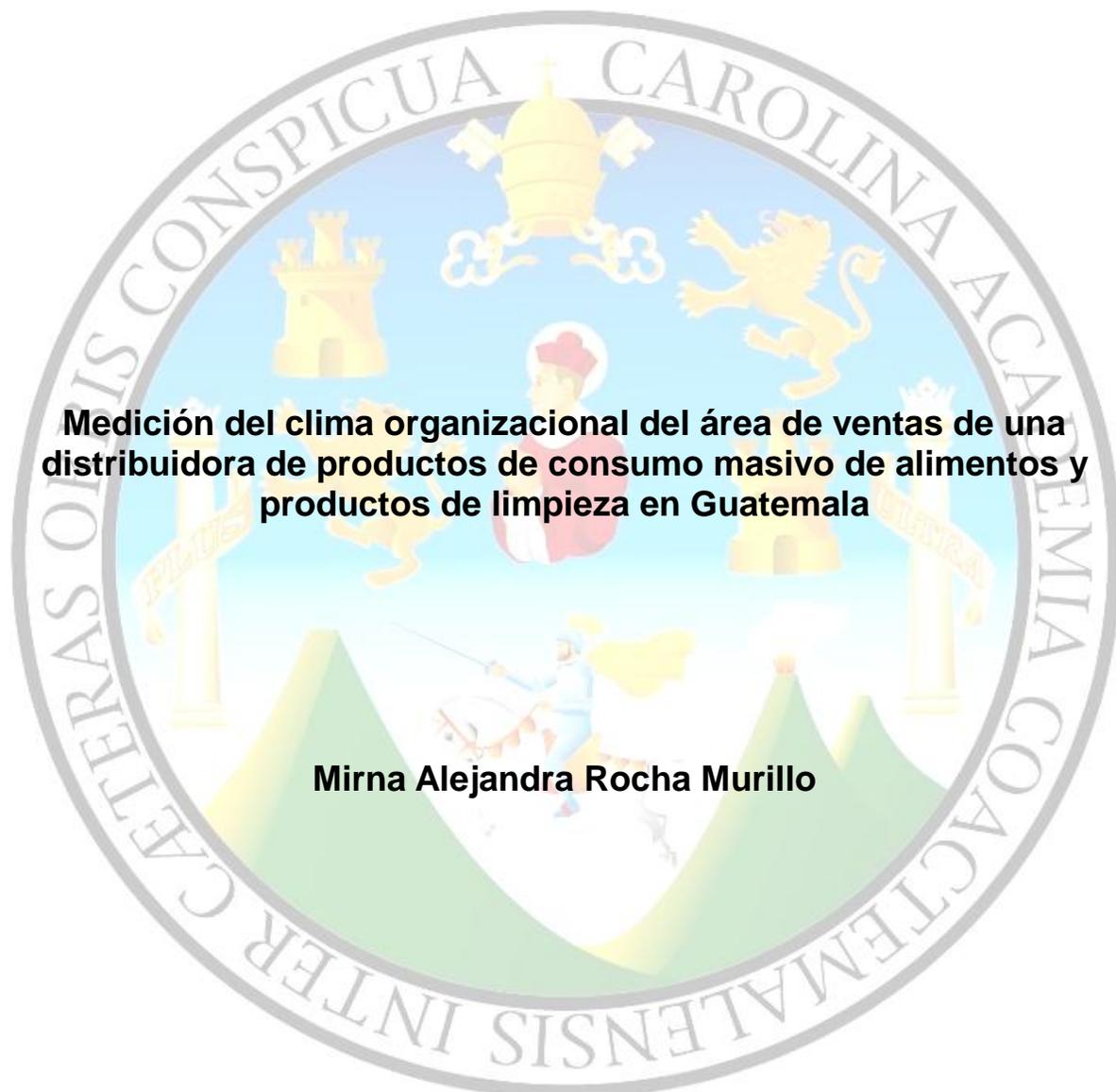


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**



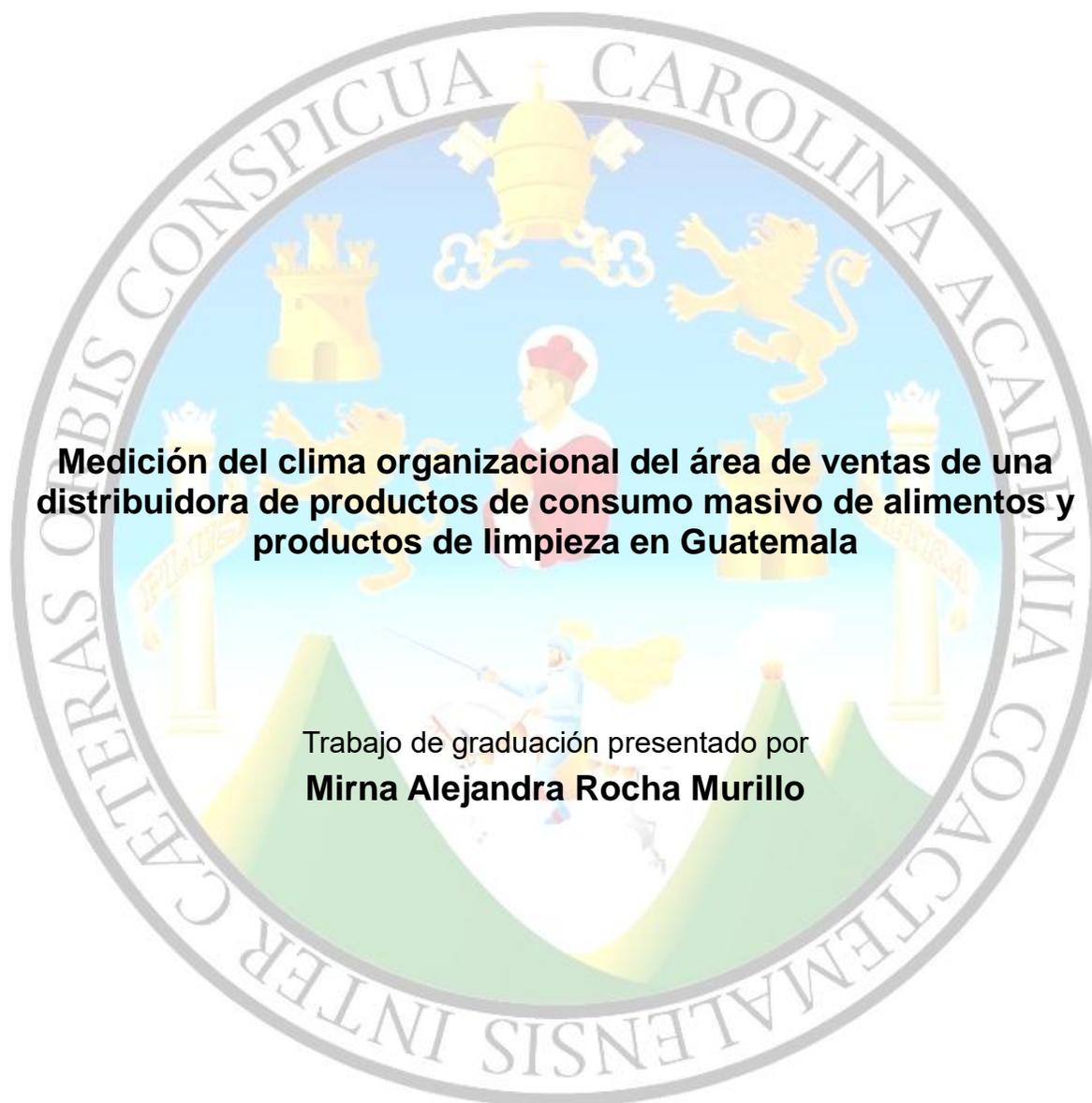
**Medición del clima organizacional del área de ventas de una distribuidora de productos de consumo masivo de alimentos y productos de limpieza en Guatemala**

**Mirna Alejandra Rocha Murillo**

**Maestría en Administración Industrial y de Empresas  
de Servicios**

**Guatemala, septiembre de 2016**

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



**Medición del clima organizacional del área de ventas de una  
distribuidora de productos de consumo masivo de alimentos y  
productos de limpieza en Guatemala**

Trabajo de graduación presentado por  
**Mirna Alejandra Rocha Murillo**

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

**Guatemala, septiembre de 2016**

## JUNTA DIRECTIVA

### FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda	DECANO
MA. 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 Ardón Quezada, MSc.

Jorge Mario Gómez Castillo, MA.

Clara Aurora García González, MA.

José Estuardo López Coronado, MA.

## ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	2
A.    La Empresa .....	2
1.    Sistemas de la empresa .....	5
2.    Clases de empresa .....	6
3.    Dirección de empresas.....	8
B.    Clima Organizacional.....	12
1.    Dimensiones del clima organizacional .....	16
2.    Elementos del Clima organizacional .....	19
3.    Impacto del clima organizacional en las organizaciones. ....	19
4.    Instrumentos de medición del clima organizacional .....	20
C.    Productividad Laboral .....	21
D.    Satisfacción Laboral.....	22
1.    Determinantes de la satisfacción laboral .....	23
2.    Satisfacción y productividad .....	24
3.    Mejoría de la satisfacción laboral.....	27
4.    Manifestación de insatisfacción de los empleados .....	29
5.    Recursos para enfrentar la insatisfacción.....	30
III. JUSTIFICACIÓN .....	31
IV. OBJETIVOS .....	32
1.    Objetivo general.....	32
2.    Objetivos específicos .....	32
V. METODOLOGÍA .....	33
VI. RESULTADOS.....	34
VII. DISCUSIÓN .....	45
VIII. CONCLUSIONES.....	47
IX. RECOMENDACIONES.....	48
X. REFERENCIAS BILIOGRÁFICAS.....	49
XI. ANEXOS .....	51

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen No. 1: La empresa como un sistema.....	3
Imagen No. 2: Funciones del proceso directivo.....	8
Imagen No. 3: El clima organizacional dentro de la empresa.....	12
Imagen No. 4: Factores del entorno interno laboral en una organización.....	13

## RESUMEN

El clima organizacional es un factor importante en el desarrollo de las empresas. Un buen o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización, tanto positivas como negativas, definidas por la percepción que los miembros tienen de su trabajo y de la organización. Por estas razones, se decidió realizar el presente trabajo, con el objetivo de medir el clima organizacional del área de ventas de una distribuidora de productos de consumo masivo de alimentos y productos de limpieza, específicamente lo relativo a la percepción de los trabajadores, la satisfacción laboral y los aspectos que mejoren el clima organizacional en la empresa

La metodología para la determinación y medición del clima organizacional consistió en la elaboración del instrumento, para recabar la información pertinente, el cual fue contestado por los 24 vendedores de la empresa. A través del cuestionario se evaluaron diversos aspectos de la empresa que influyen en el clima organizacional, como la organización, metas y objetivos, identificación con la empresa, empoderamiento de los trabajadores, cooperación y trabajo en equipo, relación entre compañeros y relación con el jefe inmediato, condiciones físicas y mobiliario, salario e incentivos laborales, comunicación y capacitación.

Se tabularon los resultados del cuestionario, los cuales indicaron que los trabajadores encuestados conocen las metas y objetivos del departamento de ventas y de su puesto de trabajo. Asimismo, se evidenció que los trabajadores no se encuentran satisfechos con los salarios, incentivos y reconocimientos.

De igual manera los encuestados manifestaron que dentro de la empresa no existe reconocimiento cuando se plantean ideas innovadoras, y consideran que no se les brinda capacitación continua para fortalecer sus competencias.

Luego de finalizada la evaluación, se recomendó establecer dentro de la organización un programa de medición del clima organizacional y, establecer programas de reconocimiento a los empleados o equipos de trabajo que cumplan con las metas de ventas establecidos por la gerencia, además de un programa de capacitación periódico, dirigido al personal del área de ventas.

## I. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional hoy en día es un factor clave en el desarrollo de las empresas. El estudio, diagnóstico y mejoramiento del mismo incide directamente en la cultura y el logro de objetivos dentro de la organización.

El clima organizacional influye directamente en el rendimiento y productividad de los empleados, por lo que la medición del mismo es una herramienta muy útil para los directivos de la empresa, ya que les permite conocer la perspectiva que los empleados tienen de la organización, de sus jefes, del ambiente laboral y como se ubican ellos dentro de la empresa. Más importante aún, es que el diagnóstico del clima organizacional, brinda herramientas para implementar mejoras dentro de la organización, que permiten aumentar la satisfacción laboral y motivar a los empleados, lo que conduce a mayor productividad y alcance de las metas.

Dentro de las diversas áreas con las que cuenta una organización, y dependiendo del tipo de empresa, se encuentra el área de ventas, donde los empleados, en este caso vendedores deben estar altamente motivados y satisfechos, ya que es uno de los factores que influirá en su desempeño que en este caso se traduce en ventas para la empresa.

En el presente trabajo, se realizó la medición del clima organizacional del área de ventas de una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de alimentos y productos de limpieza en Guatemala, a través de una encuesta, con el fin de conocer la percepción que los trabajadores tienen sobre el clima organizacional y el ambiente de trabajo de la organización. Asimismo, se determinó el estado de satisfacción laboral de los trabajadores o, si consideran que existen aspectos que entorpecen la obtención de los resultados programados. Con base en los resultados, obtenidos se brindaron recomendaciones enfocadas en incentivar la satisfacción de los empleados y el clima organizacional, lo cual contribuirá a mejorar la productividad del equipo y lograr las metas de ventas de la empresa.

## II. MARCO TEÓRICO

### A. La empresa

La empresa es un sistema en el que se coordinan factores de producción, financiamiento y mercadeo para obtener sus fines.

De esta definición se deducen las principales características de toda empresa:

La empresa es un conjunto de factores de producción, entendiendo como tales los elementos necesarios para producir (bienes naturales o semielaborados, factor trabajo, maquinaria y otros bienes de capital); factores mercadotécnicos, pues los productos no se venden por sí mismos, y factores financieros, pues, para realizar las otras tareas, es preciso efectuar inversiones y éstas han de ser financiadas de algún modo.

Toda empresa tiene fines u objetivos, que constituyen la propia razón de su existencia.

Los distintos factores que integran la empresa se encuentran coordinados para alcanzar sus fines. Sin esa coordinación la empresa no existiría; se trataría de un mero grupo de elementos sin conexión entre sí y, por tanto, incapaces de alcanzar objetivo alguno. Esa coordinación hacia un fin la realiza otro factor empresarial que es la administración o dirección de la empresa. El factor directivo planifica la consecución de los objetivos, organiza los factores, se encarga de que las decisiones se ejecuten y controla las posibles desviaciones entre los resultados obtenidos y los deseados. En definitiva, este factor se encarga de unir los esfuerzos para conseguir los objetivos globales del sistema empresarial.

La empresa es un sistema. Un sistema es un conjunto de elementos o subsistemas, interrelacionados entre sí y con el sistema global, que trata de alcanzar ciertos objetivos. Por consiguiente, de lo reseñado anteriormente se deduce la evidencia de que la empresa es un sistema. (Universidad de Jaén, 2015)

La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la paz y el orden garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos; los medios de comunicación y la llamada infraestructura económica.

**Imagen No. 1: La empresa como un sistema**



Fuente:(Rodríguez, 2010)

### **Elementos y partes de la empresa.**

La empresa está compuesta por un conjunto de elementos relacionados entre sí que persiguen objetivos comunes. Por esta razón, resulta conveniente hacer una clasificación y análisis de los mismos.

En principio y dependiendo del papel que estos elementos desempeñan en el proceso de transformación de valor que lleva a cabo la empresa para el logro de sus metas, se puede distinguir entre factores pasivos o bienes económicos, y los factores activos o las personas.

Los factores pasivos representan los recursos económicos clásicos (tierra y capital), sujetos a la característica de la escasez o de su disposición limitada. Estos factores se pueden clasificar en:

- Capital financiero o recursos financieros líquidos.
- Capital técnico
  - ✓ Tangible:
    - Inversiones técnicas o bienes de equipo e informáticos.
    - Materiales y mercancías (Productos elaborados, componentes, etc.)
  - ✓ Intangible:
    - Tecnología y programas informáticos.

Como capital financiero se encuentran todos aquellos recursos o medios líquidos con que cuenta la empresa para cubrir todas las inversiones necesarias para su normal funcionamiento. Dentro del capital técnico, integrado por todos aquellos elementos en los que se ha materializado el capital financiero de la empresa, se distingue entre tangible e intangible, siendo el elemento distintivo de pertenencia a uno u otro grupo para los elementos, la materialidad o inmaterialidad de los mismos. Consecuentemente, dentro del tangible se incluyen elementos como bienes materiales y en el intangible la tecnología, los programas de computación y otros. (Universidad de Jaén, 2015)

Dentro de los bienes materiales que integran la empresa se encuentran sus edificios, las instalaciones que se adaptan a la labor productiva, la maquinaria, que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria. Igualmente dentro de los bienes materiales, se encuentra la materia prima, o sea lo que ha de ser transformado en productos como por ejemplo la madera, el hierro y otros. Las materias auxiliares es decir aquellas que aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción como el combustible, lubricantes y similares. Los productos terminados que aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad y aun conveniencia de no hacerlo, desde luego para tener, por ejemplo, un inventario a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa. Adicionalmente se encuentra el dinero, ya que toda empresa necesita cierto efectivo, lo que se tiene como disponible para pagos diarios y/o urgentes. Pero sobretodo, la empresa posee como representación del valor de todos los bienes mencionados, un capital, constituido por valores, acciones, obligaciones, entre otros. (Reyes, 1992).

Los factores activos, también denominados recursos humanos o fuerza de trabajo, se pueden clasificar atendiendo a la diversidad de intereses, puestos y relaciones que los mismos tienen, desarrollan y mantienen con la empresa:

- Propietarios del capital de la empresa
  - ✓ Con ánimo de control.
  - ✓ Simples inversores financieros.
- Empleados o trabajadores.
- Directivos o administradores

La distinción entre propietarios con ánimo de control o simples inversores financieros surge por la existencia de las denominadas sociedades capitalistas, de las que son propietarios todas aquellas personas que suscriben participaciones, acciones (dependiendo del tipo societario), y que no necesariamente tienen porqué estar interesadas en el control o en la gestión de la empresa, siendo su inversión de carácter especulativo.

En toda empresa u organización además existe un conjunto de relaciones de autoridad, de comunicación y de coordinación de gran relevancia puesto que son la columna vertebral y dan cohesión a toda la organización. (Universidad de Jaén, 2015).

El recurso humano de la empresa también puede clasificarse de la siguiente manera:

- a) Existen ante todo obreros, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual, suelen clasificarse en calificados o no calificados, según tengan conocimientos.
- b) Los empleados, o sea aquellos trabajadores cuya labor es de categoría más intelectual y de servicios, conocidos más bien con el nombre de “trabajo de oficina”. Pueden también ser calificados o no calificados.
- c) Existen además los supervisores inmediatos, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados, una de sus características principales es el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- d) Los técnicos, personas que con base en una conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, entre otros.
- e) Altos ejecutivos, personas en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- f) Directores, cuya función básica es fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales. (Reyes, 1992)

## **1. Sistemas de la empresa**

Dentro de la descripción de la empresa también se puede determinar e identificar las diferentes partes o subsistemas de la misma. Esta identificación permite una mejor comprensión de su funcionamiento. En la práctica dista de haber unanimidad a la hora de identificar cuáles son los subsistemas más relevantes.

Existen numerosas clasificaciones, atendiendo a las diferentes áreas funcionales en que se divide el estudio de la empresa, se puede dividir en tres subsistemas: real, financiero y directivo.

El subsistema real, comprende las funciones de aprovisionamiento, producción y comercialización de los productos y servicios obtenidos. Estas funciones se corresponden básicamente con todas las operaciones que suponen una transformación real de los factores productivos y concluyen con la distribución del producto y el servicio postventa a los clientes de la empresa.

El subsistema financiero, en estrecha interdependencia con el subsistema real, se encarga de la adaptación, administración y control de los medios financieros con que cuenta la empresa.

Este sistema aporta criterios para la valoración de la rentabilidad de los proyectos y el coste de las diferentes fuentes de financiación. El subsistema directivo tiene como misión la toma de decisiones tendiente a asegurar el logro de los objetivos del sistema mediante la configuración y control de una organización capaz de adaptarse al sistema de orden superior en el que está inmersa. (Universidad de Jaén, 2015).

Los sistemas también se definen como las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas. Se clasifican asimismo en:

- Sistemas de producción: tales como fórmulas, patentes, métodos y otros. Sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio o a crédito. Sistemas de finanzas como las distintas combinaciones de capital propio y prestado.
- Sistemas de organización y administración consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización. (Reyes, 1992)

## **2. Clases de empresa**

Existen una gran multitud de empresas y aunque comparten todas ellas los rasgos generales, unas son muy diferentes de otras. Así, no es lo mismo la farmacia de nuestro barrio que una telefónica.

Puesto que las diferencias son tan grandes, es difícil establecer un sólo criterio de clasificación, y por ello se utilizan varios. Entre ellos se encuentran:

**2.1.** Según la naturaleza de la actividad económica que desarrolla, se dividen en:

- Empresas del sector primario: como las agrícolas, ganaderas y pesqueras: Estas tratan de situar los recursos de la naturaleza en disposición de ser utilizados. De este tipo de empresas se excluyen las mineras.
- Empresas del sector secundario o transformadores: desarrollar una actividad productiva en sentido estricto, es decir existe una transformación de entradas en salidas. Agrupa a las empresas en mineras, industriales y de construcción.
- Empresas del sector terciario: constituye el colectivo más heterogéneo, comprende actividades tan diversas como: lavanderías, tintorerías, peluquerías, reparaciones, empresas de transporte, empresas de comunicaciones, empresas comerciales, empresas de hotelería, turismo y espectáculos, financieras, información y medios de comunicación social, asesoramiento y de asistencia especializada y profesional, empresas hospitalarias y de servicios sanitarios, enseñanza entre otros.

**2.2.** Según su dimensión o tamaño, se distingue tradicionalmente entre empresas grandes, medianas y pequeñas. Esta clasificación se puede hacer en función de los recursos propios, el número de empleados o el volumen de ventas.

**2.3.** Según su ámbito de actuación se encuentran las empresas locales, regionales, nacionales y transnacionales o multinacionales.

**2.4.** Dependiendo de quién posea los medios de producción se dividen en:

- Empresas Privadas. Cuyo capital es propiedad de particulares, personas individuales o jurídicas.
- Empresas Públicas. Cuyo capital es propiedad total del estado o parcial su influencia en el sistema directivo.

**2.5.** Según su forma jurídica, se distingue entre:

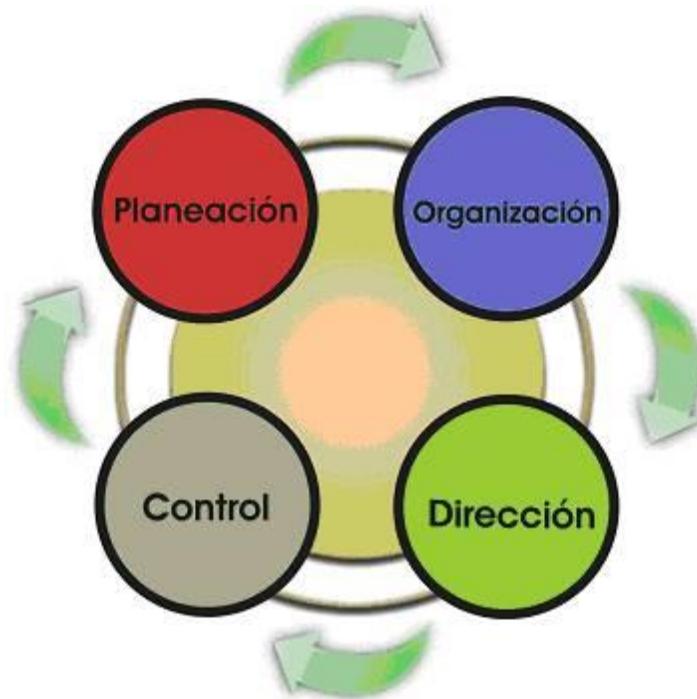
- Empresas individuales.
- Empresas societarias (Universidad de Jaén, 2015)

### 3. Dirección de empresas.

La constitución de una empresa como disciplina científica, es un fenómeno relativamente reciente. Sus fundamentos se sentaron a principios de siglo, cuando la expansión y consolidación de las empresas empezó a plantear problemas crecientes de gestión que necesitaban ser resueltos. Uno de los primeros en estudiar el tema, cuyas aportaciones se han mantenido hasta ahora, fue Fayol en 1916, que trató de sistematizar las tareas de dirección en una empresa. Su planteamiento, que concibe la dirección como un proceso (camino sistemático y organizado para hacer las cosas) que comprende una serie de funciones (actividades u operaciones) que conducen a un cierto fin, se ha mantenido poco menos que inalterable.

Bajo este enfoque, la administración es descrita y analizada a través de las actividades que la componen y busca la eficiencia y la eficacia. Desde entonces se definen como funciones clásicas del proceso directivo: la planificación, la organización, la dirección de recursos humanos y el control. (Universidad de Jaén, 2015)

**Imagen No. 2:** Funciones del proceso directivo



Fuente: (Valverde, 2012)

Planificar consiste en decidir por anticipado qué se quiere hacer en el futuro y cuáles son los medios que van a utilizarse para alcanzarlo; supone una toma anticipada de decisiones, por cuanto sirve para determinar qué se quiere lograr, cómo se va a lograr y cuáles son los recursos necesarios para ello. La planificación se materializa en planes de muy distinto tipo, desde los que tratan de prefijar la situación futura de la empresa en los próximos veinte años, hasta los que determinan la cantidad exacta de tipos de productos concretos que va a elaborar una fábrica.

Planificar implica comprometer los recursos de la empresa o de alguno de sus departamentos con un propósito determinado; ahora bien, no puede convertirse en obstáculo que impida la adaptación de esa empresa ante nuevas circunstancias; es una ayuda, no un estorbo. Quiere esto decir que no es un fin en sí misma, sino una forma de reducir la incertidumbre que rodea a la actuación empresarial. (Universidad de Jaén, 2015)

Organizar consiste en diseñar la estructura organizativa, esto es, el patrón más estable de relaciones entre los miembros de la empresa. La jerarquía es un sistema eficiente de asignación de recursos alternativo al mercado; es una consecuencia de los principios de especialización y división del trabajo, que permite distribuir la capacidad para resolver problemas y rápidamente tomar decisiones entre los distintos niveles y puestos de la organización.

Frente a la opinión de que toda autoridad es mala por lo que supone de control y de pérdida de autonomía de los subordinados, el principio de autoridad no es más que un principio de orden, que determina quién tiene que hacer qué cosas, lo que simplifica enormemente el trabajo de la empresa. Su manifestación más sencilla pero incompleta es el organigrama.

La Dirección de Recursos Humanos integra dentro de esa estructura a los individuos que van trabajar en ella, y conseguir que orienten su comportamiento en la forma adecuada, hacia el logro de los objetivos de su organización o unidad. Para ello debe ocuparse del reclutamiento, selección, entrenamiento y asignación de personas a puestos. Ahora bien, la empresa no puede confiar en que sus miembros se comporten voluntariamente de forma adecuada, incluso a pesar de que se hayan empleado los mecanismos de selección y entrenamiento idóneos.

El diseño de un sistema de recompensas adecuado es un primer procedimiento para acompañar los intereses de unos y otros; pero no bastará con ello, por lo que habrá que influir en el comportamiento de otros, ejercer, en suma, una tarea de liderazgo. La capacidad de liderazgo es lo que permite influenciar el comportamiento de terceros, incluso, al margen de las relaciones de autoridad. (Universidad de Jaén, 2015)

El trato con las personas, esa capacidad para hacer que otros se comporten de la forma adecuada, traten de alcanzar los objetivos del grupo u organización, es tan importante que para algunos, dirigir, es exactamente esto: liderar recursos humanos, asignando, al resto de funciones, una importancia menor.

Con el control, se pretende verificar que el comportamiento de la empresa se mantiene dentro de los límites previamente fijados y, en caso contrario, tomar medidas. Es, en este sentido, el complemento de la planificación; por cuanto pretende garantizar que aquello que nos comprometimos a hacer de antemano realmente se vaya cumpliendo y, en caso de no ser así, que se realicen las correcciones pertinentes para hacer que los hechos se adecuen a los planes; siempre y cuando los planes puedan seguir en vigor; habrá casos en que el control permitirá identificar los cambios a realizar, derivados de una situación con la que antes no se había contado o, sencillamente, de errores de cálculo previos.

El control, en general, consiste en medir los resultados previstos y compararlos con los esperados, para, a partir de ahí, identificar desviaciones, si las hubiera, así como la forma de corregirlas. El proceso de control no acaba en ningún caso antes de realizar las correcciones que hubiera lugar; no basta con identificarlas si después no se hace nada para ponerlas en práctica. La planificación precede normalmente al resto de las funciones; mediante el proceso de planificación se fijan los objetivos y medios para alcanzarlos, información que es imprescindible para diseñar la estructura organizativa capaz de llevarlos a cabo (organización) y seleccionar y motivar al personal adecuado (dirección de recursos humanos). Por último, el control verifica el grado de cumplimiento de los planes e identifica a los responsables gracias a su conocimiento de la estructura organizativa.

Una única persona no puede ocuparse de todas estas tareas de dirección en la empresa; el trabajo directivo, como cualquier otro, se va especializando, de manera que se van creando puestos no directamente productivos, sino cuyo objetivo es coordinar a otras personas.

El diseño de la estructura organizativa consiste, precisamente, en ir coordinando el trabajo de cada nivel con la incorporación de nuevos puestos directivos que, a su vez, serán coordinados por otros de nivel superior. Esto es lo que va dando la forma piramidal a la organización. La jerarquía surge, en efecto, cuando se pone a un grupo de trabajadores bajo la tutela de un “capataz”, que por su parte estará sometido a las instrucciones de otro directivo de más nivel, que a su vez depende de otro y así sucesivamente, hasta que todas las unidades quedan al mando de una única persona o grupo. (Universidad de Jaén, 2015)

Hay, por lo tanto, al menos dos formas de clasificar a los directivos: según el nivel en que se encuentren o según el tipo concreto de tarea que tengan encomendada: En primer lugar, es posible distinguir tres niveles directivos, cada uno de los cuales tiene unas determinadas tareas y responsabilidades: la alta dirección, los directivos de nivel medio y los supervisores de primera línea.

La alta dirección es la encargada de dirigir la empresa, fijar los objetivos de ésta y sus grandes líneas estratégicas; de ella depende la marcha general de la empresa, que funcione como un todo cohesionado. Ello depende en gran medida de factores medioambientales, fuera del control de la empresa, por lo tanto; lo que hace que en este nivel se experimenten elevadas dosis de incertidumbre, se afronten problemas nuevos y mal comprendidos. Por ello, las decisiones que se tomen aquí serán, por lo general, a largo plazo, poco estructuradas, donde la solución se buscará mediante un proceso de prueba y error. La reflexión, el buen juicio y la experiencia son básicos en este nivel.

Los directivos de primera línea, son los que están en contacto directo con los trabajadores que hacen el trabajo productivo de la empresa. Ocupan el nivel más bajo de los que dan órdenes a otros, como obreros, transportistas o vendedores, por ejemplo. A diferencia del caso anterior, las decisiones que se toman a este nivel son rutinarias y repetitivas; siempre surgen los mismos problemas, por ello es posible destinar recursos a identificar bien esos problemas y buscar para ello soluciones óptimas, mediante el empleo de técnicas y modelos cuantitativos. (Universidad de Jaén, 2015)

La alta dirección y los directivos de primera línea, están unidos por una cadena de directivos, los de nivel medio, que se encargan de mantenerlos en contacto; actúan como bisagra entre ambos. Sus superiores son directivos, sus subordinados también; es el caso típico de un director de fábrica o de un jefe de ventas.

Su papel básico consiste en transmitir información: hacia abajo traducen y desagregan las grandes directrices fijadas por la alta dirección en objetivos, planes y programas concretos para cada uno de los niveles subordinados, y asignan los recursos que requieran; hacia arriba, coordinan e integran las tareas, más especializadas, de los niveles inferiores. En general, a medida que descienden en la línea tratan con problemas mejor estructurados, progresivamente rutinarios, de solución predeterminada; su trabajo es detallado y concreto, menos abstracto.

Según la amplitud de las actividades que realizan los directivos, encontramos directivos generales y directivos funcionales, sobre todo en los niveles intermedios. Directivos funcionales, son aquellos responsables de personas, secciones o departamentos que ejecutan una tarea similar en contenido y orientación y que tienen formación y capacidades próximas, ejemplo: de finanzas, de personal y otros. Directivos generales serían aquellos que son responsables de personas o departamentos que ejecutan conjuntamente las tareas o actividades básicas de una empresa. Tienen más facilidad de promoción y no están especializados. (Universidad de Jaén, 2015)

## **B. Clima organizacional**

El clima organizacional hoy en día es un factor clave en el desarrollo de las empresas por lo que su estudio, diagnóstico y mejoramiento incide directamente en la cultura y el logro de objetivos dentro de la organización.

**Imagen No. 3:** El clima organizacional dentro de la empresa



Fuente: (Buján, 2015)

Todas las organizaciones tienen características en común, pero al mismo tiempo tienen una serie de propiedades exclusivas. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. La forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

**Imagen No. 4:** Factores del entorno interno laboral en una organización



Fuente: (Innoversitas, 2015)

No hay un consenso en cuanto al significado del término clima organizacional, por lo que este tema ha sido objeto de múltiples estudios desde distintas perspectivas, tanto objetivas como subjetivas. Las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, ambiente físico de la organización, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad, sociabilidad, la consideración y el apoyo. Debido a esta falta de consenso, Dessler, define el término clima organizacional dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema. El primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer, los cuales definen el clima como "El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman." (Sandoval, 2004)

Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección.

El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts: “La opinión que el empleado se forma de la organización”. Mencionan como elemento importante del clima el “espíritu” cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción. (García Solarte, 2009)

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima organizacional es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

Waters, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”

Luc Brunet, señala a los investigadores James y Jones, los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica); b) son relativamente estables en el tiempo, c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. (Sandoval, 2004)

En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como: “Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan consciente o inconscientemente con sus miembros y con la sociedad”.

En síntesis el clima organizacional se puede definir como: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” (Sandoval, 2004)

El clima es una variable que intercede entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y, las personas; sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro.

Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea. (Universidad de Viña del Mar, 2006)

El clima organizacional, aporta a los desarrollos de cambio especialmente de cultura dentro de las organizaciones; puesto que el estudio de la cultura organizacional, se enfoca en la organización como un todo de acuerdo al enfoque sistémico y todas sus características, y el clima organizacional, se enfoca en el análisis de los individuos que la componen, debido a que responden a los factores motivacionales.

El análisis de clima es un proceso enmarcado dentro de una situación específica, un momento dentro de la organización, mientras que la cultura es un continuo permanente dentro del tiempo. La cultura vuelve a situarse dentro de lo que la empresa ha concebido para funcionar y asegurar su perpetuidad. Para ello debe tenerse en cuenta el factor humano y evaluarlo a través de un análisis de su ambiente laboral (clima).

Esto permite identificar los factores de motivación y satisfacción para lograr los resultados. Lo que conlleva a que la medición del clima organizacional, puede ser un elemento evaluado que anteceda los procesos de cambio cultural, debido a que el éxito del cambio cultural depende de la participación comprometida y responsable de todo el personal, y el análisis de clima permite desarrollar acciones enmarcadas dentro del plan de intervención, lo que lleva a los cambios culturales y a la forma de hacer las cosas. (García Solarte, 2009).

## **1. Dimensiones del clima organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. Igual que el concepto de clima organizacional, existen diversos puntos de vista en cuanto a las dimensiones del clima organizacional (Chang, Nuñez, & Rodrigo, 2010).

Likert, mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada. (Sandoval, 2004).

Litwin y Stringer, resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
  - Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
  - Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
  - Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
  - Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
  - Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.
- (Sandoval, 2004)

Pritchard y Karasick, desarrollaron un instrumento de medida del clima organizacional compuesto por once dimensiones:

- Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

- Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. (Sandoval, 2004)

Bowers y Taylor, estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional:

- Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. (Sandoval, 2004)

Brunet, afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

- Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia y el empoderamiento de los individuos dentro de la organización así como la rigidez de las leyes dentro de la empresa. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
- Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

- Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior. (Sandoval, 2004).

Según Cabrera, las variables que configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional.

Moos, plantea diez dimensiones para definir el Clima Organizacional: Compromiso, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación y Comodidad. Patterson define las siguientes dimensiones: Bienestar de los empleados. Autonomía, Participación, Comunicación, Énfasis en el entrenamiento, Integración, Apoyo de la Supervisión, Formalización, Tradición, Flexibilidad, Innovación, Foco en lo exterior, Reflexión, Claridad, Esfuerzo, Eficiencia, Calidad, Presión por producir, Retroalimentación del desempeño. (Reinoso & Araneda, 2007).

## **2. Elementos del Clima organizacional**

- Multidimensional: Como en el clima atmosférico, en el organizacional son muchos elementos muy dispares y fuerzas que determinan el clima concreto dentro de una organización.
- Influencia: es poderosa tanto en la configuración del comportamiento individual de cada socio dentro de la organización, como en el posicionamiento de ésta en su conjunto frente a las alternativas y constricciones del entorno exterior a ella misma.
- Su fragmentariedad: El clima de una organización puede subdividirse, con el atmosférico, en diversos microclimas correspondientes a los diferentes departamentos, niveles, o grupos sociales existentes en ella.

## **3. Impacto del clima organizacional en las organizaciones.**

Mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor.

Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serán el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

El conocimiento del Clima Organizacional, proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Estudios sistemáticos del clima, permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros. (Universidad de Viña del Mar, 2006).

#### **4. Instrumentos de Medición del Clima Organizacional**

Cada uno de estos estudios de clima organizacional desarrolla un instrumento de medición, basado en la aplicación de encuestas tendientes a medir las percepciones de los trabajadores, respecto de las dimensiones que consideran relevantes y que fueron plasmadas en un modelo de funcionamiento organizacional. En consecuencia, existe una variedad de escalas de medición del Clima Organizacional, que dependen de las dimensiones consideradas para la evaluación. La elección de estos instrumentos dependerá de las necesidades de la empresa y el área a evaluar.

Hellrieger y Slocum, realizaron un estudio en que se analiza una amplia gama de instrumentos de medición, verificando cómo estos abordan las distintas dimensiones, las escalas, la forma en que se realiza la selección de muestras y los análisis de confiabilidad y validez. (Reinoso & Araneda, 2007).

#### 4.1. Diseño de Instrumentos de Medición

El proceso de medición comienza al aislar las variables que deben ser medidas y son de interés para el investigador. Posteriormente, se desarrolla el concepto por medio de la revisión de los antecedentes teóricos, culminando esta etapa con la definición del problema.

- **Análisis de la Objetividad:** La objetividad se refiere al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran califican e interpretan. La objetividad se obtiene a partir de la definición y estandarización de criterios para la aplicación y análisis de la información.
- **Análisis de la Confiabilidad:** Se refiere al grado en que el instrumento de medición produce resultados iguales, es decir, consistentes y coherentes. Se calcula a partir de coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes, en general, oscilan entre cero y uno, donde 0 representa inexistencia de confiabilidad y 1 el máximo de confiabilidad. En consecuencia, mientras más cercanos a 1 sean los coeficientes, mayor será la confiabilidad.
- **Análisis de la Validez:** Se refiere al grado en que el instrumento mide lo que debe medir. Se estudian tres aspectos: - Validez de contenido, validez de criterio y validez del constructo. (Reinoso & Araneda, 2007).

#### C. Productividad laboral

Un trabajador es un ser biosicosocial. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital.

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que crea confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización, a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia. El descontento puede manifestarse de muchas formas. Su expresión más directa es la fluctuación laboral, que puede ser real según el número de bajas ocurridas en la organización en un período determinado, y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo. A esta última se debe prestar especial atención porque, de no variar las condiciones que provocan insatisfacción, puede convertirse en una fluctuación real.

Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento. (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009).

#### **D. Satisfacción Laboral**

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes.

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos.

La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos. (Atalaya, 1999).

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares, afiliaciones sociales, entre otros. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización. La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, y condiciones de trabajo.) y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo los trabajadores se sienten acerca de algo. Cuando dicen «me gusta mi empleo», están expresando su actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

## **1. Determinantes de la satisfacción laboral**

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores. Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción. (Atalaya, 1999).

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo. Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral.

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990).

## **2. Satisfacción y productividad**

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos. Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella.

En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

Sin embargo, creer en la tesis del trabajador contento, tenía más bases en ilusiones vanas que en pruebas sólidas. El análisis minucioso de las investigaciones indica que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja, del orden del 0,14. Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras ha incrementado la correlación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos.

La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina, dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción. Asimismo, la productividad del corredor de bolsa es limitada por los movimientos generales del mercado accionario, cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa.

Al parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, se puede esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad, es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. (Atalaya, 1999).

Además, en el supuesto que la organización recompense la productividad, la persona más productiva obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral.

En contraposición a las afirmaciones anteriores, Pinilla (1982), plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad: «Por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestra necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello; en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas en sus hogares.

Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones; que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales. El resultado final de la solución a las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da libertad psicológica, permite que la gente se entregue a objetivos de superación en su trabajo. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo.

Es un hecho que no trabajan bien, quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo y se trabaja mejor. El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad; y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. (Atalaya, 1999).

El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad. De la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, porque se consideran bien pagados o bien tratados, porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más.

A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión a su labor, son los que rinden menos; es decir, son los más improductivos. Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación.

La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración; lo cual se logra más que nada por una labor consciente de los jefes. El planteamiento de Pinilla, respecto a la relación entre satisfacción laboral y productividad, puede tener sentido cuando se trata de reflexionar en términos de lo que el ser humano busca en el trabajo, pero al no existir sustento empírico, queda como una propuesta interesante, pero teórica.

### **3. Mejoría de la satisfacción laboral**

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser: determinar las razones de su estado. Puede haber una gran variedad de causas, entre las que se encuentran: pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación monetaria o de otros tipo que sea considerada inequitativa; falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado, falta de liderazgo dentro de la organización, y otros. (Atalaya, 1999).

Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por sus críticas.

Cuando la insatisfacción se encuentra extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones, aunque aun este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces.

El método de la asesoría no directiva es efectivo, algunas veces, para el manejo de un empleado individual que se encuentra a disgusto respecto a alguna cosa. Aquí es importante descubrir si el empleado está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones.

Este enfoque no directivo evita que el empleado se ponga a la defensiva, permite reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios. No obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambio significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar con el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial. Finalmente, es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados. Cuando sea este el caso, el empleado debe ser referido a un consejero profesional (Atalaya, 1999).

Es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo.

Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlo y motivarlo. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora.

Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante, no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción. (Atalaya, 1999).

#### **4. Manifestación de insatisfacción de los empleados**

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. Existen cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

- Abandono: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- Expresión: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, entre otros.
- Lealtad: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.

- **Negligencia:** Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables: rendimiento productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales.

Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación.

## **5. Recursos para enfrentar la insatisfacción**

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema. Uno de ellos, es hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.

Un segundo enfoque, es transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles. Obviamente, la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados. Un tercer enfoque, implica tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Por ejemplo, si los empleados están preocupados debido a falsos rumores de reajustes de personal, puede asegurárseles que no hay tal peligro. Por supuesto, no es probable que los empleados den crédito a estas afirmaciones a menos que confíen en la alta dirección. (Atalaya, 1999).

### III. JUSTIFICACIÓN

La fuerza de ventas de una organización es de suma importancia, ya que es el punto de enlace entre la empresa y sus clientes actuales y potenciales. Es muy difícil integrar un equipo de ventas sin la motivación de sus vendedores. El clima organizacional, es decir el conjunto de propiedades del entorno de trabajo, es un factor importante para influir en el comportamiento de los empleados.

Debido a esto, para la mayoría de las empresas es importante medir y conocer el clima organizacional, ya que saber la percepción de los trabajadores y sus insatisfacciones e implementar mejoras en base a esto, puede impactar significativamente en los resultados y en la productividad del equipo de ventas.

Por tal motivo, a través de esta investigación se determinó por medio de una encuesta, el clima organizacional del área de ventas de una distribuidora de productos de consumo masivo de alimentos y productos de limpieza, ya que los objetivos de venta no se estaban alcanzando; asimismo, la empresa, no cuenta con una medición sistemática del clima organizacional, y de esta manera brindar recomendaciones que sirvan para mejorarlo, ya que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de alto y una de bajo desempeño.

## **IV. OBJETIVOS**

### **1. Objetivo general**

- 1.1.** Realizar la medición del clima organizacional en el área de ventas de una distribuidora de productos de consumo masivo de alimentos y productos de limpieza en Guatemala.

### **2. Objetivos específicos**

- 2.1.** Conocer la percepción que los trabajadores tienen sobre el clima organizacional y el ambiente de trabajo de la organización.
- 2.2.** Determinar el estado de satisfacción laboral de los trabajadores, para identificar aspectos que dificulten la obtención de los resultados programados.
- 2.3.** Recomendar acciones que contribuyan a mejorar el clima organizacional de la empresa.

## **V. METODOLOGÍA**

### **A. Tipo de estudio**

La investigación que se realizó es un estudio cuantitativo y descriptivo, ya que se recolectaron datos sobre la percepción que tienen los empleados del clima organizacional del área de ventas de una empresa, así como los factores que lo afectan y se interpretó cada una de las variables estudiadas de acuerdo a los resultados recopilados en la organización.

### **B. Universo**

Trabajadores de la empresa guatemalteca distribuidora de productos de consumo masivo.

### **C. Población**

Trabajadores que desempeñan cargos en el departamento de ventas

### **D. Muestra**

24 Trabajadores del departamento de ventas que tienen relación directa con los clientes de la empresa (vendedores minoristas y mayoristas)

### **E. Variables**

1. Variable independiente: Clima organizacional de la empresa.
2. Variable dependiente: Altos niveles de insatisfacción que afectan a los empleados e impiden alcanzar el éxito de una organización, en este caso se ve reflejado en los niveles de ventas.

### **F. Métodos y técnicas de recolección de la información**

1. Revisión bibliográfica de los aspectos relacionados con el tema de estudio.
2. Elaboración del instrumento de evaluación del clima organizacional dirigido al personal del departamento de ventas. (Anexo 1)
3. Explicación y aplicación del instrumento al personal de ventas.
4. Tabulación y análisis de la información recolectada.

### **G. Método de Análisis de la información**

Es todo el proceso de organización, procesamiento, reducción e interpretación de datos para realizar inferencias. Se realizó la representación tabular para presentar las variables y las frecuencias con que los valores de éstas se encuentran presentes en el estudio, y se realizó la representación gráfica.

## VI. RESULTADOS

### Medición del Clima Organizacional

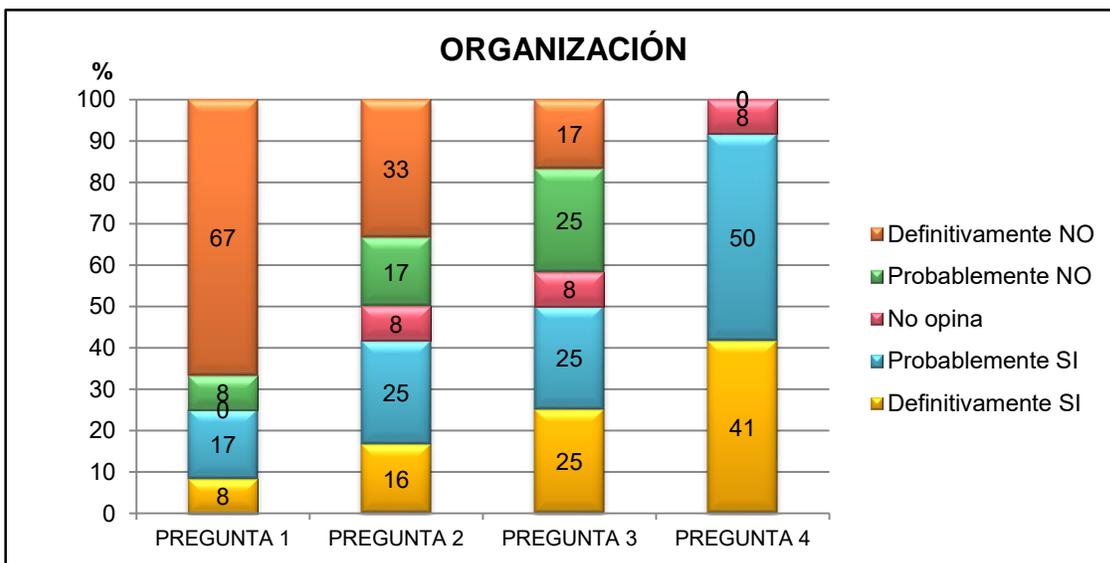
A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de la encuesta dirigida al equipo de vendedores de la empresa, la cual se divide en 12 secciones: organización, metas y objetivos, identificación, empoderamiento, cooperación y trabajo en equipo; relación entre compañeros y con el jefe inmediato superior, condiciones físicas, salario e incentivos; comunicación y capacitación.

#### Parte I: Organización

PREGUNTA	
1.	Conozco el organigrama de la empresa.
2.	Existen manuales actualizados de procedimientos, que me ayuden a comprender mejor mi trabajo.
3.	Existe facilidad para consultar los manuales de procedimientos.
4.	Creo que los cambios que se realizan en la empresa son positivos.

RESPUESTAS	PREGUNTA 1		PREGUNTA 2		PREGUNTA 3		PREGUNTA 4	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Definitivamente SI	2	8	4	17	6	25	10	42
Probablemente SI	4	17	6	25	6	25	12	50
No opina	0	0	2	8	2	8	2	8
Probablemente NO	2	8	4	17	6	25	0	0
Definitivamente NO	16	67	8	33	4	17	0	0
TOTAL	24	100	24	100	24	100	24	100

Gráfica No. 1



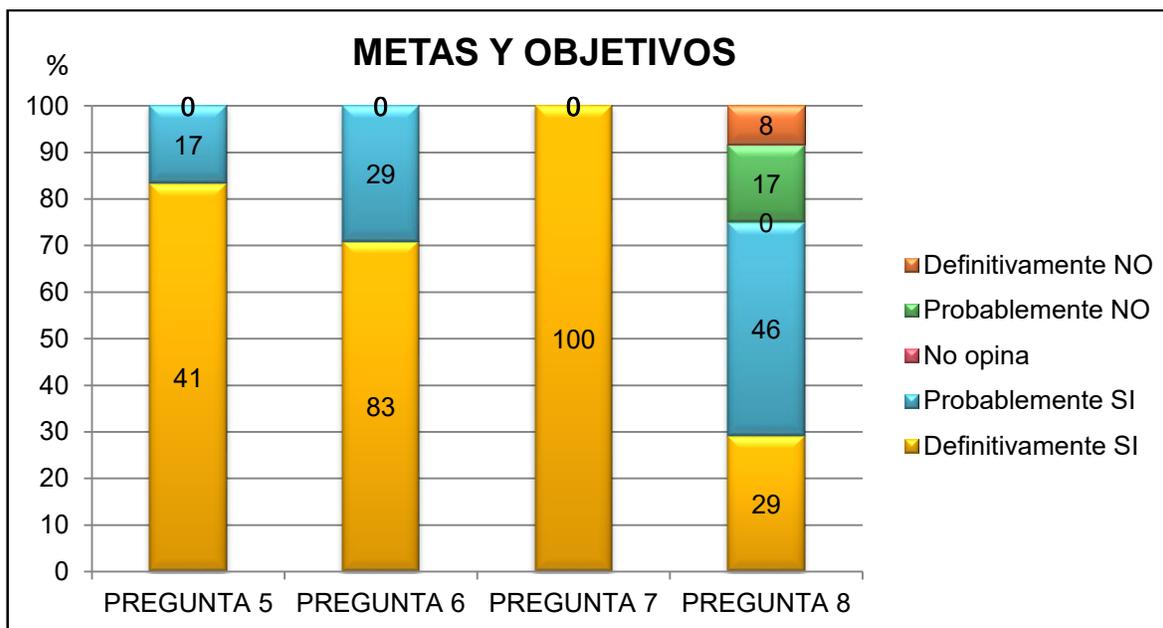
Fuente: Datos experimentales

## Parte II: Metas Y Objetivos

PREGUNTA
5. Conozco los objetivos y metas de la empresa.
6. Conozco los objetivos y metas del departamento donde laboro.
7. Conozco los objetivos y metas de mi puesto de trabajo.
8. La empresa me brinda la oportunidad de alcanzar mis metas y objetivos profesionales

RESPUESTAS	PREGUNTA 5		PREGUNTA 6		PREGUNTA 7		PREGUNTA 8	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Definitivamente SI	20	83	17	71	24	100	7	29
Probablemente SI	4	17	7	29	0	0	11	46
No opina	0	0	0	0	0	0	0	0
Probablemente NO	0	0	0	0	0	0	4	17
Definitivamente NO	0	0	0	0	0	0	2	8
TOTAL	24	100	24	100	24	100	24	100

Gráfica No. 2



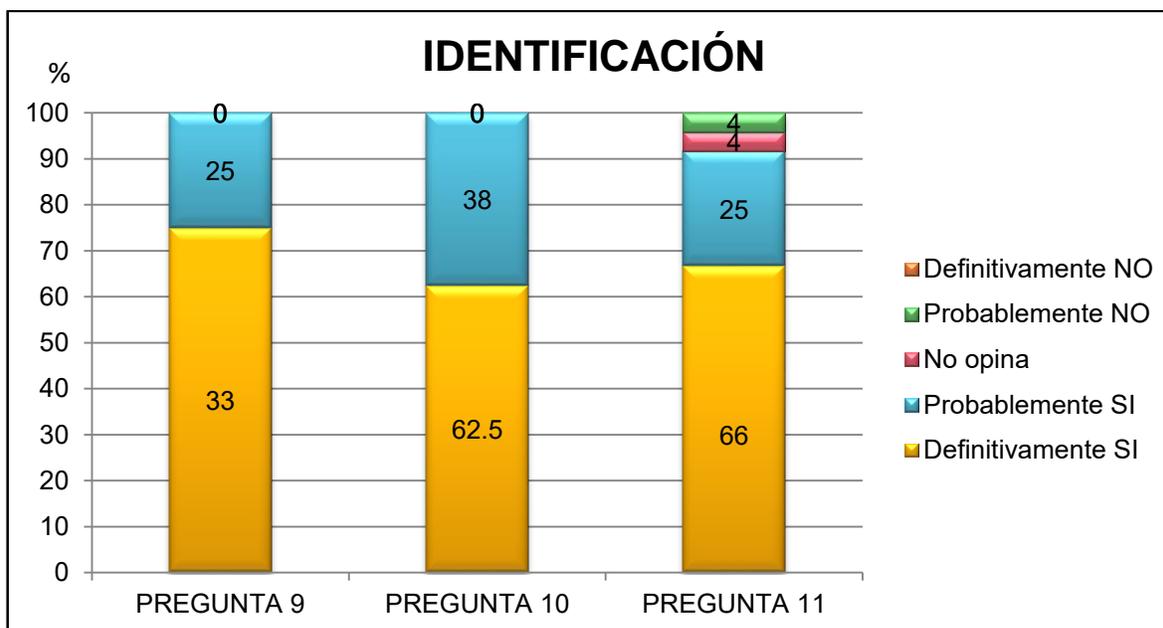
Fuente: Datos experimentales

### Parte III: Identificación

PREGUNTA
9. Conozco todos los servicios y productos que brinda la empresa.
10. Me siento satisfecho (a) con el trabajo que realizo.
11. Participo en cada una de las actividades que realiza la empresa con entusiasmo y esmero.

RESPUESTAS	PREGUNTA 9		PREGUNTA 10		PREGUNTA 11	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Definitivamente SI	18	75	15	63	16	67
Probablemente SI	6	25	9	38	6	25
No opina	0	0	0	0	1	4
Probablemente NO	0	0	0	0	1	4
Definitivamente NO	0	0	0	0	0	0
TOTAL	24	100	24	100	24	100

Gráfica No. 3



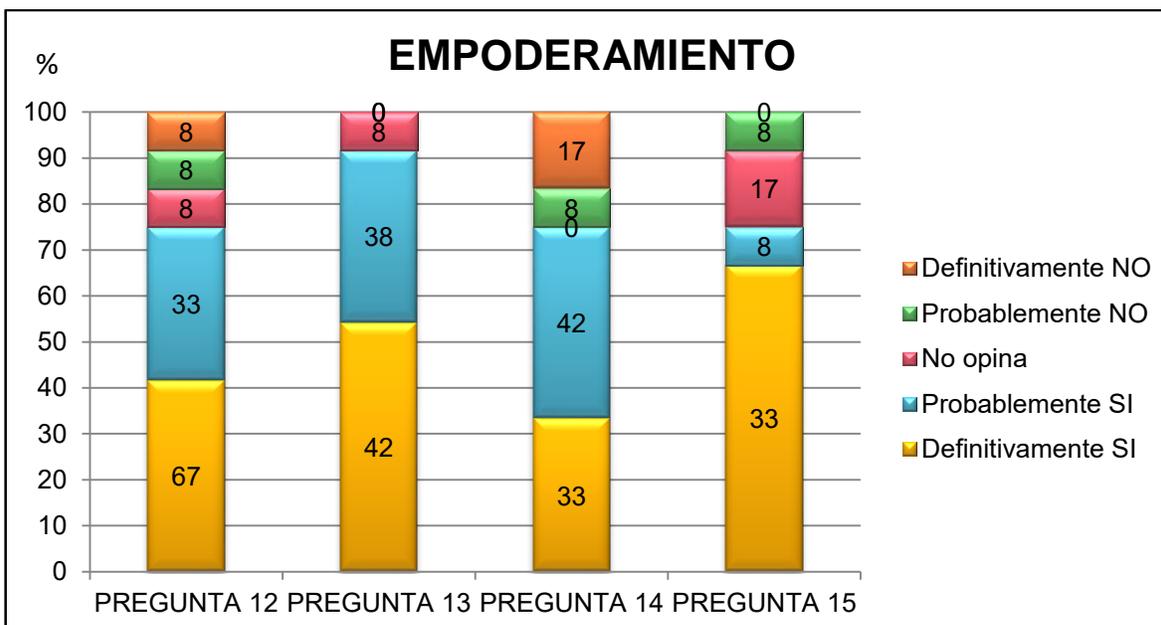
Fuente: Datos experimentales

## PARTE IV: Empoderamiento

PREGUNTA
12. La empresa apoya a sus empleados permitiéndoles ser innovadores y creativos.
13. Recibo de mi jefe inmediato el apoyo necesario en las decisiones que tomo.
14. La cultura de la empresa permite que se cometan errores de aprendizaje.
15. Mi jefe inmediato sabe como corregir a su personal.

RESPUESTAS	PREGUNTA 12		PREGUNTA 13		PREGUNTA 14		PREGUNTA 15	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Definitivamente SI	10	42	13	54	8	33	16	67
Probablemente SI	8	33	9	38	10	42	2	8
No opina	2	8	2	8	0	0	4	17
Probablemente NO	2	8	0	0	2	8	2	8
Definitivamente NO	2	8	0	0	4	17	0	0
TOTAL	24	100	24	100	24	100	24	100

Gráfica No. 4



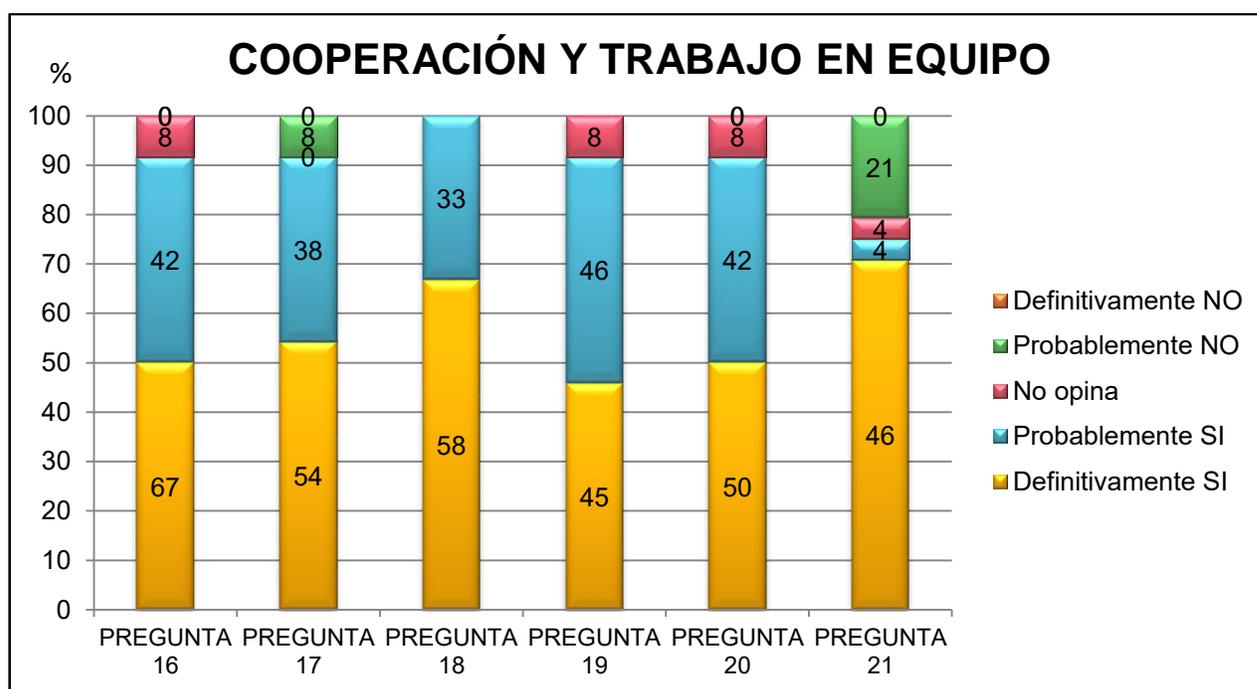
Fuente: Datos experimentales

## Parte V: Cooperación y Trabajo en Equipo

PREGUNTA
16. Existe cooperación y confianza entre los miembros de mi equipo.
17. Participan todos los miembros de mi departamento en la realización de las tareas.
18. Me toman en cuenta cuando se realizan actividades en mi equipo.
19. Creo que se toman en cuenta mis ideas.
20. Recibo cooperación de mis compañeros en las tareas que realizo.
21. Recibo orientación y apoyo de mis superiores en las tareas que me asignan.

RESPUESTAS	PREGUNTA 16		PREGUNTA 17		PREGUNTA 18		PREGUNTA 19		PREGUNTA 20		PREGUNTA 21	
	Frecuencia	%										
Definitivamente SI	12	50	13	54	16	67	11	46	12	50	17	71
Probablemente SI	10	42	9	38	8	33	11	46	10	42	1	4
No opina	2	8	0	0	0	0	2	8	2	8	1	4
Probablemente NO	0	0	2	8	0	0	0	0	0	0	5	21
Definitivamente NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	24	100	24	100	24	100	24	100	24	100	24	100

Gráfica No. 5



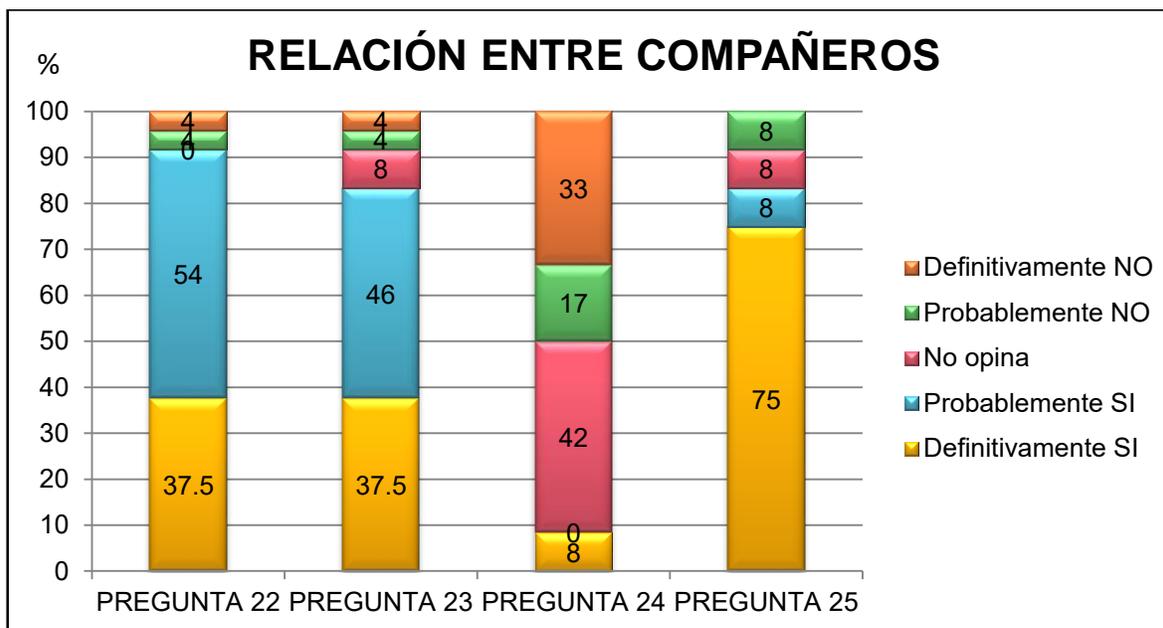
Fuente: Datos experimentales

## Parte VI: Relación Entre Compañeros

PREGUNTA
22. Las relaciones con mis compañeros son satisfactorias.
23. Las relaciones con otros departamentos son satisfactorias.
24. Existen divisiones o subgrupos entre las áreas de mi departamento que impiden realizar las actividades del departamento.
25. La relación que hay entre jefes y subordinados es de respeto.

RESPUESTAS	PREGUNTA 22		PREGUNTA 23		PREGUNTA 24		PREGUNTA 25	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Definitivamente SI	9	38	9	38	2	8	18	75
Probablemente SI	13	54	11	46	0	0	2	8
No opina	0	0	2	8	10	42	2	8
Probablemente NO	1	4	1	4	4	17	2	8
Definitivamente NO	1	4	1	4	8	33	0	0
TOTAL	24	100	24	100	24	100	24	100

Gráfica No. 6



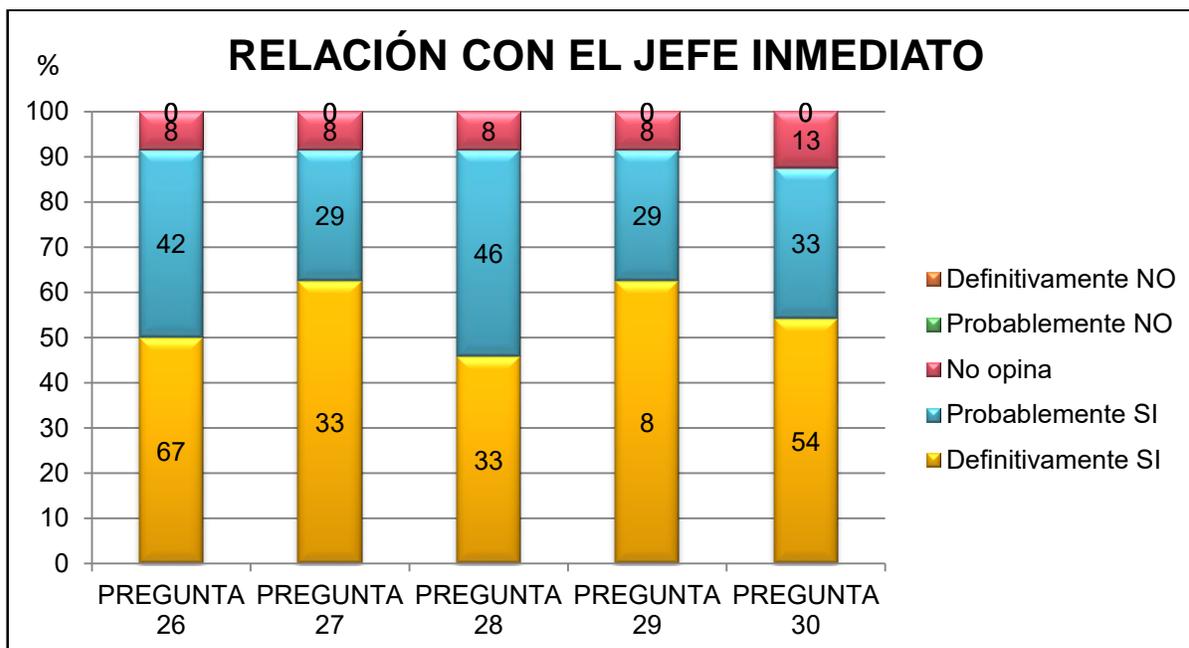
Fuente: Datos experimentales

## Parte VII: Relación Con el Jefe Inmediato

PREGUNTA
26. Mi Jefe me estimula para que comparta mis ideas, opiniones o sugerencias.
27. Recibo atención y apoyo por parte de mi Jefe para desarrollar el trabajo que se me asigna.
28. Mi jefe me otorga libertad para discutir con él sobre el trabajo.
29. Las órdenes que recibo de mi jefe son claras y completas.
30. Mi jefe me brinda tiempo necesario para hacerme comprender las actividades y tareas que debo realizar.

RESPUESTAS	PREGUNTA 26		PREGUNTA 27		PREGUNTA 28		PREGUNTA 29		PREGUNTA 30	
	Frecuencia	%								
Definitivamente SI	12	50	15	63	11	46	15	63	13	54
Probablemente SI	10	42	7	29	11	46	7	29	8	33
No opina	2	8	2	8	2	8	2	8	3	13
Probablemente NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Definitivamente NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	24	100	24	100	24	100	24	100	24	100

Gráfica No. 7



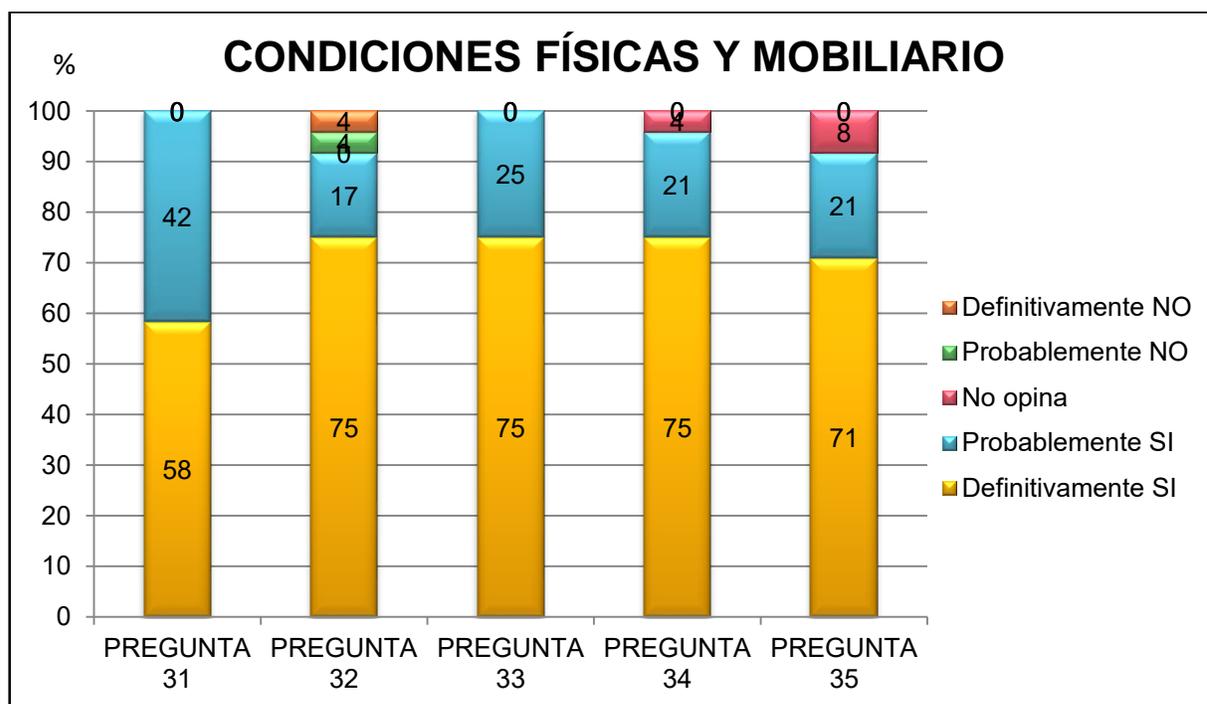
Fuente: Datos experimentales

## Parte VIII: Condiciones Físicas y mobiliario

PREGUNTA
31. Cuento con las condiciones físicas necesarias para cumplir eficientemente mi trabajo
32. Las instalaciones de la empresa se encuentran limpias y ordenadas.
33. El ambiente físico en donde trabajo es agradable.
34. Me proporcionan el equipo y mobiliario adecuados para realizar el trabajo.
35. Me proporcionan los útiles y materiales necesarios para realizar mis labores.

RESPUESTAS	PREGUNTA 31		PREGUNTA 32		PREGUNTA 33		PREGUNTA 34		PREGUNTA 35	
	Frecuencia	%								
Definitivamente SI	14	58	18	75	18	75	18	75	17	71
Probablemente SI	10	42	4	17	6	25	5	21	5	21
No opina	0	0	0	0	0	0	1	4	2	8
Probablemente NO	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0
Definitivamente NO	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0
TOTAL	24	100	24	100	24	100	24	100	24	100

Gráfica No. 8



Fuente: Datos experimentales

## Parte IX: Salario, Incentivos, y Reconocimientos

PREGUNTA	
36.	El salario que recibo mensualmente está acorde a las actividades que realizo
37.	Estoy satisfecho con el salario que tengo asignado.
38.	En la empresa existe reconocimiento cuando se plantean ideas innovadoras.
39.	Se promueven los ascensos y/o promociones.
40.	Recibo reconocimiento y estímulo por el trabajo que realizo.

RESPUESTAS	PREGUNTA 36		PREGUNTA 37		PREGUNTA 38		PREGUNTA 39		PREGUNTA 40	
	Frecuencia	%								
Definitivamente SI	6	25	2	8	6	25	6	25	9	38
Probablemente SI	14	58	8	33	4	17	14	58	9	38
No opina	1	4	1	4	1	4	1	4	6	25
Probablemente NO	3	13	9	38	9	17	3	13	0	0
Definitivamente NO	0	0	4	17	4	25	0	0	0	0
TOTAL	24	100	24	100	24	100	24	100	24	100

Gráfica No. 9



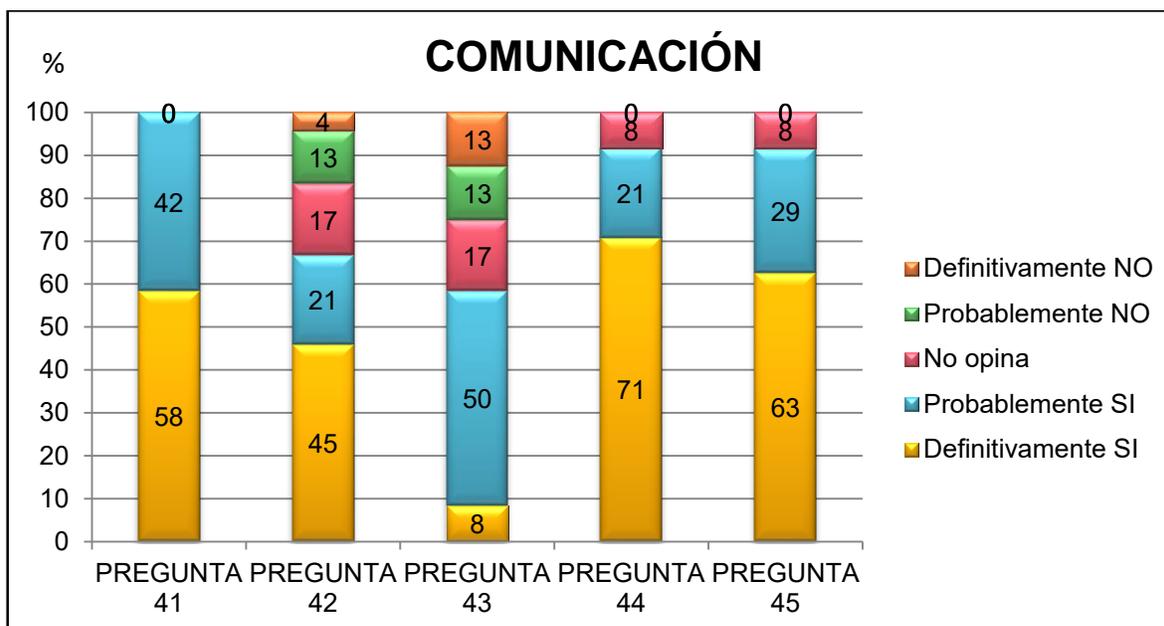
Fuente: Datos experimentales

## Parte X: Comunicación

PREGUNTA
41. La empresa tiene medios para comunicarse adecuadamente.
42. Me comunican la información importante de la empresa.
43. Me entero oficialmente de los cambios que se realizan en la empresa.
44. Puedo comunicarme fácilmente con mi jefe inmediato.
45. La comunicación que existe entre mis compañeros de trabajo es satisfactoria.

RESPUESTAS	PREGUNTA 41		PREGUNTA 42		PREGUNTA 43		PREGUNTA 44		PREGUNTA 45	
	Frecuencia	%								
Definitivamente SI	14	58	11	46	2	8	17	71	15	63
Probablemente SI	10	42	5	21	12	50	5	21	7	29
No opina	0	0	4	17	4	17	2	8	2	8
Probablemente NO	0	0	3	13	3	13	0	0	0	0
Definitivamente NO	0	0	1	4	3	13	0	0	0	0
TOTAL	24	100	24	100	24	100	24	100	24	100

Gráfica No. 10



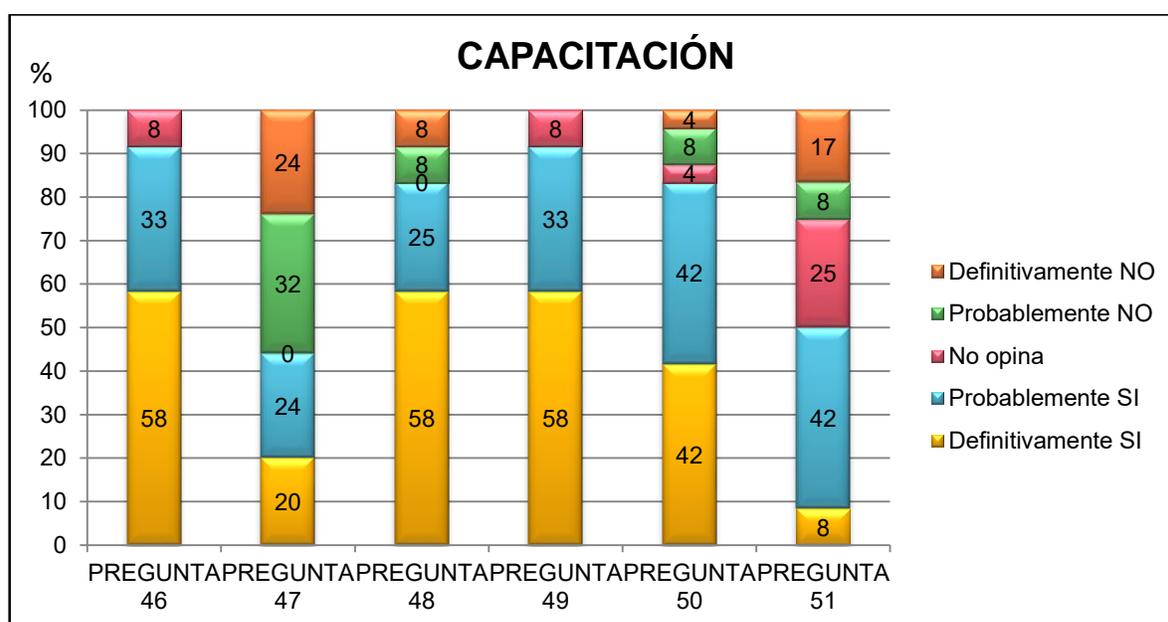
Fuente: Datos experimentales

## Parte XI: Capacitación

PREGUNTA
46. Recibo la instrucción adecuada para realizar las actividades que me son asignadas.
47. La empresa desarrolla una adecuada instrucción sobre su organización, departamentos y puestos.
48. La empresa me ha brindado la oportunidad de capacitarme en mi área de trabajo.
49. La capacitación que he recibido ha sido de utilidad para realizar mi trabajo.
50. La capacitación que recibo es suficiente para que yo me pueda desempeñar satisfactoriamente.
51. La capacitación en la empresa se imparte frecuentemente.

RESPUESTAS	PREGUNTA 46		PREGUNTA 47		PREGUNTA 48		PREGUNTA 49		PREGUNTA 50		PREGUNTA 51	
	Frecuencia	%										
Definitivamente SI	14	58	5	20	14	58	14	58	10	42	2	8
Probablemente SI	8	33	6	24	6	25	8	33	10	42	10	42
No opina	2	8	0	0	0	0	2	8	1	4	6	25
Probablemente NO	0	0	8	32	2	8	0	0	2	8	2	8
Definitivamente NO	0	0	6	24	2	8	0	0	1	4	4	17
TOTAL	24	100	25	100	24	100	24	100	24	100	24	100

Gráfica No. 11



Fuente: Datos experimentales

## VII. DISCUSIÓN

Como se observa en la sección de resultados, a través de una encuesta (Anexo 1), se midieron diversos aspectos dentro de la empresa para evaluar el clima organizacional. Estos aspectos incluyen: organización, metas y objetivos, identificación con la empresa, empoderamiento de los trabajadores, cooperación y trabajo en equipo; relación entre compañeros y relación con el jefe inmediato superior, condiciones físicas y mobiliario, salario e incentivos laborales; comunicación y capacitación.

En la sección de organización, se observó que el 67% de los trabajadores desconocen el organigrama de la empresa. Se determinó que existe desconocimiento de los manuales de procedimientos dentro de la organización; ya que el 50% de los encuestados afirmaron que no existen manuales de procedimientos. Se determinó que el 100% de los trabajadores encuestados, conocen las metas y objetivos del departamento donde laboran, que en este caso es el departamento de ventas y las metas de su puesto de trabajo. Este punto es de suma importancia para la empresa ya que la productividad de los vendedores está determinada por el alcance de las metas de ventas y objetivos que traza la organización, lo que se traduce en mayores ventas y, por lo tanto, en mayores ingresos económicos.

Con respecto al empoderamiento del personal se observó que un 80% de los trabajadores, opinan que reciben de su jefe inmediato superior el apoyo necesario para tomar decisiones, y un 75%, afirma que la cultura de la empresa les permite que se cometan errores de aprendizaje. Este aspecto permite que los empleados se sientan seguros y respaldados dentro de la organización para tomar decisiones y ser proactivos dentro de sus actividades. Además, este punto también se vio reflejado en la sección de cooperación y trabajo en equipo, ya que el 100% de los trabajadores consideran que se toman en cuenta sus ideas dentro de la organización, y de igual manera un 92%, percibe que reciben apoyo y cooperación de sus compañeros de trabajo en sus actividades.

A pesar de que los trabajadores se sienten apoyados dentro de la organización, no todos se encuentran satisfechos con los salarios, incentivos y reconocimientos que reciben. Se observó que un 54% de los trabajadores, no se siente satisfecho con su salario. De igual manera el 54% de los encuestados, opinó que dentro de la empresa no existe reconocimiento cuando se plantean ideas innovadoras, ni se promueven ascensos.

Este aspecto muchas veces es vital para determinar la satisfacción de los trabajadores, sobre todo en la fuerza de ventas de una empresa, ya que los vendedores trabajan en base a comisiones. Como se observó en este caso, los trabajadores no están satisfechos con sus salarios, lo que incide directamente en las ventas de la empresa.

## VIII. CONCLUSIONES

1. Se evaluaron diversos aspectos de la empresa, que influyen en el clima organizacional, como: organización, metas y objetivos, identificación con la empresa, empoderamiento de los trabajadores, cooperación y trabajo en equipo, relación entre compañeros y relación con el jefe inmediato; condiciones físicas y mobiliario, salario e incentivos laborales; comunicación y capacitación.
2. Los trabajadores encuestados conocen las metas y objetivos del departamento donde laboran, que en este caso es el departamento de ventas y de su puesto de trabajo.
3. Se determinó que los trabajadores no se encuentran satisfechos con los salarios, incentivos y reconocimientos, ya que consideran que su salario mensual no está acorde a las actividades que realizan,
4. La mayoría de los encuestados opinaron que dentro de la empresa no existe reconocimiento cuando se plantean ideas innovadoras, ni se promueven ascensos ni promociones; además; consideran que la empresa no les brinda capacitación continua para fortalecer sus competencias.

## **IX. RECOMENDACIONES**

1. Implementar dentro de la organización un programa de medición del clima organizacional anual, por medio del cual se evalúen periódicamente los cambios en la percepción del clima organizacional por parte de los trabajadores.
2. Crear programas de reconocimiento a los empleados o equipos de trabajo que cumplan con las metas de ventas establecidos por la gerencia.
3. Determinar incentivos monetarios o de otro tipo, para mantener la motivación del personal en la ejecución de sus funciones. Como por ejemplo nombrar al trabajador del mes de la empresa.
4. Establecer un programa de capacitación regular dentro de la organización, dirigido al personal involucrado en las ventas.

## X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Atalaya, M. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología*, 46-56.
2. Buján, A. (2015). *Enciclopedia Financiera*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2015, de <http://www.encyclopediainanciera.com/>
3. Chang, M., Nuñez, A., & Rodrigo, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Comillas.
4. Cole, D., & Gaynor, E. (2005). *Desarrollo Organizacional y desarrollo ejecutivo* (Primera edición ed.). Buenos Aires: Nobuko.
5. Flores, Z. (2012). *El Clima Organizacional y su incidencia en la productividad en la empresa Jeans Loren del Cantón Pelileo*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
6. Galeano, L. (2015). *Clima organizacional y su impacto en la alta gerencia de fuerzas de ventas y mercadeo*. Ensayo de Grado, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
7. García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 43-62.
8. Gómez, C. (2004). Diseño, Construcción y Validación de un Instrumento que mide Clima Organizacional en una empresa colombiana desde la teoría de respuesta al Ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 97-113.
9. González, J., & Parra, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión*, 40-57.
10. Guillén, I., & Aduna, A. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación iztapalapa. (U. ICESI, Ed.) *Estudios Gerenciales*, 24(106), 47-64.
11. Innoversitas. (15 de Enero de 2015). *Innoversitas*. Obtenido de Servicios Administrativos: <http://www.innoversitas.com.mx/>
12. Maisch, E. (2004). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*, 87-91.
13. Marroquin, S., & Pérez, L. (2011). *“El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de Burger King”*. Tesis de Licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas.

14. Noriega, V., & Pría, M. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37(2), 16-22.
15. Quevedo, A. (2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo de funcionamiento de organizaciones: Octógono*. Perú: Universidad de piura.
16. Reinoso, H., & Araneda, G. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*(1), 39-54.
17. Reyes, A. (1992). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa.
18. Rodríguez, C. (5 de mayo de 2010). *Sistema empresarial industrial*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2015, de <http://cesarhrodriguezcglobered.com/categoria.asp?idcat=27>
19. Saavedra, A., & Rivera, W. (2008). *El clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad*. Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
20. Salazar, J. G., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-75.
21. Sandoval, M. d. (2004). Conceptos y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Economico Administrativas*(27), 33-40.
22. Universidad de Jaén. (2015). *Administración de Empresas y Organización de la Producción*. Recuperado el 18 de Agosto de 2015, de Sitio Web. Universidad de Jaén: <http://www10.ujaen.es/>
23. Universidad de Viña del Mar. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional* (Primera edición ed.). (L. Marchant, Ed.) Viña del Mar, Chile.
24. Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales* (Primera edición ed.). (S. Viveros Fuentes, Ed.) México DF: EL Manual moderno.
25. Valverde, A. (23 de Mayo de 2012). *Administración Moderna*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2015, de Técnicas Administrativas: <http://administracionmoderna.bligoo.es/funciones-de-la-administracion>

## XI. ANEXOS

### Anexo 1



Universidad San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Maestría de Administración Industrial y de Empresas de Servicio



Evaluación del clima organizacional del área de ventas de una distribuidora de productos de consumo masivo en Guatemala

El propósito de esta encuesta es conocer las opiniones de los colaboradores, en cuanto a diferentes aspectos relacionados con el trabajo y la empresa. Su colaboración es importante, ya que nos ayudará a determinar el estado actual de algunas estrategias de administración de la empresa. Por este motivo le pedimos que conteste a todas las preguntas con sinceridad. Muchas gracias por su colaboración.

#### DATOS DEL COLABORADOR

- Edad: \_\_\_\_\_
- Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )
- Estado civil: Soltero ( ) Casado ( ) Divorciado ( ) Conviviente ( ) Viudo ( )
- Tiempo de servicio en la empresa: Menos de 1 año ( ) 1-3 años ( ) 4-6 años ( ) 7 a mas años ( ).

Responda cada una de las preguntas que se presentan a continuación, marcando en el recuadro la opción que crea correspondiente:

1. Definitivamente si
2. Probablemente si.
3. No opina.
4. Probablemente no.
5. Definitivamente no

### PARTE I: Organización

PREGUNTA	1	2	3	4	5
1. Conozco el organigrama de la empresa.					
2. Existen manuales actualizados de procedimientos, que me ayuden a comprender mejor mi trabajo.					
3. Existe facilidad para consultar los manuales de procedimientos.					
4. Creo que los cambios que se realizan en la empresa son positivos.					

### Parte II: Metas Y Objetivos

PREGUNTA	1	2	3	4	5
5. Conozco los objetivos y metas de la empresa.					
6. Conozco los objetivos y metas del departamento donde laboro.					
7. Conozco los objetivos y metas de mi puesto de trabajo.					
8. La empresa me brinda la oportunidad de alcanzar mis metas y objetivos profesionales					

### Parte III: Identificación

PREGUNTA	1	2	3	4	5
9. Conozco todos los servicios y productos que brinda la empresa.					
10. Me siento satisfecho (a) con el trabajo que realizo.					
11. Participo en cada una de las actividades que realiza la empresa con entusiasmo y esmero.					

### PARTE IV: Empoderamiento

PREGUNTA	1	2	3	4	5
12. La empresa apoya a sus empleados permitiéndoles ser innovadores y creativos.					
13. Recibo de mi jefe inmediato el apoyo necesario en las decisiones que tomo.					
14. La cultura de la empresa permite que se cometan errores de aprendizaje.					
15. Mi jefe inmediato sabe como corregir a su personal.					

### Parte V: Cooperación y Trabajo en Equipo

PREGUNTA	1	2	3	4	5
16. Existe cooperación y confianza entre los miembros de mi equipo.					
17. Participan todos los miembros de mi departamento en la realización de las tareas.					
18. Me toman en cuenta cuando se realizan actividades en mi equipo.					
19. Creo que se toman en cuenta mis ideas.					
20. Recibo cooperación de mis compañeros en las tareas que realizo.					
21. Recibo orientación y apoyo de mis superiores en las tareas que me asignan.					

### Parte VI: Relación Entre Compañeros

PREGUNTA	1	2	3	4	5
22. Las relaciones con mis compañeros son satisfactorias.					
23. Las relaciones con otros departamentos son satisfactorias.					
24. Existen divisiones o subgrupos entre las áreas de mi departamento que impiden realizar las actividades del departamento.					
25. La relación que hay entre jefes y subordinados es de respeto.					

### Parte VII: Relación Con el Jefe Inmediato

PREGUNTA	1	2	3	4	5
26. Mi Jefe me estimula para que comparta mis ideas, opiniones o sugerencias.					
27. Recibo atención y apoyo por parte de mi Jefe para desarrollar el trabajo que se me asigna.					
28. Mi jefe me otorga libertad para discutir con él sobre el trabajo.					
29. Las órdenes que recibo de mi jefe son claras y completas.					
30. Mi jefe me brinda tiempo necesario para hacerme comprender las actividades y tareas que debo realizar.					

### Parte VIII: Condiciones Físicas y mobiliario

PREGUNTA	1	2	3	4	5
31. Cuento con las condiciones físicas necesarias para cumplir eficientemente mi trabajo					
32. Las instalaciones de la empresa se encuentran limpias y ordenadas.					
33. El ambiente físico en donde trabajo es agradable.					
34. Me proporcionan el equipo y mobiliario adecuados para realizar el trabajo.					
35. Me proporcionan los útiles y materiales necesarios para realizar mis labores.					

**Parte IX: Salario, Incentivos, y Reconocimientos**

<b>PREGUNTA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
36. El salario que recibo mensualmente está acorde a las actividades que realizo					
37. Estoy satisfecho con el salario que tengo asignado.					
38. En la empresa existe reconocimiento cuando se plantean ideas innovadoras.					
39. Se promueven los ascensos y/o promociones.					
40. Recibo reconocimiento y estímulo por el trabajo que realizo.					

**Parte X: Comunicación**

<b>PREGUNTA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
41. La empresa tiene medios para comunicarse adecuadamente.					
42. Me comunican la información importante de la empresa.					
43. Me entero oficialmente de los cambios que se realizan en la empresa.					
44. Puedo comunicarme fácilmente con mi jefe inmediato.					
45. La comunicación que existe entre mis compañeros de trabajo es satisfactoria.					

**Parte XI: Capacitación**

<b>PREGUNTA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
46. Recibo la instrucción adecuada para realizar las actividades que me son asignadas.					
47. La empresa desarrolla una adecuada instrucción sobre su organización, departamentos y puestos.					
48. La empresa me ha brindado la oportunidad de capacitarme en mi área de trabajo.					
49. La capacitación que he recibido ha sido de utilidad para realizar mi trabajo.					
50. La capacitación que recibo es suficiente para que yo me pueda desempeñar satisfactoriamente.					
51. La capacitación en la empresa se imparte frecuentemente.					

  
Mirna Alejandra Rocha Murillo

**AUTOR**

  
María Ernestina Ardón Quezada, MSc.  
**DIRECTORA**

  
Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda  
**DECANO**