

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”

**“ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON PERSONAL
DE LA EMPRESA TÉCNIFIBRAS, S.A. 2012”**

ESTEBAN OSBALDO DÍAZ GONZALEZ

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2014

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIDAD DE GRADUACION PROFESIONAL
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON PERSONAL
DE LA EMPRESA TÉCNIFIBRAS, S.A. 2012”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
POR**

ESTEBAN OSBALDO DÍAZ GONZALEZ

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGO**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2014

**CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**LICENCIADO ABRAHAM CORTEZ MEJÍA
DIRECTOR**

**LICENCIADO MYNOR ESTUARDO LEMUS URBINA
SECRETARIO**

**LICENCIADA DORA JUDITH LÓPEZ AVENDAÑO
LICENCIADO RONALD GIOVANNI MORALES SÁNCHEZ
REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

**LICENCIADO JUAN FERNANDO PORRES ARELLANO
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS**

C.c. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 309-2012
CODIPs. 1903-2014

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

23 de octubre de 2014

Estudiante
Esteban Osbaldo Díaz Gonzalez
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto VIGÉSIMO CUARTO (24º) del Acta CUARENTA Y CINCO GUIÓN DOS MIL CATORCE (45-2014), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 21 de octubre de 2014, que copiado literalmente dice:

“VIGÉSIMO CUARTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON PERSONAL DE LA EMPRESA TÉCNIFIBRAS, S.A. 2012”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

Esteban Osbaldo Díaz Gonzalez

CARNÉ No. 80-11887

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada María Francisca Chacón Vargas y revisado por la Licenciada Ninfa Cruz Oliva. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina
SECRETARIO



/Gaby

UGP 215-2014
REG: 309-2012
REG: 309-2012

INFORME FINAL

Guatemala, 07 de Octubre 2014

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Ninfa Cruz Oliva ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON PERSONAL DE LA
EMPRESA TÉCNIFIBRAS, S.A. 2012.”**

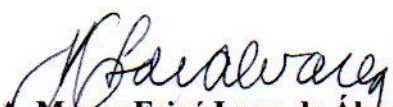
ESTUDIANTE:
Esteban Osbaldo Díaz Gonzalez

CARNE No .
80-11887

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 26 de Septiembre del año en curso por la Docente encargada de esta Unidad. Se recibieron documentos originales completos el 03 de Octubre del 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


M.A. Mayra Friné Luna de Álvarez
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo
Andrea

UGP. 215-2014
REG 309-2012
REG 309-2012

Guatemala, 07 de Octubre 2014

Licenciada
Mayra Friné Luna de Álvarez
Coordinadora Unidad de Graduación
Escuela de Ciencias Psicológicas

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON PERSONAL DE LA EMPRESA
TÉCNIFIBRAS, S.A. 2012.”**

ESTUDIANTE:
Esteban Osbaldo Díaz Gonzalez

CARNÉ No.
80-11887

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 26 de Septiembre 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciada Ninfa Cruz Oliva
DOCENTE REVISORA



Andrea./archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
PROGRAMA EXTRAORDINARIO OPCIONAL
"ACTUALIZACIÓN E INCORPORACIÓN PROFESIONAL
DE CARRERAS TÉCNICAS Y LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA"
ADMINISTRACIÓN DOCTOR CÉSAR LAMBOUR LIZAMA

Guatemala, 22 de Febrero 2013

Licenciado
Marco Antonio García Enríquez
Coordinador Centro de Investigaciones en
Psicología -CIEPs- "Mayra Gutiérrez"
CUM

Estimado Licenciado García:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado "ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON PERSONAL DE LA EMPRESA TECNIFIBRAS, S.A. 2012" realizado por los estudiantes:

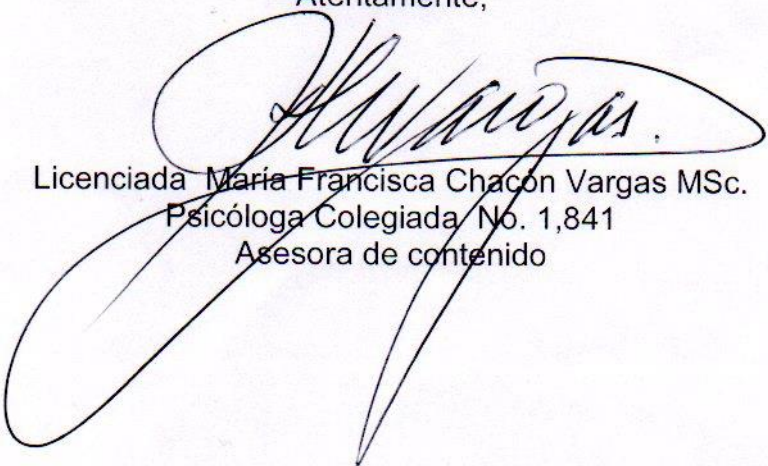
VICTOR ENRIQUE, VELASQUEZ ESTEBAN	9618402
NORA ESMERALDA, MAYEN SIAN	9520181
ESTEBAN OSWALDO, DIAZ GONZALEZ	8011887

El trabajo fue realizado a partir del 01 de Marzo del 2,012 hasta el 15 de Febrero del 2,013.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciada Maria Francisca Chacon Vargas MSc.
Psicóloga Colegiada No. 1,841
Asesora de contenido

MG/mg
cc. Archivo

Guatemala 26 de abril del 2012

Licenciado

Marco Antonio Garcia Enríquez

Coordinador Centro de Investigaciones en Psicología

-CIEPs- "Mayra Gutierrez"

Escuela de Ciencias Psicológicas

CUM.

Licenciado Garcia:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que los estudiantes:

Victor Enrique Velásquez Esteban

Carnet 9618402

Nora Esmeralda Mayen Sian

95200181

Esteban Oswaldo Díaz Gonzalez

8011887

Realizaron **ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON PERSONAL DE LA EMPRESA TÉCNIFIBRAS, S.A.** Siendo realizado en el mes de abril del presente año.

Los estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra empresa.

Sin otro particular me suscribo.



Licda. Mariela Ferrando

Jefe de Recursos Humanos

Tecnifibras, S.A.



TECNIFIBRAS, S.A.
PBX: 2429-1700
FAX: 2429-1717
RECURSOS HUMANOS

DEDICATORIAS

A MI ESPOSA

A ese ser humano tan especial que me aceptó con mis virtudes y defectos, que me apoya en todas las circunstancias de la vida. Por ser ese ejemplo de lucha, fuente de inspiración y motivación para alcanzar cualquier proyecto en la vida.
Gracias por todo el apoyo recibido.

A MIS HIJOS

Por el amor, respeto y apoyo que me han brindado en los momentos críticos de mi vida. Y que con su comportamiento me han hecho sentir el orgullo de ser padre, con la certeza de que seguirán siendo personas de bien.

A MIS HERMANOS

Y especialmente a la única mujer por compartir y apoyarme en momentos especiales sin importar distancias siempre hemos estado juntos.

A TODA MI FAMILIA Y LA DE MI ESPOSA

Que de una manera u otra han dejado huella en mi vida gracias por el apoyo recibido

Especialmente a mi suegro Jorge Juárez con cariño muy especial por todas las enseñanzas transmitidas, las cuales han sido el cimiento de nuestra vida matrimonial.

Por: Esteban Osbaldo Díaz González

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por habernos dado la oportunidad de vida e iluminado para alcanzar un objetivo de vida profesional.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Por permitirnos ingresar a sus aulas, formarnos profesionalmente y ser parte de la gloriosa y Tricentaria Universidad de San Carlos de Guatemala.

A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS: Por delinear el camino de una vida profesional a través del conocimiento proporcionado por cada uno de los catedráticos.

A LA EMPRESA: Tecnifibras S.A. que nos dio la oportunidad de insertarnos al mundo profesional, donde pudimos consolidar el conocimiento con la práctica.

A LA LICDA NINFA CRUZ: Por qué se constituyó en esa luz al final del túnel a través de su orientación en la revisión del presente trabajo.

PADRINOS DE GRADUACIÓN

JORGE ENCARNACIÓN RAMIREZ ÁLVAREZ

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO 503

NINFA JEANETH CRUZ

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO 643

INDICE

Resumen	Pag.
Prólogo	
1. Introducción.....	4
2. Planteamiento del problema y marco teórico.....	6
2.1. Planteamiento del problema.....	6
2.2. Marco teórico.....	8
2.2.1. Cultura.....	11
2.2.2. Cultura organizacional.....	11
2.2.2.1. Clima organizacional.....	13
2.2.2.2. Personalidad.....	30
2.2.2.3. Características de la personalidad.....	31
2.2.2.3.1. Atributos de personalidad de mayor influencia para el comportamiento organizacional.....	32
2.2.2.3.2. Análisis de la influencia de la personalidad en el clima organizacional.....	35
2.2.2.3.2.1. Relaciones interpersonales.....	36
1.2 Delimitación.....	38
2. Técnicas e Instrumentos.....	39
2.1 Técnicas de muestreo.....	39
2.2 Técnicas de recolección datos.....	39
2.2.2 Instrumentos.....	40
2.3. Técnicas de análisis estadístico.....	41
3. Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	44
3.1 Características del lugar y de la población.....	44
3.1.1 Características del lugar.....	44
3.1.2. Características de la población.....	44
3.2 Análisis cualitativo o general.....	45
4. Conclusiones y Recomendaciones.....	53
4.1. Conclusiones.....	53
4.2. Recomendaciones.....	54
5. Referencias Bibliográficas.....	55
6. Anexos.....	57

RESUMEN

CLIMA ORGANIZACIONAL EN TECNIFIBRAS. S.A

**Autores: Víctor Enrique Velásquez Esteban
Esteban Oswaldo Díaz González
Nora Esmeralda Mayen Sian**

La relación entre personas es inevitable la cual puede generar satisfacción e insatisfacción, en un ambiente laboral. Las personas regularmente crean vínculos y dentro de ello a nivel organizacional se genera un clima que puede ser positivo o negativo definido como el *“Ambiente generado por la emociones de un miembro, de un grupo u organización, el cual está generado por la motivación de los empleados, se refiere a la parte física y emocional”*.

Conceptualizando el clima organizacional en el presente trabajo se tuvo como objetivo principal identificar el mismo en la empresa Técnicafibras. S.A., de la misma forma identificar el tipo de relaciones interpersonales, así como las condiciones físicas, la carga laboral y los factores socio-laborales que afectan el desempeño de los colaboradores; esto se logró a través de la administración de encuestas y la observación directa de las diferentes áreas de trabajo. El análisis de siete variables ordenadas en una encuesta de acuerdo a la necesidad de la investigación y la organización a cada uno de los departamentos que la integran, con hombres y mujeres cuya edad oscila entre 16 a 60 años, de escolaridad universitaria a analfabetas.

El presente trabajo está fundamentado en la teoría motivacional de Abraham Maslow quien hace énfasis en cinco necesidades importantes para culminar en la autorrealización del ser humano como tal. Se complementa con la Grid gerencial de Robert Blake Y Jeane Mouton. Creadores de la teoría del liderazgo, quienes establecieron un eje de abscisas donde “y” es el interés que los líderes tienen por la persona y “X” por la tareas. Lo que sugieren estos autores es la búsqueda del equilibrio en la administración de los colaboradores. Cada persona en situación de liderazgo posee un estilo definido.

Las interrogantes que se describen a continuación son las que buscaron una dirección al presente trabajo ¿Cuáles son las condiciones sociales que propician el clima laboral manifiesto en la organización? ¿Cómo influye el conocimiento de las atribuciones laborales en el clima organizacional? ¿De qué forma influye el trabajo en equipo, la motivación, el ambiente laboral, la comunicación, la capacitación, el conocimiento del trabajo y el liderazgo en el clima laboral? ¿Qué tipo de comunicación está establecida dentro de la organización? ¿El ambiente laboral que se experimenta es motivo de inestabilidad emocional?

PRÓLOGO

Después de haber leído y analizado los diferentes estudios de clima organizacional de diferentes países e instituciones, se llegó a la conclusión que los mismos únicamente son comunes en cuanto al título de clima organizacional. Cada uno de estos estudios están basados en variables diferentes de acuerdo a las necesidades del investigador y de las instituciones con un único denominador común. Si el colaborador no satisface sus necesidades integralmente, el resultado es un mal producto o la prestación de un mal servicio.

En Guatemala se han realizado diferentes trabajos sobre estos temas y el avance de estos estudios ha sido significativo más no todos son publicados por políticas internas de privacidad de cada empresa, algunos son los que aparecen en los tesarios de algunas universidades; entre ellos el de los estudiantes de la escuela de psicología egresados de la carrera de Orientación Vocacional y Laboral, titulado "*El clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad*" realizado por Anabel de Jesús Saavedra Luna y Wendy Roxana Rivera Morales presentada en noviembre del 2008, investigación realizada en la cooperativa UPA de Amatitlán donde se analizan once indicadores. Concluyendo que todas las áreas medidas son susceptibles de ser modificadas. Sin embargo esto depende de los recursos, relaciones de poder, autoridad y la sensibilidad humana de los directivos.

Los estudios de clima han tomado auge a nivel nacional e internacional debido a que ya no es de vital importancia el tema de la productividad, sino también el de la seguridad industrial, por esta razón diferentes organizaciones se han pronunciado por el bienestar de los colaboradores como la OIT. (Organización internacional del trabajo), el Instituto Guatemalteco de seguridad Social (IGSS), y el Ministerio de Trabajo a través del código en el capítulo de seguridad industrial mencionan, que todo empleador debe de velar por mantener adecuadas instalaciones y equipo de trabajo en buen estado, con el objeto de salvaguardar la integridad física y emocional del colaborador a fin de minimizar

los costos sociales por enfermedades profesionales, físicas o mentales que generan los accidentes o la desintegración familiar que origina la permanencia continua y el stress en los centros de trabajo. Para lo cual se han establecido formatos específicos de perfiles de riesgos.

Al evaluar el clima organizacional se puede determinar cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización, es así como el presente trabajo pretendió identificar en una mínima parte ese clima organizacional por las consecuencias que conlleva el mismo a nivel de bienestar físico, emocional y psicológico de cada colaborador.

El trabajo de campo evidencia la estructura administrativa y las distintas relaciones interpersonales que propician determinado clima organizacional realizado en los dieciséis departamentos que integran la organización. (Tencifibras, S.A.)

Una de las limitantes en la realización del presente trabajo radicó en la disponibilidad del tiempo de los evaluados por la misma carga laboral y los horarios establecidos para la evaluación, generando un poco de resistencia por parte de los encargados de cada grupo.

Para poder profundizar sobre estos resultados y conocer el origen del comportamiento de los colaboradores, se considera necesario la estructuración y aplicación de un perfil del puesto, donde se homologuen las características que se requiere de las personas, así como la aplicación de cuestionarios de personalidad, siendo está un factor importante para la obtención de un personal idóneo lo que redundará en un buen clima organizacional, por ejemplo: contar con personas que cuenten con una adecuada autoestima, que estén dispuestas a correr riesgos, que no piensen que el entorno es más fuerte que su capacidad para cambiar las cosas, que sean prácticos y sobre todo que estén comprometidos con la organización.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el ámbito laboral está experimentando grandes cambios que pueden ser positivos o negativos, de acuerdo a como sean asimilados y utilizados por los gerentes o propietarios de las empresas; pues toda organización sin importar su dimensión y naturaleza de actividades requiere del recurso humano para efectuar sus labores, siendo ellos el factor primordial para que su funcionamiento sea óptimo y se alcancen los objetivos organizacionales. Por lo tanto, un aspecto que hoy en día está siendo estudiado por algunas empresas o investigadores interesados en profundizar sobre las emociones o elementos internos de los empleados, es la satisfacción laboral; pues se refiere a la diversidad de actitudes manejadas por el personal en relación a las actividades laborales que realizan, esta satisfacción laboral está directamente relacionada con el clima laboral que se esté vivenciando dentro de cada organización.

Tomando en cuenta que, para que los colaboradores permanezcan interesados y dispuestos a realizar sus actividades, es importante proporcionarles un ambiente adecuado en el que se les otorgue autonomía en la realización de tareas, en la toma de decisiones correspondientes a su puesto, la orientación del líder que favorezca un ambiente propicio de libre expresión, evitando conflictos entre compañeros y superiores, así como suministrando medios que les incentiven a desarrollarse dentro de la organización, aunado a ello condiciones laborales que incluyan beneficios económicos y no económicos, ambientes agradables y seguros que hagan su estancia más placentera y estable; retroalimentando constantemente en cuanto a los resultados de su desempeño, para ofrecerles un panorama que les permita analizar sus

deficiencias y con ello provocar un impulso interior que genere un mejoramiento organizacional.

Lo expuesto se ve íntimamente ligado al clima organizacional, puesto que de acuerdo a la percepción que cada colaborador tenga sobre los aspectos mencionados inicialmente, lo proyectará hacia sus demás compañeros y con ello se determinará si el clima refleja un ambiente agradable o desagradable de trabajo, el cual puede distorsionarse ya que comúnmente una empresa está conformada por departamentos o áreas que tienden a formar su propia percepción, pues los empleados analizan las situaciones que observan dentro de su entorno y forman sus propias estructuras acerca de su empresa; por lo que es importante lograr instaurar a nivel general las expectativas de una organización que sean compartidas por todos los miembros. Se ha demostrado que conocer lo que piensa el recurso humano de su organización determina el grado de identificación y sentido de pertenencia a ella, por lo tanto, es relevante saber valorarlos y proporcionarles atención a las demandas y necesidades, pues el potencial humano es el instrumento más importante para una empresa que busca ser altamente competitiva.

En conclusión una empresa que trabaje bajo una estructura altamente rígida, ejerza excesiva presión en su personal y no proporcione herramientas que faciliten su trabajo; no contará con recurso humano satisfecho y en consecuencia no reflejará un clima organizacional apropiado que produzca resultados significativos que le permitan alcanzar el desarrollo organizacional.

Como se ha mencionado el objetivo específico de esta investigación es identificar el clima organizacional de la empresa Tecnifibras S.A. Así como el tipo de relaciones interpersonales de los colaboradores y las diferentes

características que posee cada uno y como estas de la mano de condiciones físicas, carga laboral y factores socio-laborales influyen en su desempeño.

Este informe se encuentra dividido en cuatro capítulos, el capítulo I contiene el planteamiento del problema, enfocado desde el punto de vista físico, emocional y conductual, así como el marco teórico fundamentado en la grid gerencial de Blake y Mouton y la motivación de Maslow. El segundo describe las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación. En el III está la presentación de resultados y el análisis de los mismos. En el IV se exponen las conclusiones, recomendaciones y en los anexos se presenta la encuesta utilizada, y los cuadros de tabulación.

1.1 Planteamiento del problema y marco teórico

1.1.1 Planteamiento del problema

“Según la Organización Internacional del Trabajo, que menciona que cada quince segundos muere un trabajador víctima de un accidente laboral o una enfermedad profesional y 160 trabajadores tienen un accidente de trabajo. Muchos de esos accidentes se pueden prevenir mediante la aplicación de las normas ISO. La norma ISO 9000: y la 2004: 2000, ha introducido como una novedad importante en el apartado 6.4 ambiente de trabajo que dice que “la organización debe de determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto o servicio”¹

EL cumplimiento de estas normas permite que algunas empresas puedan competir con otras a nivel mundial. En el caso de la empresa Tecnifibras S.A. desde su fundación hace diecinueve años se tiene conocimiento que únicamente se han realizado dos estudios de clima en los últimos cuatro años, pero se desconocen los resultados de los mismos, qué indiquen cual es la percepción del

¹ Norma ISO 9001 apartado 6.4 pag. 6 impreso en secretaria central de ISO en Ginebra, Suiza. Traducción certificada.

colaborador de esta organización. Según la cita que antecede esas normas también hacen referencia al impacto en la salud mental, pues el ambiente de trabajo no solo se limita a lo físico, la psicología organizacional también enfatiza en el clima como parte del ambiente laboral.

El presente trabajo nace como necesidad de poder contar con un estudio actualizado de clima organizacional como un requisito para el proceso de certificación de la empresa bajo las normas ISO.

De acuerdo a las investigaciones realizadas por expertos en la materia, se considera que para que una organización pueda funcionar eficazmente, es necesaria la participación activa de los líderes, por lo que éstos tendrán que tener los conocimientos específicos de todos los procesos de producción, pero también los conocimientos sobre la dirección de personal, así como proporcionar las herramientas e insumos necesarios para alcanzar sus objetivos. Algunos líderes se orientan hacia las tareas otros hacia las personas; ambas posiciones afectan de alguna manera a la empresa, porque el ser humano es una totalidad, y no se le debe parcializar en partes y priorizar unas. En el caso de los líderes orientados hacia la tarea, no se toma en cuenta al ser humano con sus necesidades afectivas, físicas, y psicológicas, las jornadas pueden ser largas y agotadoras, sometidos a mucha presión y si a esto se le agrega un líder temperamental, el colaborador se ve afectado física y emocionalmente. En este ambiente se consiguen resultados a corto plazo pero no es sostenible, posteriormente se manifestarán actos de sabotaje en contra de la organización, resistencia pasiva, trabajo lento, destrucción de la maquinaria y equipo, ausentismo, mayor demanda de los servicios médicos, incremento de la accidentalidad y productos defectuosos, estas actitudes son una forma de poder canalizar la frustración ante un ambiente laboral desagradable en un intento de no querer permanecer en su centro de trabajo, afectando con este comportamiento, la calidad de un producto o la prestación de un servicio y sobre todo las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Pero si el colaborador no opta por ese comportamiento el abandono al puesto de trabajo es el resultado, llevándose consigo el costo de todo un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción a la empresa, al puesto de trabajo y capacitaciones, costos que algunas organizaciones no toman en cuenta y que a la larga afectan la rentabilidad de las mismas.

Tomando en cuenta que las organizaciones operan con la participación del recurso humano es importante que se creen las condiciones necesarias dentro de las mismas que permitan a cada colaborador gozar de su estadía en el puesto de trabajo, ya que éste pasa la tercera parte del día en esa actividad, es imaginable el desgaste emocional trabajar en un lugar donde no exista el respeto, la valoración, una buena comunicación, el trabajo en equipo dentro del área de trabajo, donde reinen los rumores, la antipatía, la ausencia de motivación, etc., ¡que drástico! y lo peor tener esa sensación de insatisfacción y de no querer asistir. Es esta incomodidad la que se debe evitar.

Por ésta razón se plantean las siguientes interrogantes motivadas de la presente investigación ¿cuáles son las condiciones laborales que propician el clima organizacional manifiesto en la organización? ¿Cómo influye el trabajo en equipo, la motivación, el ambiente laboral, la comunicación, la capacitación, el conocimiento del trabajo y el liderazgo en el clima organizacional? Qué tipo de comunicación está establecida dentro de la organización, y también se desea conocer si el ambiente laboral es motivo de inestabilidad emocional.

1.1.2. Marco teórico

Como parte de los aportes multidisciplinarios que brinda la Universidad de San Carlos de Guatemala en una línea de investigación (profesional) sociocultural dentro de organizaciones sobre estudios de clima organizacional se cuenta con los siguientes: *“Diagnóstico del clima organizacional en una empresa Guatemalteca” realizado por las profesionales de psicología Ana Virginia Rodas*

*López y Claudia Mishell Hernández Pereira en Julio de 2,004*² ambas realizaron una investigación de tipo descriptivo y cuyo objetivo principal fue determinar los niveles de satisfacción e insatisfacción de los empleados, identificar los factores que representan áreas de oportunidad y las fortalezas de la empresa. En la investigación citada para alcanzar los objetivos propuestos ambas aplicaron un cuestionario para medir la satisfacción laboral con una escala de Likert, éste fue aplicado a todo el universo poblacional compuesto por 251 empleados; los directivos propusieron como estándar contar con un 80% de satisfacción laboral, el cual no se cumplió, ya que los resultados globales reflejan un nivel de satisfacción de 61% y un nivel de insatisfacción de 39% lo que llevo a las profesionales a recomendar que se ejecute un plan periódico de diagnóstico de clima organizacional, que permita la planeación, mantenimiento, y evaluación del mismo.

Una siguiente investigación titulada *“Implementación de la escala de Likert para la medición del clima laboral en una radio emisora* realizada por Edgar Rolando Elías Pichillá previo a optar por el título de ingeniero industrial en noviembre de 2008³, efectuó un estudio de tipo descriptivo, el cual pretendía evaluar el clima laboral en el que se desenvuelven los empleados de una radio emisora ubicada en la ciudad capital con el objetivo de determinar la alta rotación de personal. Para alcanzar su propósito utilizó una encuesta de satisfacción en la que se midieron siete indicadores para conocer la apreciación del trabajador sobre los distintos aspectos que influyen en su trabajo diario, consistentes en cincuenta preguntas, con cinco opciones de respuesta. El instrumento fue aplicado a 12 empleados de los departamentos administrativo y técnico que representan la totalidad de la población, los resultados demostraron que los

² Rodas López, Ana Virginia y Hernández Pereira, Claudia Mishelle. Diagnostico del Clima Organizacional en una empresa Guatemalteca. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. 2,004. Pag. 5-17 Guatemala.

³ Elías Pichillá, Edgar Rolando. Implementación de la escala de Likert para la medición del clima laboral en una radio emisora. Ubicada en ciudad capital. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. 2,008. Pag. 11-17

empleados no están satisfechos con la carga de trabajo, ni con los salarios y beneficios que actualmente tiene la empresa, por lo tanto éstos son los factores que más están influyendo en la alta rotación de personal. Por consiguiente recomendó la inmediata contratación de personal profesional que tenga experiencia en el área de recursos humanos y que pueda dar seguimiento al clima laboral del personal de la radioemisora.

Como se puede evidenciar el ámbito laboral ha sido estudiado desde diversas disciplinas y esto no refleja otra cosa más que la importancia del bienestar dentro del área laboral.

Por otro lado, una reciente investigación denominada *“El Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King (2011)”*⁴. Realizado por las profesionales de psicología Stefani Alejandra Marroquín Pérez y Lorena Pérez Gutiérrez; ambas elaboraron una investigación de tipo cuantitativa, en la que buscaron establecer que el clima organizacional fuese propicio para un buen desempeño laboral, se aplicó un cuestionario consistente en 28 preguntas cerradas de opción múltiple al personal obteniendo como resultado que el clima organizacional del personal de los restaurantes es favorable para la organización y las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral.

Al analizar los estudios anteriores y el de la empresa Tecnifibras se observa que no existe diferencia en las técnicas aplicadas ya que la encuesta o el cuestionario está basado en la escala de Likert, lo que difiere es el objeto de las preguntas y las variables utilizadas, la cantidad de población estudiada y lo que vale la pena resaltar es que la presente investigación fue realizada como un requisito para optar a una certificación ISO 9001.

⁴ Marroquín Pérez, Stefani Alejandra y Pérez Gutiérrez, Lorena. El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. 2,011. Pag. 6-10

1.1.2.1. Cultura

“La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.” De esta manera es como surge un nuevo término para estudiar el comportamiento del ser humano dentro de una organización.”⁵

1.1.2.2 Cultura organizacional

“Se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Al examinar con mayor detalle este sistema de significado compartido, se identifica un grupo de características clave que la organización valora. La investigación más reciente sugiere que hay siete características primarias que en resumen captan la esencia de la cultura de una organización.”

“Innovación y toma de riesgos. El grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores ya a correr riesgos.”

“Atención al detalle. El grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.

⁵ Saavedra Luna, Anabell de Jesús y Rivera Morales, Wendy Roxana. El Clima Organizacional y su repercusión en el Rendimiento de la Productividad. Guatemala. 2,008. Pag. 5-10

Orientación a los resultados. El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.

Orientación hacia las personas. El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.

Orientación al equipo. El grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.

Energía. El grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.

*Estabilidad. El grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el statu quo en contraste con la insistencia en el crecimiento.*⁶

Granell (1997) define el término de como "Aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social" esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "valores, creencia, actitudes y conductas."

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

García y Dolan (1997) definen la cultura como "La forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual."⁷

⁶ Stephen P, Robbins. Comportamiento organizacional. Introducción al comportamiento organizacional. 8av ed. Prentice Hall. México, 1,999. Pag. 595-596

⁷Saavedra Luna, Anabell de Jesús y Rivera Morales, Wendy Roxana. El Clima Organizacional y su repercusión en el Rendimiento de la Productividad. Guatemala 2,008. Pag. 5-10

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica de la organización.⁸

En relación a las citas anteriores se considera que cada una de las empresas tiene sus propias características y estructuras que las distinguen unas de otras éstas influyen en el comportamiento de sus colaboradores de manera paulatina pero efectiva. Los cuales no tienen alternativa para rechazarla, así que la tiene que asimilar y modificar su comportamiento para poder permanecer dentro de una organización. Es importante tomar en cuenta que la cultura de una organización es fundamental para el desempeño de toda persona dentro del ámbito laboral, en ella deben de estar lineamientos orientados al respeto, la ética profesional, el reconocimiento y sobre todo una actitud que beneficie las relaciones interpersonales que en esa cultura se desarrollan. Hay que tomar en cuenta que esta cultura en las organizaciones está determinada por la historia de vida de cada persona que forma parte de ese ambiente de trabajo, en tal sentido que de esas experiencias depende el comportamiento y por ende el clima laboral.

1.1.2.2.1 Clima organizacional

“Clima organizacional, constituye el medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular. El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus

⁸ Saavedra Luna, Anabell de Jesús y Rivera Morales, Wendy Roxana. El Clima Organizacional y su repercusión en el Rendimiento de la Productividad. Guatemala 2,008. Pag. 5

miembros. El clima puede ser saludable o malsano, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo se sienten los participantes con respecto a la organización.

Algunos individuos son más o menos sensibles que otros en relación con aspectos de ese clima, además una característica que parece ser positiva para un miembro de una organización puede ser percibida como negativa o insatisfactoria para otros.

El concepto de clima organizacional comprende diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología utilizada, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (todos ellos constituyen los factores estructurales), además de las actitudes y formas de comportamiento social, impulsadas o castigadas (constituyen los factores sociales).⁹

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima organizacional como “El conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri (1968) como “Una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.¹⁰

Tanto Forehand, Von Gilmer, y Tagiuri coinciden en que son características relativamente perdurables porque se consideran que esto es

⁹Alcover, C. Martínez, D. Rodríguez, F. & Domínguez, R. Introducción a la psicología del trabajo. McGraw-Hill. Madrid 2,004. Pag. 419

¹⁰ Leplat , Jean. Psicología del trabajo, enfoques y técnicas. Pablo del rio-Editor. España. 1990. Pag.189,190

transitorio porque depende de una estructura administrativa, o física, la cual puede variar de acuerdo a las necesidades o circunstancias presentes. Como ejemplo se puede citar una empresa familiar, la cual fue fundada por el padre al cambiar la administración hacia los hijos ésta no será la misma porque cada persona tiene su propio estilo de administración. Para la psicología se podría decir que lo que importa es la relación horizontal que se debe dar en esa estructura organizacional y no las relaciones verticalistas que hasta la fecha se han desarrollado dentro de los espacios de trabajo. En este sentido la toma de conciencia de una participación activa es fundamental.

Por otro lado, la postura operacionalista o “fenomenológica” considera *“al clima organizacional como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones”*¹¹

Como se puede observar en la cita que antecede se hace énfasis en la percepción, de ésta dependen en gran medida las relaciones que se den en el ámbito laboral y se vuelve a comentar sobre la importancia de la historia de vida de cada persona, porque dependiendo de esa experiencia así será la transformación de la realidad que el sujeto haga dentro de su espacio de socialización.

Los estudios de clima orientan las acciones de mejora. Al señalar cuáles deben ser, según los colaboradores, los aspectos de la empresa que deben reformarse, éstos tornan a la administración en un ente más eficiente y

¹¹Leplat, Jean. Psicología del trabajo, enfoques y técnicas. Pablo del rio-Editor. España. 1990
Pag. 191,192.

conectado con la realidad. El clima organizacional se ve influido por una multitud de variables las cuales interactúan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos.

Se puede citar como ejemplo el caso de los líderes que se dedican a satisfacer las necesidades de las personas, todo mundo estará muy feliz, pero la organización no podrá cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes y su desaparición será inminente. De la actitud del líder depende en gran parte la respuesta de los colaboradores de esto depende el compromiso que los mismos asuman hacia la organización, el cual se forma por las condiciones o relaciones establecidas en el centro de trabajo, con sus superiores y compañeros si estos no satisfacen las necesidades físicas y psicológicas del colaborador, el ambiente se torna hostil e improductivo.

a) **Trabajo en equipo:** *“Es la fuerza que integra al grupo de trabajo, se expresa por medio de valores, actitudes y normas de conducta compartidas entre cada colaborador. Trabajar en equipo es provechoso, para una persona y para todo el equipo involucrado, trae satisfacción, socializa y enseña a respetar las ideas de los demás y apoyar a los compañeros cuando lo necesitan.”*¹² El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando coordinadamente para alcanzar un objetivo común. El equipo es el responsable del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales; es fundamental la cohesión, la comunicación y una estrecha colaboración entre sus miembros.

“El trabajo en equipo trae beneficios para las personas y las organizaciones algunos de los cuales se indican a continuación: Para las

¹²Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F. & Domínguez, R. Introducción a la psicología del trabajo. McGraw-Hill. Madrid. 2,004. Pag. 419.

Personas el incremento del aprendizaje individual al compartir conocimientos, experiencias, puntos de vista diferentes, etc. La Satisfacción de necesidades sociales, el desarrollo de habilidades de comunicación, de negociación y de persuasión, motivación por la posibilidad de aportar ideas y ser escuchado y para las organizaciones facilita el diagnóstico y la toma de decisiones al contar con mayor información proporcionada por cada uno de los colaboradores, encontrándose la solución de problemas inmediatamente, fomenta la creatividad, mayor aceptación y compromiso en las decisiones, incrementa la fuerza laboral para un mejor cumplimiento de los compromisos adquiridos por una organización.”¹³

Es difícil alcanzar los objetivos dentro de una organización sino se trabaja en equipo; por los beneficios que se describen anteriormente. Pero para trabajar en equipo se considera necesario que exista empatía, respeto, tolerancia solidaridad y compromiso entre otros.

b) **Motivación:** *“Es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el colaborador quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.”¹⁴*

A continuación se distinguen dos elementos de la motivación, primero desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad o elemento endógeno segundo desde el exterior, la existencia de un fin, meta u

¹³ Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F. & Domínguez, R. Introducción a la psicología del trabajo. McGraw-Hill. Madrid 2,004. Pag. 420.

¹⁴ Davis Keith, Newstrom John. El Comportamiento humano en el trabajo. McGraw Hill, México. 2,001. Pag. 99-101

objetivo, denominado también incentivo o elemento exógeno. En la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad, donde la organización juega un papel fundamental para la existencia de esa motivación, entonces si existe un agrado por las responsabilidades laborales existe una conducta positiva y en tanto exista eso se reflejará un clima laboral positivo.

Teoría motivacional de Maslow

Maslow, en su teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o auto perfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo.

Los colaboradores que participan en equipos de trabajo se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de diferentes formas de mejorar sistemas y procesos de la organización y resolver problemas.¹⁵

El trabajo debería ser una fuente de satisfacción personal, económica y social, es muy difícil que el ser humano pueda vivir aislado de esta condición, a través de él se suplen diversas necesidades como menciona Maslow. A medida de que el ser humano va satisfaciendo las mismas de un nivel inferior, como muestra la pirámide (pág. 23), la persona aspira a satisfacer las necesidades del nivel superior.

Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow son:

1. "Necesidades fisiológicas: Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Orienta la vida humana desde el nacimiento. Además, la vida

¹⁵ Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. Mac graw hill. México. 2,009 391, 392 pp.

humana es una búsqueda continua y constante de la satisfacción de estas necesidades elementales, pero inaplazables. Aunque son comunes a todos los individuos, requieren diferentes grados de satisfacción individual. Su principal característica es la urgencia.

2. Necesidades de seguridad: Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o a la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que aquéllas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas.”¹⁶

Las necesidades de seguridad tienen gran importancia en las personas, en el sentido amplio de éste concepto por ello, las organizaciones juegan un papel importante en la satisfacción de ésta. Las decisiones administrativas arbitrarias o inconsistentes, pueden provocar incertidumbre o inseguridad en cuanto a su permanencia en el trabajo. La seguridad, se convierte en el objetivo principal sobre otros.

3. “Necesidades sociales (Relaciones): Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Cuando las necesidades no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente, a la desadaptación social y a la soledad.

¹⁶Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. Mac graw hill. México. 2,009. Pag. 373, 374

4. *Necesidades de autoestima (estima): Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa una persona, la necesidad de aprobación y reconocimiento social de estatus, prestigio, conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Pero una frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias. Es la necesidad instintiva de un ser humano de hacer lo máximo que pueden dar de sí sus habilidades únicas.*

5. *Necesidades de autorrealización: Son las necesidades humanas más elevadas: se hallan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas sus potencialidades. Las necesidades de la autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización de los talentos individuales.*¹⁷

En tanto las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas (extrínsecas) la persona que tiene una realidad concreta (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas). Las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas (por ejemplo, sentimiento de realización que lo construye en gran medida el trabajo) que no son observables ni controlables por los demás. Las demás necesidades no motivan el comportamiento cuando se han satisfecho; por su parte, las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que cuanto más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelven y deseará satisfacerlas cada

¹⁷ Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. Mac graw hill. México. 2,009. Pag. 373, 374

vez más. No importa qué tan satisfecha esté la persona, pues ésta siempre querrá más.

Es importante enfatizar que el trabajo juega un papel fundamental en el desarrollo social y económico del adulto, éste suple todas las necesidades descritas con anterioridad, es por ello que se ha tomado en cuenta tan importante teoría con lo es la de Abraham Maslow.

A continuación la pirámide de las necesidades de Maslow.



Fuente: Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, 72Ed, Editorial Mac Graw Hill

Como se puede evidenciar la pirámide refleja un orden en función de cumplimiento de necesidades la pregunta es dentro de ¿qué nivel podría posicionarse el trabajo?, no es difícil responder a esa interrogante, pues es lógica la respuesta por todos los beneficios que el trabajo genera; a continuación unos de los mucho: seguridad económica, seguridad social, seguridad física-estructural, independencia, bienestar psíquico y familiar, etc., pero hay que tomar en cuenta que el espacio labora algunas veces limita la satisfacción de ciertas

necesidad dentro de ellas se puede mencionar un ambiente no propicio resultado de las relaciones interpersonales inadecuadas que se desarrollan en los espacios de trabajo.

c) **El ambiente laboral:** Integrado por los factores internos y externos que influyen en el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en el que se desenvuelve. Para que las personas se sientan cómodas en su centro de trabajo, las instalaciones físicas deben reunir las condiciones normadas de iluminación, ventilación, seguridad, que cuenten con los equipos de protección personal necesarios para realizar su trabajo, así como buenas relaciones interpersonales al satisfacer éstas necesidades, las personas participarán y se sentirán comprometidas con las metas u objetivos a alcanzar.

En el ambiente laboral las personas pueden sufrir un accidente o una enfermedad, como consecuencia del trabajo se puede perder la salud temporal o permanentemente, y para ello es conveniente identificar los riesgos en el desarrollo del trabajo como por ejemplo los contaminantes químicos, físicos, biológicos o las exigencias físicas y mentales del trabajo, que todas las máquinas tengan sus respectivas guardas de seguridad, las herramientas a utilizarse estén en buenas condiciones, que los colaboradores cuenten y utilicen los equipos de protección personal, las áreas de trabajo deben de estar debidamente iluminadas y delimitadas, señalizados los pasillos, mantener el orden y la limpieza del área de trabajo.

La higiene en el trabajo *“Es un conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física del trabajador, preservándolo de los riesgos inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecuta las labores, se relaciona con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales”*¹⁸ y contempla el control de la temperatura, los productos tóxicos, le emanación de vapores, contaminantes biológicos, los cuales deben de estar

¹⁸Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. Mac graw hill. México. 2,009. Pag. 391, 392

dentro de los niveles permitidos a efecto de evitar la enfermedades profesionales que afecten la salud de los colaboradores.

Salud ocupacional: *“Es el estado físico mental y social de bienestar.”*¹⁹Se relaciona con la asistencia médica preventiva como los chequeos de ley y los chequeos médicos anuales, las campañas de vacunación, desparasitación, charlas, mapeos de riesgos.

Ergonomía: es una ciencia que tiene por objeto la adaptación de las máquinas y herramientas a las características anatómicas del ser humano, con el objeto de brindar confort en cada una de las operaciones que éste realiza tratando de reducir al máximo la fatiga que ocasiona una mala postura al realizar una actividad, o para evitar malformaciones físicas a largo plazo.

La ventilación. Muchos procesos de producción incluyen trabajar con hornos, productos químicos y ambientes polvorientos, etc. Por esta razón es conveniente asegurarse que los ambientes tengan la ventilación adecuada para minimizar los riesgos y la incomodidad de los colaboradores.

*“El ruido. De acuerdo a las normas de la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA) el ser humano está capacitado para soportar un máximo de 85 decibeles, cualquier ambiente que sobre pase estos límites, las personas tendrán que utilizar tapones para los oídos u orejeras para evitar que se produzca daño permanente en la audición.”*²⁰

Jornada laboral: otro de los aspectos que influye en el ambiente laboral son los altos niveles de horas extras. Si bien es cierto incrementan los ingresos de los colaboradores, el desgaste físico de los mismos también es proporcional al ingreso. Como resultado de la fatiga se aumentan los accidentes, los re-

¹⁹Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. Mac graw hill. México. 2,009. Pag. 373, 374

²⁰ Administración de seguridad y salud ocupacional normas OSHA 3573-05. 2013. Pag. 25

trabajos, las suspensiones por enfermedades y otros costos. Estos son algunos aspectos que influyen positiva o negativamente en el ambiente laboral.

d) **La comunicación:** Algunos estudios señalan que cuatro de cinco problemas en el trabajo, son generados por una mala o deficiente comunicación, la cual puede producir errores, retrasos, esperas, disculpas, pretextos, mala o nula atención al cliente, problemas con los compañeros de trabajo, con jefes, subordinados y con personal de otros departamentos.

La comunicación es un elemento importante en toda relación del ser humano y para que una institución tenga éxito, ésta deberá de fluir en tres sentidos, descendente, cuando esta viene en cascada desde la dirección o gerencia para ser transmitida a los mandos medios y colaboradores. Ascendente: Cuando la información es transmitida desde las líneas de operación hacia los mandos medios, para que sea analizada por los directivos, y permita la toma de decisiones. La comunicación horizontal: cuando es transmitida entre homólogos, de una división o departamento.

La palabra comunicación significa *“compartir algo, poner en comunión es la transferencia de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores de una persona a otra. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo a lo previsto”. La comunicación debe de incluir la transferencia de información como el entendimiento del significado de la misma.*²¹

La falta de comunicación proporciona inconformidad, desmotivación, tensión y poca participación de las personas involucradas en un proceso de producción, conduciendo a la toma de decisiones equivocadas. Para ayudar a mantener una buena comunicación con los colaboradores, se considera importante tomar en cuenta algunos elementos que podrían afectarla tal como: la

²¹ Robbins Etephen. Comportamiento Organizacional. Edit. Prentice Hall. México. 1,999. Pag. 38

generalización, la omisión y la distorsión, el nivel cultural de los receptores, escolaridad, el estado emocional de las personas, y las personalidades del emisor y receptor.

La actitud de un jefe autoritario con un colaborador tímido, el tono de voz del primero será fuerte e intimidará al colaborador quien no tendrá el valor de plantear sus dudas ante el temor de una llamada de atención, que tarde o temprano se la ganará al no haber comprendido con exactitud la información que el jefe le transmitió. Por esta razón es conveniente tomar en cuenta cómo influyen estos aspectos en el proceso de comunicación.

Las demandas de producción de acuerdo a las necesidades de los clientes, obligan a las organizaciones a modificar constantemente los productos y procesos, esta situación muchas veces no se comunica a los colaboradores, los cuales perciben los cambios como caprichosos o como un desorden administrativo provocando con esto una actitud de resistencia a las nuevas órdenes suministradas.

Cuando se realiza un cambio en el tipo de servicio o procedimiento es importante que estos sean comunicados de manera clara y directa a los colaboradores y escuchar opiniones de los mismos, analizar cuáles son las ventajas y desventajas de poner en práctica la sugerencia que éstos proporcionan. En caso de no ponerse en práctica, explicar por qué razón no es posible su aplicación.

De esta manera ellos se darán cuenta que su opinión es importante, y se sentirán comprometidos con las metas u objetivos a alcanzar. Se considera que el escuchar a las personas refuerza su autoestima, se pueden solucionar los problemas de manera inmediata porque son éstas las que están día a día enfrentando los problemas de producción, de tal manera que saben cómo solucionarlos y mejorarlos.

e) **Capacitación:** Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento. *“El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función. Mientras que el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad”.*²²

En cambio, capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de individuo en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces que el concepto capacitación es mucho más amplio. *“La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios para contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.”*²³ Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Bajo este marco, la capacitación busca básicamente: Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización. Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales. Con la finalidad de que los centros de trabajo identifiquen y apliquen los aspectos mínimos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación organizado.

f) **Conocimiento del trabajo:** El conocimiento del trabajo dentro de una institución se establece a través de varios procedimientos, después del ingreso

²² Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F. & Domínguez, R. Introducción a la psicología del trabajo. McGraw-Hill. Madrid. 2,004. Pag. 419, 423.

²³ Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F. & Domínguez, R. Introducción a la psicología del trabajo. McGraw-Hill. Madrid. 2,004. Pag. 419, 423.

de un colaborador se le debe dar inducción, a la organización y al puesto de trabajo, seguida de la socialización, capacitación, seguimiento o evaluación del desempeño. Pero debe de incluir a otros puestos con los cuales se interrelacionará. También los objetivos y las metas que tiene que cumplir, las tareas del puesto, la cantidad de trabajo que debe de realizar, quien será su jefe inmediato y cómo se trabaja en ese departamento.

Cuando alguno de estos procesos no se cumple, el colaborador no sabrá cómo reaccionar ante un problema determinado, muchas veces los jefes asumen que la persona debería de saber, pero cada organización tiene una cultura y una forma diferente de realizar sus funciones. La inducción como una sub-función de la integración, se refiere a una guía adecuada para un nuevo empleado en la empresa y ambiente de trabajo.

(g) Liderazgo

“La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad).”²⁴

Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra liderazgo puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un periodo de tiempo toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún

²⁴Goleman, Daniel. Inteligencia emocional en la empresa. Ediciones B – México. México. 1,999. Pag. 385-391.

mercado. *Arieu define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño".*²⁵

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo.

La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: *"No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas"*. En pocas palabras, así como se trate a la personas, así ellas tratarán.

Es el proceso de influir en otras personas, de incentivarlas para que trabajen con entusiasmo para alcanzar un objetivo común. Existen varios autores que nos hablan de diferentes estilos de liderazgo y cómo éstos influyen en el comportamiento organizacional. *"El liderazgo es la habilidad de inspirar confianza y apoyo necesario entre las personas para lograr las metas de la organización"*²⁶

Para el presente estudio se tomo como referencia la teoría de la rejilla del liderazgo, de Robert Blake y Jeane Mouton, este sistema de pensamiento se basa en el estilo de liderazgo que combina la preocupación por las personas y la tarea, para ilustrarla presentan un cuadro con dos ejes y una escala del 1 al 9. Un eje vertical que representa la preocupación por las personas y un eje horizontal que ilustra la tendencia de ciertos líderes orientados hacia la producción.

²⁵ Goleman, Daniel. Inteligencia emocional en la empresa. Ediciones B – México. México. 1,999. Pag. 385-391.

²⁶ Benavides Pañeda, Javier. Administración. 2da edición. Mac Graw Hill. 2,004. Pag.150-165

“Los líderes orientados hacia la producción contemplan la calidad de las decisiones, la creatividad en las investigaciones, el tipo de servicios que recibe del personal de staff, los procesos y el volumen de la producción entre otros. Su hipótesis es que la mejor manera de administrar es la que está basada en equipos de trabajo pues dadas sus características se presta para fomentar el compromiso y la participación de los miembros, la buena comunicación, la confianza mutua y el tratamiento de los problemas.

La rejilla propuesta por Blake y Mouton establece cuatro estilos extremos de liderazgo:

“1,1 Administración Empobrecida. Hacer el esfuerzo mínimo requerido es lo indicado para conservar a los miembros de la empresa.

9,1 Administraciones de Producción. La eficiencia de las labores es primordial. El factor humano interviene mínimamente.

1,9 Administración de club Campestre. Atención a las necesidades de la gente. Ambiente cómodo y amigable en la empresa. Buen ritmo de trabajo.

9,9 Administración de Equipos. Las personas están comprometidas con un interés común en los objetivos de la empresa. Relaciones de confianza y de respeto.

5,5 Administración Equilibrada. Rendimiento adecuado en la empresa. Equilibrio satisfactorio, las necesidades de trabajo y las necesidades morales de las personas.”²⁷

²⁷Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración una perspectiva global. Editorial Mac Graw Hill. 2,008. Pag. 89-98

Rejilla gerencial de Blake y Mouton

Interés por La gente	1,9 Estilo de Administración Club Campestre		9,9 Estilo de Administración de Equipos
		5,5 Estilo de Administración Equilibrado	
	1,1 Estilo de Administración Empobrecida		9,1 Estilo de Administración de Producción

Interés por la producción

1.1.2.2.2 Personalidad

“Cuando los psicólogos hablan de personalidad, se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema sociológico de una persona. Más que observar todas las partes que conforman a un individuo, la personalidad busca a un todo agregado que es mayor que la suma de las partes.”

“La definición más frecuente aceptada de la personalidad es la propuesta por Gordon Allport. Para él la personalidad es “la organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente”. Bajo la perspectiva organizacional se debe pensar en la personalidad como la suma total de formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con otros.”²⁸

La personalidad está determinada por herencia y ambiente y se reconoce un nuevo factor que es la situación. Por tanto se considera que la personalidad

²⁸ Stephen P. Robbins . Comportamiento organizacional. Introducción al comportamiento organizacional. 8av ed. Prentice Hall. México, 1,999. Pag 50

adulta generalmente está formada tanto por la herencia como por los factores ambientales, moderados por las condiciones situacionales.

1.1.2.2.1 Características de la personalidad

Los primeros trabajos sobre la estructura de la personalidad constituyeron intentos de identificar y nombrar las características permanentes que describen el comportamiento de un individuo. Las características comunes incluyen la timidez, la agresividad la sumisión, la pereza, la ambición, la lealtad, y la falta de confianza. *“Uno de los marcos de trabajo más ampliamente utilizados para dimensionar las características de la personalidad se conoce como “los cinco más importantes”. En años recientes, un cuerpo impresionante de investigación apoya la noción de que las cinco dimensiones básicas de la personalidad fundamentan a todas las demás teorías. Estos grandes factores son:*

Extroversión. Esta dimensión captura el nivel de comodidad de uno con las relaciones. Los extrovertidos tienden a ser amigables, sociables y pasan gran parte de su tiempo manteniendo y disfrutando grandes números de relaciones.

Afabilidad. Esta dimensión se refiere a la propensión de un individuo a diferir de los otros. La gente altamente afable valora más la armonía que lo que dice o su manera de pensar, cooperan y confían en los demás.

Escrupulosidad. Esta dimensión se refiere al número de metas en las cuales una persona se enfoca, una persona con una alta escrupulosidad persigue menos metas, con vehemencia, y tiende a ser responsable, persistente, confiable y orientada al logro.

Estabilidad emocional. Esta dimensión se enfoca en la habilidad de una persona de soportar la tensión, la gente con una estabilidad emocional positiva tiende a caracterizarse como calmada, entusiasta y segura.

Apertura a la experiencia. La dimensión final se dirige a los rangos personales de interés. La gente extremadamente abierta se siente fascinada por

la novedad y la innovación, tiende a ser imaginativa, sensitiva a lo artístico e intelectual.

Además de proporcionar un marco de personalidad unificado, la investigación de los cinco grandes factores de la personalidad también han encontrado relaciones importantes entre estas dimensiones de la personalidad y el desempeño en el trabajo.²⁹

Estas características ayudan a entender los atributos de personalidad de mayor influencia para el comportamiento organizacional debido a que cada individuo posee una característica individual que interactúa con otros individuos de diferente característica pero que todos convergen en el acoplamiento de los requerimientos de su organización.

1.1.2.2.2 Atributos de personalidad de mayor influencia para el comportamiento organizacional

“Locus de control o lugar de control. Algunas personas creen que son los arquitectos de su propio destino, otras se perciben como peones del destino, creen que lo que les ocurre en la vida se debe a la suerte o a la oportunidad. El primer tipo, aquellos que creen que controlan su destino, se denominan internos; mientras que los últimos, aquellos que ven su vida como controlada por fuerzas exteriores, se han llamado externos.”

La percepción que una persona tiene sobre la fuente de su destino se conoce como locus de control.

Una gran parte de las investigaciones que compara los internos con los externos han demostrado en forma consistente que quien califica alto en externalidad esta menos satisfecho con su trabajo, tiene tasas de ausentismo más altas, está más alienado con el establecimiento del trabajo y menos

²⁹Stephen P. Robbins . Comportamiento organizacional. Introducción al comportamiento organizacional.8av ed. Prentice Hall. México, 1,999. Pag. 55-56

involucrado en sus labores que los externos. ¿Por qué los internos son más insatisfechos? La respuesta es probablemente porque se perciben a sí mismos con poco control sobre aquellos resultados organizacionales que son importantes para ellos. Los externos, enfrentan la misma situación, atribuyen los resultados organizacionales a sus propias acciones. Si la situación no es atractiva, creen que no hay alguien más a quien culpar que no sean ellos mismos, también el insatisfecho externo es más probable que renuncie a un trabajo que no le satisface.

Maquiavelismo. La característica de la personalidad del maquiavelismo tiene este nombre por Nicolás Maquiavelo, quien escribió en el siglo XVI sobre cómo ganar y usar el poder. Un individuo con alto maquiavelismo es pragmático, mantiene una distancia emocional y cree que el fin justifica los medios, se guía por la idea de: “si funciona úsalo”; es consistente con una perspectiva de maquiavelismo alto. Los altos maquiavélicos manipulan más, ganan más y son menos persuadidos y persuaden más que los maquiavélicos bajos. Sin embargo estos resultados sobre el marcado maquiavelismo son moderados por los factores situacionales.

Autoestima. La gente difiere sobre el grado en que se gusta o se disgusta a sí misma, esta característica se denomina autoestima. La investigación acerca de la autoestima ofrece algunos conocimientos interesantes para el comportamiento organizacional por ejemplo, la autoestima está directamente relacionada con las expectativas del éxito, los de alta autoestima creen que poseen la habilidad que necesitan para tener éxito en el trabajo.

Los individuos con una alta autoestima tomarán más riesgos en la selección de trabajo y probablemente escogerán trabajos no convencionales que la gente con baja autoestima. No es de sorprender que se haya descubierto que la autoestima también es está relacionada con la satisfacción en el trabajo, numerosos estudios confirma que los de autoestima alta están más satisfechos con su trabajo que los de autoestima baja.

Automonitoreo. Una característica de la personalidad que ha recibido recientemente mayor atención es el automonitoreo. Se refiere a la habilidad individual de ajustar el comportamiento propio a factores situacionales externos.

Los individuos con un puntaje alto muestran una adaptabilidad considerable en ajustar su comportamiento a los factores situacionales externos, son altamente sensibles a las pistas externas y pueden comportarse en distinta forma en diferentes situaciones; son capaces de presentar impresionantes contradicciones entre sus imágenes pública y privada.

Toma de riesgos. La gente difiere en cuanto a su voluntad de aprovechar las oportunidades, esta propensión a asumir o evitar el riesgo ha demostrado tener un impacto en el tiempo que lleva a los gerentes en tomar una decisión en la cantidad de información que requieren para hacerlo.

Personalidad tipo A. Un individuo con una personalidad tipo A esta “agresivamente involucrado en una lucha crónica e incesante por lograr más y más en menos y menos tiempo, y si se requiere hacerlo, contra los esfuerzos de otras cosas u otras personas”. Las personas del tipo A están siempre moviéndose, caminando y comiendo rápidamente; se sienten impacientes con la velocidad a la cual muchos eventos toman lugar; tratan de pensar en dos o más cosas a la vez; no están de acuerdo con el tiempo libre; están obsesionados con los números, miden su éxito en términos de cuanto adquieren de cada cosa.

En contraste con el tipo de personalidad A, está el B, que es exactamente lo opuesto los tipos B están raramente apresurados por el deseo de obtener un salvaje número de cosas o participar en una serie eternamente creciente de eventos en una cantidad de tiempo siempre decreciente.

Personas del tipo B. Nunca sufren del sentido de la urgencia con su acompañante impaciencia, no sienten la necesidad de mostrar o discutir ya sea sus logros o éxitos a menos que tal exposición sea demandada por la situación;

*juegan por diversión, más que por exhibir su superioridad a cualquier costo; pueden relajarse sin culpa”.*³⁰

1.1.2.2.2.1 Análisis de la influencia de la personalidad en el clima organizacional

Es muy común encontrarse a lo largo de la vida con personas muy distintas a otras, cada una con sus manías, sus ideas, su manera de sentir y de actuar; y es importante tener en cuenta estas variables, ya que cuando nos comunicamos, desde algo sencillo como saludar; a algo más complejo como dar un discurso en una reunión de trabajo; se pone en evidencia el carácter, la forma de ser de cada persona, es decir se impone la personalidad ante los demás. Es precisamente en ese afán de expresarse, que se debe dar más atención a lo que puede aflorar de la personalidad; característica o actitudes, que dificulten o ayuden a crear un buen clima organizacional.

Que una relación interpersonal sea efectiva o no, dependerá tanto de las personas como de su entorno con el cual interactúan, por describir algunas la carga laboral, las especificidades de puesto, el salario, las jornadas laborales etc.; lo importante aquí es identificar e incrementar lo positivo que posee cada individuo para brindar a los demás.

Dentro de las organizaciones se encuentran liderazgos que no logran establecer una buena comunicación con sus colaboradores, ya sea porque son autoritarios o solo tienen en cuenta sus propias ideas. Y también con grupos humanos donde cada uno busca su propio beneficio y donde la realización de tareas de forma conjunta se convierte en una idea lejana; o por el contrario con colaboradores que se sienten inseguros y prefieren estar solos, ya que le temen

³⁰ Stephen P. Robbins . Comportamiento organizacional. Introducción al comportamiento organizacional. 8av ed. Prentice Hall. México, 1,999. Pag 56-64.

a que se les juzgue por los comentarios o ser la burla de los demás; por lo que el resultado es un compañerismo que se pierde.

Pero ¿Qué tanto puede afectar la personalidad en el clima organizacional? es fundamental, las organizaciones no son las estructuras, son las personas y las relaciones que se dan en ellas, ya sea de manera directa o indirecta esta influye en todas las relaciones que se establecen en un ámbito general y dentro de la organización no es la excepción. La personalidad no solo puede abrir puertas sino también cerrarlas, por lo que se debe tener mucho, acierto y empatía. La clave está en comprender tanto las emociones, como los comportamientos de la otra persona, y al mismo tiempo el respeto por sus puntos de vista.

Si bien la personalidad es un sello original que se muestra en la carta de presentación cuando se interrelaciona, se debe complementar con la voluntad, la disponibilidad y la motivación que debe recargarse constantemente.

1.1.2.2.2.2 Relaciones interpersonales

“El comportamiento organizacional (CO) se relaciona, como su nombre indica, con el estudio del comportamiento de las personas en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento del conjunto. El CO tiene que ver con situaciones relacionadas con el trabajo, el ausentismo, la rotación, la productividad, el rendimiento humano y la gestión, entre otros.

Además, incluye también la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, y el estrés en el trabajo.

La importancia del estudio de CO radica en que las organizaciones son entes o sistemas sociales. Trabajemos en ellas como empleados o seamos

*dueños de ellas, es necesario comprender tanto su funcionamiento como las dinámicas que en ella se dan, ya que se entrelazan la ciencia, la tecnología y las personas: sin estas últimas, la organización no existiría”.*³¹

Desde una óptica con enfoque de la psicología laboral para que exista un comportamiento organizacional debe existir quien lo provoque, quien lo origine y es acá donde el colaborador juega un papel importante el tipo de relación que establece con sus compañeros a esto se le denomina relaciones interpersonales las cuales juegan un papel importante en el desarrollo integral de cada persona. A través de las relaciones interpersonales el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo y por el contrario la carencia de la habilidad de relacionarse con los demás individuos puede provocar rechazo, aislamiento lo cual limita la calidad de vida. Dentro de una organización al ponerse en contacto dos o más personas intercambian y construyen nuevas experiencias, conocimientos, ideas, proyectos con el fin de llegar a mutuo acuerdo para poder cumplir objetivos y alcanzar metas, esto último, en ocasiones puede resultar complicado si se toma en cuenta que la mayor parte de las personas demuestran diferente forma de pensar y actuar generando una relación conflictiva y de desconfianza, pero valorar a los demás aceptar que hay diferencias entre una y otra persona y tratar de comprender, puede ayudar a superar estos obstáculos.

³¹ Stephen P. Robbins . Comportamiento organizacional. Introducción al comportamiento organizacional. 8av ed. Prentice Hall. México, 1,999. Pag 255-265.

Hipótesis

Debido a las características propias de la investigación no es factible elaborar una hipótesis que incluya los aspectos trabajados, por esta razón y dada la naturaleza cualitativa del proceso solo se realiza un análisis de las siguientes categorías: ambiente laboral, relaciones interpersonales, liderazgo, conocimiento del trabajo, capacitación, comunicación, motivación, trabajo en equipo. En el presente estudio no se establece relación de causa efecto en relación a ninguna variable, por lo tanto no procede la realización de hipótesis, únicamente se está midiendo el clima laboral que prevalece en la empresa.

1.2 Delimitación

El proceso de investigación fue realizado con dieciséis departamentos de la empresa Tecnifibras, S.A.; con un total de 109 personas de ambos sexos, distribuidos entre personal administrativo y operativo. La edad de la muestra se constituye de los 16 a los 69 años con una estabilidad laboral que va de 0 a 6 años. Como toda empresa dependiente de las relaciones interpersonales que se establecen en el área laboral el presente estudio se hizo específicamente para medir el clima laboral que se esté manifestando en la organización.

CÁPITULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1. Técnicas de muestreo

La técnica utilizada en el presente estudio fue un muestreo por cuotas dado a que no fue posible incluir la totalidad de la población debido a la resistencia de los jefes y a los horarios de trabajo establecidos con una totalidad de 109 colaboradores de la empresa Tecnifibras, S. A. con esto se evidencia que la resistencia es una variable extraña a tomar en cuenta en el proceso de análisis de la información.

2.2 Técnica de recolección de datos

Observación

Para la presente investigación se utilizó la técnica de la observación directa.

Tomando en cuenta las bondades de esta técnica, la riqueza de la información y por las mismas características de la investigación que es de tipo exploratoria con un enfoque cualitativo, la observación se utilizó para determinar el clima subjetivo y materializado en la conducta que se manifiesta dentro de la organización.

Entrevista

Se realizó una entrevista específicamente con las personas que no tenían la capacidad de responder directamente el cuestionario, esto debido al nivel de escolaridad que tienen los mismos. Fue aplicada durante el tiempo de trabajo, la premura del tiempo imposibilitó tomar en cuenta la totalidad de la población. Y para las personas con una educación académica superior se auto-aplicaron el cuestionario.

2.2.2 Instrumentos

Cuestionario

Se aplicó un cuestionario con el objetivo de determinar el clima organizacional; es un instrumento que está dirigido a medir el grado de satisfacción e insatisfacción de los colaboradores y está estructurado en dos partes, la primera contiene los datos generales de la población estudiada y la segunda está constituida por treinta y siete preguntas éstas divididas en siete variables, la primera variable identificó el trabajo en equipo; esta se subdividió en cuatro interrogantes que se listan a continuación reconocimiento del subalterno el apoyo laboral interno, cooperación, evaluación de resultados.

La segunda variable identificó la motivación y se subdividió en cinco ítems, los mismos evalúan la motivación extrínseca, satisfacción personal, ambiente, remuneración, competitividad, carga horaria laboral.

La tercera variable identifica el ambiente laboral y se subdivide en tres interrogantes que propiciaron encontrar la percepción del ambiente de trabajo y la facilitación de recursos.

La cuarta variable identifica el área de comunicación y se subdivide en seis preguntas buscando encontrar la existencia de una comunicación asertiva.

La quinta variable identifica el área de capacitación.

La sexta variable identifica el conocimiento del trabajo y las características del puesto.

La séptima variable identifica liderazgo establecido dentro de la institución.

Estas áreas están estructuradas de acuerdo a las necesidades de la empresa y busca conocer el grado de satisfacción de los colaboradores de la siguiente manera: 1) Nunca, 2) A veces, 3) Casi siempre, 4) Siempre.

2.3 Técnicas de análisis estadístico

Para el presente caso se realizó la sumatoria de las siete áreas que evalúa la encuesta (trabajo en equipo, motivación, ambiente laboral comunicación, capacitación, conocimiento del trabajo, liderazgo). Esto se multiplicó por los 16 departamentos evaluados, obteniendo un 52%. Este porcentaje se tomó como referencia para establecer un promedio.

En los cuadros aparecen la descripción de los resultados de cada departamento (Ver anexo), puede observarse fácilmente en negrilla las variables que alcanzaron el promedio de satisfacción. Los datos que aparecen en la última columna de cada cuadro de la derecha, muestra el porcentaje de satisfacción e insatisfacción total de las variables por departamento. Para obtener este resultado se sumaron los porcentajes y el total se dividió entre siete que es el número de variables. la suma de estos porcentajes hace un total de un 100%.

En la siguiente tabla se muestra los resultados obtenidos de la tabulación de los datos de la encuesta del clima organizacional.

Preguntas	Nivel de satisfaccion	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Media	Mediana	Moda
No.	Areas evaluadas en el cuestionario del clima	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre			
1	Trabajo en equipo	42	133	130	131	121.73	131.00	42.00
2	Motivacion	52	207	197	203	127.61	133.50	52.00
3	Ambiente Laboral	31	100	63	134	116.92	130.50	31.00
4	Comunicación	85	218	230	237	131.05	133.50	85.00
5	Capacitacion	79	127	109	122	123.02	128.50	122.00
6	Conocimiento del trabajo	39	122	210	177	124.11	132.00	122.00
7	Liderazgo	177	258	234	208	134.32	155.50	177.00

Frecuencia absoluta acumulada $F_i = N_i/N$ donde N_i es el número de veces, en la muestra N (la muestra abarca de la columna nunca hasta la columna siempre). En este caso la frecuencia de 177 es de dos y la frecuencia de 122 es de dos.

Al conjunto de datos de la presente tabla también se obtuvo la media de cada fila tomando todos los valores de cada pregunta y de cada fila. Por ejemplo

$$\bar{x} = \frac{8 + 5 + (-1)}{3} = 4$$

De igual manera se obtuvo la mediana la cual representa el valor de la variable de posición central en el conjunto de datos ordenados arriba.

$$M_e = x_{(n+1)/2}$$

Así mismo también se obtuvo la Moda la cual es el valor con una mayor frecuencia en la distribución de datos de la tabla.

Para obtener la moda en datos agrupados se usa la siguiente fórmula:

$$M = L_i + \left(\frac{D_1}{D_1 + D_2} \right) A_i$$

Donde:

L_i = L .inferior de la clase modal.

D_1 = es el delta de frecuencia absoluta modal y la frecuencia absoluta premodal.

D_2 = es el delta de frecuencia absoluta modal y la frecuencia absoluta postmodal.

A_i = Amplitud del intervalo modal.

EJEMPLO DE TABLA

ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL DEPARTAMENTO DE EMPAQUE								
Área Nivel	Trabajo en Equipo	Motivación	Ambiente Laboral	Comunicación	Capacitación	Conocimiento del Trabajo	Liderazgo	Total
<i>Satisfecho</i>	49%	66%	63%	37%	34%	62%	38%	50%
<i>Insatisfecho</i>	51%	34%	37%	63%	66%	38%	62%	50%

a) ↓
b) ↑
c) →
d) →
e) →

- a) Áreas evaluadas
- b) Niveles a evaluar en el clima laboral
- c) Áreas que alcanzaron promedio de satisfacción
- d) Porcentaje total de áreas satisfechas.
- e) Porcentaje Total de áreas insatisfechas.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Características del lugar y la población

3.1.1. Características del lugar

El presente estudio se realizó durante un periodo comprendido del mes abril al mes de mayo del año 2,012; el objetivo principal fue conocer la satisfacción e insatisfacción que tienen los colaboradores sobre el ambiente laboral de los diferentes departamentos de la empresa Tecnifibras S.A. Es una empresa que se dedica a proveer soluciones de empaque flexible de alta calidad, las oficinas centrales y planta de producción están ubicadas en la 13 calle 12-50 zona 17. Esta empresa cuenta con todos sus servicios básicos, de fácil acceso para llegar en automóvil o utilizando servicio de bus urbano. El espacio demográfico refleja seguridad, la estructura física cuenta con todas las condiciones aceptables y necesarias para el desarrollo de las actividades laborales, los espacios son iluminados y ventilados, es una construcción de blocks y cemento y en algunas partes los techos son de lámina. La jornada laboral es mixta y varía según los turnos asignados.

3.1.2. Características de la población

El equipo de trabajo está conformado por personal masculino y femenino comprendidos entre las edades de 16 a 70 años, la escolaridad corresponde al cargo que desempeña la persona ya que hay personal analfabeta y con estudios a nivel universitario. Las condiciones socioeconómicas corresponden a un nivel medio-bajo, la religión que profesan es variada.

3.2 Análisis cualitativo o general.

A continuación se presenta el análisis general de los resultados obtenidos. La variable trabajo en equipo reflejó que el 60% de la muestra está satisfecha, lo cual es importante ya que trabajar en equipo implica un aprovechamiento de los recursos a nivel individual y grupal a través de una integración armónica de funciones, ya que se incrementa la sociabilidad, el apoyo y la coordinación de actividades obteniendo como resultado el alcance de los objetivos de la organización de manera más fácil y rápida, con tareas bien hechas, logrando impactar en los índices de productividad de su empresa.

Mientras que el 40% de la muestra está insatisfecha, lo cual refleja un indicador de alerta para el reforzamiento de dicha área. Esta condición impacta negativamente en el aprovechamiento del tiempo para la ejecución de una tarea; en el estado emocional de la persona al sentirse solo dentro de un grupo de trabajo y en el estado físico será realizar un mayor esfuerzo el cual producirá agotamiento. En consecuencia mayor exposición a los riesgos de accidentes, a cometer más errores en el proceso del producto, aumento en el costo del mismo e incumplimiento en la entrega de los productos, lo que puede llevar a la pérdida de la confianza de los clientes, el retraso en la entrega de información lo cual impactará en la toma de decisiones. Alcanzar los objetivos de una organización es muy difícil, si no se cuenta con un clima organizacional agradable, donde todas las personas se involucren y contribuyan al desarrollo de la empresa por su propia cuenta y no se sientan obligados a realizar acciones que no desean.

Por su parte la variable motivación reflejó que el 60% de la muestra está satisfecha, esto se interpreta que el colaborador está de acuerdo con la administración de la empresa, con sus políticas y programas. Cumple con brindarle estabilidad a sus necesidades básicas, individuales y en consecuencia familiares. Este aspecto influye directamente en el comportamiento de las personas y determina el tipo de actitud que el colaborador tenga hacia la

empresa y en la realización de sus funciones. Trabajan con gusto, se tornan colaboradores y apoyarán a la organización ante cualquier contingencia, inyectan energía, dinamismo, entusiasmo; por lo que encuentran soluciones inmediatas ante cualquier problema que se les presente.

El conocimiento del colaborador y sus necesidades individuales juegan un papel importante en la motivación, porque cada individuo posee diferentes motivos para actuar. Y éstos son diferentes como el desafío, el reconocimiento, el poder, la autoridad, el dinero etc. Sin embargo, el 40% está insatisfecho y esto puede generar actitudes negativas que en algún momento pueden contaminar al resto del grupo, en este sentido es necesario que la empresa busque estrategias que permitan un goce de la realización de la tarea a través de la motivación.

El ambiente laboral: Un buen ambiente de trabajo, impacta positivamente en el estado emocional, físico y psicológico del colaborador. En esta área el 60% percibe un buen ambiente laboral, el mismo incluye la amplitud en las áreas de trabajo, orden, iluminación, ventilación, limpieza.

El 40% refleja estar insatisfecho, esto puede ser la causa del tipo de trabajo que desempeñe, ya que las condiciones de un puesto administrativo no son las mismas que un puesto operativo, sin embargo desde el punto de vista psicológico se ve la prioridad de mejorar todas las áreas de trabajo debido a la implicaciones en el rendimiento y el clima laboral, además es importante mencionar que estas condiciones son parte de una responsabilidad social laboral debido a la implicación del talento humano.

La variable comunicación reflejó que el 60% de la muestra está satisfecha, esto refleja que existen límites en el proceso de comunicación y siendo un factor fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales ya que el 100% de la totalidad debería estar en completa armonía, claro esto es difícil debido a la complejidad del ser humano ya detallado dentro del marco teórico.

Por su parte la variable capacitación representa que el 52% de la muestra está satisfecha. En estos tiempos es imposible para las empresas realizar capacitaciones constantes, sin embargo es importante que tomen en cuenta que la inversión en el talento humano es inversión a la organización, de tal forma que si el colaborador esta mas informado y con herramientas útiles el objetivo es más fácil de cumplir esto debido a descontento de casi la mitad de la población respecto a la actualización y capacitación de los mismos. En una sociedad cambiante, la capacitación juega un papel muy importante porque cada día surgen nuevas máquinas, procedimientos diferentes, por lo que es importante mantenerse al día para poder competir en los diferentes mercados.

Conocimiento del trabajo: El 71% de la muestra está satisfecha en esta área evaluada, lo cual refleja que son colaboradores, que han tenido una formación adecuada para el desempeño de sus funciones y están comprometidos con la consecución de los objetivos y metas de la organización; impactando así en el sistema productivo y demostrando que poseen un conjunto de capacidades esenciales, para aprender y desarrollarse eficazmente en el puesto de trabajo. Por su parte en relación a la evaluación de esta misma variable el 29% de la muestra está insatisfecha aquí se refleja la necesidad de una capacitación constante y oportuna

La variable liderazgo considerada fundamental en todo proceso organizacional refleja que el 50% de la muestra resulto insatisfecha y se resalta la insatisfacción debido a la importancia de este rol. Es fundamental que la persona que desempeñe este cargo cumpla con estándares de calidad a nivel personal, la ética, el compromiso social, la solidaridad, el respeto son algunas características con la cuales debe cumplir esta persona. Esta es una de las variables con mayor importancia dentro de la evaluación del clima organizacional, debido a que la persona que dirige a determinado grupo o equipo de trabajo, posee la capacidad de influir de manera positiva sobre los colaboradores para alcanzar los objetivos a nivel organizacional.

ANÁLISIS DE GRUPO ETARIO DE TECNIFIBRAS, S.A.

TABLA No 1
RANGOS DE EDAD

Edades	Personas	Porcentaje
16-25	38	35%
26-35	46	42%
36-45	19	17%
46-55	4	4%
56-69	2	2%
Total	109	100%

FUENTE: Investigación del Clima Organizacional, trabajo de campo realizado en Tecnifibras S.A. Abril 2012.

Como se observa en la tabla, los rangos de edad de los colaboradores de la empresa Tecnifibras, S.A. oscilan entre 16 y 69 años respectivamente, del cual un 94% está conformado por personas comprendidas entre 16 y 45 años lo que indica que en su mayoría la empresa cuenta con un capital humano cuyo rendimiento puede ser acorde a las necesidades de la organización lo que permite alcanzar fácilmente las metas de producción.

TABLA No 2
GÉNERO

Genero	Personas	Porcentaje
Masculino	86	79%
Femenino	23	21%
Total	109	100%

FUENTE: Investigación del Clima Organizacional, trabajo de campo realizado en Tecnifibras S.A. Abril 2012.

La gráfica 2 muestra que con respecto al género, la empresa tiene una mayoría significativa de colaboradores masculinos (79%) que se centra en la producción masiva, un 21% de personal femenino. Por las características de la empresa se hace necesaria la contratación de personal femenino, el cual puede verse afectado en su desempeño por la predominancia del género masculino.

TABLA No 3 ESTADO CIVIL

Estado Civil	Personas	Porcentaje
Soltero	34	31%
Unido	31	29%
Casado	44	40%
Total	109	100%

FUENTE: Investigación del Clima Organizacional, trabajo de campo realizado en Tecnifibras S.A. Abril 2012.

En la gráfica se observa que un 40% son personas casadas y un 29% son personas unidas, las cuales pueden ser más estables relativamente dentro de la empresa por el nivel de responsabilidades familiares que tienen. El 31% son solteros. La soltería en algún momento puede afectar el clima laboral al incrementarse la rotación de personal, porque no existe el compromiso de mantener a una familia, teniendo la libertad de explorar nuevas oportunidades laborales donde se puedan sentir mejor.

TABLA No 4 NIVEL ACADÉMICO

Escolaridad		Personas	Porcentaje
Primaria	Completa	26	24%
	Incompleta	17	15%
Básicos	Completa	15	14%
	Incompleta	13	12%
Diversificado	Completa	16	15%
	Incompleta	12	11%
Universidad	Completa	1	1%
	Incompleta	9	8%
Total		109	100%

FUENTE: Investigación del Clima Organizacional, trabajo de campo realizado en Tecnifibras S.A. Abril 2012.

La gráfica muestra el nivel educativo de los colaboradores, donde se observa que del total del personal encuestado, el 24% cuenta con estudios de nivel primario, mientras el 15% restante no lo concluyó. El personal administrativo está representado por un 8% que posee estudios universitarios no concluidos y solamente un 1% cuenta con sus estudios completos. Un bajo nivel académico de los colaboradores puede afectar la realización de tareas con un nivel de

dificultad más alto, algunas veces por la falta de comprensión. Aunque siempre hay excepciones.

TABLA No 5
ESTABILIDAD LABORAL

Temporalidad	Personas	Porcentaje
0 a 6 Meses	26	24%
7 Meses a 1 Año	11	10%
1 a 2 Años	16	15%
2 a 3 Años	22	20%
4 a 6 Años	31	28%
Más de 6 Años	3	3%
Total	109	100%

FUENTE: Investigación del Clima Organizacional, trabajo de campo realizado en Tecnifibras S.A. Abril 2012.

Al unificar los porcentajes de 0 meses a un año, tenemos un 34% de colaboradores que posiblemente aún no se han integrado al equipo, tienen poco conocimiento de la organización y de las tareas que deberían realizar dentro de su departamento. De uno a más de seis años, hacen un 66%, este porcentaje constituye una fortaleza para la organización porque cuenta con personas que poseen más información sobre la misma. Esta condición puede generar una mayor productividad si cuentan con todos los elementos necesarios para el desempeño de sus labores.

TABLA No 6

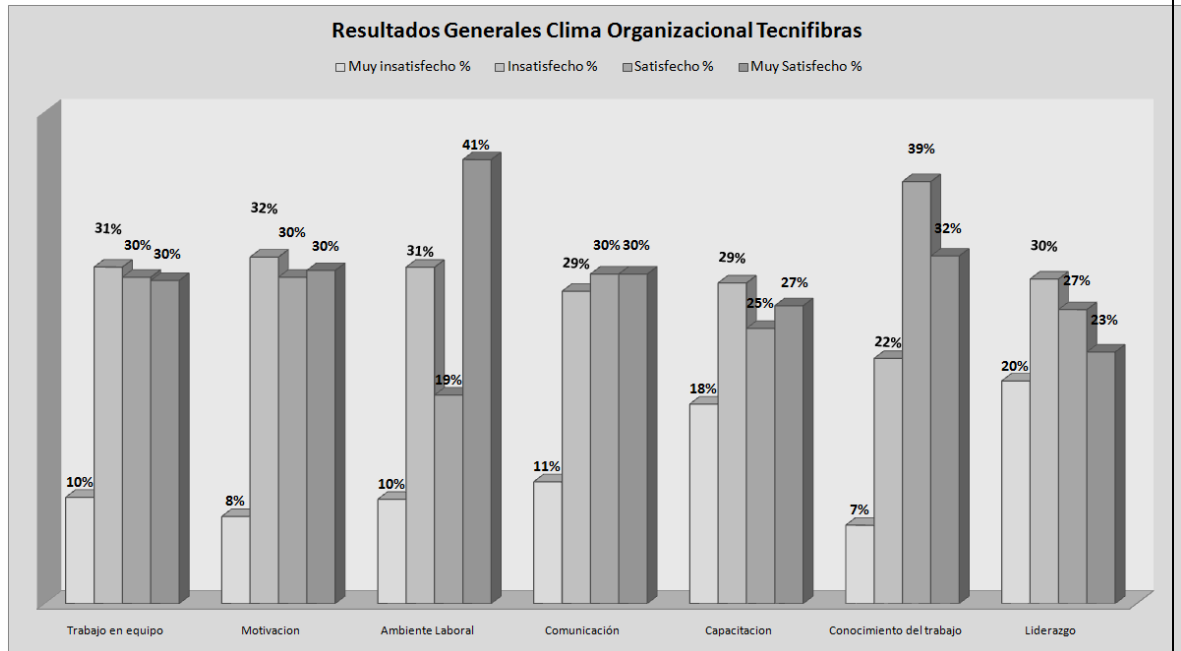
HORARIO DE TRABAJO

Horario	Personas	Porcentaje
06:00 a 17:00 Hrs.	1	1%
06:00 a 19:00 Hrs.	1	1%
07:00 a 18:00 Hrs.	5	5%
07:00 a 19:00 Hrs.	51	46.7%
19:00 a 07:00 Hrs.	51	46.7%
Total	109	100%

FUENTE: Investigación del Clima Organizacional, trabajo de campo realizado en Tecnifibras. S.A. Abril 2012.

Para suplir las necesidades de producción, se establecen jornadas laborales entre 11 y 13 horas de trabajo en turnos rotativos. Esto muestra que los horarios de trabajo establecidos son ideales para lograr mayor productividad para la organización y así cumplir con las demandas del producto. Y a los colaboradores les permite obtener un ingreso extra a su salario. Sin embargo esta condición genera fatiga, afectando el rendimiento, la salud y la integridad física de los colaboradores, por la ausencia de un periodo de descanso que le permita recuperar la energía gastada.

ANALISIS DE RESULTADOS GENERALES CLIMA ORGANIZACIONAL TECNIFIBRAS S.A.



Área	Trabajo en Equipo	Motivación	Ambiente Laboral	Comunicación	Capacitación	Conocimiento del Trabajo	Liderazgo	Total
Satisfecho	60%	60%	60%	60%	52%	71%	50%	59%
Insatisfecho	40%	40%	40%	40%	48%	29%	50%	41%

En el trabajo en equipo: el 60 % está muy satisfecho y satisfecho. El 40 % no. Motivación: El 60 % está satisfecho y muy satisfecho y el 40% no lo está. El Ambiente laboral: el 60% está muy satisfecho y satisfecho y el 40% no lo está. Comunicación: el 60% está muy satisfecho. El 40 % no. Capacitación: el 52% está muy satisfecho y satisfecho el 48% no. Conocimiento del trabajo: el 71% está muy satisfecho y satisfecho, el 29% no. En el liderazgo: el 50% está muy satisfecho y satisfecho y el 50% no lo está.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- 4.1.1 De acuerdo al análisis realizado de las condiciones psicosociales que afectan el clima organizacional son: la mala comunicación, la carga laboral, el horario de trabajo.
- 4.1.2 La ausencia de un conocimiento adecuado para el puesto de trabajo genera incertidumbre en cada uno de los colaboradores, mala calidad del producto o servicio y malas relaciones interpersonales.
- 4.1.3 Las variables que influyen de manera integral en el clima organizacional son: trabajo en equipo, motivación, ambiente laboral, comunicación, capacitación, conocimiento del trabajo y liderazgo.
- 4.1.4 La comunicación que se practica dentro de la organización es de tipo autoritaria en dirección descendente, no existe participación de los colaboradores de menor rango.
- 4.1.5 El ambiente laboral afecta la estabilidad emocional de los colaboradores, ya que el existente no favorece una buena adaptación del colaborador a la empresa.

4.2 Recomendaciones

4.2.1 Se recomienda flexibilizar posturas y abrir los canales de comunicación en todas las direcciones a efecto de darle participación a los colaboradores de expresarse y manifestar sus necesidades y puntos de vista. De igual manera disminuir la carga laboral y el número de horas extras para darles oportunidad a las personas a que puedan compartir más tiempo con su familia y recuperar las energías gastadas. Establecer un sistema de selección de personal donde se incluyan personas con compromiso familiar y no contratar menores de edad.

4.2.2 Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) con el objeto de determinar cuáles son las brechas en conocimientos y habilidades, de los colaboradores para crear un programa de capacitación alineados con los de la organización.

4.2.3 Establecer un programa de comunicación organizacional en cascada, a través medios escritos o verbales que les permita a los colaboradores conocer cuáles son los logros de la organización haciendo énfasis en que los mismos también son producto del esfuerzo y dedicación de cada uno de ellos y fomentar el acercamiento de los jefes hacia los colaboradores para escuchar sus opiniones y necesidades.

4.2.4 Crear un programa para el mantenimiento y fortalecimiento del clima organizacional de en la empresa Tecnifibras, S.A dedicada a la producción de sacos de Polipropileno, con el fin que los factores críticos encontrados se mejoren y así lograr que todos los colaboradores de las distintas áreas se encuentren satisfechos para la correcta realización de sus tareas.

5. Referencias bibliográficas

Administración de seguridad y salud ocupacional normas OSHA 3573-05. 2013. 120 pp.

Alcover, C. Martínez, D. Rodríguez, F. & Domínguez, R. Introducción a la psicología del trabajo. McGraw-Hill. Madrid 2,004. 616 pp.

Benavides Pañeda, Javier. Administración. 2da edición. Mac Graw Hill. 2,004. 354 pp.

Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. Mac graw hill. México. 2,009. 968 pp.

Davis Keith, Newstrom John. El Comportamiento humano en el trabajo. McGraw Hill, México. 2,001. 608 pp.

Elías Pichillá, Edgar Rolando. Implementación de la escala de Likert para la medición del clima laboral en una radio emisora. Ubicada en ciudad capital. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. 2,008. 146 pp.

Goleman, Daniel. Inteligencia emocional en la empresa. Ediciones B – México. México. 1,999. 514pp.

Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración una perspectiva global. Editorial Mac Graw Hill. 2,008. 495 PP.

Leplat , Jean. Psicología del trabajo, enfoques y técnicas. Pablo del rio-Editor. España. 1990. 286 pp.

Marroquín Pérez, Stefani Alejandra y Pérez Gutiérrez, Lorena. El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burguer King. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. 2,011. 90 pp.

Norma ISO 9001 apartado 6.4 impreso en secretaria central de ISO en Ginebra, Suiza. Traducción certificada. 34 pp.

Rodas López, Ana Virginia y Hernández Pereira, Claudia Mishelle. Diagnóstico del Clima Organizacional en una empresa Guatemalteca. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. 2,004. 58 pp.

Saavedra Luna, Anabell de Jesús y Rivera Morales, Wendy Roxana. El Clima Organizacional y su repercusión en el Rendimiento de la Productividad. Guatemala. 2,008. 61 pp.

Stephen P, Robbins. Comportamiento organizacional. Introducción al comportamiento organizacional. 8av ed. Prentice Hall. México, 1,999. 675 pp.

6. Anexos

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Área Evaluada : _____

Edad ____ años	Género <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino	Estado Civil <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Unido <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado	Escolaridad <input type="checkbox"/> Primaria Completa <input type="checkbox"/> Primaria Incompleta <input type="checkbox"/> Básicos Completos <input type="checkbox"/> Básicos Incompletos <input type="checkbox"/> Diversificado Completo <input type="checkbox"/> Diversificado Incompleto	Carrera <input type="checkbox"/> Universitaria Completa <input type="checkbox"/> Universitaria Incompleta
Tiempo de trabajar en la empresa <input type="checkbox"/> 0 a 6 meses <input type="checkbox"/> 7 meses – 1 año <input type="checkbox"/> 1 a 2 años <input type="checkbox"/> 2 a 3 años <input type="checkbox"/> 4 a 6 años <input type="checkbox"/> más de 6 años		Horario de trabajo <input type="checkbox"/> 7:00 a 15:30 hrs. <input type="checkbox"/> 8:00 a 16:30 hrs. <input type="checkbox"/> otro _____		

INSTRUCCIONES

A continuación le presentamos varias preguntas, por favor marque la que mejor exprese su opinión con una "X" (equis). Responda todas las preguntas sin dejar ninguna en blanco y marcando sólo una opción para cada pregunta.

1) ¿Lo toma en cuenta su jefe para trabajar en equipo?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

2) ¿Cuándo usted necesita apoyo de otros departamentos, se lo dan?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

3) ¿Qué grado de cooperación existe entre los compañeros de su área de trabajo?

1) NINGUNA 2) POCA 3) MODERADA 4) MUCHA

4) ¿Los resultados de su área se deben al trabajo en equipo?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

5) ¿Con qué frecuencia se reconoce, aprecia, premia o estimula su buen trabajo?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

6) ¿Se siente a gusto realizando su trabajo?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

7) ¿Considera que el ambiente de trabajo le ayuda a desempeñar sus tareas con agrado?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

8) ¿Cómo califica el salario que recibe en comparación con otras empresas?

1) MALO 2) REGULAR 3) BUENO 4) MUY BUENO

9) ¿Cómo considera su salario comparado con el de otros puestos similares en otras empresas?

1) MALO 2) REGULAR 3) BUENO 4) MUY BUENO

10) ¿Cómo considera el horario actual en su área de trabajo?

1) MUY INCONVENIENTE 2) INCONVENIENTE 3) CONVENIENTE 4) MUY CONVENIENTE

11) ¿Considera que ésta empresa brinda los recursos necesarios para realizar su trabajo?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

12) ¿Se siente orgulloso de trabajar para esta empresa?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

13) ¿Considera que ésta empresa realiza un esfuerzo por cuidar de sus trabajadores?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

14) ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y su Jefe inmediato?

1) MALA 2) REGULAR 3) BUENA 4) MUY BUENA

15) ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y sus compañeros?

1) MALA 2) REGULAR 3) BUENA 4) MUY BUENA

16) ¿Se comunican a tiempo los cambios que se realizan en su área de trabajo?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

17) ¿Le comunican los objetivos, metas y logro su departamento?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

18) ¿Entiende la información e instrucciones que recibe por parte de su jefe inmediato?

1) NADA 2) MUY POCO 3) PARCIALMENTE 4) COMPLETA

19) ¿Recibe la información e instrucciones necesarias para realizar su trabajo?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

20) ¿Cómo califica la comunicación en toda la empresa?

1) MALA 2) REGULAR 3) BUENA 4) MUY BUENA

21) ¿Considera que la empresa le ha brindado la oportunidad de capacitarse en su área de trabajo?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

22) ¿La capacitación que ha recibido le ha sido útil para realizar su trabajo?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

23) ¿Cree usted que lo motivan a capacitarse?

1) NUNCA 2) A VECES 3) CASI SIEMPRE 4) SIEMPRE

24) ¿Considera que ha recibido la capacitación suficiente para realizar su trabajo?

1) NINGUNA 2) MUY POCA 3) PARCIALMENTE 4) COMPLETAMENTE

25) ¿Cómo califica la forma de hacer las cosas en su departamento?

1) MALA 2) REGULAR 3) BUENA 4) MUY BUENA

26) ¿El trabajo se distribuye en partes iguales para todos los trabajadores?							
1) NO	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
27) ¿Conoce todas las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo?							
1) NINGUNA	<input type="checkbox"/>	2) ALGUNAS	<input type="checkbox"/>	3) LA MAYORÍA	<input type="checkbox"/>	4) TODAS	<input type="checkbox"/>
28) ¿En que grado conoce a su jefe inmediato?							
1) NADA	<input type="checkbox"/>	2) POCO	<input type="checkbox"/>	3) SUFICIENTE	<input type="checkbox"/>	4) BASTANTE	<input type="checkbox"/>
29) ¿En que grado tiene claros los objetivos y/o metas de trabajo que debe cumplir?							
1) NADA	<input type="checkbox"/>	2) POCO	<input type="checkbox"/>	3) SUFICIENTE	<input type="checkbox"/>	4) BASTANTE	<input type="checkbox"/>
30) ¿Su jefe le dice formas de mejorar su trabajo?							
1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
31) ¿Le presta atención su jefe cuando usted necesita apoyo en el desarrollo de su trabajo?							
1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
32) ¿Su jefe toma el tiempo para enseñarle y guiarle en su puesto de trabajo?							
1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
33) ¿Considera usted que su jefe realiza reuniones para mejorar la comunicación?							
1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
34) ¿Su jefe le indica constantemente si el trabajo que usted realiza es satisfactorio?							
1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
35) ¿Su jefe lo toma en cuenta y pide opiniones para resolver problemas en el trabajo?							
1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
36) ¿Cómo considera el trato que recibe por parte de su jefe inmediato?							
1) MUY MALO	<input type="checkbox"/>	2) MALO	<input type="checkbox"/>	3) BUENO	<input type="checkbox"/>	4) MUY BUENO	<input type="checkbox"/>
37) ¿Al momento de hacer una llamada de atención, su jefe actúa en forma justa y equitativa?							
1) NUNCA	<input type="checkbox"/>	2) A VECES	<input type="checkbox"/>	3) CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	4) SIEMPRE	<input type="checkbox"/>

Anexo 2

HOJA DE TABULACION DE DATOS DE GRUPO DE COLABORADORES, TECNIFIBRAS S.A.

No de personas	Departamento	Edad	Género	Estado civil	Escolaridad	Antigüedad	Horario de T.
1	IMPRESIÓN	32	M	S	B.I	4.6	07:00-19:00
2	IMPRESIÓN	21	M	S	D.C	0.6	07:00-19:00
3	IMPRESIÓN	23	F	S	P.I	4.6	07:00-19:00
4	IMPRESIÓN	19	M	S	B.C	0.6	07:00-19:00
5	IMPRESIÓN	32	M	S	D.I	2.3	07:00-19:00
6	IMPRESIÓN	30	M	S	P.I	2.3	07:00-19:00
7	IMPRESIÓN	25	M	U	B.C	1.2	07:00-19:00
8	IMPRESIÓN	27	M	U	P.I	4.6	07:00-19:00
9	CORTE	38	M	C	D.C	1.2	07:00-19:00
10	CORTE	27	F	S	D.C	0.7	07:00-19:00
11	CORTE	39	F	S	P.I	0.7	07:00-19:00
12	CORTE	36	F	U	B.c	1.2	07:00-19:00
13	CORTE	22	M	C	P.C	4.6	07:00-19:00
14	CORTE	22	F	S	D.I	4.6	07:00-19:00
15	CORTE	25	F	S	P.I	7.1	07:00-19:00
16	TELARES	41	M	C	P.I	6	07:00-19:00
17	TELARES	28	M	S	B.C	4.6	07:00-19:00
18	TELARES	39	M	C	P.C	0.6	07:00-19:00
19	TELARES	30	M	C	P.C	6	07:00-19:00
20	TELARES	27	M	U	B.I	2.3	07:00-19:00
21	TELARES	25	M	U	P.C	4.6	07:00-19:00
22	TELARES	23	M	C	P.C	2.3	07:00-19:00
23	TELARES	25	M	C	B.C	6	07:00-19:00
24	TELARES	25	M	S	D.C	1.2	07:00-19:00
25	TELARES	25	M	U	P.I	1.2	07:00-19:00
26	TELARES	29	M	C	B.I	6	07:00-19:00
27	TELARES	35	M	U	B.I	2.3	07:00-19:00
28	TELARES	30	M	U	B.C	6	07:00-19:00

FUENTE: Investigación del Clima Organizacional, trabajo de campo realizado en Tecnifibras S.A. Abril 2012.

HOJA DE TABULACION DE DATOS DE GRUPO DE COLABORADORES, TECNIFIBRAS S.A.

No de personas	Departamento	Edad	Género	Estado civil	Escolaridad	Antigüedad	Horario de T.
29	TELARES	32	M	C	B.C	1.2	07:00-19:00
30	TELARES	28	M	U	P.C	2.3	07:00-19:00
31	TELARES	25	M	C	P.C	1.2	07:00-19:00
32	TELARES	38	M	C	B.I	0.6	07:00-19:00
33	COSTURA	43	F	U	P.I	2.3	07:00-19:00
34	COSTURA	22	F	S	D.C	2.3	07:00-19:00
35	COSTURA	45	M	U	P.C	6	07:00-19:00
36	COSTURA	45	F	S	P.I	6	07:00-19:00
37	COSTURA	25	F	C	P.I	2.3	07:00-19:00
38	COSTURA	42	F	C	P.I	0.7,1	07:00-19:00
39	COSTURA	31	F	C	P.C	4.6	07:00-19:00
40	COSTURA	26	F	U	P.I	2.3	07:00-19:00
41	COSTURA	21	F	C	B.I	2.3	07:00-19:00
42	EXTRUSION	33	M	C	B.I	6	07:00-19:00
43	EXTRUSION	23	M	C	B.C	4.6	07:00-19:00
44	EXTRUSION	28	M	U	P.C	6	07:00-19:00
45	EXTRUSION	18	M	S	P.C	1.2	07:00-19:00
46	EMPAQUE	20	M	S	D.I	0.3	07:00-19:00
47	EMPAQUE	32	M	C	P.I	0.6	07:00-19:00
48	EMPAQUE	22	M	U	D.I	0.6	07:00-19:00
49	EMPAQUE	25	M	U	D.C	0.6	07:00-19:00
50	EMPAQUE	30	M	C	P.C	0.6	07:00-19:00
51	EMPAQUE	26	M	S	P.C	0.6	07:00-19:00
52	EMPAQUE	26	M	C	D.I	0.6	07:00-19:00
53	EMPAQUE	22	M	U	B.C	0.6	07:00-19:00
54	EMPAQUE	22	M	S	B.C	0.6	07:00-19:00
55	EMPAQUE	21	M	C	P.C	0.6	07:00-19:00

FUENTE: Investigación del Clima Organizacional, trabajo de campo realizado en Tecnifibras S.A. Abril 2012.

HOJA DE TABULACION DE DATOS DE GRUPO DE COLABORADORES, TECNIFIBRAS S.A.

No de personas	Departamento	Edad	Género	Estado civil	Escolaridad	Antigüedad	Horario de T.
56	LAMINACION	28	M	C	B.C	1.2	07:00-19:00
57	LAMINACION	33	M	C	U.I	2.3	07:00-19:00
58	LAMINACION	32	M	U	D.I	0.7,1	07:00-19:00
59	LAMINACION	23	M	C	B.C	2.3	07:00-19:00
60	PAPELERA	35	M	U	B.I	0.7,1	07:00-19:00
61	PAPELERA	39	M	C	B.I	2.3	07:00-19:00
62	PAPELERA	28	M	C	P.C	2.3	07:00-19:00
63	PAPELERA	28	M	U	P.C	1.2	07:00-19:00
64	PAPELERA	23	M	U	B.I	4.6	07:00-19:00
65	PAPELERA	18	M	S	B.I	0.6	07:00-19:00
66	PAPELERA	20	M	S	D.I	4.6	07:00-19:00
67	PAPELERA	43	M	C	P.C	0.6	07:00-19:00
68	PAPELERA	21	M	U	D.I	4.6	07:00-19:00
69	PAPELERA	19	M	S	D.I	2.3	07:00-19:00
70	PAPELERA	28	M	U	D.C	2.3	07:00-19:00
71	MANTENIMIENTO	51	M	S	D.C	4.6	07:00-19:00
72	MANTENIMIENTO	31	M	U	P.C	6	07:00-19:00
73	MANTENIMIENTO	45	M	C	P.C	0.7,1	07:00-19:00
74	MANTENIMIENTO	35	M	S	B.I	4.6	07:00-19:00
75	MANTENIMIENTO	69	M	C	P.C	2.3	07:00-19:00
76	MANTENIMIENTO	42	M	U	U.I	1.2	07:00-19:00
77	MANTENIMIENTO	21	M	S	D.C	1.2	07:00-19:00
78	MANTENIMIENTO	34	M	U	P.C	1.2	07:00-19:00
79	MANTENIMIENTO	22	M	U	B.C	4.6	07:00-19:00
80	MANTENIMIENTO	24	M	U	D.I	1.2	07:00-19:00
81	MANTENIMIENTO	29	M	C	D.C	4.6	07:00-19:00
82		33	M	C	D.I	2.3	07:00-19:00

FUENTE: Investigación del Clima Organizacional, trabajo de campo realizado en Tecnifibras S.A. Abril 2012.

HOJA DE TABULACION DE DATOS DE GRUPO DE COLABORADORES, TECNIFIBRAS S.A.

No de personas	Departamento	Edad	Género	Estado civil	Escolaridad	Antigüedad	Horario de T.
83	SUPERVISION	35	M	C	P.C	4.6	07:00-19:00
84	BODEGA	32	F	S	B.C	2.3	07:00-19:00
85	BODEGA	22	M	C	P.C	0.6	07:00-19:00
86	BODEGA	34	M	U	P.C	4.6	07:00-19:00
87	BODEGA	20	M	S	P.C	0.6	07:00-19:00
88	BODEGA	61	M	C	P.I	19	ROTATIVO
89	BODEGA	28	M	C	D.C	0.6	07:00-19:00
90	CONTROL DE CALIDAD	31	M	C	U.I	0.6	07:00-19:00
91	CONTROL DE CALIDAD	19	M	S	B.C	1.2	07:00-19:00
92	CONTROL DE CALIDAD	26	M	S	U.I	0.7,1	07:00-19:00
93	CONTROL DE CALIDAD	23	F	S	U.I	0.6	07:00-19:00
94	CONTROL DE CALIDAD	32	M	U	U.I	0.6	07:00-19:00
95	CONTROL DE CALIDAD	28	M	C	D.C	0.7,1	07:00-19:00
96	LIMPIEZA	43	F	S	P.I	0.7,1	07:00-19:00
97	LIMPIEZA	54	F	S	P.I	8	07:00-19:00
98	LIMPIEZA	31	M	U	P.C	0.7,1	07:00-19:00
99	LIMPIEZA	53	F	S	P.I	4.6	06:00-17:00
100	ADMINISTRACION	44	M	C	U.I	4.6	07:00-18:00
101	ADMINISTRACION	30	M	C	U.C	1.2	07:00-18:00
102	ADMINISTRACION	29	F	C	D.C	0,0,06	07:00-18:00
103	ADMINISTRACION	39	M	S	U.I	4.6	07:00-18:00
104	ADMINISTRACION	36	F	U	D.C	0,0,06	07:00-19:00
105	ADMINISTRACION	40	M	C	D.C	2.3	07:00-18:00
106	VENTAS	25	F	C	U.I	0,6 MESES	07:00-19:00
107	VENTAS						07:00-19:00
108	VENTAS						07:00-19:00
109	DISEÑO/SELLOS	31	F	S	B.I	0,0,06	07:00-18:00
110	DISEÑO/SELLOS	32	M	C	D.C	2.3	06:00-19:00

FUENTE: Investigación del Clima Organizacional, trabajo de campo realizado en Tecnifibras S.A. Abril 2012.

Anexo 3

HOJA DE TABULACION DE RESPUESTAS

CATEGORIA	NUNCA				A VECES				CASI SIEMPRE				SIEMPRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PERSONAS																
Pregunta No 1						1			1							
Pregunta No 2					1	1										
Pregunta No 3					1					1						
Pregunta No 4					1					1						
Trabajo en equipo	0				5				3				0			
Pregunta No 5					1									1		
Pregunta No 6													1	1		
Pregunta No 7						1							1			
Pregunta No 8						1			1							
Pregunta No 9					1	1										
Pregunta No 10									1	1						
Motivacion	0				5				3				4			
Pregunta No 11		1											1			
Pregunta No 12													1	1		
Pregunta No 13		1											1			
Ambiente Laboral	2				0				0				4			
Pregunta No 14						1			1							
Pregunta No 15					1	1										
Pregunta No 16		1			1											
Pregunta No 17						1							1			
Pregunta No 18						1							1			
Pregunta No 19						1							1			
Pregunta No 20		1							1							
Comunicación	2				7				2				3			
Pregunta No 21						1			1							
Pregunta No 22						1							1			
Pregunta No 23									1	1						
Pregunta No 24						1			1							
Capacitacion	0				3				4				1			
Pregunta No 25		1							1							
Pregunta No 26					1	1										
Pregunta No 27						1			1							
Pregunta No 28									1	1						
Pregunta No 29									1	1						
Conoc del trabajo	1				3				6				0			
Pregunta No 30						1							1			
Pregunta No 31					1	1										
Pregunta No 32		1			1											
Pregunta No 33		1			1											
Pregunta No 34		1			1											
Pregunta No 35		1			1											
Pregunta No 36									1	1						
Pregunta No 37					1	1										
Liderazgo	4				9				2				1			

FUENTE: Investigación del Clima Organizacional, trabajo de campo realizado en Tecnifibras S.A. Abril 2012.