ferreteros.....	3
1. Familia de metales.....	4
2. Familia de plásticos	6
3. Familia de adhesivos	7
4. Familia de herramientas	9
5. Familia de abrasivos.....	11
E. Funciones Administrativas.....	12
1. Planificación	13
2. Organización	13
3. Dirección	13
4. Integración.....	13
5. Control.....	14
F. Área Administrativa de una Empresa	14
1. Departamento de finanzas.....	14
2. Departamento de recursos humanos.....	14
3. Departamento de compras	14
4. Departamento de tecnologías de la información	15
G. Clima Organizacional.....	15
1. Características del clima organizacional.....	16
H. Variables del Clima Organizacional	17

1.	Variables del ambiente físico	17
2.	Variables estructurales	17
3.	Variables del ambiente social	18
4.	Variables personales	18
5.	Variables propias del comportamiento organizacional	18
I.	Determinantes del Clima Organizacional.....	18
1.	Determinantes del clima organizacional controlables.....	18
1.1.	Las prácticas de liderazgo	18
1.2.	Convenios organizacionales	18
1.3.	Estrategias	19
2.	Determinantes del clima organizacional no controlables.....	19
2.1.	Ambiente externo	19
2.2.	Historia de la organización.....	19
J.	Componentes del Clima Organizacional.....	19
K.	Medición del Clima Organizacional	21
1.	Estructura	21
2.	Responsabilidad	21
3.	Recompensa	22
4.	Desafío	22
5.	Relaciones.....	22
6.	Cooperación	22
7.	Estándares	22
8.	Conflicto	22
9.	Identidad.....	23
L.	Instrumentos de Medición del Clima Organizacional	24
M.	Tipos de Clima Organizacional.....	26

1.	Sistema I -Autoritarismo explotador	26
2.	Sistema II – Autoritarismo paternalista	27
3.	Sistema III –Consultivo.....	27
4.	Sistema IV –Participación en grupo	27
N.	Funciones del Clima Organizacional.....	32
1.	Vinculación	32
2.	Eliminación de obstáculos	32
3.	Espíritu	32
4.	Intimididad.....	32
5.	Disminución del alejamiento	33
6.	Disminución del énfasis en la producción	33
7.	Empuje	33
8.	Consideración.....	33
9.	Estructura	33
10.	Responsabilidad	34
11.	Recompensa.....	34
12.	Riesgo	34
13.	Cordialidad.....	34
14.	Apoyo	34
15.	Normas	35
16.	Solución de conflictos	35
17.	Identidad.....	35
18.	Conflicto e inconsecuencia	35
19.	Formalización	35
20.	Adecuación de la planeación	35
21.	Selección basada en capacidad y desempeño	36

22. Tolerancia a los errores	36
O. Importancia del Clima Organizacional en la Administración de Empresas	37
P. Resultados Obtenidos de un Diagnóstico de Clima Organizacional	38
1. Retroalimentación.....	38
2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.....	38
3. Incremento en la interacción y la comunicación	38
4. Confrontación	38
5. Educación.....	39
6. Participación.....	39
7. Responsabilidad creciente.....	39
8. Energía y optimismo crecientes	39
Q. Formas de Mejorar el Clima Organizacional	40
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	42
IV. JUSTIFICACIÓN.....	43
V. OBJETIVOS	44
A. Objetivo General.....	44
B. Objetivos Específicos.....	44
VI. METODOLOGÍA	45
A. Tipo de estudio	45
1. Según el grado de abstracción	45
2. Según el grado de generalización.....	45
3. Según la naturaleza de los datos.....	45
4. Según la orientación	46
5. Según la manipulación de variables	46
6. Según la naturaleza de los objetivos	46
7. Según el tiempo en que se efectúa.....	46

8. Según la dimensión cronológica	46
9. Según las fuentes	46
10. Según la naturaleza de la información	46
11. Según el lugar.....	47
12. Según la muestra.....	47
13. Según la temporalización.....	47
B. Universo	47
C. Población.....	47
D. Muestra	47
1. Clasificación de la muestra	48
1.1. Muestra no probabilística de tipo intencional	48
E. Variables.....	48
1. Clasificación según su función.....	48
2. Clasificación según su observación	48
F. Métodos y Técnicas de Recolección de Datos	49
1. Observación	49
2. Cuestionario o encuesta	49
G. Métodos para el Análisis de Datos.....	49
VII. RESULTADOS	53
VIII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	65
IX. CONCLUSIONES.....	69
X. RECOMENDACIONES.....	70
XI. BIBLIOGRAFÍA.....	72
XII. ANEXOS.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

No. figura	Nombre	No. página
1	Pigmento amarillo de cadmio	4
2	Pigmento anaranjado de cadmio	5
3	Grasa multipropósito de litio	5
4	Anticorrosivo con níquel	5
5	Accesorios de PVC	6
6	Tubos de polietileno	6
7	Lámina de plástico tipo teja	7
8	Cinchos plásticos	7
9	Sellador acrílico multiuso	8
10	Sellante adhesivo de baños y cocinas	8
11	Adhesivo de silicón 100% uso general	8
12	Adhesivo para concreto	9
13	Taladro atornillador	9
14	Martillo con mango de madera	10
15	Sierra de metal	10
16	Soplete con boquilla y tubo	10
17	Esponja abrasiva	11
18	Disco abrasivo de óxido de aluminio	11
19	Banda de lija para desbaste y lijado de madera	12
20	Disco de desbaste acero y metal	12
21	Funciones administrativas de una empresa	13
22	Componentes y resultados del clima organizacional	20
23	Escalas del clima organizacional	23
24	Funciones del clima organizacional	36
25	Diagrama de caja	52

ÍNDICE DE TABLAS

No. tabla	Nombre	No. página
1	Características del clima de tipo autoritario Sistema I: Autoritarismo explotador	28
2	Características del clima de tipo autoritario Sistema II: Autoritarismo paternalista	29
3	Características del clima de tipo participativo Sistema III: Consultivo	30
4	Características del clima de tipo participativo Sistema IV: Participación de grupo	31
5	Percepción de los empleados de las variables evaluadas del clima organizacional	53
6	Percentiles del punteo promedio del clima organizacional	54
7	Percepción de los empleados de las instalaciones físicas de la empresa	55
8	Percentiles del punteo promedio de las instalaciones físicas	56
9	Percepción de los empleados de su relación con sus compañeros de trabajo	57
10	Percentiles del punteo promedio de la relación con los compañeros de trabajo	58
11	Percepción de los empleados de la relación con su jefe	59
12	Percentiles del punteo promedio de la relación con el jefe	60
13	Percepción de los empleados de las políticas administrativas de la empresa	61
14	Percentiles del punteo promedio de las políticas administrativas	62
15	Percepción de los empleados de las oportunidades de mejora y crecimiento personal	63
16	Percentiles del punteo promedio de las oportunidades de mejora y crecimiento personal	64

17	Edad de los empleados entrevistados	78
18	Sexo de los empleados entrevistados	78
19	Estado civil de los empleados entrevistados	79
20	Escolaridad de los empleados entrevistados	79
21	Departamento de trabajo de los empleados entrevistados	79
22	Relación entre escolaridad y oportunidades de mejora y crecimiento personal	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No. gráfico	Nombre	No. página
1	Percepción de los empleados del clima organizacional	53
2	Diagrama de caja para el punteo promedio del clima organizacional	54
3	Percepción de los empleados de las instalaciones físicas	55
4	Diagrama de caja del punteo promedio de las instalaciones físicas	56
5	Percepción de los empleados de la relación con los compañeros de trabajo	57
6	Diagrama de caja del punteo promedio de la relación con los compañeros de trabajo	58
7	Percepción de los empleados de la relación jefe-empleado	59
8	Diagrama de caja del punteo promedio de la relación con el jefe	60
9	Percepción de los empleados de las políticas administrativas	61
10	Diagrama de caja del punteo promedio de las políticas administrativas	62
11	Percepción de los empleados de las oportunidades de mejora y crecimiento personal	63
12	Diagrama de caja del punteo promedio de las oportunidades de mejora y crecimiento personal	64

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata sobre el tema de clima organizacional definido como la percepción colectiva que tienen los miembros de una empresa o institución respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos formales e informales de la organización. (Brunet, 2005). Una de las características del clima organizacional es que es una configuración particular de variables estacionales y que está basado en la realidad externa percibida de manera distinta por cada individuo. Por consiguiente, el clima afecta el comportamiento de las personas y por lo tanto los resultados y cumplimiento de metas de la organización. De modo que si el clima no es adecuado puede ocasionar ausentismo, altas tasas de rotación y baja productividad y rentabilidad.

Entonces, con base en la información recopilada se llevó a cabo la investigación de campo titulada "*La medición del clima organizacional en el área administrativa de una empresa guatemalteca dedicada a la venta de productos ferreteros*" debido a que fueron detectados ciertos problemas en la manera en la que se relacionaban entre ellos los trabajadores de la empresa en mención y a que la empresa no había realizado nunca antes una medición de este tipo. De esta manera se planteó como objetivo medir el clima organizacional de dicha empresa con el fin de detectar si los problemas antes mencionados eran atribuidos a un mal clima laboral. Se determinó que debían ser evaluados varios factores; entre ellos se puede mencionar a las instalaciones físicas, las relaciones entre compañeros de trabajo, las relaciones jefe-empleado, la aceptación de las políticas y las posibilidades de crecimiento dentro de la organización.

Para realizar la medición se hizo uso del método de observación directa y de cuestionario, ambos aplicados a la muestra escogida de manera intencional que incluyó a ciertos departamentos de la organización por ser las áreas que tenían mayor presencia de conflictos.

La investigación reveló que la mayoría de los empleados en general se siente "de acuerdo" o "indiferente" con el clima organizacional de la empresa. Algunos de los factores con los que la mayoría demostró inconformidad fueron las relaciones con sus compañeros de trabajo y con las oportunidades de crecimiento y mejora personal que

ofrece la empresa. De modo que se concluyó que, efectivamente, existen diversos factores de las variables evaluadas que están afectando el clima organizacional y es importante, por lo tanto, intervenir para que los beneficios puedan verse reflejados tanto en los empleados como en la organización.

II. MARCO TEÓRICO

A. Antecedentes

A lo largo de los años las organizaciones han sufrido de un crecimiento acelerado y de mayores exigencias provenientes de su entorno. Debido a estos cambios ha sido necesario introducir transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Para lograrlo ha sido fundamental, entonces, comprender las causas y consecuencias de los distintos fenómenos relacionados con la conducta de la persona, ya que es el recurso más importante de la organización pues influye de manera directa en todas las operaciones y resultados de la misma. De este modo se establecieron en la administración bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Fue de esta manera cómo desde muy temprano algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron en ese momento atmósfera psicológica y que hoy es conocido como clima organizacional.

Algunos investigadores como Lewin, Lippit y White fueron pioneros en el estudio de este tema debido a que en 1939 analizaron el efecto que determinados estilos de liderazgos (democrático, liberal y autoritario), tenían en el clima. De esta manera lograron demostrar que efectivamente los diferentes tipos de liderazgo ocasionaban atmósferas sociales diferentes.

Asimismo existieron otros investigadores que comenzaron a estudiar cómo los aspectos psicológicos influían en la atmósfera psicológica. Dentro de ellos se encuentra Elton Mayo, quien encontró elementos muy importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano y presentó a la organización como el espacio donde se realizaba la actividad social más importante del individuo. Posteriormente, con el surgimiento del movimiento humanista se establecieron ciertas bases para centrar los estudios en los aspectos psíquicos que contribuían a lograr la eficiencia. (Rubio Navarro, 2003).

Entre los autores que contribuyeron en este sentido se puede mencionar a Maslow, quien propone dentro de su teoría una pirámide de necesidades del ser humano, que existen diferentes niveles que deben estar satisfechos en un orden jerárquico: fisiológicos, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización.

Algunos otros autores que realizaron aportes a la administración a través de la consideración de la organización como una entidad social o nuevo hogar, y de la medición del espacio físico y psicológico donde el hombre realiza su trabajo fueron Herzberg, Likert, Argyris y McGregor.

Ya en la década de los cuarenta se efectuaron los primeros estudios sobre el clima organizacional. Uno de los primeros investigadores en estudiar el tema como tal fue Kurt Lewin quien le dio el nombre de “atmósfera psicológica” quien afirmó era una realidad empírica, medible y modificable. Fue el primero en declarar la atmósfera psicológica como fenómeno a estudiar. A partir de entonces dicho concepto ha sido muy discutido y motivo de múltiples investigaciones, que cada día le aportan a su enriquecimiento. (Sosa, 2004).

El concepto de clima organizacional surgió formalmente en la década de los sesenta junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones. Al incluir al ambiente como una variable sistémica se pudo tener una perspectiva de análisis más amplia de las organizaciones, pues fue posible abarcar fenómenos más complejos. (Chiavenato, 2011).

El clima organizacional fue introducido en la psicología industrial por Gellerman. Asimismo fue estudiado por Halpin y Croft (1962), Litwin y Stringer (1968), Tiagiuri y Litwin (1968), Likert (1961,1967), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), Gairín (1996), Brunet (2004); entre otros. (Goncalves, 2000).

Y es así como desde entonces se han realizado múltiples investigaciones sobre el clima organizacional y sus efectos en las empresas, pues es un concepto que tiene implicaciones directas en el comportamiento de los empleados y que, por lo tanto, afecta también el funcionamiento de las organizaciones.

B. Ferrería

Etimológicamente ferretería significa “tienda del hierro”. Según la primera definición del diccionario de la Real academia de la lengua española es una *tienda donde se venden diversos objetos de metal o de otras materias, como cerraduras, clavos, herramientas, vasijas, etc.*

Una ferretería es, entonces, un establecimiento comercial dedicado a la venta de útiles para el bricolaje, la construcción y las necesidades del hogar. Normalmente vende este tipo de artículos para el público en general aunque también existen ferreterías especializadas dedicadas a profesionales a quienes ofrecen ciertos elementos específicos como cerraduras, herramientas de pequeño tamaño, clavos, tornillos, silicona, persianas, alambres, vasijas y recipientes; por citar algunos. (Guzmán Girón, 2008).

C. Distribuidora de Productos Ferreteros

Es un establecimiento comercial dedicado a la venta de productos para la construcción, carpintería, fontanería, etc. Suministra materiales y herramientas para el sector artesanal, industrial y comercial; en general. Las empresas distribuidoras de productos ferreteros actúan de intermediarias entre las empresas productoras y la ferretería. La diferencia principal entre una distribuidora de productos ferreteros y una ferretería es que la primera vende a las ferreterías, mientras que la segunda vende directamente al consumidor final. (Reyes Hernández, 2012).

D. Tipos de Productos Ferreteros

Los productos ferreteros se pueden clasificar de acuerdo a 5 familias:

Familia de metales

Familia de plásticos

Familia de adhesivos

Familia de herramientas

Familia de abrasivos

1. Familia de metales

Los metales son elementos químicos capaces de conducir el calor, tienen una alta densidad, se encuentran en estado sólido a temperatura ambiente y además poseen un brillo característico. En la rama de la ferretería se comercializa comúnmente el cadmio, el litio y el níquel. (Tejeda Castañaza, 2008).

El cadmio se comercializa en forma de pigmentos de distintos colores para trabajos de soldadura, como protectores contra la corrosión, para lograr la estabilización en materiales plásticos, para la fabricación de baterías de níquel y cadmio y para mejorar las características mecánicas del alambre de cobre; entre otras.

El litio se utiliza en trabajos de soldadura y como lubricante. Finalmente, el níquel, a causa de su elevada resistencia a la corrosión es utilizado para proteger a los objetos metálicos de la oxidación y brindándoles además un brillo altamente resistente.

Además, existen productos para usos específicos que contienen metales dentro de sus ingredientes de fabricación, tal es el caso de algunos anticorrosivos o grasas.

En las figuras 1-4 se muestran algunos ejemplos de productos de la familia de metales que comúnmente se comercializan en las ferreterías y en las distribuidoras ferreteras.

Figura No. 1: Pigmento amarillo de cadmio



Fuente: Elaboración propia

Figura No. 2: Pigmento anaranjado de cadmio



Fuente: Elaboración propia

Figura No. 3: Grasa multipropósito de litio



Fuente: <https://www.truper.com/CatVigente/>

Figura No. 4: Anticorrosivo con níquel



Fuente: <https://www.truper.com/CatVigente/>

2. Familia de plásticos

Los plásticos son materiales orgánicos compuestos fundamentalmente de carbono y otros elementos como el hidrógeno, el oxígeno, el nitrógeno o el azufre. La mayoría de los materiales plásticos son transparentes, incoloros y frágiles, pero si se les añade determinadas sustancias, sus propiedades cambian, y pueden volverse ligeros, flexibles, coloreados, aislantes, etc. (Guzmán Girón, 2008).

En el área de ferretería se comercializan tubos, accesorios, láminas y fundas de diferentes tipos de plástico y medidas para usos específicos, tal como se muestra en las figuras 5-8.

Figura No. 5: Accesorios de PVC



Fuente: <https://www.truper.com/CatVigente/>

Figura No. 6 Tubos de polietileno



Fuente: <https://www.truper.com/CatVigente>

Figura No. 7: Lámina de plástico tipo teja



Fuente: <https://www.truper.com/CatVigente/>

Figura No. 8: Cinchos plásticos



Fuente: <https://www.truper.com/CatVigente/>

3. Familia de adhesivos

Los adhesivos son sustancias naturales o sintéticas que mantienen unidos a dos o más materiales por medio de contacto superficial y que lo logran a través de una fijación mecánica. El adhesivo es sinónimo de la cola o del pegamento. (Reyes Hernández, 2012).

Se utilizan en multitud de procesos de fabricación para realizar uniones y por ello son ampliamente utilizados para la unión o instalación de materiales de construcción, pavimentos y revestimientos; entre otros. Algunos ejemplos de productos adhesivos se presentan en la figuras 9-12.

Figura No. 9: Sellador acrílico multiuso



Fuente: <https://www.truper.com/CatVigente/>

Figura No. 10: Sellante adhesivo de baños y cocinas



Fuente: <https://www.truper.com/CatVigente/>

Figura No. 11: Adhesivo de silicón 100% uso general



Fuente: <https://www.truper.com/CatVigente/>

Figura No. 12: Adhesivo para concreto



Fuente: <https://www.truper.com/CatVigente/>

4. Familia de herramientas

Son instrumentos especialmente diseñados para cumplir uno o más propósitos, por lo que poseen una función técnica determinada que facilita la realización de una tarea mecánica. El término herramienta hace referencia a distintos tipos de utensilios utilizados para realizar trabajos mecánicos que requieren la aplicación de una cierta fuerza física. (Guzmán Girón, 2008).

Algunas de las herramientas que se comercializan en una ferretería pueden observarse en las figuras 13-16, las cuales pueden ser: tuercas, alicates, martillos, llaves, sierras, pinzas, sopletes y taladros.

Figura No. 13: Taladro atornillador



Fuente: <https://www.truper.com/CatVigente/>

Figura No. 14: Martillo con mango de madera



Fuente: <https://www.truper.com/CatVigente/>

Figura No. 15: Sierra de metal



Fuente: <https://www.truper.com/CatVigente/>

Figura No. 16: Soplete con boquilla y tubo



Fuente: <https://www.truper.com/CatVigente/>

5. Familia de abrasivos

Un abrasivo es una sustancia que tiene como finalidad actuar sobre otros materiales con diferentes clases de esfuerzo mecánico (triturado, molienda, corte o pulido). Los abrasivos son materiales que desgastan o pulen por fricción una superficie. (Tejeda Castañaza, 2008).

En el caso de estos productos de tipo ferretero existen esponjas o discos abrasivos, así como lijas de distintas características para desgastar distintos tipos de superficies; tal como se muestra en las figuras 17-20.

Figura No. 17: Esponja abrasiva



Fuente: <https://www.truper.com/CatVigente/>

Figura No. 18: Disco abrasivo de óxido de aluminio



Fuente: <https://www.truper.com/CatVigente/>

Figura No. 19: Banda de lija para desbaste y lijado de madera



Fuente: <https://www.truper.com/CatVigente/>

Figura No. 20: Disco de desbaste acero y metal



Fuente: <https://www.truper.com/CatVigente/>

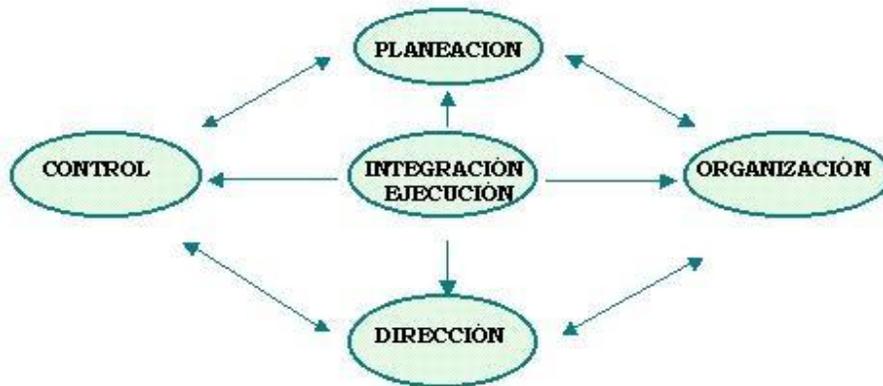
E. Funciones Administrativas

La Administración de Empresas estudia la manera en que las empresas u organizaciones obtienen y utilizan los recursos que tienen a su disposición para el logro de sus metas y objetivos. (Chiavenato, 2011).

Desde finales del siglo XIX se estableció la definición de administración en términos de cinco funciones básicas que llevan a cabo los directivos con independencia de su posición en las organizaciones: planificación, organización, dirección, integración y control.

En la figura No. 21 se presentan estas cinco funciones básicas y las relaciones existentes entre ellas, las cuales son fundamentales para una correcta administración.

Figura No. 21: Funciones administrativas de una empresa



Fuente: Cueva, 2007.

1. Planificación

Determinar anticipadamente lo que se va a hacer, trazar un plan de acción para alcanzar las metas y objetivos planteados.

2. Organización

Edificar las estructuras material y social de la empresa. Fijar las funciones y relaciones de autoridad y responsabilidad dentro de los miembros de la empresa.

3. Dirección

Orientar por el camino deseado tanto las acciones como al personal. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

4. Integración

Fusionar los esfuerzos y actos individuales para lograr el fin colectivo. Coordinar todos los recursos que se tienen para lograr el cumplimiento de los objetivos. (Cueva, 2007).

5. Control

Verificar que las operaciones se lleven a cabo de acuerdo a lo requerido y previamente establecido para obtener los resultados deseados.

F. Área Administrativa de una Empresa

El área administrativa contribuye al desarrollo de la empresa y al alcance de sus objetivos brindando soporte a la gestión de todas las áreas de la empresa.

Por lo tanto, con base en esta descripción y para los fines del presente trabajo se considerará que el área administrativa de la empresa incluye únicamente a cuatro departamentos, los cuales son: el de finanzas, el de recursos humanos, el de compras y el de tecnologías de la información.

1. Departamento de finanzas

Se encarga de la gestión del dinero de manera inteligente para asegurar un flujo constante de fondos a la organización.

Además, se encarga de mantener informada a la empresa sobre oportunidades disponibles para que pueda mantenerse en funcionamiento y que pueda obtener mayores ganancias. (Joseph, 2006).

2. Departamento de recursos humanos

Es el encargado de la emisión y control de las prácticas y políticas necesarias para tratar los asuntos relacionados con el factor humano de la empresa. (Dessler, 2001).

3. Departamento de compras

Está a cargo de la investigación y monitoreo de las decisiones de compra de la organización con el fin de mantener e incluso mejorar su rentabilidad. (Ballou, 2004).

4. Departamento de tecnologías de la información

Tiene por misión gestionar eficientemente los recursos, la infraestructura y servicios tecnológicos mediante la administración de sistemas de información y servicios informáticos. (Huidobro, Millán, y Roldán, 2005)

G. Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional está ligado a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata, por lo tanto, de un concepto multidimensional. De este modo se le ha considerado “la personalidad” de la organización, pues así como la personalidad de un individuo está definida por sus características personales, del mismo modo las características de la organización son las que definen cómo es su clima. El clima organizacional se define como la opinión que el trabajador se forma de la organización o como las percepciones que los individuos tienen del ambiente. (Ortiz Dávila, 2001).

El clima organizacional toma en cuenta variables únicamente internas, es decir se refiere el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización. Entonces, tal como se mencionó anteriormente, se define como la percepción colectiva que tienen los miembros respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos formales e informales de la organización. (Cruz Marroquín, 2012).

Es importante mencionar que el comportamiento de un trabajador no es resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende en realidad de las percepciones que tenga el trabajador de dichos factores. Sin embargo, también es importante resaltar el hecho de que estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Es decir, que hasta cierto punto el clima organizacional es un concepto subjetivo y es por ello que el clima organizacional muestra la interacción entre características personales y organizacionales. Y dependiendo de cómo se lleve a cabo dicha interacción será la percepción del clima organizacional del trabajador. (Pineda Salazar, 2011).

1. Características del clima organizacional

- El clima es una configuración particular de variables estacionales.
- El clima tiene una notación de continuidad, pero no tan permanente como la cultura organizacional. Por ello, luego de algún tipo de intervención puede verse modificado. (Chiavenato, 2011).
- El clima está determinado por las características, conductas y expectativas de la organización; así como por la realidad psicológica y cultural de la misma
- El clima está basado en la realidad externa percibida de manera distinta por cada individuo, el cual lo hace de manera inconsciente muchas veces.
- El clima afecta el comportamiento de las personas. Por esta razón un clima malo provocará que sea sumamente difícil dirigir la organización y que funcione correctamente. (Véliz Contreras, 2010).
- El clima actúa sobre las actitudes y expectativas de los individuos. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Si la organización posee un buen clima es altamente probable que sus miembros se sientan identificados con ella, al contrario ocurrirá si el clima es malo. (Chávez y Ramírez, 2004).
- El clima se ve afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.

Es decir que al estar inmerso en un clima agradable, el individuo sin darse cuenta puede verse afectado y sentirse cómodo; contribuyendo así con su misma actitud positiva a reforzar el clima agradable de la organización. Del mismo modo si el individuo tiene una actitud negativa, con ello solamente conseguirá que ese comportamiento haga aún más desagradable y negativo el clima de la organización. (Sosa, 2004).

- El clima es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Es decir que si la organización tiene un sistema demasiado autoritario puede llegar a generar un clima tenso y provocará que algunos de los miembros se rebelen y tomen actitudes irresponsables, por ejemplo. Esto reforzaría que la empresa ejerza su sistema autoritario y así se cae en un círculo vicioso. (Aguilar, 2004).
- El clima organizacional posee cierta estabilidad, pero dicha estabilidad puede verse afectada por perturbaciones importantes derivadas de las decisiones tomadas. Por ejemplo, al momento de que ocurra un conflicto y no se resuelva, el clima organizacional puede verse seriamente afectado por un tiempo prolongado
- Algunos posibles indicadores de un mal clima laboral son el ausentismo, la insatisfacción laboral y la rotación excesiva.
- El clima organizacional puede modificarse, pero es necesario que se realicen cambios de más de una variable para que el cambio sea verdadero y duradero. (Véliz Contreras, 2010).

Por lo tanto, es sumamente importante que la organización vele porque el clima sea el adecuado para que sus miembros se puedan sentir motivados y que así puedan trabajar de manera eficiente y ser realmente productivos. (Garza Puente, 2010).

H. Variables del Clima Organizacional

1. Variables del ambiente físico

Tales como el espacio físico, condiciones de ruido, calor, iluminación, instalaciones, etc.

2. Variables estructurales

Tales como el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

3. Variables del ambiente social

Tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, apoyo mutuo, etc.

4. Variables personales

Tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

5. Variables propias del comportamiento organizacional

Tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensión, estrés, etc.

Todas estas variables dan lugar al clima de la organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la organización. (Davis y Newstrom, 2003).

I. Determinantes del Clima Organizacional

Existen dos tipos de determinantes que pueden o no ser controlados por la organización.

1. Determinantes del clima organizacional controlables

1.1. Las prácticas de liderazgo

Se refiere a cómo los jefes o personas en puestos de poder tratan a sus subordinados en todos los sentidos, desde cómo les enseña, cómo los motiva, cómo los recompensa, etc., lo cual tiene gran influencia en las expectativas de los seguidores del líder. (David, 2008).

1.2. Convenios organizacionales

Describe a los sistemas formales de la organización, a la manera en que fluye la información dentro de la misma y a la percepción de oportunidades de avance y mejora por parte de los miembros. (David, 2008).

1.3. Estrategias

Las acciones tomadas para el logro de las metas y objetivos de la organización influyen en cómo se sienten los empleados acerca de sus propias oportunidades de logro, sus recompensas, los obstáculos al éxito y las fuentes de satisfacción.

2. Determinantes del clima organizacional no controlables

2.1. Ambiente externo

Se refiere a la condición económica del país, a las regulaciones del gobierno y al avance tecnológico; entre otros aspectos que están completamente fuera del alcance de la organización.

2.2. Historia de la organización

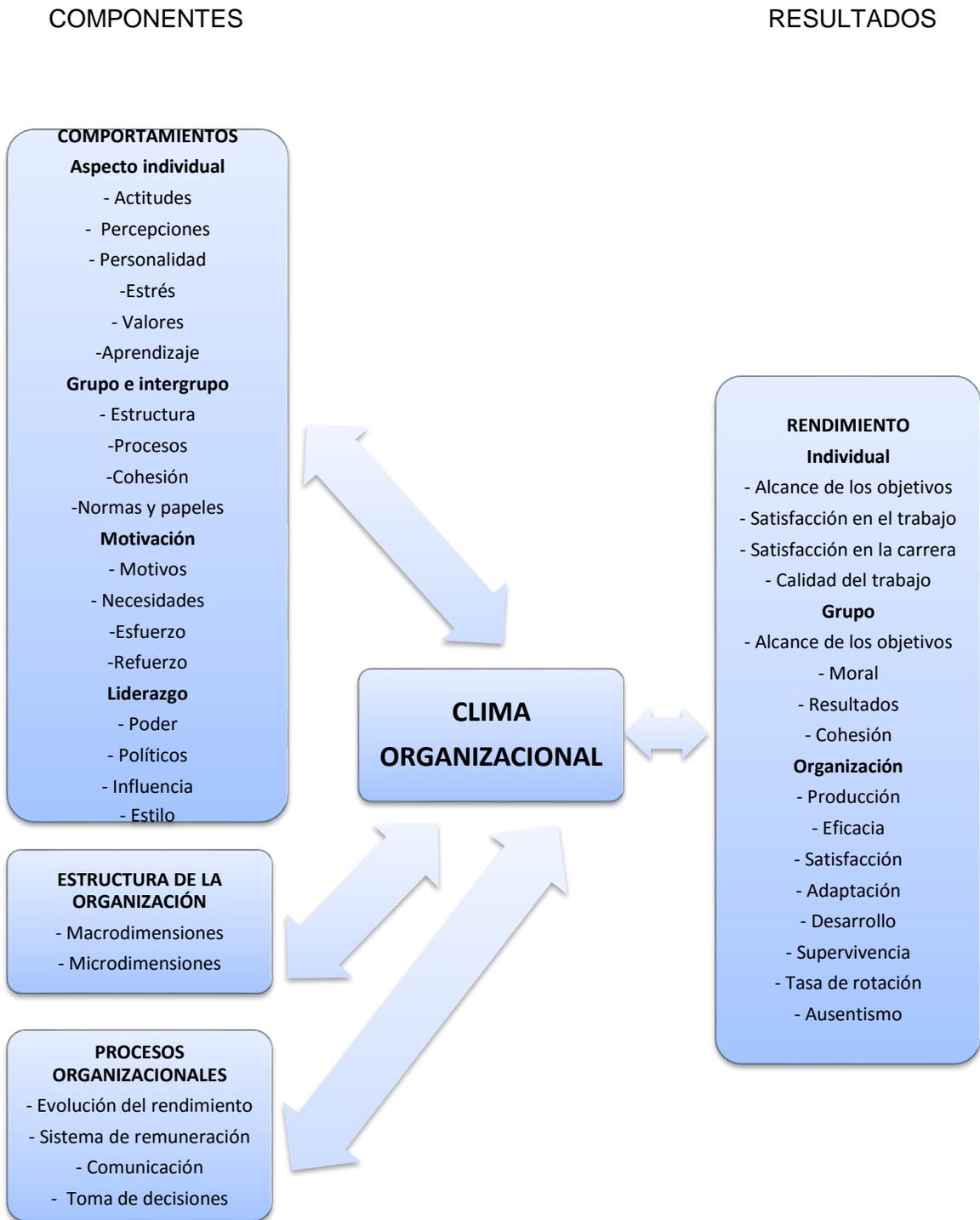
Abarca aspectos tales como el manejo de crisis o problemas anteriores, las tradiciones que tuvo la empresa en algún momento, los modelos impartidos por antiguos líderes; entre otros. Es decir que toma en cuenta todo aspecto anterior que ocurrió en cierto momento y que pasó a formar parte de la historia de la organización. (Chávez y Ramírez, 2004).

J. Componentes del Clima Organizacional

Distintos componentes como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales interactúan para dar lugar al clima organizacional y a su vez influyen directamente en el rendimiento individual, del grupo y de la organización.

De modo que los resultados de la organización dependen del tipo de clima, el cual a su vez depende de la estructura de la organización, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados, según se muestra en la figura No.22. (Cruz Marroquín, 2012).

Figura No. 22: Componentes y resultados del clima organizacional



Fuente: Cruz Marroquín, 2012

K. Medición del Clima Organizacional

La importancia de conocer cómo es el clima organizacional radica en que éste puede impactar significativamente los resultados en la organización. El clima organizacional influye en el rendimiento de la empresa y puede determinar que el mismo sea bueno o malo. (Robbins y Judge, 2013).

Entonces, debido a las repercusiones que el clima organizacional puede provocar en el comportamiento y desempeño laboral es importante que las organizaciones realicen evaluaciones y mediciones periódicas del mismo por medio de una metodología adecuada.

En una organización se pueden encontrar diversas escalas de clima organizacional, las cuales son definidas y estudiadas para dimensionar los distintos aspectos que tienen influencia sobre él. Según Litwin y Stringer, existen nueve escalas del clima organizacional, las cuales son:

1. Estructura

Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, políticas, procedimientos, trámites y otros procesos que pueden afectar el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo dependerá de si existe burocracia en la empresa o si al contrario existe libertad y flexibilidad que ocasionen que los procesos no estén sujetos a demasiada jerarquización y estructura. (Jérez Sandoval y Guzmán Aguilar, 2013).

2. Responsabilidad

Se refiere a la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, es decir que es un parámetro que indica cómo se siente el trabajador con respecto a la supervisión que recibe y al sentimiento que pueda tener de ser su propio jefe y poder realizar de este modo eficientemente su trabajo. (Chávez y Ramírez, 2004).

3. Recompensa

Indica la manera en la que la organización utiliza más el premio que el castigo, de modo que los trabajadores sienten que pueden recibir recompensas por hacer bien su trabajo. (Marroquín Pérez y Pérez Gutiérrez, 2011).

4. Desafío

Hace referencia a que el trabajador pueda sentir que el desempeño de su trabajo le ofrezca también retos y metas que lo motiven e impulsen a seguir adelante. (Sosa, 2004).

5. Relaciones

Se refiere a la manera en la que se dan las relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Estas relaciones interpersonales pueden darse entre los grupos formales que conforman la estructura jerárquica de la organización y entre los grupos informales que se conforman a partir de las relaciones de amistad creadas entre los miembros. (Goncalves, 2000).

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros sobre la existencia de un espíritu de ayuda y apoyo mutuo entre todos los que conforman la organización. (Rubio Navarro, 2003).

7. Estándares

Indica cómo los miembros de la organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la empresa. (Véliz Contreras, 2010).

8. Conflicto

Se refiere a los problemas que se puedan dar entre los miembros y la manera en la que se resuelven. (Arias Galicia y Heredia Espinoza, 2001).

9. Identidad

Es el sentido de pertenencia a la organización que experimenta el trabajador. Además, hace referencia a qué tan valioso e importante se siente la persona para la organización y a si siente que sus objetivos personales van de la mano con los de la organización. (Pineda Salazar, 2011).

En la figura No. 23 que se presenta a continuación se muestra un resumen de las nueve escalas del clima organizacional.

Figura No. 23: Escalas del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia

L. Instrumentos de Medición del Clima Organizacional

Para medir el clima organizacional se suelen aplicar encuestas a los trabajadores de la organización, o del área que se desea medir. A pesar de que existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la importancia de medir las variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Existen algunos cuestionarios predeterminados sobre el clima organizacional desarrollados por algunos autores que estudiaron el tema y que dejaron esta información como legado de su investigación para futuros estudios y análisis. Aunque existen varios autores, se considerarán solamente algunos de los más importantes. Tal es el caso de Pritchard y Karasick (citados por Dessler, 2001) quienes elaboraron un cuestionario basado en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

Asimismo, Halpin y Croffs (citados por Dessler, 2001), el suyo basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director. Estas dimensiones son:

Desempeño: el grado de implicación del personal docente en su trabajo.

Obstáculos: sentimiento del personal docente de impedimentos que les dificultan realizar su trabajo.

Intimidad: percepción del personal docente de que es posible sostener relaciones amistosas con sus compañeros.

Espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes.

Actitud distante: comportamiento del director mediante el cual prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entablar una relación con sus docentes.

Importancia de la producción: comportamiento autoritario y centrado en las tareas y deseos del director.

Confianza: esfuerzos del director para motivar al personal docente a través de la existencia de un sentimiento de seguridad y tranquilidad.

Consideración: comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.

De modo que se puede determinar que existen diferentes variables que pueden usarse para medir el clima organizacional. Esto dependerá de las características propias de la organización y del criterio del evaluador.

Es importante notar que existen ciertas variables relevantes que deben ser consideradas al momento de medir el clima laboral, tales como la flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo; solamente por mencionar algunas.

No obstante, debe darse libertad al evaluador para añadir o eliminar las variables que considere pertinentes, tomando en cuenta que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

No se debe perder de vista que todos los miembros que forman parte del equipo humano y su comportamiento organizacional desempeña un rol determinante. Cada uno de ellos posee conocimientos, conductas, personalidad, necesidades, desempeño, hábitos y cultura diferentes; los cuales deben ser manejados correctamente para obtener lo mejor de ellos. Los comportamientos individuales repercuten, por lo tanto, en el clima global de la organización. (Goncalves, 2000).

Si los empleados tienen una buena percepción de las dimensiones del clima organizacional se puede asumir que se sienten motivados por su lugar de trabajo, es decir que es un lugar placentero para estar y por lo tanto son productivos, dan lo mejor de sí mismos, se sienten confiados y seguros pues saben que su esfuerzo es reconocido.

Al contrario, cuando la percepción que tienen los empleados sobre estas variables es negativa sucede todo lo contrario y por esta razón la organización corre el riesgo de que ocurra una baja en la moral, en la interpretación, en las ganancias y en la rentabilidad.

M. Tipos de Clima Organizacional

Likert, (citado por Brunet, 2005), en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subsistemas.

Clima de tipo autoritario Sistema I -Autoritarismo explotador

Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista

Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo

Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo

1. Sistema I -Autoritarismo explotador

Este tipo de clima hace referencia a un ambiente de desconfianza por parte de los superiores hacia sus subordinados y viceversa. Predominan el miedo, los castigos y las amenazas. Por lo tanto, las personas que trabajan bajo este sistema no se sienten cómodas ni seguras en su lugar de trabajo.

En este tipo de sistema las decisiones son tomadas por los mandos superiores, dando poca importancia a la opinión de las personas que ocupan niveles más bajos en la organización.

Además, existe un alto nivel de control en todos los procesos y actividades y que la comunicación entre los niveles jerárquicos se da únicamente para dar órdenes e instrucciones.

2. Sistema II – Autoritarismo paternalista

En este caso la dirección y los altos mandos tienen una confianza condescendiente en los empleados de manera como lo hace un amo con su siervo. En este tipo de clima las decisiones las toman los mandos superiores.

Sin embargo, para ciertas decisiones los directivos toman en cuenta a los niveles inferiores, dependiendo del tipo de decisión y de la importancia que represente. Es decir que solamente son tomados en cuenta a conveniencia de las personas que ocupan los altos mandos. Además, la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados.

3. Sistema III –Consultivo

Contrario a lo que sucede en el clima autoritario, si el clima es participativo la dirección tiene confianza en sus empleados, las políticas y decisiones incluyen a los subordinados de todos los niveles pues la comunicación es descendente. Se busca fomentar las necesidades de prestigio y estima de los miembros de la organización y el ambiente es muy dinámico.

4. Sistema IV –Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados y los procesos de decisión incluyen a toda la organización. La responsabilidad implica también a los niveles inferiores. La comunicación fluye de manera lateral, no solamente ascendente ni descendentemente.

Los empleados se sienten motivados por la participación que se les da, por los objetivos establecidos, por las mejoras de los métodos de trabajo y por la medición del rendimiento basado en los objetivos. Existen relaciones de amistad y confianza entre los subordinados y los superiores. (Marroquín Pérez y Pérez Gutiérrez, 2011).

En las tablas 1, 2, 3 y 4, se muestran de manera más detallada las características de cada uno de los tipos de climas antes mencionados.

Tabla No. 1: Características del clima tipo autoritario
Sistema I: Autoritarismo explotador

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza entre superiores y subordinados.	Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.
Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación
Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.	Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.
Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.	Proceso de toma de decisiones
Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.	Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.
Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.	
Proceso de influencia	Proceso de control
No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.	El control no se efectúa más que en la cumbre.
No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.	Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.
Proceso de establecimiento de objetivos	
Éstos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca	

Fuente: Brunet, 2005

Tabla No. 2: Características del clima de tipo autoritario

Sistema II: Autoritarismo paternalista

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.	Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.
Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación
Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo.	Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.
Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.	Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.
La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo.	Proceso de toma de decisiones
Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.	Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.
Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.	Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo
Proceso de influencia	Proceso de control
Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.	El control se efectúa en la cumbre.
En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.	Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.
	Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.
Proceso de establecimiento de objetivos	
Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios.	
Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.	

Fuente: Brunet, 2005

Tabla No. 3: Características del clima de tipo participativo

Sistema III: Consultivo

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.	Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.
Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación
Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.	La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.
Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.	Puede darse un poco de distorsión y de filtración.
Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los demás y con la organización.	Proceso de toma de decisiones
	Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.
Proceso de influencia	Proceso de control
Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.	Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.
	Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.
Proceso de establecimiento de objetivos	
Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Hay aceptación abierta pero algunas veces hay resistencia.	

Fuente: Brunet, 2005

Tabla No. 4: Características del clima de tipo participativo
Sistema IV: Participación de grupo

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.	Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.
Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación
La dirección tiene plena confianza en sus empleados.	La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.
Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la medición del rendimiento en función de los objetivos.	No se observa ninguna filtración o distorsión.
Proceso de influencia	Proceso de toma de decisiones
Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.	El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.
Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de control
Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias.	Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.
Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.	

Fuente: Brunet, 2005

De modo que se observa cómo los aspectos antes mencionados, tales como: el método de mando, la forma de comunicación, la toma de decisiones, el establecimiento de objetivos, las fuerzas motivacionales, el proceso de influencia y las posibilidades de formación influyen en el tipo de clima que tiene la empresa.

N. Funciones del Clima Organizacional

El clima organizacional puede cumplir diferentes funciones en los trabajadores, en los equipos de trabajo y en la organización como tal. De manera que si se tiene un clima organizacional adecuado se puedan conseguir múltiples beneficios para todos ellos.

Por lo tanto, algunas de las funciones del clima organizacional que buscan ser desempeñadas en los miembros y en la organización se mencionan a continuación. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2003).

1. Vinculación

Es la acción de lograr que las personas que no se sienten vinculadas con su trabajo puedan encontrar el sentido del mismo y puedan comprometerse realmente. (Sosa, 2004).

2. Eliminación de obstáculos

Se refiere a lograr que los miembros que no se sienten útiles y que tienen pensamientos u algún otro tipo de obstáculo o impedimento que les permite reconocer su valor puedan volverse y considerarse útiles para la organización. (Cortés Jiménez, 2009).

3. Espíritu

Hace referencia al espíritu de trabajo, es decir a que los miembros puedan sentir que sus necesidades sociales son satisfechas y que además, tengan la satisfacción de que están cumpliendo sus tareas. (Díaz Palomo, 2006).

4. Intimidad

En este caso se busca nuevamente que los miembros tengan satisfechas sus necesidades sociales, es decir que puedan establecer relaciones de amistad y compañerismo, independientemente de las tareas que realicen. Es necesario que estas relaciones puedan ocurrir con sus semejantes, subordinados y superiores. (Brunet, 2005).

5. Disminución del alejamiento

Indica cómo se puede reducir la distancia “emocional” entre el jefe y su subordinado. Gracias a un comportamiento administrativo más bien informal se podrá reducir o evitar este alejamiento. (Trujillo Valencia, 2009).

6. Disminución del énfasis en la producción

Se refiere a que normalmente la organización tiende a considerar más importante la producción y las ganancias de la empresa. Sin embargo, debe dar también importancia al recurso humano, es decir a cómo se sienten las personas en su trabajo. Es decir que es importante la producción, pero lo es más que los miembros estén cómodos y satisfechos para que sean productivos. No debe perder de vista que su recurso más importante es el ser humano. (Chávez y Ramírez, 2004).

7. Empuje

Tal como su nombre lo indica es el empuje y motivación que la organización brinda a sus trabajadores para que puedan seguir adelante y alcanzar sus metas. La organización deberá siempre motivar con el ejemplo. (Chiavenato, 2009).

8. Consideración

Es el trato humano que se les debe dar a los miembros de la organización, es decir ser considerados en todo momento con ellos. Abarca la consideración para con las tareas asignadas, para con los horarios de trabajo, para con las condiciones laborales ofrecidas; entre otros aspectos que deberán ser siempre justos. (Goncalves, 2000).

9. Estructura

Trata sobre las reglas, procedimientos y reglamentos que pueden influir en la atmósfera laboral que ocasionan que las personas sientan que tienen cierta libertad o al contrario que todo requiere de demasiado papeleo y burocracia. (Chiavenato, 2011).

Incluye, asimismo, la estructura de la organización en cuanto a los niveles jerárquicos establecidos y a quiénes son tomados en cuenta al momento de tomar las decisiones.

10. Responsabilidad

Es el sentimiento de responsabilidad para con su propio trabajo que posee el miembro de la organización. Es decir, que busca que el trabajador no sienta necesidad de hacer demasiadas consultas a su superior, pues el subordinado ha sido empoderado y puede tomar sus propias decisiones y conoce bien cómo hacer su trabajo. (Aguilar, 2004).

11. Recompensa

Son los premios o reconocimientos positivos que se otorgan a los empleados por hacer bien su trabajo. Se debe preferir recompensar en lugar de castigar. Además, para que el clima sea el adecuado deberá existir equidad en las políticas de pago y promoción. (Díaz Palomo, 2006).

12. Riesgo

Se refiere al sentido de riesgo e incitación en el trabajo y en la organización. Indica si el trabajador percibe que es posible arriesgar para ganar o si al contrario es preferible no correr ningún tipo de riesgo e ir a lo seguro. (Cortés Jiménez, 2009).

13. Cordialidad

Es el sentimiento de amabilidad que existe en la atmósfera de trabajo, existiendo así grupos de trabajo amistosos. (Marroquín Pérez y Pérez Gutiérrez, 2011).

14. Apoyo

Hace referencia a la ayuda y apoyo mutuo que se experimenta entre todos los miembros de la organización sin importar el nivel jerárquico ni de mando para poder alcanzar los objetivos planteados. (Agudelo, Castro y Echeverría, 2011).

15. Normas

Implica al conjunto de normas de desempeño y las metas implícitas que motivan a realizar un buen trabajo y que estimulan además, al cumplimiento de metas personales y de grupo. (Arias Galicia y Heredia Espinoza, 2001).

16. Solución de conflictos

Trata sobre la importancia de que los problemas sean resueltos y que no se disimulen ni sean escondidos. Implica que exista libertad para que los miembros puedan expresarse libremente. (Chiavenato, 2011).

17. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la compañía que le permite al miembro sentirse como valioso para la organización; es la importancia que se atribuye a sentirse identificado con la organización, sus valores y objetivos. (Véliz Contreras, 2010).

18. Conflicto e inconsecuencia

Es la medida en la que las políticas, procedimientos, normas e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente; generando confusión y descontento en los trabajadores. (Trujillo Valencia, 2009).

19. Formalización

Es la medida en la que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición. (Pineda Salazar, 2011).

20. Adecuación de la planeación

Indica de qué manera y en qué grado los planes son percibidos como adecuados para lograr los objetivos del trabajo. (Davis y Newstrom, 2003).

21. Selección basada en capacidad y desempeño

Se refiere a que los criterios de selección se basen realmente en la capacidad y desempeño y no en aspectos políticos, grados académicos o cualquier tipo de preferencia o favoritismo. Estos criterios deberán ser utilizados para cualquier tipo de decisión. (Garza Puente, 2010).

22. Tolerancia a los errores

Indica cómo se reacciona ante algún error, si se toma como una forma de apoyo y de aprendizaje o si más bien se ve como una amenaza y una acción que amerita culpar y castigar. (Agudelo, Castro, y Echeverría, 2011).

En la figura No. 24 se muestra, por lo tanto, un esquema que incluye las diferentes funciones del clima organizacional.

Figura No. 24: Funciones del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia

O. Importancia del Clima Organizacional en la Administración de Empresas

En la época actual es muy importante el potencial humano. Es el arma competitiva de la empresa, pues sin él la organización no podría funcionar. De ahí nace la importancia de medir el clima organizacional para detectar de qué manera se puede lograr que sea más favorable y agradable, pues constituye una inversión a largo plazo para la empresa.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo, pero a largo plazo las consecuencias de esta mala administración saldrán a la luz y finalmente la organización puede llegar incluso a salir del mercado. Por consiguiente, un clima organizacional ya sea bueno o malo tendrá siempre consecuencias importantes para la organización.

Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, logro de resultados, satisfacción, adaptación, innovación y actitudes laborales positivas. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Ahora bien, entre las consecuencias de un mal clima organizacional podemos mencionar las siguientes: falta de adaptación, alta rotación de personal, frecuente ausentismo, escaso nivel de innovación, baja productividad, fraudes y rojos, lentitud en el cumplimiento de objetivos, impuntualidad y actitudes personales y laborales negativas.

De modo que el reconocimiento del clima organizacional es útil para obtener retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, pues permite realizar cambios planificados en ciertas acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario y equipos de protección; entre otros que puedan modificar las actitudes y conductas de los miembros; a la vez que puedan efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen. (Jérez Sandoval y Guzmán Aguilar, 2013).

P. Resultados Obtenidos de un Diagnóstico de Clima Organizacional

1. Retroalimentación

Se refiere al aprendizaje de nuevos datos a partir de nueva información que probablemente antes era desconocida. Dicha información puede ser sobre uno mismo, sobre los demás, sobre los procesos o sobre la dinámica organizacional que puede usarse para realizarse cambios sustanciales. (Ortiz Dávila, 2011).

2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales

Frecuentemente ocurre que la existencia de normas ocasiona que las personas modifiquen su conducta, valores y actitudes, pues estas normas son una especie de ayuda para lograr ciertos cambios. Puede decirse, entonces, que la existencia de una nueva norma tiene un potencial de cambio ya que la persona deberá adaptar su comportamiento a lo que indica la norma. Por otro lado, si existen normas disfuncionales las personas también pueden verse motivadas para cambiar, ya que observan que las normas actuales no les están permitiendo obtener los resultados deseados. (Sosa, 2004).

3. Incremento en la interacción y la comunicación

Tanto la interacción como la comunicación entre los miembros de una organización pueden provocar cambios en la conducta de los mismos. Esto ocurre debido a que se incrementan los sentimientos positivos lo cual generará también resultados positivos. Lo contrario ocurre si los individuos y grupos están o se sienten aislados. Al existir este tipo de relaciones se logra también que la persona verifique sus propias percepciones para identificar si son socialmente validadas y compartidas. (Trujillo Valencia, 2009).

4. Confrontación

Hace referencia a sacar a la luz las diferencias y problemas que puedan existir entre los miembros, ya sea por cuestiones de creencias, de sentimientos, actitudes o valores.

El fin es derribar estos obstáculos que impiden que la interacción sea efectiva. Se trata de resolver dichas diferencias antes de que se conviertan en problemas de mayor dificultad. (Goncalves, 2000).

5. Educación

Pueden diseñarse actividades para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas y c) las habilidades. Estas actividades debidamente enfocadas servirán para que las personas puedan efectuar sus tareas y para que tengan mejores relaciones humanas y una mejor conducta humana y social. Con respecto a la organización la educación es útil para comprender y optimizar la dinámica de procesos y para la decisión y control de los cambios. La educación tiene una fuerte influencia en el modelamiento de la conducta. (Arias Galicia y Heredia Espinoza, 2001).

6. Participación

Se refiere a la creación de actividades que permitan que un mayor número de personas puedan involucrarse en la toma de decisiones, en la resolución de conflictos, en el establecimiento de metas y objetivos, y en la generación de nuevas ideas. De esta manera los empleados tendrán mayor satisfacción en el trabajo. (Brunet, 1999).

7. Responsabilidad creciente

Establece primeramente la acción de aclarar quién es responsable de qué. Además, determina que en la medida que se observa que la persona es capaz de llevar la responsabilidad otorgada, podrá hacerse cargo posteriormente de tareas que requieran de una mayor responsabilidad. De modo que las personas al tener este grado de responsabilidad podrán mejorar su desempeño. (Chiavenato, 2009).

8. Energía y optimismo crecientes

Hace referencia a la consideración de distintas actividades que proporcionan energía y motivación a las personas, de modo que pueda realizar mejor su trabajo.

Esto se logra a través de la trasmisión de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados.

La energía y el optimismo son resultado entonces de los programas de calidad total, de los equipos autodirigidos y de los programas de calidad de vida en el trabajo; entre otros. Se pueden conseguir también a través de la reflexión de éxitos y fracasos por medio de lecturas, talleres, maestros o de la experiencia. (Brunet, 2005).

Q. Formas de Mejorar el Clima Organizacional

1. Hacer hincapié en el apoyo mutuo entre todos los miembros de la organización y en todos los niveles jerárquicos, tanto desde arriba y desde abajo, como vertical y horizontalmente.
2. Buscar la manera de eliminar el sentimiento de agobio y preocupación que tienen algunos miembros de la organización debido a los deberes de rutina y otros requisitos, muchas veces innecesarios. (Véliz Contreras, 2010).
3. Debe existir un canal de comunicación entre todos los miembros de la organización. Dicho canal debe ser uniforme y de fácil interpretación.
4. Poner énfasis en la forma y modelos de liderazgo formal e informal que ocurren dentro de la empresa, de modo que sean los adecuados en cada situación.
5. Las reglas, procedimientos y tareas para cada trabajador deben ser claramente establecidas; aunque también debe existir cierta flexibilidad y confianza de parte de los empleados con sus superiores y viceversa
6. La gerencia debe proponer una mayor entrega de poder, confianza y responsabilidad a los subordinados. El empoderamiento de los empleados es sumamente importante para que ellos se sientan útiles y para que la organización funcione de una mejor manera, sin necesidad de depender solamente de una o de unas cuantas personas

7. Utilizar los términos adecuados para dar algunas instrucciones, de lo contrario pueden generarse conflictos. Es importante recordar que de acuerdo a la personalidad de cada miembro, algunos pueden mostrarse pasivos y otros pueden reaccionar agresivamente. De cualquier modo, ambas actitudes pueden llegar a influenciar negativamente el ambiente laboral.

8. Se requiere de una apertura emocional y práctica de los directores, como marco de motivación para todos sus colaboradores para que pueda desarrollarse un mejor clima organizacional. (Ortiz Dávila, 2011).

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las organizaciones es cada vez de mayor importancia y valor el recurso humano. El rol que desempeña cada uno de sus miembros es vital para el correcto funcionamiento de la empresa.

Uno de los aspectos que está íntimamente relacionado con este tema es el clima organizacional, pues influye en gran manera en la productividad y en la satisfacción de los trabajadores y de los clientes. Además, determina que los miembros de la organización se sientan motivados para realizar su trabajo; lo cual a su vez favorece los intereses de producción, venta y utilidad de la organización. Sin embargo, si el clima no es el adecuado es muy probable que existan conflictos entre el personal, insatisfacción, ausencia de cooperación y baja rentabilidad en la empresa.

Por esta razón es importante realizar una investigación planteando como una necesidad conocer el clima laboral que prevalece en las organizaciones.

Y si los problemas de relaciones humanas y las altas tasas de ausentismo y rotación ya existen en la empresa es aun más valioso realizar un diagnóstico del clima organizacional para conocer las causas y medir posibles soluciones.

De modo que, al realizar una medición del clima organizacional la empresa puede obtener grandes beneficios pues con base en la información recopilada podrá descubrir necesidades hasta ese momento desconocidas y podrá entonces ejecutar acciones que lo mejoren, viendo reflejados los resultados en el desempeño laboral de sus empleados y por lo tanto en la calidad productiva de la empresa.

IV. JUSTIFICACIÓN

Se detectó que en el área administrativa de la empresa objeto del presente estudio, se han dado algunos problemas de relaciones humanas que han alterado la convivencia entre los trabajadores. Dichos problemas, según fue indicado por los mismos trabajadores, se debían sobre todo a la existencia de malos entendidos y de murmuraciones que ocurrían dentro de la empresa.

Además, se detectó que a pesar de que la empresa fue fundada hace más de diez años en Guatemala y, que su productividad está siendo afectada debido a estos conflictos; nunca se ha realizado una medición de la satisfacción de los trabajadores con respecto a las distintas condiciones de la empresa.

Debido a las razones antes mencionadas, se determinó que era necesario realizar una medición del clima organizacional de dicha empresa, para determinar las percepciones que tienen los trabajadores sobre distintos factores organizacionales; tales como las interacciones y relaciones con los demás, el ambiente físico, sus expectativas, motivación y posibilidades de crecimiento dentro de la empresa; entre otros. Todo esto con el fin de detectar a través de una serie de preguntas que fueron debidamente formuladas y realizadas a través de una encuesta, cómo se sienten realmente los trabajadores, si están cómodos en su área de trabajo, si creen que el ambiente es agradable, si consideran que el trabajo que realizan les ofrece una realización personal, entre otros.

De este modo se logró determinar cómo es el clima organizacional y, se plantearon las bases para que más adelante se busquen alternativas para mejorar los aspectos que están influyendo en los conflictos actuales de la empresa; pues se sabe que el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral y por lo tanto en la productividad de la misma. Por consiguiente, una medición de este tipo es muy importante, pues si los empleados están motivados y satisfechos con el clima organizacional, trabajarán más eficientemente y de mejor manera.

V. OBJETIVOS

A. Objetivo General

Medir el clima organizacional del área administrativa de una empresa guatemalteca dedicada a la venta de productos ferreteros.

B. Objetivos Específicos

1. Conocer si las instalaciones físicas son consideradas adecuadas por los empleados para el desempeño de su trabajo.
2. Identificar cómo se sienten los trabajadores con respecto al ambiente social y a las relaciones que existen con sus compañeros de trabajo.
3. Determinar cómo perciben los trabajadores las relaciones jefe-empleado dentro de la empresa.
4. Establecer cuál es la opinión de los trabajadores con respecto a las políticas administrativas de la empresa.
5. Analizar si para los empleados la empresa cumple sus expectativas y deseos de crecimiento y mejora personal.

VI. METODOLOGÍA

A. Tipo de Estudio

Se realizó un estudio de campo de carácter descriptivo pues se buscó, tal como su nombre lo indica, describir el clima organizacional de la empresa guatemalteca dedicada a la venta de productos ferreteros por medio de una encuesta efectuada a los miembros de la organización en mención.

Se hizo uso del método inductivo, ya que a partir del análisis de los datos particulares de la percepción del clima organizacional de ciertos aspectos administrativos de la empresa por parte de los trabajadores, los resultados sirvieron para extraer conclusiones de carácter general; es decir para toda la empresa.

1. Según el grado de abstracción

Asimismo, fue una investigación aplicada cuyo fin fue resolver problemas prácticos de la empresa, tales como las murmuraciones y malos entendidos que ocurren dentro de la organización y que están afectando el rendimiento de los trabajadores.

2. Según el grado de generalización

Por lo tanto, fue una investigación de acción que permitió unir la investigación con la práctica; es decir, que se realizó con el fin de orientar hacia la toma de decisiones que permitan mejorar el clima organizacional y por ende la productividad empresarial.

3. Según la naturaleza de los datos

Los datos recolectados fueron las opiniones de los empleados, respecto a distintos parámetros que son utilizados comúnmente para la medición del clima organizacional. De modo que, se empleó la metodología cualitativa por medio del análisis e interpretación subjetiva e individual de los datos obtenidos.

4. Según la orientación

Tal como se mencionó anteriormente, este tipo de estudio estuvo orientado a decisiones, pues su principal objetivo fue buscar soluciones para el problema planteado.

5. Según la manipulación de variables

Debido a que es un estudio descriptivo, las variables se describieron tal y como se presentaron en su ambiente natural.

6. Según la naturaleza de los objetivos

La presente investigación de tipo descriptivo presentó y exhibió la realidad como tal.

7. Según el tiempo en que se efectúa

En este sentido la investigación fue sincrónica, ya que estudió los fenómenos simultáneamente durante un periodo de aproximadamente cuatro meses.

8. Según la dimensión cronológica

Nuevamente, al tratarse de una investigación descriptiva, explica los fenómenos en forma gradual, como aparecen en la actualidad.

9. Según las fuentes

Fue una investigación de carácter empírico debido a que se basó en la observación de campo del fenómeno en cuestión.

10. Según la naturaleza de la información

Se realizó la descripción de los sucesos complejos referentes al clima organizacional en su medio natural de forma cualitativa, pues la información obtenida fue de este tipo.

11. Según el lugar

Debido a que se realizó la medición dentro de la empresa objeto del presente estudio, se realizó una investigación de campo.

12. Según la muestra

Se llevó a cabo un estudio de grupo en donde se utilizó una muestra de sujetos por selección aleatoria.

13. Según la temporalización

El estudio hizo uso del método transversal debido a que el lapso de tiempo en el que se efectuó fue corto.

B. Universo

El universo fue la empresa guatemalteca dedicada a la venta de productos ferreteros, objeto de la presente investigación.

C. Población

La población del estudio fue la cantidad total de trabajadores que laboran en la empresa en todas las distintas áreas, la cual es de 108 personas.

D. Muestra

La muestra incluyó a cuatro departamentos del área administrativa: finanzas, recursos humanos, compras y tecnologías de la información. El total de trabajadores de los departamentos en mención fue de 20 personas.

Por lo tanto, la muestra de la investigación fue de 20 individuos, quienes representaron al 100% de los empleados de los cuatro departamentos mencionados anteriormente.

La muestra incluyó a individuos de ambos sexos: masculino y femenino. Además, estuvo constituida por personas de diferentes edades, pero todas fueron mayores de 18 años. Con respecto a su estado civil, la muestra estuvo compuesta por trabajadores solteros y casados y no hubo presencia de viudos, de divorciados ni de personas en unión libre. Finalmente, en relación a su nivel de estudio, algunos trabajadores poseían nivel diversificado, y algunos otros en menor cantidad han realizado estudios a nivel universitario (Anexo 2).

1. Clasificación de la muestra

1.1. Muestra no probabilística de tipo intencional

La muestra fue elegida en forma arbitraria debido a que se detectó que en los cuatro departamentos del área administrativa antes mencionados es en donde se presentan mayores conflictos entre los trabajadores.

E. Variables

Las variables de la investigación estuvieron relacionadas al ambiente personal, físico y social que influyen en el clima organizacional de la empresa guatemalteca dedicada a la venta de productos ferreteros, objeto del estudio.

1. Clasificación según su función

Las opiniones de los miembros de la organización fueron variables independientes o causales, puesto que fueron los factores susceptibles de explicar la variable dependiente, que en este caso es el clima organizacional. Las variables independientes fueron por lo tanto manipulables.

2. Clasificación según su observación

Las variables fueron de tipo cualitativo ya que sus elementos de variación tuvieron un carácter cualitativo no susceptible de variación numérica.

F. Métodos y Técnicas de Recolección de Datos

1. Observación

Se hizo uso de este método para efectuar un registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta de los individuos. Se llevó a cabo para conocer las instalaciones del lugar, el desenvolvimiento de las tareas diarias de cada trabajador, sus relaciones con sus demás compañeros y en sí para tener una primera impresión sobre el estado del clima organizacional. Esta información fue de gran utilidad para identificar las variables críticas que afectan el clima laboral.

2. Cuestionario o encuesta

Se elaboró un conjunto de 20 preguntas relacionadas con 5 aspectos específicos referentes al clima organizacional: instalaciones e infraestructura, ambiente social y relaciones con compañeros de trabajo, relaciones jefe-empleado, políticas administrativas y oportunidades de crecimiento y mejora dentro de la empresa. La estructura de las preguntas fue cerrada y se presentaron cuatro preguntas para cada aspecto (Anexo 1).

El cuestionario fue respondido por los empleados seleccionados de los departamentos de la empresa previamente establecidos, con el fin de recopilar la información deseada.

G. Métodos para el Análisis de Datos

Los datos de las encuestas fueron cuantificados por medio del proceso de tabulación para determinar las frecuencias y porcentajes para cada una.

Para una primera medición general se calculó el promedio de porcentaje para cada respuesta (totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) para cada grupo de cuatro preguntas correspondientes a las variables del clima organizacional evaluadas: instalaciones físicas, relación con los compañeros de trabajo, relación con el jefe, políticas administrativas y oportunidades de mejora y crecimiento personal.

Además, para poder realizar una mejor interpretación se realizó una segunda medición. En esta medición también se agruparon las respuestas obtenidas con respecto a las cinco variables del clima organizacional elegidas para la presente investigación.

En este caso se asignó un puntaje a cada respuesta de la siguiente manera:

- 1 = totalmente de acuerdo
- 2= de acuerdo
- 3 = indiferente
- 4= en desacuerdo
- 5= totalmente en desacuerdo

Por lo que para cada persona que respondió la encuesta se definió el promedio de puntaje para cada variable del clima organizacional, de la siguiente manera:

$$\text{Promedio instalaciones físicas} = (p1+p2+p3+p4)/4$$

Donde:

- p1 = puntaje de la pregunta No. 1
- p2 = puntaje de la pregunta No. 2
- p3 = puntaje de la pregunta No. 3
- p4 = puntaje de la pregunta No. 4

Entonces, para la persona No. 1 que respondió la encuesta:

$$\text{Promedio instalaciones físicas} = (1+3+3+3)/4$$

$$\text{Promedio instalaciones físicas} = 2.5$$

Del mismo modo se realizó con el resto de variables y el resto de encuestados para obtener el promedio de puntaje de las instalaciones físicas, de la relación con los compañeros, de la relación con el jefe, de las políticas administrativas y de las oportunidades de mejora.

Asimismo, para medir el clima organizacional se calculó el promedio del punteo de la totalidad de las preguntas de la encuesta, es decir de las veinte preguntas que conformaban la encuesta, pues para medir el clima organizacional se tomó en cuenta la percepción total de todas las variables que fueron seleccionadas para el presente estudio y que conforman el clima organizacional.

El promedio se encontró, al igual que la puntuación dada a las respuestas, en un rango de 1 a 5. Por lo que, a medida que el promedio presentó un valor más bajo, se interpretó que la persona encuestada estaba más de acuerdo con la variable evaluada, siendo el valor de 1 el “acuerdo total”.

Por el contrario, cuando el promedio aumentó su valor, alejándose del valor de 1, la persona demostró una disminución de su satisfacción y aceptación de dicha variable, hasta llegar al valor de 5 que indicaría un “desacuerdo total” por parte del encuestado.

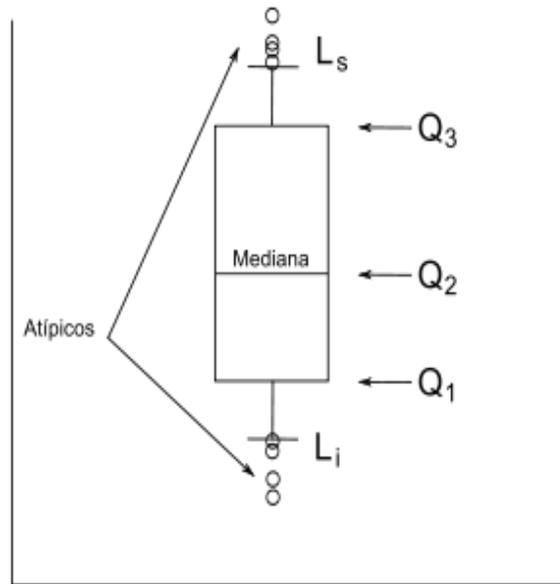
Posteriormente, se utilizó el software estadístico SPSS para calcular a partir de los promedios de los punteos calculados y, a través del uso de percentiles, el valor del punteo por debajo del cual se encontraba un porcentaje dado de observaciones en la muestra de trabajadores encuestados.

Por ejemplo, el percentil 50 (P50) o mediana, indica el valor del punteo debajo del cual se encuentra el 50 por ciento de las observaciones. Del mismo modo se analizaron otros percentiles calculados (P25, P75 y P95).

Fue de esta manera como se evaluó y definió en qué rango de punteos se encuentra cada variable del clima organizacional y, a qué porcentaje de los empleados encuestados corresponde.

Los datos obtenidos a través del software estadísticos SPSS, fueron presentados en tablas y también de manera gráfica a través de diagramas de caja, los cuales son gráficos que suministran información sobre los valores mínimo (Li) y máximo (Ls), los cuartiles Q1, Q2 o mediana y Q3, y sobre la existencia de valores atípicos y la simetría de la distribución, como se muestra en la Figura No. 25.

Figura No. 25: Diagrama de caja



Fuente: Elaboración propia

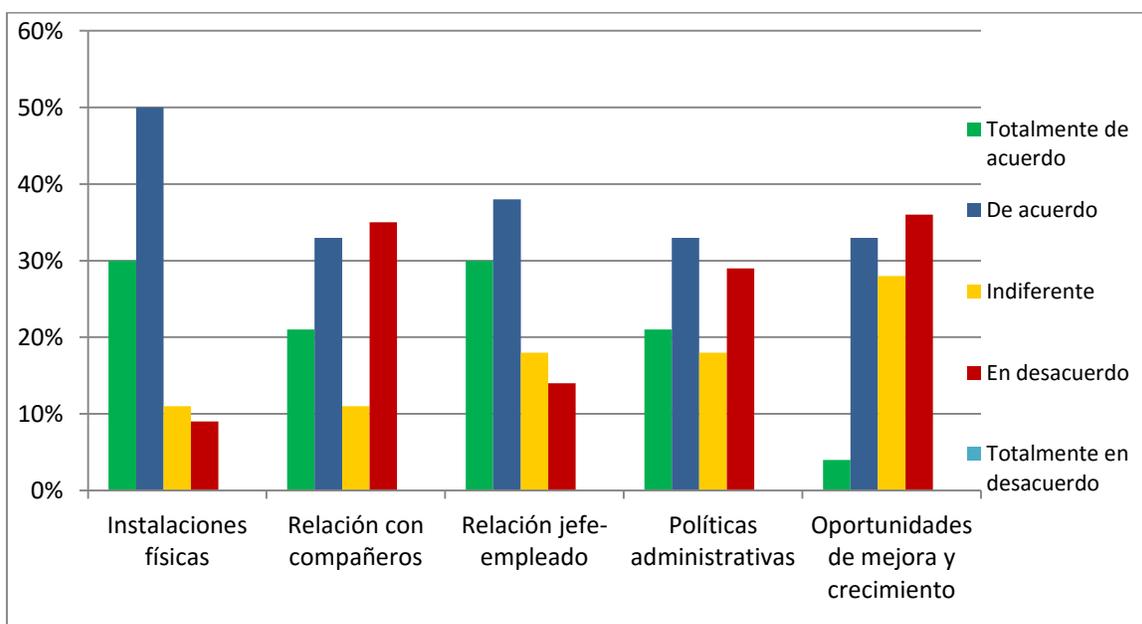
VII. RESULTADOS

Tabla No. 5: Percepción de los empleados de las variables evaluadas que conforman el clima organizacional

	Instalaciones físicas		Relación con compañeros		Relación jefe-empleado		Políticas administrativas		Oportunidades de mejora y crecimiento	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente de acuerdo	6	30%	4	21%	6	30%	4	21%	1	4%
De acuerdo	10	50%	7	33%	8	38%	7	33%	7	33%
Indiferente	2	11%	2	11%	4	18%	4	18%	6	28%
En desacuerdo	2	9%	7	35%	3	14%	6	29%	7	36%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Tablas No. 7, 9, 11 y 13

Gráfico No. 1: Percepción de los empleados del clima organizacional



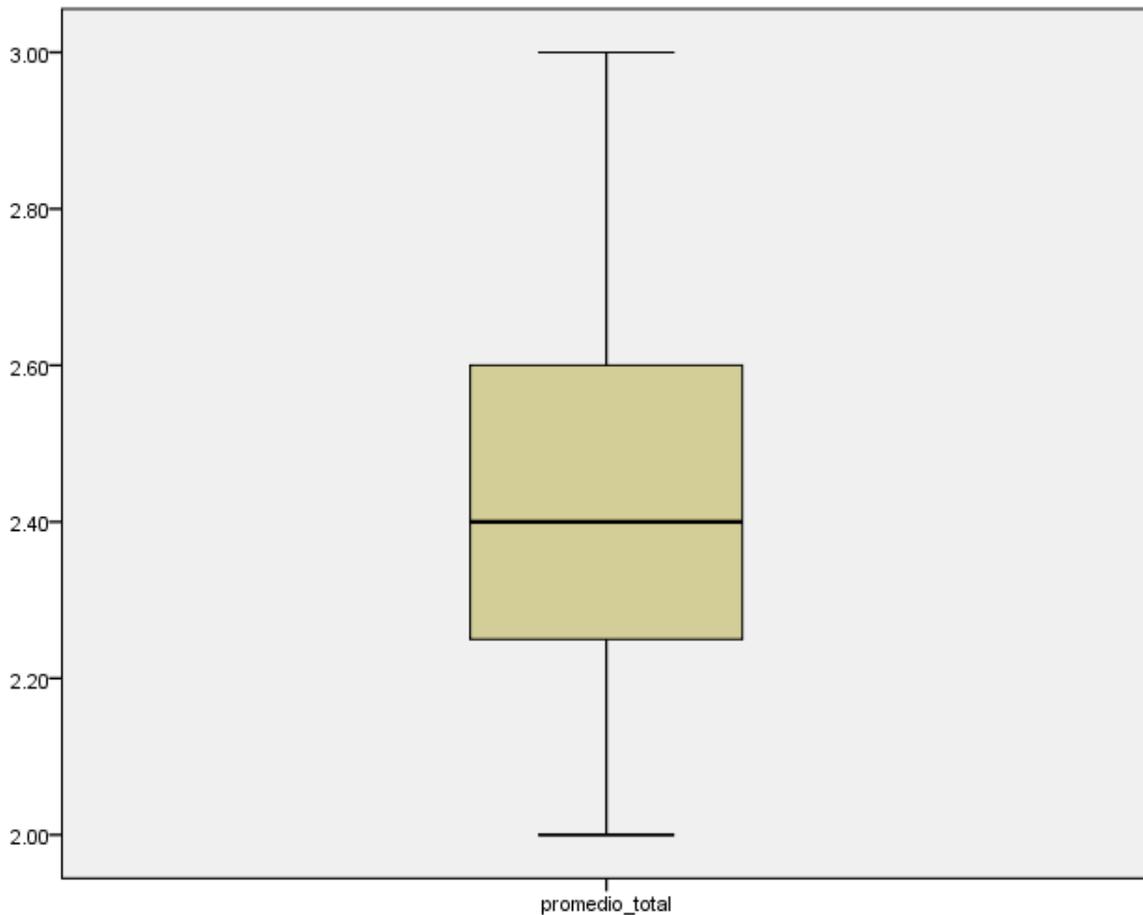
Fuente: Tabla No.5

Tabla No. 6: Percentiles del puntaje promedio del clima organizacional

		Percentiles						
		5	10	25	50	75	90	95
Weighted Average (Definition1)	promedio_total	2.0075	2.1500	2.2500	2.4000	2.6000	2.9500	2.9975
Tukey's Hinges	promedio_total			2.2500	2.4000	2.6000		

Fuente: Software estadístico SPSS

Gráfico No. 2: Diagrama de caja para el puntaje promedio del clima organizacional



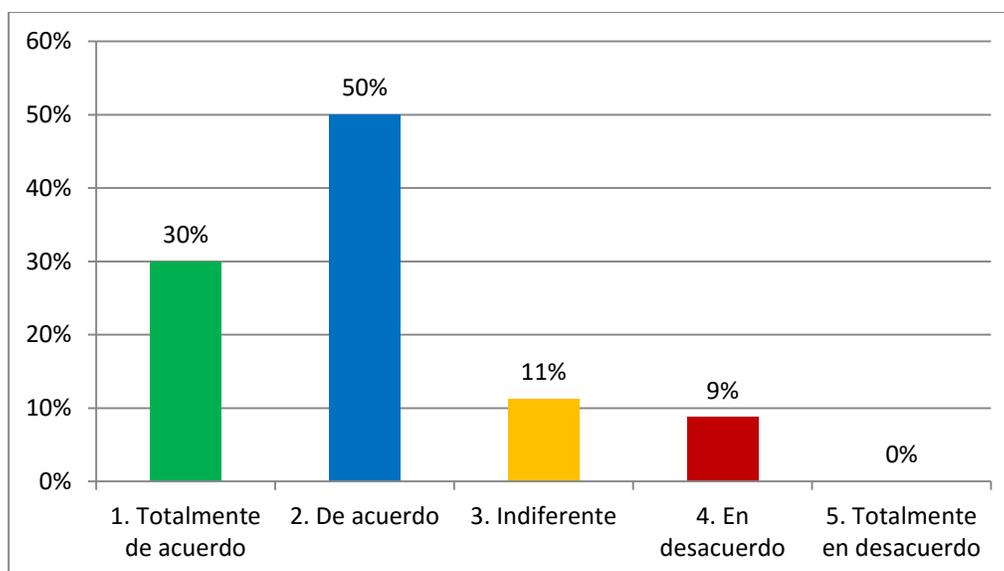
Fuente: Tabla No. 6

Tabla No. 7: Percepción de los empleados de las instalaciones físicas de la empresa

Pregunta	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. La infraestructura del área en la que labora es la adecuada para realizar su trabajo	7	35%	11	55%	2	10%	0	0%	0	0%
2. Las condiciones higiénicas de la empresa le resultan favorables	8	40%	10	50%	2	10%	0	0%	0	0%
3. Las condiciones de seguridad de su puesto de su trabajo son adecuadas	5	25%	10	50%	4	20%	1	5%	0	0%
4. Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación le permiten desempeñar su trabajo con normalidad	4	20%	9	45%	1	5%	6	30%	0	0%
Promedio	6	30%	10	50%	2	11%	2	9%	0	0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 3: Percepción de los empleados de las instalaciones físicas



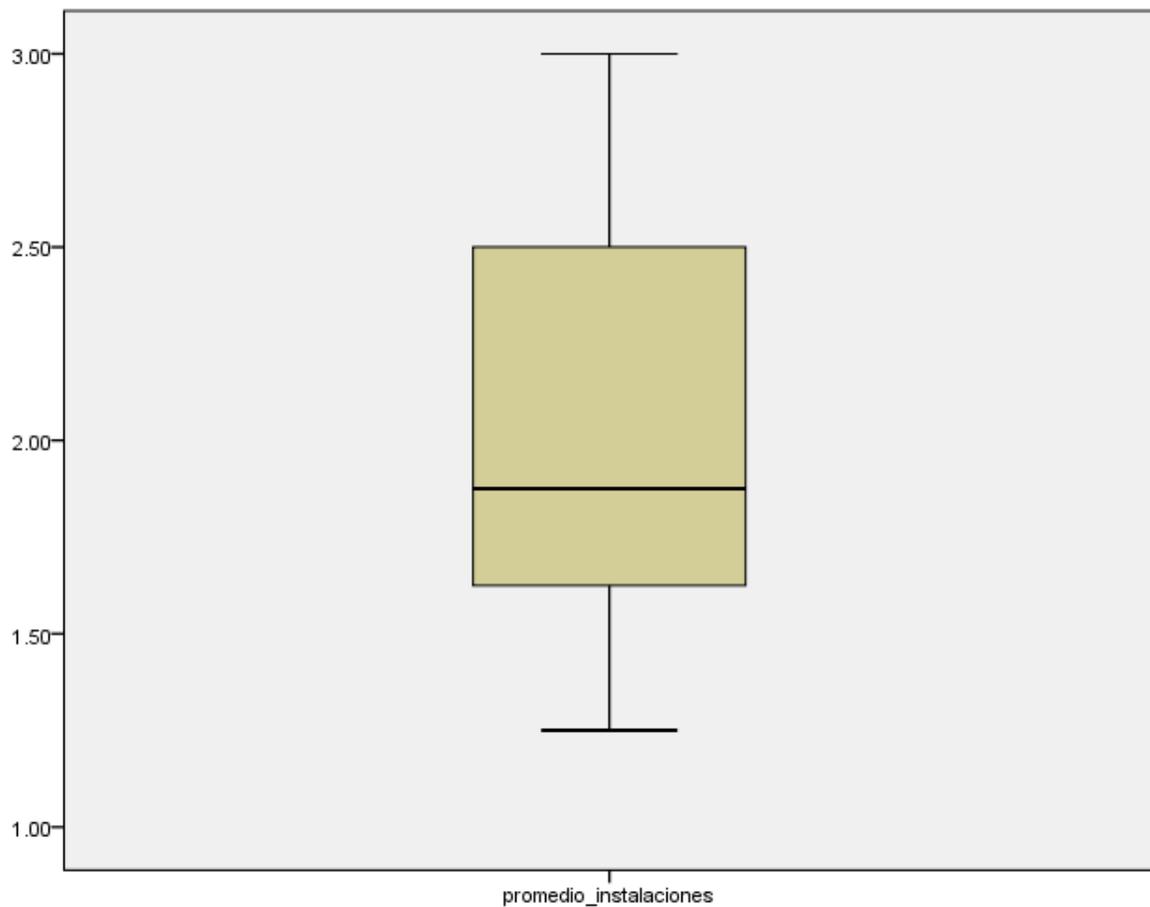
Fuente: Tabla No. 7

Tabla No. 8: Percentiles del puntaje promedio de las instalaciones físicas

		Percentiles						
		5	10	25	50	75	90	95
Weighted Average (Definition1)	promedio_instalaciones	1.2625	1.5000	1.5625	1.8750	2.5000	2.7250	2.9875
Tukey's Hinges	promedio_instalaciones			1.6250	1.8750	2.5000		

Fuente: Software estadístico SPSS

Gráfico No. 4: Diagrama de caja del puntaje promedio de las instalaciones físicas



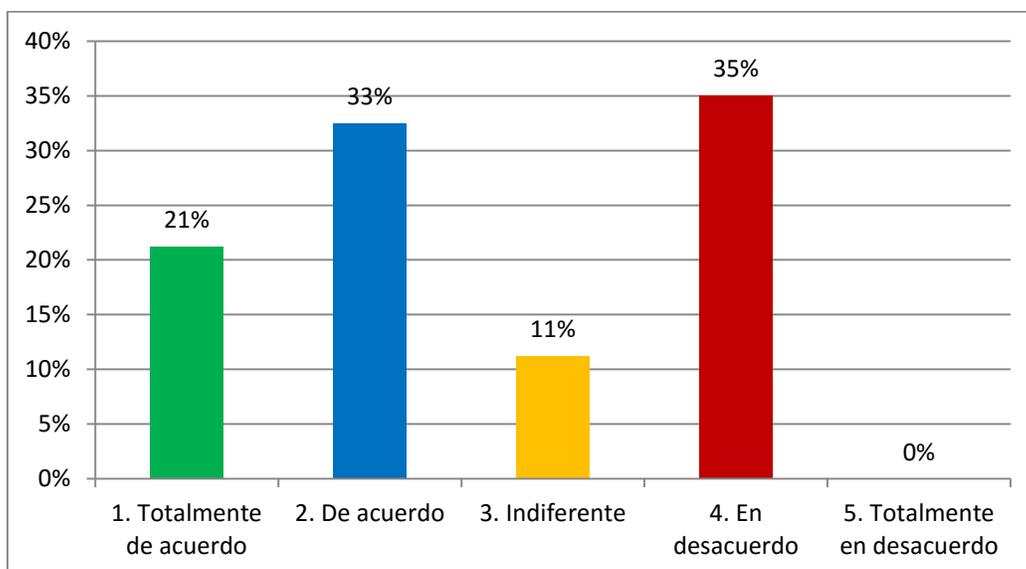
Fuente: Tabla No. 8

Tabla No. 9: Percepción de los empleados de su relación con sus compañeros de trabajo

Pregunta	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Cuando ingresó a la empresa se sintió bien recibido por sus compañeros de trabajo	5	25%	5	25%	3	15%	7	35%	0	0%
6. Considera que tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo	5	25%	5	25%	3	15%	7	35%	0	0%
7. Cuenta con la colaboración de sus compañeros de su departamento para realizar su trabajo	5	25%	8	40%	1	5%	6	30%	0	0%
8. Cuenta con la colaboración de las personas de otros departamentos para realizar su trabajo	2	10%	8	40%	2	10%	8	40%	0	0%
Promedio	4	21%	7	33%	2	11%	7	35%	0	0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 5: Percepción de los empleados de la relación con los compañeros de trabajo



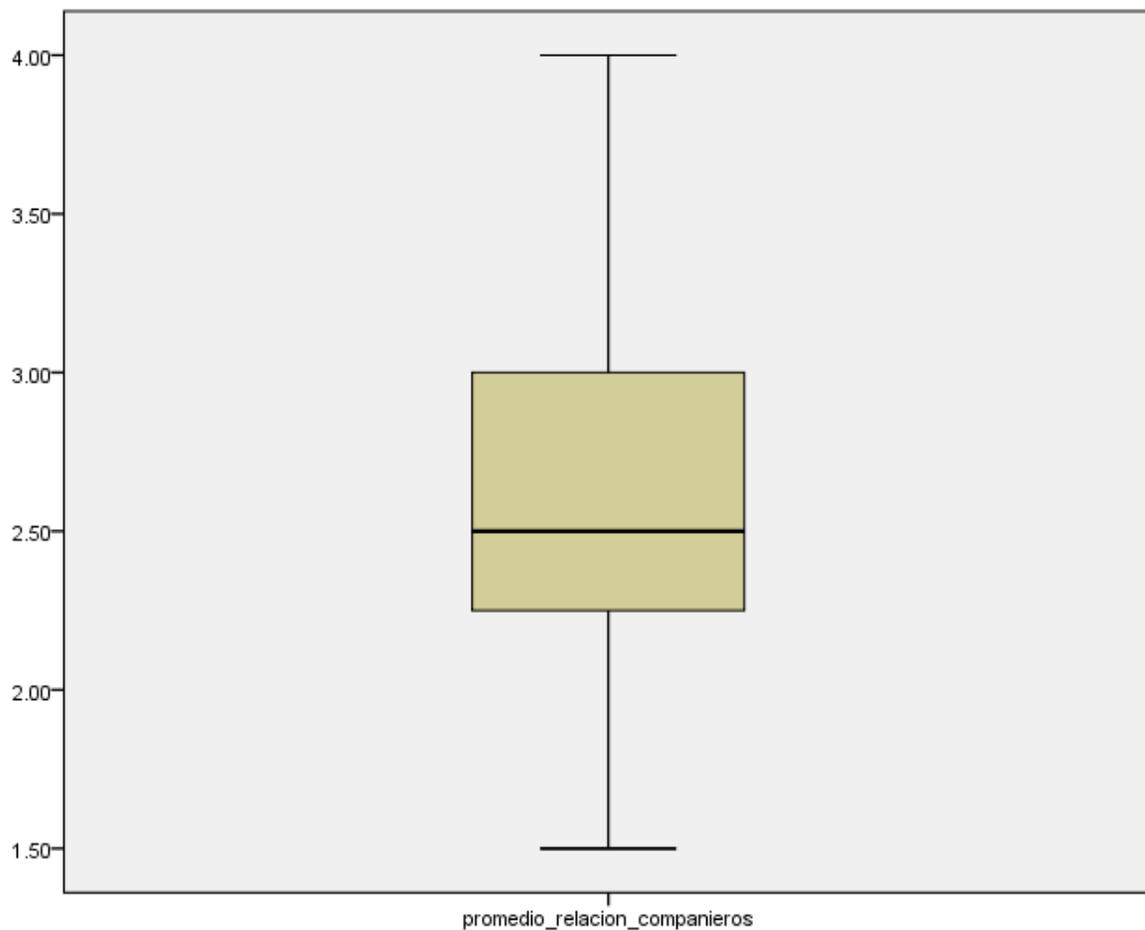
Fuente: tabla No.9

Tabla No. 10: Percentiles del puntaje promedio de la relación con los compañeros de trabajo

		Percentiles						
		5	10	25	50	75	90	95
Weighted Average (Definition 1)	promedio_relación compañeros	1.5125	1.7500	2.2500	2.5000	3.0000	3.5000	3.9750
Tukey's Hinges	promedio_relación compañeros			2.2500	2.5000	3.0000		

Fuente: Software estadístico SPSS

Gráfico No. 6: Diagrama de caja del puntaje promedio de la relación con los compañeros de trabajo



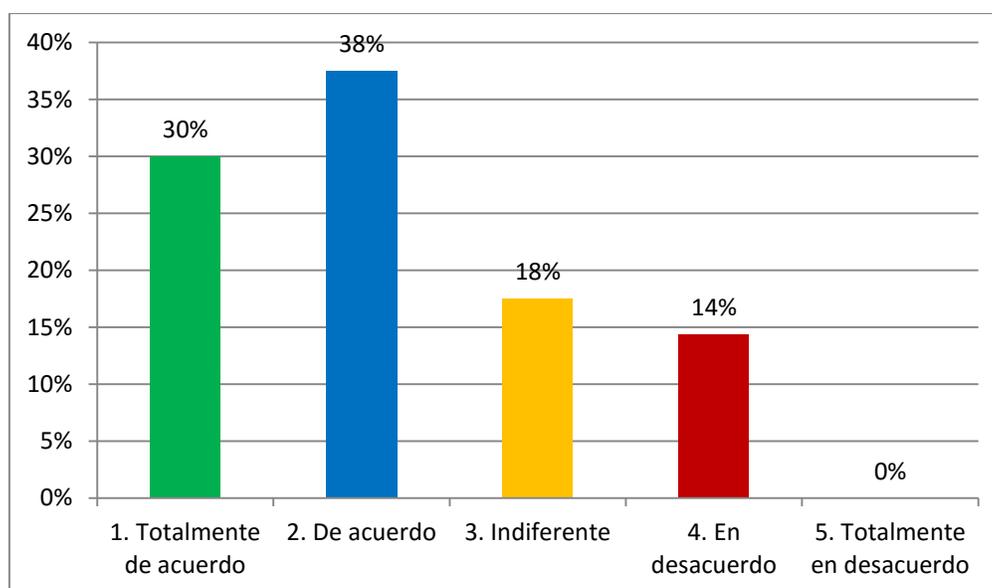
Fuente: Tabla No. 10

Tabla No. 11: Percepción de los empleados de la relación con su jefe

Pregunta	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9. Su jefe lo felicita cuando hace un buen trabajo	6	30%	8	40%	4	20%	2	7%	0	0%
10. Su jefe lo trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismo	7	35%	8	40%	3	15%	2	10%	0	0%
11. Su jefe se preocupa por conocer sus necesidades e intereses	5	25%	7	35%	4	20%	4	20%	0	0%
12. Su jefe escucha sus opiniones y lo hace partícipe de las decisiones	6	30%	7	35%	3	15%	4	20%	0	0%
Promedio	6	30%	8	38%	4	18%	3	14%	0	0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 7: Percepción de los empleados de la relación jefe-empleado



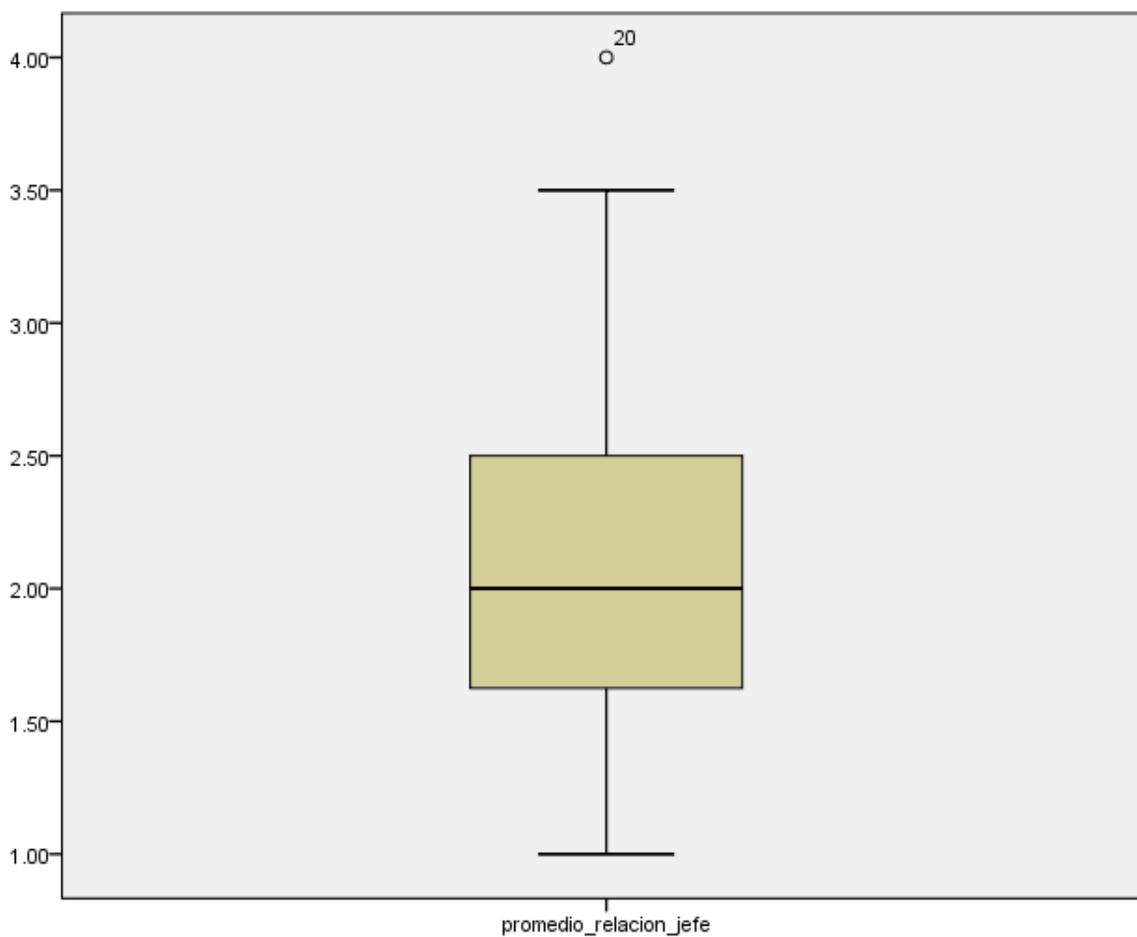
Fuente: Tabla No.11

Tabla No. 12: Percentiles del punteo promedio de la relación con el jefe

		Percentiles						
		5	10	25	50	75	90	95
Weighted Average (Definition 1)	promedio_relación_jefe	1.0250	1.5000	1.5625	2.0000	2.5000	3.4500	3.9750
Tukey's Hinges	promedio_relación_jefe			1.6250	2.0000	2.5000		

Fuente: Software estadístico SPSS

Gráfico No. 8: Diagrama de caja del punteo promedio de la relación con el jefe



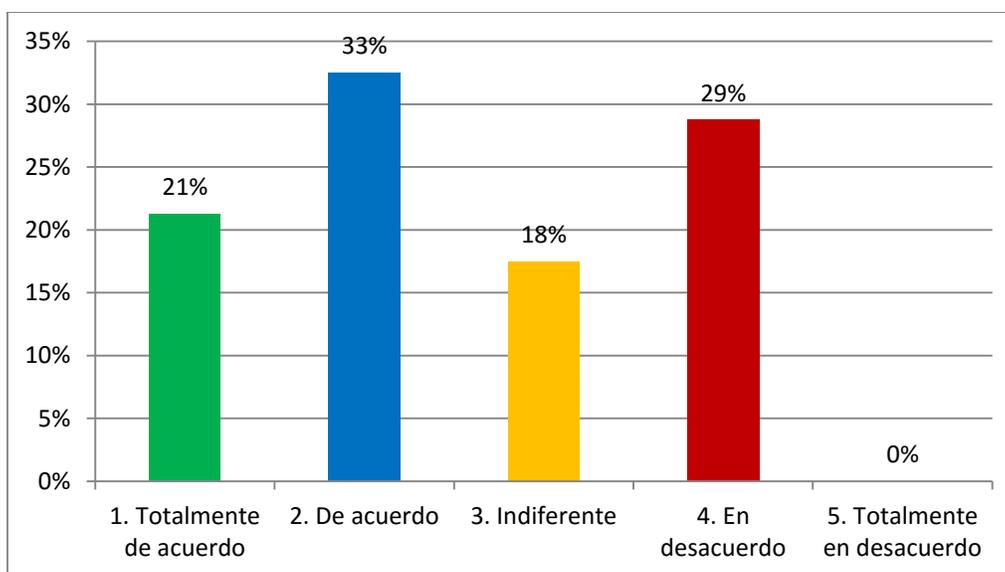
Fuente: Tabla No. 12

Tabla No.13: Percepción de los empleados de las políticas administrativas de la empresa

Pregunta	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13. Sus funciones y responsabilidades están claramente definidas	4	20%	5	25%	5	25%	6	30%	0	0%
14. Las actividades dentro de la empresa están bien planificadas	3	15%	9	45%	3	15%	5	25%	0	0%
15. En la empresa existe flexibilidad en las normas y reglas en casos de emergencias o de peticiones especiales	9	45%	7	35%	4	20%	0	0%	0	0%
16. Actualmente las condiciones salariales son buenas para Usted	1	5%	5	25%	2	10%	12	60%	0	0%
Promedio	4	21%	7	33%	4	18%	6	29%	0	0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 9: Percepción de los empleados de las políticas administrativas



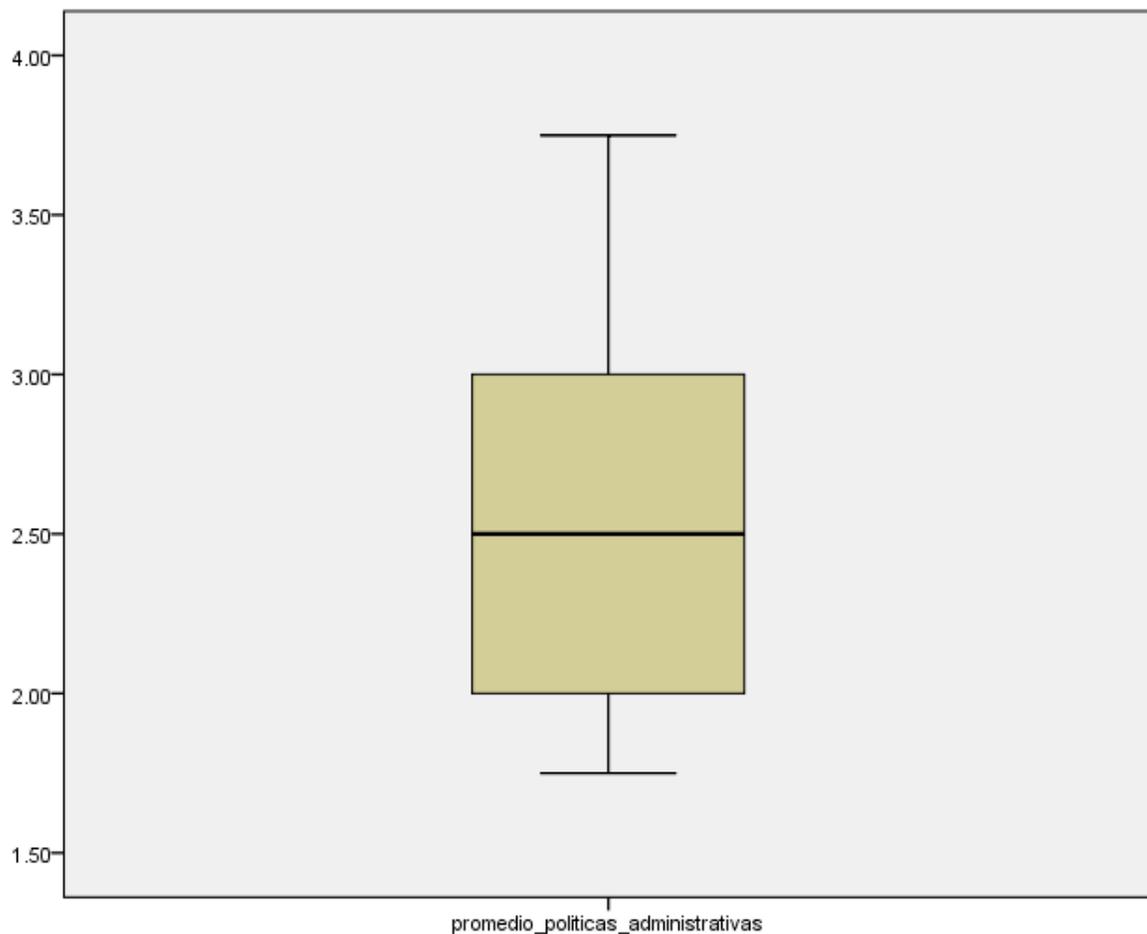
Fuente: Tabla No. 13

Tabla No. 14: Percentiles del puntaje promedio de las políticas administrativas

		Percentiles						
		5	10	25	50	75	90	95
Weighted Average (Definition 1)	promedio_políticas_administrativas	1.7500	1.7500	2.0000	2.5000	3.0000	3.2250	3.7250
Tukey's Hinges	promedio_políticas_administrativas			2.0000	2.5000	3.0000		

Fuente: Software estadístico SPSS

Gráfico No. 10: Diagrama de caja del puntaje promedio de las políticas administrativas



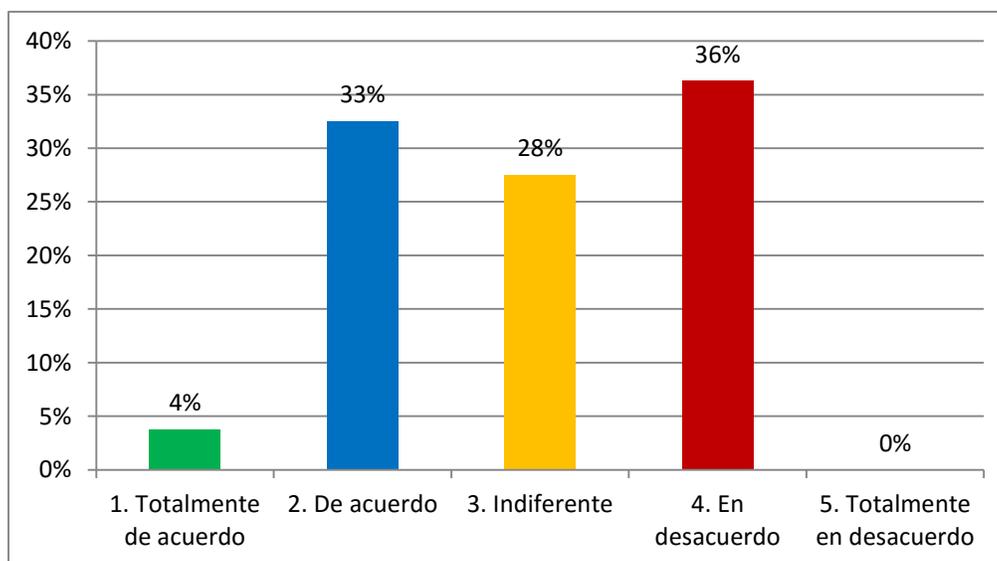
Fuente: Tabla No.14

Tabla No.15: Percepción de los empleados de las oportunidades de mejora y crecimiento personal

Pregunta	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17. El trabajo que realiza le permite o le permitirá alcanzar una realización profesional	1	5%	5	25%	7	35%	7	35%	0	0%
18. Existen para Ud. oportunidades de crecimiento y/o promoción dentro de la empresa	1	5%	6	30%	2	10%	11	55%	0	0%
19. Las promociones internas se realizan de manera justa	0	0%	9	45%	8	40%	3	15%	0	0%
20. El trabajo que desempeña le ofrece retos y la posibilidad de seguir mejorando	1	5%	6	30%	5	25%	8	40%	0	0%
Promedio	1	4%	7	33%	6	28%	7	36%	0	0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 11: Percepción de los empleados de las oportunidades de mejora y crecimiento personal



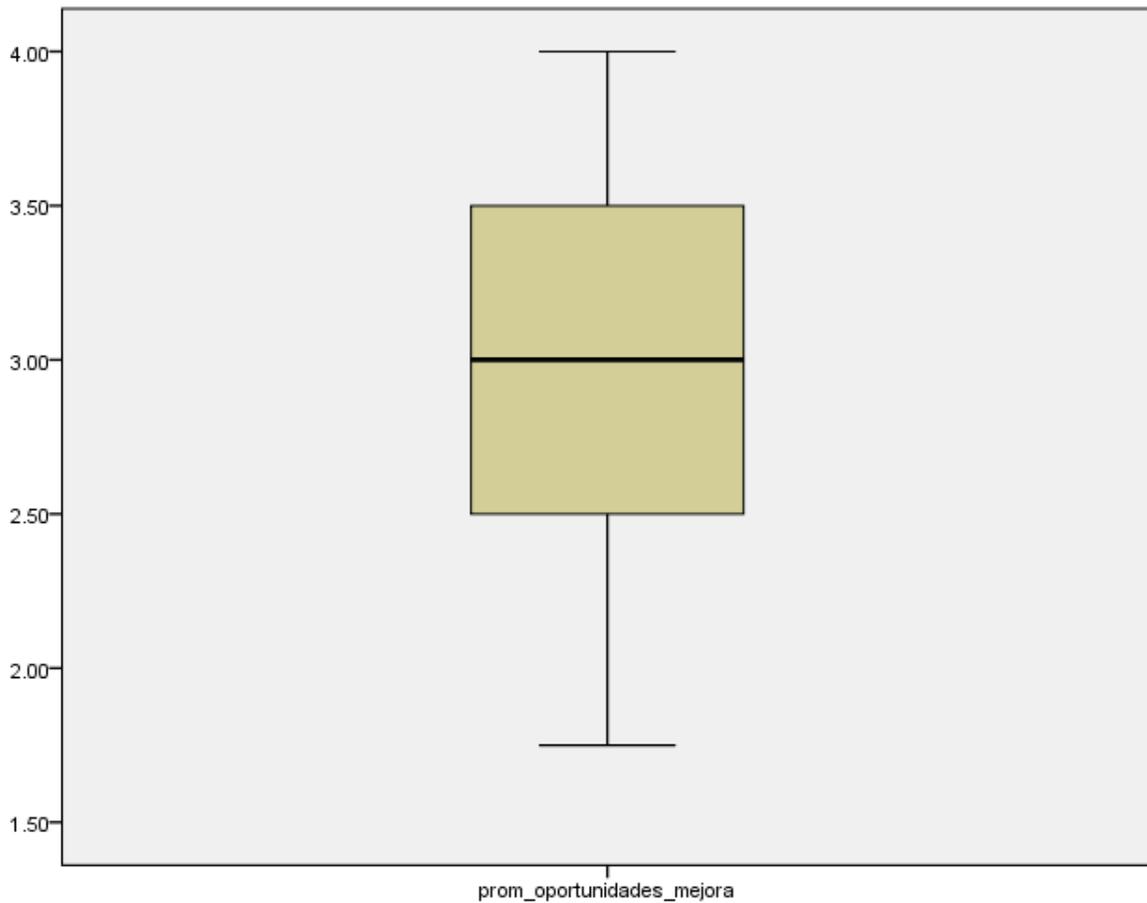
Fuente: Tabla No. 15

Tabla No. 16: Percentiles del puntaje promedio de las oportunidades de mejora y crecimiento personal

		Percentiles						
		5	10	25	50	75	90	95
Weighted Average (Definition 1)	promedio_oportunidades_mejora	1.7625	2.0250	2.5000	3.0000	3.5000	3.7500	3.9875
Tukey's Hinges	promedio_oportunidades_mejora			2.5000	3.0000	3.5000		

Fuente: Software estadístico SPSS

Gráfico No. 12: Diagrama de caja del puntaje promedio de las oportunidades de mejora y crecimiento personal



Fuente: Tabla No. 16

VIII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con el fin de medir el clima organizacional en el área administrativa de la empresa guatemalteca dedicada a la venta de productos ferreteros se agruparon en un mismo gráfico las cinco variables escogidas para el presente estudio: instalaciones físicas, relación con los compañeros, relación con el jefe, políticas administrativas y oportunidades de mejora y crecimiento personal.

Fue de este modo como se demostró que existen algunas variables del clima organizacional con las cuales la mayoría de los empleados está satisfecha; tal es el caso de las instalaciones físicas, la relación con el jefe y las políticas administrativas. Sin embargo, con respecto a la relación con los compañeros de trabajo y a las oportunidades de mejora y crecimiento personal, la mayoría evidenció insatisfacción (Gráfico No.1).

De modo que, para conocer con mayor certeza la opinión general de los empleados, se logró identificar a través del método de puntuación de las distintas respuestas que la percepción actual del clima organizacional se encuentra en el rango de “de acuerdo” e “indiferente”, pues el 75% de la muestra obtuvo un puntaje total menor a 2.6. Podría decirse, entonces, que la tendencia es hacia la indiferencia, a la cual corresponde un puntaje de 3. A pesar de ello, en este momento no alcanza todavía ese valor.

Sin embargo, tampoco se tiene satisfacción completa con el clima organizacional, ya que solamente un 5% de la muestra tiene un puntaje menor a 2.0. Para poder afirmar que los trabajadores están completa o simplemente de acuerdo con el clima organizacional que presenta la empresa, el resultado del puntaje de la mayoría debió encontrarse entre 1 y 2 (Gráfico No.2).

En el caso de las instalaciones físicas se observó que es uno de los factores con los cuales la mayoría está totalmente de acuerdo o de acuerdo (Gráfico No. 3). Al comparar este gráfico con el resultado del análisis de percentiles, se determinó que efectivamente existe una satisfacción con respecto a él, pues el 50% de la muestra presentó un puntaje menor a 1.87 y un 75% tuvo un puntaje menor a 2.5 (Gráfico No.4).

No obstante, es importante señalar que uno de los elementos en los que hubo mayor cantidad de personas en desacuerdo fue en las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación que se presentan en su área de trabajo (Tabla No. 7).

Con respecto a la relación con los compañeros de trabajo, el mayor porcentaje de trabajadores contestó que está en desacuerdo en cómo es este tipo de relación en la empresa, aunque la diferencia no es muy marcada con respecto a las otras respuestas (Gráfico No. 5). Por otro lado, el punteo obtenido y medido a través de percentiles reflejó que para menos del 25% de los entrevistados este aspecto es satisfactorio y que para el 50% siguiente es indiferente. Además, para el último 25% restante, se determinó que existe un desacuerdo con esta variable, pues su punteo fue muy cercano a 4 (Gráfico No.6). Evidentemente la percepción de los empleados para esta variable no es buena y por ello debe darse especial importancia a investigar las causas de la inconformidad y a tomar medidas al respecto.

Uno de los aspectos a analizar más profundamente fue la forma en la que se relacionan los empleados de los distintos departamentos, pues los resultados revelaron que la mayoría presenta algún tipo de inconformidad o descontento cuando se tiene que relacionar con compañeros de áreas ajenas a la propia (Tabla No. 9).

Por otro lado, la medición promedio de la relación jefe-empleado demostró que la mayoría de empleados está conforme con esta variable del clima organizacional (Gráfico No. 7). Igualmente, el análisis de percentiles y punteos mostró una mediana de 2 y un punteo menor a 2.5 para el 75% de la muestra. Por lo tanto, los trabajadores están de acuerdo con la relación con su jefe, pero es necesario darle seguimiento a este aspecto, pues nuevamente el punteo puede tender fácilmente a un valor de 3 y así disminuir la satisfacción que los empleados perciben en este momento con respecto a esta variable. Además, es importante no perder de vista esto, pues existe un 25% restante para el cual el punteo fue de aproximadamente 4, por lo que este último grupo está más cercano o propenso a la insatisfacción en este sentido (Gráfico No. 8).

Adicionalmente, se evaluó la percepción de los empleados sobre las políticas administrativas, cuyo resultado fue mayor para las respuestas “de acuerdo”, pero tampoco

hubo mayor diferencia con respecto al resto de respuestas (Gráfico No. 9). Por lo tanto, para establecer con mayor exactitud la percepción con respecto a esta variable, el método de puntuación permitió observar que solamente un 25% está de acuerdo con ellas, el siguiente 50% de los trabajadores tiene un punteo entre 2 y 3; por lo que la mayoría de empleados más bien se siente indiferente con respecto a las políticas administrativas de la empresa.

De modo que la mayoría de empleados aunque no está realmente en desacuerdo con las políticas administrativas, tampoco existe una satisfacción, sino solamente indiferencia (Gráfico No. 10). Es por esta razón que es necesario enfatizar que uno de los aspectos que puede estar influyendo negativamente en la percepción de esta variable son las condiciones salariales actuales pues fueron las peor calificadas por los trabajadores, correspondiendo a un 60% de personas que dijo no estar de acuerdo con ellas (Tabla No. 13).

Finalmente, la medición de las oportunidades de mejora y crecimiento personal presentó un mayor porcentaje de respuestas que evidencian el desacuerdo de los trabajadores con respecto a ellas (Gráfico No. 11). Además, este hecho fue comprobado con el método de puntuaciones, pues existe menos de un 10% con punteo que indica satisfacción (punteo < 2). Por lo que el punteo más representativo fue el obtenido para el 75%, el cual es menor a 3.5. Además, se debe tomar en cuenta que para el resto, el 25%, el punteo fue de aproximadamente 4 (Gráfico No. 12). Por lo que efectivamente se estableció que los trabajadores están mayormente en desacuerdo con esta variable.

Es importante mencionar que en el caso de esta última variable, se notó que probablemente exista cierta relación entre las respuestas positivas y negativas con la escolaridad de los encuestados. Por ello, se elaboró una tabla de contingencia y se determinó que para esta variable, la escolaridad tiene un peso importante, pues la mayoría de los trabajadores con un nivel de estudio de diversificado consideró que existen oportunidades de este tipo para ellos. Al contrario, los trabajadores con un nivel universitario, opinaron en su mayoría que no tienen oportunidades de mejora y crecimiento dentro de la empresa, especialmente porque consideran que no hay posibilidades de promoción para ellos (Tabla No.22).

Por lo tanto, la medición del clima organizacional llevada a cabo presentó de manera clara la existencia de diferentes elementos de cada variable que la empresa debe de tomar en cuenta y buscar la manera de mejorar. Algunas sugerencias fueron mencionadas en los párrafos anteriores. Otras opciones y relaciones deberán ser identificadas con estudios de mayor profundidad, pudiendo tomar de base la presente investigación. También, es recomendable que se les de prioridad a los aspectos con calificaciones de percepción de los empleados mayormente negativas, como es el caso de la relación con los compañeros de trabajo y las oportunidades de crecimiento y mejora personal.

Si se realizan estas acciones, se logrará una mejora del clima organizacional y por consiguiente los empleados se sentirán más satisfechos y motivados. Esto se verá reflejado en una mayor productividad y por lo tanto la empresa también se verá altamente beneficiada.

IX. CONCLUSIONES

- La investigación realizada en la empresa guatemalteca, dedicada a la venta de productos ferreteros, evidenció que la percepción actual del clima organizacional por parte de los empleados se sitúa en un rango que se encuentra entre el estar “de acuerdo” y el ser “indiferente”.
- La mayoría de los trabajadores está satisfecha con las instalaciones físicas de la empresa, aunque hay algunos que consideran que deben mejorarse las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación.
- Los trabajadores, en general, son indiferentes y algunos cuantos están en desacuerdo con las relaciones con sus compañeros de trabajo, lo cual ocurre principalmente cuando deben relacionarse con compañeros de otras áreas de la empresa ajenas a la propia. Solamente la minoría indicó estar de acuerdo con esta variable.
- La mayoría de empleados percibe tener una buena relación con su jefe. Sin embargo, debe prestarse atención a esta variable, pues algunos empleados no están completamente de acuerdo con ella y existen aún aspectos por mejorar.
- La percepción de las políticas administrativas por parte de los empleados es principalmente de indiferencia. Uno de los aspectos que puede estar afectando este factor son las condiciones salariales actuales pues la mayoría de empleados indicó que no está de acuerdo con su salario.
- De manera general, los trabajadores afirman estar inconformes con las oportunidades de mejora y crecimiento personal que les brinda la empresa. La mayoría opina que no hay posibilidades de promoción y lo hace sobre todo el grupo que posee un nivel de estudio universitario.

X. RECOMENDACIONES

- El departamento de Recursos Humanos de la empresa debe realizar otro cuestionario a los empleados, con el fin de profundizar y conocer detalles más específicos que se consideren necesarios de las variables del clima organizacional medidas en el presente estudio.
- Adicionalmente, puede ser necesario incluir otras variables del clima organizacional que no fueron consideradas en esta ocasión, tales como: el sentido de identidad y pertenencia a la organización, la forma en la que se resuelven los conflictos y la estructura y estilo de dirección; entre otras.
- Identificar qué otro factor o factores de las instalaciones físicas causan insatisfacción y dificultad para el desempeño de las labores de los trabajadores, además del ruido, luz, temperatura o iluminación y establecer la manera de mejorarlo(s).
- Los directivos o encargados de cada departamento deben de analizar la naturaleza del conflicto entre los compañeros de trabajo y, entre ambos grupos, encontrar soluciones. Una opción puede ser realizar actividades sociales en las que tengan que compartir los empleados de todos los departamentos de la empresa para que aprendan a llevarse mejor.
- Además, es recomendable que la empresa brinde a los empleados cursos de resolución y manejo de conflictos. Asimismo, puede considerarse, ofrecer algún tipo de incentivo si logran un buen trabajo en equipo y si disminuyen los conflictos entre ellos.
- Es importante que la empresa evalúe las políticas salariales actuales y que incluya una política de incremento salarial anual.

- También, la empresa debe dar prioridad a las promociones internas, de manera justa y sin ningún tipo de favoritismo ni preferencia, especialmente en el caso de plazas de nivel jerárquico alto, para que los trabajadores con estudios universitarios puedan optar a ellas.

XI. BIBLIOGRAFÍA

1. Agudelo, L., Castro, J. y Echeverría, N. (2011). *Cultura y clima organizacional*. (Tesis de licenciatura, Corporación unificada nacional de educación superior). Recuperado de http://psicologiaempresarial.wikispaces.com/file/view/CULTURA+Y+CLIMA+ORGANIZACIONAL_doc.pdf
2. Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. (4ª ed.). México: Limusa.
3. Arias Galicia, F. y Heredia Espinoza, V. (2001). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. (6ª ed.). México: Trillas.
4. Ballou, R. (2004). *Logística, administración de la cadena de suministro*. (5ª ed.). México: Pearson Education.
5. Brunet, J. (1999). *Comportamiento humano en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
6. Brunet, J. (2005). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
7. *Catálogo Truper 2015*. (2015). Recuperado de <https://www.truper.com/CatVigente>
8. Chávez, V. y Ramírez, A. (2004). *Relación entre los tipos de motivación social y el clima organizacional*. (Tesis de licenciatura, Universidad católica Andrés Bello). Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1317.pdf>
9. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill
10. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª. ed.). México: McGraw-Hill.

11. Cortés Jiménez, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.* (Tesis de maestría, Universidad Veracruzana). Recuperado de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/30006/1/NelsyMCortesJimenez.pdf>
12. Cruz Marroquín, M. (2012). *Medición del clima organizacional en el área operativa de una empresa de servicios de contratación externa (outsourcing) en Guatemala.* (Tesis inédita de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
13. Cueva, L. (2007). *Teoría clásica de la administración de Henri Fayol.* Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/teoria-clasica-administracion-henry-fayol/>
14. David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica.* (11ª ed.). Décimo primera edición. México: Prentice Hall.
15. Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* (10ª ed.). México: McGraw Hill.
16. Dessler, G. (2001). *Administración de Personal.* (8ª ed.). México: Prentice Hall.
17. Díaz Palomo, M. (2006). *La relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo del docente del Colegio Capouilliez.* (Tesis inédita de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
18. Garza Puente, D. (2010). *El clima organizacional en la Dirección de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública de Tamaulipas.* (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Tamaulipas). Recuperado de <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>
19. Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional.* Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). México: McGraw Hill.

20. Guzmán Girón, R. (2008). *Auditoría operacional en el área de inventarios de una empresa ferretera*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
21. Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (2003). *Administración estratégica*. (5ª ed.). México: International Thomson Editores.
22. Huidobro, J., Millán, R. y Roldán, D. (2005). *Tecnologías de telecomunicaciones*. España: Creaciones Copyright.
23. Jérez Sandoval, V. y Guzmán Aguilar, O. (2013). *Importancia de un programa de incentivos para el personal docente del colegio Kids House y su influencia en el clima organizacional*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
24. Joseph, R. (2006). *Bussiness policy and environment*. Estados Unidos: Ammol Publications.
25. Marroquín Pérez, S. y Pérez Gutiérrez, L. (2011). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*. (Informe final de investigación). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
26. Ortiz Dávila, R. (2011). *Diagnóstico del clima organizacional para la optimización del recurso humano*. (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León). Recuperado de <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020146516/1020146516.PDF>
27. Pérez Mejía, J. (2014). *Modelo de planificación y control de inventarios para una distribuidora de artículos de ferretería (Caso Práctico: Hierro angular)*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
28. Pineda Salazar, D. (2011). *La motivación y el clima organizacional de los trabajadores de la Inmobiliaria El Paradise*. (Informe final de investigación). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

29. Reyes Hernández, D. (2012). *Organización y sistematización contable en una empresa distribuidora de productos ferreteros*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
30. Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ª ed.). México: Pearson Education.
31. Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. (5ª ed.). México: International Thomson Editores.
32. Rubio Navarro, E. (2003). *Reglas de oro de un buen clima laboral*. Recuperado de <http://www.ualberta.ca/yreshef/fullhome.html>
33. Sosa, I. (2004). *Estudio del Clima organizacional en entidades turísticas*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad de la Habana, Cuba.
34. Tejeda Castañaza, J. (2008). *Sistema de control de inventarios en una distribuidora de productos ferreteros*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala
35. Trujillo Valencia, S. (2009). *Medición de clima organizacional en Coomeva EPS Integrados IPS mediante el diseño construcción y validación de un instrumento*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad de San Buenaventura, Colombia.
36. Véliz Contreras, M. (2010). *Estrategia para mejorar el clima laboral en Provia* (Tesis inédita de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

XII. ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuesta

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y EMPRESAS DE
SERVICIO



Edad: _____

Sexo: Masculino _____ Femenino _____

Estado civil: Soltero___ Casado ___ Divorciado ___ Viudo ___ Conviviente ___

Nivel de estudio: Primaria _____ Secundaria _____ Superior _____

Área en la que labora en la empresa: _____

INSTRUCCIONES:

A continuación se presentan algunas afirmaciones en relación con el trabajo. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una cruz (X) la opción que se acerque más a su punto de vista. Responda de acuerdo a su experiencia y opinión actual en la institución y no en términos de lo que Usted piensa que debería ser ni en términos de los que otros contestarían. Es importante que todas sus respuestas sean totalmente honestas. La información obtenida será tratada confidencialmente.

Para todas las afirmaciones exprese su valoración según la siguiente escala:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Indiferente
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

		1	2	3	4	5
Instalaciones físicas	1. La infraestructura del área en la que labora es la adecuada para realizar su trabajo					
	2. Las condiciones higiénicas de la empresa le resultan favorables					
	3. Las condiciones de seguridad de su puesto de su trabajo son adecuadas					
	4. Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación le permiten desempeñar su trabajo con normalidad					
Relaciones con los compañeros de trabajo	5. Cuando ingresó a la empresa se sintió bien recibido por sus compañeros de trabajo					
	6. Considera que tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo					
	7. Cuenta con la colaboración de sus compañeros de su departamento para realizar su trabajo					
	8. Cuenta con la colaboración de las personas de otros departamentos para realizar su trabajo					
Relación jefe-empleado	9. Su jefe lo felicita cuando hace un buen trabajo					
	10. Su jefe lo trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismo					
	11. Su jefe se preocupa por conocer sus necesidades e intereses					
	12. Su jefe escucha sus opiniones y lo hace partícipe de las decisiones					
Políticas administrativas	13. Sus funciones y responsabilidades están claramente definidas					
	14. Las actividades dentro de la empresa están bien planificadas					
	15. En la empresa existe flexibilidad en las normas y reglas en casos de emergencias o de peticiones especiales					
	16. Actualmente las condiciones salariales son buenas para Usted.					
Oportunidades de crecimiento y mejora personal	17. El trabajo que realiza le permite o le permitirá alcanzar una realización profesional					
	18. Existen para Ud. oportunidades de crecimiento y/o promoción dentro de la empresa					
	19. Las promociones internas se realizan de manera justa					
	20. El trabajo que desempeña le ofrece retos y la posibilidad de seguir mejorando					

Anexo 2: Características de las personas encuestadas

Tabla No. 17: Edad de los empleados entrevistados

Edad	Frecuencia	Porcentaje
19	1	5.0
20	1	5.0
21	1	5.0
23	2	10.0
24	1	5.0
27	1	5.0
28	2	10.0
29	1	5.0
30	2	10.0
33	3	15.0
34	2	10.0
35	2	10.0
36	1	5.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta

Tabla No. 18: Sexo de los empleados entrevistados

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	12	60.0
Masculino	8	40.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta

Tabla No. 19: Estado civil de los empleados entrevistados

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	11	55.0
Casado	9	45.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta

Tabla No. 20: Escolaridad de los empleados entrevistados

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
Diversificado	12	60.0
Universitario	8	40.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta

Tabla No. 21: Departamento de trabajo de los empleados entrevistados

Departamento	Frecuencia	Porcentaje
Compras	5	25.0
Contabilidad	5	25.0
Recursos Humanos	5	25.0
Sistemas e informática	5	25.0
Total	20	100.0

Fuente: Encuesta

Tabla No. 22: Relación entre escolaridad y oportunidades de mejora y crecimiento personal

		Oportunidades de mejora				Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	
Escolaridad	Diversificado	3	23	12	10	12
	Universitario	0	3	10	19	8
Total		3	26	22	29	20

Fuente: Encuesta



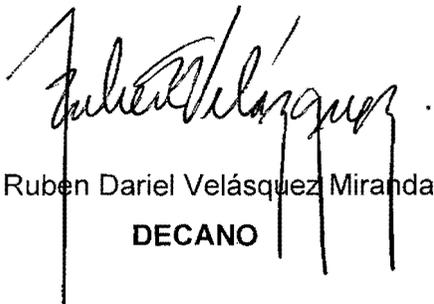
Claudia Beatriz Montenegro Franco

AUTOR



MSc. María Ernestina Ardón Quezada

DIRECTORA



Dr. Ruben Dariel Velásquez Miranda

DECANO