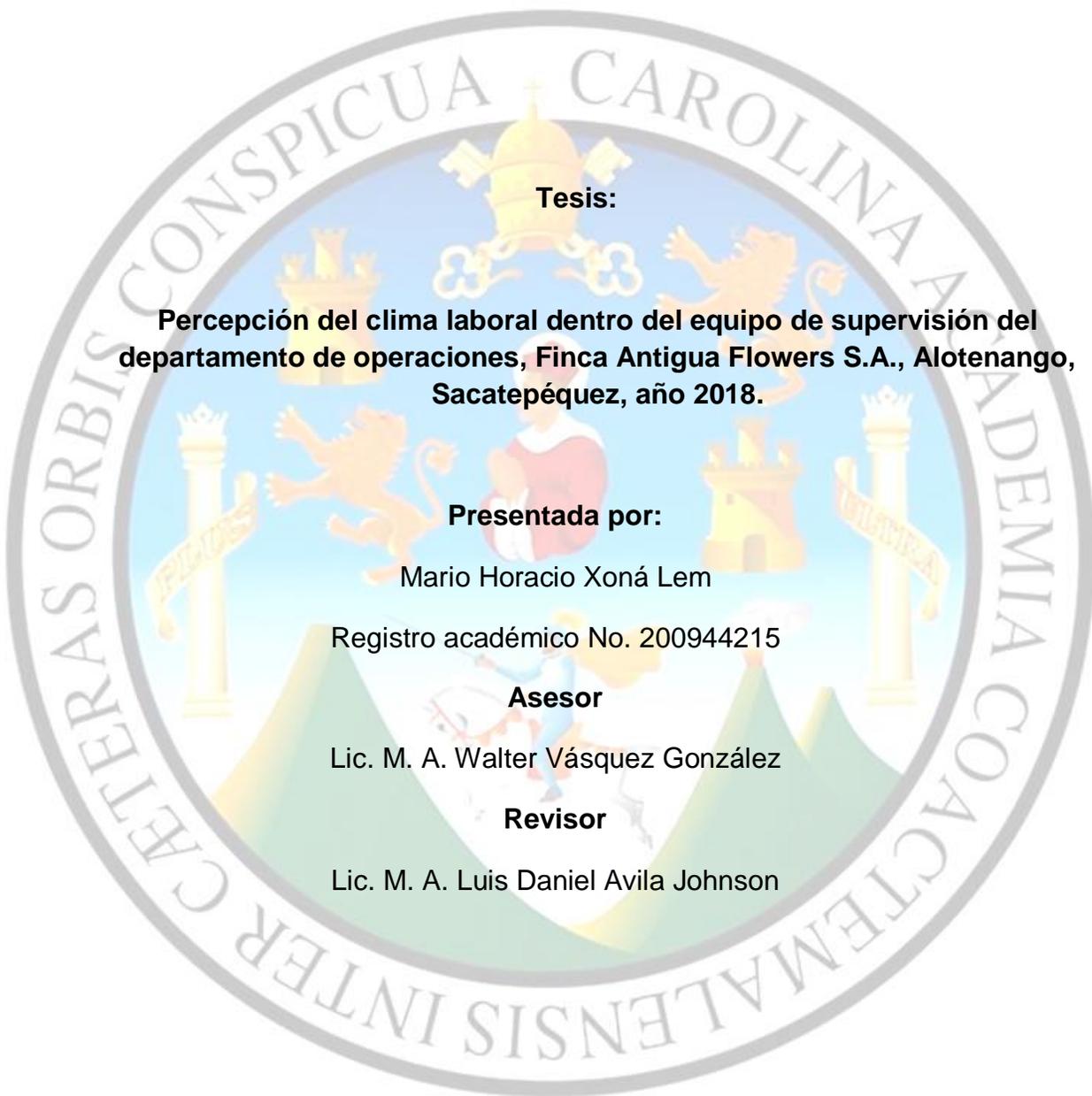


**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Santa Rosa
Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas**



Tesis:

Percepción del clima laboral dentro del equipo de supervisión del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez, año 2018.

Presentada por:

Mario Horacio Xoná Lem

Registro académico No. 200944215

Asesor

Lic. M. A. Walter Vásquez González

Revisor

Lic. M. A. Luis Daniel Avila Johnson

Cuilapa, Santa Rosa, septiembre 2020

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Santa Rosa
Licenciatura en Administración de Empresas**



Tesis:
Percepción del clima laboral dentro del equipo de supervisión del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez, año 2018.

Ponente: Técnico en Administración de Empresas,
Mario Horacio Xoná Lem

Carné: 200944215

Previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado

Asesor:

Lic. M.A. Walter Vásquez González

Revisor

Lic. M. A. Luis Daniel Avila Johnson

Cuilapa, Santa Rosa, septiembre 2020

El autor es responsable de las opiniones,
criterios y autenticidad de la presente tesis.

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Santa Rosa
Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas**

Consejo Directivo del Centro Universitario de Santa Rosa

Director de Cunsaro y Presidente del Consejo Directivo

M.A. Ing. Cristiam Armando Aguirre Chinchilla

Secretario del Consejo Directivo

Lic. José Luis Aguirre Pumay

Representantes de Docentes del Centro Universitario de Santa Rosa

Lic. Walter Armando Carvajal Díaz

Lic. Alex Edgardo Lone Ayala

Representantes de los Egresados del Centro Universitario de Santa Rosa

Licda. Claudia Marisela González Linares

Representantes Estudiantiles del Centro Universitario de Santa Rosa

Técnico. en Administración de Empresas. Fredy Rolando Lemus López

Bachiller, Héctor Edmundo Pablo Solís

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Santa Rosa
Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas**



Autoridades

Director

M.A. Ing. Cristiam Armando Aguirre Chinchilla
Director y Presidente del Consejo Directivo

Coordinador Académico

Lic. José Luis Aguirre Pumay

Coordinador General de Exámenes de Graduación

M.A. Ing. Cristiam Armando Aguirre Chinchilla

Coordinador de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas

M.A. Ing. Mynor Renato Nieves Antillón

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Santa Rosa
Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas

Coordinación Académica

Coordinador Académico	Lic. José Luis Aguirre Pumay
Coordinador de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, Cuilapa.	M.A. Ing. Mynor Renato Nieves Antillón
Coordinador de la carrera de Turismo.	M.A. Amelia Raquel Sopony Pérez
Coordinador de la carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario, Cuilapa.	Lic. Eddy René Mejía García
Coordinador de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, Chiquimulilla.	Lic. Hector Antonio Arriaza Alvarez
Coordinador de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Chiquimulilla.	Lic. Juan Alberto Martínez Pérez
Coordinador de la carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario, Chiquimulilla.	Lic. Alex Edgardo Lone Ayala
Coordinador de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Taxisco.	Lic. Selvin Minray Guevara Rivera
Coordinador de la carrera Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Cuilapa.	Lic. Elman Erik González Ramos
Coordinador de la carrera de Ingeniero Agrónomo en SPA, Nueva Santa Rosa.	Ing. Jorge Luis Roldán Castillo
Coordinador de la carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario, Nueva Santa Rosa.	Lic. Obdulio Rosales Dávila

Dedicatoria

A Dios

Por haberme guiado y permitido llegar hasta este nivel y lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi esposa

Telma, gracias por ese inmenso soporte moral, cariño, amor y comprensión a lo largo de la carrera.

A mis hijos

Mario y Javier gracias por la comprensión de mi ausentismo paternal durante todas las noches.

A mis padres

Agradecimiento especial Florencio Xoná y Dominga Lem (Papa lencho y Mama minga) por el apoyo moral incondicional, valores y amor desde mi primer día en la escuela de párvulos hasta en nivel que estoy logrando

A mis suegros

Agradecimiento especial Francisca Aguilar (Q.E.P.D) y José Antonio de Paz (Q.E.P.D) con mucho cariño como mama pancha y papa tono, por ese apoyo moral y ejemplo de perseverancia

A mis familiares

En especial a mis hermanos Gerardo, Oscar, Rubén, Ovidio, Estela, Humberto y Laura por ser parte de ejemplos que he aprendido a lo largo de la vida, a mis cuñados Henry, Marvin, Mary, Antonio y Elizabeth por darme palabras de motivación y consejos, a mis sobrinos que residen en las Verapaces y Barberena, Santa Rosa.

Amigos

A todo el grupo de amigos compañeros de promociones, primaria, nivel medio, diversificado en general que me inspiran al verlos desarrollados y superados en todos los ámbitos.

Catedráticos

A todos mis maestros de la primaria, en especial profesor Horacio Mus. quien me encauso en las olimpiadas de ciencias matemáticas en el 1995 y a la Licda. Guadalupe García de Rivera quien me dio guía, motivó, presionó y encausó para participar en el programa de Becas Cass.



**DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SANTA ROSA -CUNSAO-
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA,**

Cuilapa, 23 de octubre del año dos mil veinte.

Orden de Impresión 02/2020

Con vista en los dictámenes favorables que anteceden y a solicitud de la Coordinación de Exámenes de Graduación, de conformidad con el artículo 08, Inciso 13 del Normativo para el desarrollo de exámenes públicos de graduación de la carrera de Licenciatura Administración de Empresas del Centro Universitario de Santa Rosa -CUNSAO- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se autoriza la impresión de tesis del estudiante: **MARIO HORACIO XONÁ LEM**, identificada con el registro académico número 200944215 y con CUI 1706 21154 1603, titulado: "Percepción del Clima laboral dentro del equipo de supervisión del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez, año 2018".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



MA. Ing. Civil: Cristiam Armando Aguirre Chinchilla
Director Centro Universitario de Santa Rosa
-CUNSAO-



Cuilapa, Santa Rosa 18 de febrero de 2020

Maestro Cristiam Aguirre Chinchilla
Coordinador de Exámenes de Graduación
Centro Universitario de Santa Rosa
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente.

Respetable maestro Aguirre:

Respetuosamente me dirijo a usted deseándole éxitos en sus actividades diarias.

El motivo de la presente es para informarle que el estudiante de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas **Mario Horacio Xoná Lem**, con registro académico No. 200944215 y código único de identificación 1706 21154 1603, ha realizado todas las correcciones sugeridas a su informe final de tesis denominado **Percepción del clima laboral dentro del equipo de supervisión del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez, año 2018**, con respecto a forma y estilo, según el normativo vigente del CUNSAO y apegado al cumplimiento de las normas APA en su sexta edición. Lo cual hago de su conocimiento para continuar el proceso correspondiente.

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,



M.A. Luis Daniel Avila Johnson
Revisor



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SANTA ROSA
COORDINACION DE EXAMENES GENERALES.

Cuilapa 29 de Noviembre del 2019

Lic. Luis Daniel Avila Johnsón.
Carrera Licenciatura en Administración de Empresas.
Sección Chiquimulilla. Santa Rosa.
SU DESPACHO.

Respetable Lic. Avila Johnsón

Es un verdadero honor aprovechar la oportunidad para saludarle y desearle el mejor de los éxitos, en su tarea profesional.

En atención a solicitud presentada a esta Coordinación por el estudiante: 1. TAE. Mario Horacio Xoná Lem, registro académico 200944215, código único de identificación: 1706211541603, relacionada a la revisión de su tesis titulada: Percepción del Clima laboral dentro del equipo de supervisión del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S. A., Alotenango, Sacatepéquez, año 2018. La Coordinación de Exámenes Generales del Centro Universitario de Santa Rosa, Universidad de San Carlos de Guatemala, le nombra para desarrollar la revisión de la tesis que se adjunta, debiendo emitir dictamen después de finalizado el proceso. De ante mano mis mejores muestras de agradecimiento.

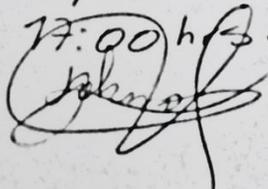
Deferentemente.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


LIC. MA. Félix Tomás Gómez Figueroa.
Coordinador de Exámenes Generales de Graduación. CUNSA RO. USAC.



cc. Estudiante interesado, archivo.

Recibido
30/11/2019
17:00 hrs.




USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Centro Universitario de Santa Rosa

Cuilapa, Santa Rosa. 25 de noviembre del año 2019

Licenciado, Félix Tomás Gómez Figueroa
Coordinador General Exámenes de Graduación
Centro Universitario de Santa Rosa
Presente

Respetable Licenciado Gómez:

Respetuosamente me dirijo a usted deseándole éxitos en todas sus actividades.

El motivo de la presente es para informar que el estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas **Mario Horacio Xoná Lem**, con Registro Académico 200944215 y Código Único de Identificación 1706 21154 1603, ha completado todas las actividades programadas en asesoría para la elaboración de tesis, con el punto: "Percepción del clima laboral dentro del equipo de supervisión del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez, año 2018". Lo cual hago de su conocimiento para continuar el proceso correspondiente.

Sin otro particular me suscribo de usted, atentamente:

Lic. M.A. Walther Vásquez González

Asesor



Cuilapa, Santa Rosa, 22 de agosto de 2018

Ref.: CEG-CUNSARO-39-2017

Licenciado
Walter Vásquez González

CUNSARO

Presente

Estimado Licenciado Vásquez:

Reciba un cordial saludo, al mismo tiempo le deseo éxitos en sus actividades diarias.

Por este medio se le informa que la Coordinación de Exámenes de Graduación, luego del análisis respectivo Acuerda: Nombrarle como Asesor de Tesis del punto "Medición del clima laboral del equipo de supervisión departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez, año 2018"; presentado por el estudiante Mario Horacio Xoná Lem, carné 200944215, CUI 1706 21154 1603.

Al respecto esta Coordinación solicita desarrollar el proceso de asesoría que el Normativo vigente regula y emitir el dictamen correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Ing. Agr. Víctor Arturo Valenzuela Morales
Coordinador de Examen de Graduación
CUNSARO



C.c: Archivo
Wvllite

R/23-8-2018


Índice

	Pág.
Resumen	i
Introducción.....	ii
Capítulo I. Marco Conceptual	1
1.1 Título del tema	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.3 Justificación	2
1.4 Antecedentes.....	3
1.5 Delimitación del problema.....	5
1.5.1 Delimitación teórica	5
1.5.2 Delimitación espacial.....	5
1.5.3 Delimitación temporal.....	5
Capítulo II. Marco Teórico	6
2.1 Recursos humanos	6
2. Objetivo de recursos humanos.....	7
3. Diferentes funciones de recursos humanos	8
4. Estilos de administración de recursos humanos	10
5. Gestión del talento humanos.....	12
6. Grupos y equipos	13
2.2 Clima laboral	13
2.3 Cultura organizacional	14
2.4 Comportamiento organizacional	15
2. Importancia del comportamiento organizacional	16
3. Objetivos del comportamiento organizacional.....	17
2.5 Comunicación organizacional	17
2. Tipos de comunicación organizacional	18
2.6 Satisfacción laboral.....	20
2. Definición de satisfacción laboral	20
3. Insatisfacción laboral.....	20
4. Teorías sobre satisfacción laboral.....	21
2.7 Motivación laboral	23
2.8 Capacitación	24
2.9 Liderazgo.....	27
2. Estilos de liderazgo y su impacto en el clima laboral	28
2.10 Inteligencia emocional	29

Capítulo III. Marco Metodológico.....	31
3.1 Objetivos de la Investigación	31
3.1.1 Objetivo general	31
3.1.2 Objetivos específicos	31
3.2 Unidad de análisis.....	31
3.3 Metodología aplicada en la investigación.....	32
3.3.1 Métodos	32
3.3.2 Técnicas.....	33
Capítulo IV. Marco Operacional.....	36
4.1 Presentación.....	36
4.2 Presentación de indicadores.....	36
4.3 Análisis de resultados	38
4.4 Interpretación general de resultados.....	63
4.5 Conclusiones	65
4.6 Recomendaciones.....	66
Capítulo V. Marco Propositivo	69
5.1 Propuesta Profesional	69
5.2 Introducción	69
5.3 Justificación	70
5.4 Objetivos.....	70
5.4.1 Objetivo general.....	70
5.4.2 Objetivos específicos	71
5.4.3 Indicadores	71
5.5 Plan de acción	72
5.6 Cronograma de ejecución.....	77
5.7 Responsables	79
5.8 Presupuesto.....	80
Referencias bibliográficas	83
Anexos	87

Resumen

En el mundo empresarial el objetivo principal de toda empresa es el posicionamiento y la sostenibilidad en el mercado. El clima laboral es un factor esencial en el desarrollo organizacional, el análisis y mejoramiento repercute de manera positiva en el elemento humano, el cual es el engranaje que impulsa el desarrollo dentro de las organizaciones. El presente documento es el informe de un trabajo, en el cual se elaboró una investigación científica del tema "Percepción del clima laboral dentro del equipo de supervisión del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez, año 2018". Se procedió a aplicar una encuesta dirigida al equipo de supervisión, evaluando diferentes aspectos relacionados con el clima laboral. Contiene una aproximación panorámica de diferentes puntos de vista de varios autores, que contribuyen a mostrar la importancia del clima laboral dentro de las organizaciones, al mismo tiempo se presentan herramientas que se utilizaron para la medición y diagnóstico del mismo; se hace énfasis en las variables a considerar para la efectiva valoración del clima laboral (ambiente físico, liderazgo, motivación, capacitación y desarrollo, etc.) las cuales son aspectos importantes relacionados al mismo.

También se da a conocer el resultado del estudio, la situación actual del clima laboral, la cual se determinó a través del trabajo de campo, donde se concluyó que el clima organizacional en la finca Antigua Flowers S.A. ubicada en Alotenango, Sacatepéquez, es satisfactorio en la mayoría de aspectos, sin embargo, existen algunos puntos en donde se presentan algunas debilidades.

El propósito de este estudio, fue identificar la percepción actual que tienen los colaboradores sobre el clima laboral, las causas principales de la satisfacción y/o insatisfacción, luego con los resultados, se elaboraron propuestas orientadas a mejorar los aspectos que contienen una percepción no muy favorable del clima laboral.

Introducción

El clima laboral en la actualidad es uno de los términos utilizados para describir características de comportamiento en un determinado grupo organizacional o una parte de la misma, en función de cómo lo perciben o experimentan los miembros de la organización. El clima laboral está vinculado fuertemente con la interacción de las personas de forma grupal o individual hacia la organización y con los diferentes procesos.

Un diagnóstico de clima laboral adecuado permite no sólo contar con un informe del estado de ánimo de la empresa sino también de sus colaboradores, además proporciona el conocimiento acerca de qué factores lo afectan, de tal forma que se pueda establecer planes de acción y de verdadero impacto para el mejoramiento del clima; promoviendo mayor identidad hacia la empresa, apertura a los cambios organizacionales, trabajo en equipo, formación, crecimiento, para una permanencia positiva de los colaboradores dentro de la organización.

Los líderes juegan un papel clave en el ámbito laboral, debido a que no sólo son responsables de marcar el rumbo, sino también de la rentabilidad y de asegurar las condiciones para un buen clima en la empresa, por tal motivo se realizó la presente investigación sobre la “Percepción del clima laboral dentro del equipo de supervisión del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez, año 2018”. El objetivo primordial de este estudio fue: evaluar el clima laboral e identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores dentro de la organización.

Este informe se divide en cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera, el capítulo I Marco conceptual, contiene una perspectiva general del tema, así como el planteamiento del problema, la justificación, antecedentes. El capítulo II Marco teórico, detalla la literatura que fundamenta el tema investigado. En el capítulo III Marco metodológico, se detalla la metodología a utilizar y las técnicas e

instrumentos a utilizar para determinar el nivel de clima laboral. El Capítulo IV Marco operacional describe los resultados del trabajo de campo recopilado, el análisis cuantitativo e interpretación de los datos de la investigación. Para finalizar el capítulo V, Marco Propositivo, detalla la propuesta profesional para la empresa, la cual consiste en un Plan de capacitación y motivación para favorecer un clima laboral satisfactorio del equipo de supervisión del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

Capítulo I

Marco Conceptual

1.1 Título del tema

Percepción del clima laboral dentro del equipo de supervisión del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez, año 2018.

1.2 Planteamiento del problema

El clima laboral es un factor esencial en el desarrollo organizacional, el análisis y mejoramiento repercute de manera positiva en el elemento humano, como engranaje que impulsa el desarrollo dentro de las organizaciones. En el clima laboral intervienen distintas variables (objetivos, comunicación, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación, ambiente físico) los cuales influyen en el grado de participación y actividad, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo de los colaboradores.

En base al diagnóstico institucional realizado se determinó que el departamento de operaciones ocupa el 85% de la organización, en dicho departamento se identificaron aspectos negativos como el desfase en la comunicación, falta de motivación, ausentismo prolongado, etc. Razón por la cual dicha situación fue socializada a la gerencia y altos mandos de la institución y al ser un tema de suma prioridad, nace la necesidad de investigar y analizar el nivel de percepción del clima laboral dentro del equipo de supervisores del departamento de Operaciones de la finca Antigua Flowers S.A. a mediados del año 2018.

1.3 Justificación

El estudio del tema "Percepción del clima laboral dentro del equipo de supervisión del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez, año 2018", se realizó debido a un ausentismo prolongado del 16% del equipo de supervisión, e interés expresada por la gerencia en realizar una medición del nivel de percepción del clima laboral del equipo y evaluar la percepción del clima laboral en sus niveles de satisfacción y/o insatisfacción.

Según Chiavenato, I. (2000), El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional insatisfactorio se caracteriza por estados de desinterés, apatía, depresión, en casos extremos llegan a estados de inconformidad, y agresividad; situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización. Cuando las personas dentro de una organización se sienten bien tratados y satisfechos, se comprometen y se identifican con la organización, realizando sus tareas de la mejor manera, entregando las metas con calidad, cantidad y tiempo establecido, en el mejor de los escenarios, dando la milla extra, que es un efecto positivo, que la persona demuestra cuando existe un compromiso genuino dentro de la organización.

En esta investigación se medirá la satisfacción y/o insatisfacción del clima laboral que percibe el equipo de supervisión del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., para luego plantear una propuesta profesional, la cual será la herramienta de mejora para las condiciones de trabajo y beneficios que el personal espera de la organización, motivando al mismo tiempo la productividad.

1.4 Antecedentes

Antigua Flowers S.A, establecido en el año 2015 bajo la corporación Dummer Orange con base en Alemania, la finca Antigua Flowers está ubicada en el km 60, Alotenango, Sacatepéquez, Guatemala, en la parte norte este de la ciudad capital, cuenta con un área total de 19.83 hectáreas de producción bajo invernadero, y cuenta con 330 colaboradores permanentes. La época de producción alta comprende los meses de diciembre a marzo. En la finca Antigua Flowers S.A., su producción principal es esquejes de plantas ornamentales, dirigido para los mercados de Europa y Norte América.

El objetivo principal de este estudio es medir la percepción del clima laboral dentro del equipo de supervisión del departamento de operaciones Antigua Flowers, S.A., la cual forma parte del equipo clave dentro de la organización, que son los que mueven el resto de engranajes del flujo de proceso de producción, el clima laboral dentro de este equipo debe de ser lo más saludable para que el resto del personal operativo pueda ser influenciado de forma positiva y cumplir con los objetivos de la organización. La formación del personal ha sido una tarea difícil debido a las culturas que se manejan dentro de las diferentes comunidades que rodean la finca.

En la finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez, hasta el momento no se han realizado estudios sobre el clima laboral, a raíz de un ausentismo prolongado del 16% de la población de supervisores, y aplicando la metodología participativa entre los miembros de la gerencia y encontrar una solución práctica de medir el nivel de percepción del clima laboral, nace el tema de estudio a tratar en esta investigación.

En el país se han conducido varios estudios de diferentes autores que tienen relación con el tema abordado. A continuación, se presentan algunos estudios consultados, entre ellos están:

a). Caal Díaz (2015) Satisfacción laboral y clima organizacional, evaluación y análisis comparativo entre dependencias administrativas de una institución pública. Maestría en Administración de Recursos Humanos. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala.

La percepción y sentimiento de satisfacción, puede variar aun cuando todas las Dependencias tienen las mismas características administrativas y estructurales. Asimismo, la ubicación geográfica, la edad, la antigüedad, pueden ser también factores determinantes.

b). Hernández, G. (2012). Satisfacción laboral en los vendedores de empresas distribuidoras de snacks de la ciudad de Quetzaltenango. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Las empresas distribuidoras de snacks de la ciudad de Quetzaltenango cuentan con gran cantidad de vendedores en el mercado local, los cuales realizan grandes jornadas de trabajo.

c). Lima, J. (2005). Clima organizacional, una propuesta para desarrollar la excelencia laboral en la Dirección de servicio al cliente en la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala.

Los resultados indicaron que el clima organizacional se debilita principalmente por la falta de comunicación interna, el reconocimiento y las relaciones interpersonales.

d). Herrarte, M. (2015). Importancia del clima organizacional en la empresa, Despensa Familiar del municipio de Barberena departamento de Santa Rosa. (Tesis de Licenciatura) Universidad San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Santa Rosa (CUNSARO).

El estudio del tema sobre la importancia del clima organizacional se realizó debido a la necesidad expresada por la administradora de la empresa, para mantener el clima organizacional en un estado óptimo.

1.5 Delimitación del problema

1.5.1 Delimitación teórica

En el presente trabajo de investigación el área temática fue recursos humanos, clima organizacional, comportamiento organizacional, satisfacción laboral, liderazgo y gestión del talento humano. Todo esto, enfocado teóricamente en el estudio y análisis de resultados que sustentaran el tema de análisis " Percepción del clima laboral dentro del equipo de supervisión del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez, año 2018".

1.5.2 Delimitación espacial

El estudio se llevó a cabo en la finca Antigua Flowers S.A., municipio de Alotenango, departamento de Sacatepéquez.

1.5.3 Delimitación temporal

El presente trabajo dio inicio en el mes de agosto del año 2018 al ser aprobado el punto de tesis, se dio paso al plan de Plan de Investigación, y posteriormente se elaboró el informe final de tesis, con un período comprendido de 17 meses hasta la presentación del informe.

Capítulo II

Marco Teórico

Para sustentar el trabajo de investigación se hace referencia a los postulados o concepciones sobre el significado de recursos humanos, gestión del talento humano, cultura organizacional, comportamiento organizacional, satisfacción laboral, liderazgo y gestión del talento. En la actualidad estos temas son cruciales en las organizaciones, los cuales impactan de manera positiva o negativa el comportamiento humano y por ende los resultados parciales o finales de su labor que repercute en aspectos desde el ambiente físico, relaciones interpersonales, el liderazgo, y el trabajo en equipo.

2.1 Recursos humanos

Mondy, R. (2010) expone que la administración de los recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en las relaciones personales de los colaboradores. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constante, regulaciones gubernamentales que están siempre presentes y la revolución tecnológica hasta los efectos del 11 de septiembre y de los desastres naturales como inundaciones, huracanes y tornados.

Por otro lado, Maristany, J. (2007) indica que recursos humanos es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación entre las personas y las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito, y la relación de ambas con la sociedad.

En las empresas, RR.HH. es el área dedicada a los temas que tienen que ver con las personas. Es una función staff, es decir, asesora, y como tal su responsabilidad es la de dar consejo, ayudar y proveer herramientas a la línea para que ésta actúe. Pero no es responsable por la relación, porque es el de cada nivel el que mantiene la relación cotidiana y, por lo tanto, quien la puede mejorar o empeorar con actitudes o gestos que están fuera del alcance de RR.HH. Tampoco es su responsabilidad el índice de accidentes, ya que es la línea la que puede llevar al trabajador a niveles de cansancio que lo hagan vulnerable a un riesgo y es la seguridad industrial la que establece los métodos de trabajo, que pueden ser riesgosos. Frente a estas y otras situaciones, RR.HH. tiene el poder de llamar la atención sobre ellas, de asesorar para que no se mantenga determinada tendencia, para acercar especialistas que ayuden a mejorar las condiciones, pero no puede ser responsable y no puede formar parte de sus objetivos que el conflicto se reduzca o que ocurran menos accidentes.

Basado en lo expuesto anteriormente, podemos notar que recursos humanos ha tenido sus cambios en lo que respecta denominación, de recursos humanos a administración de recursos humanos. En cuanto enfoque dentro de la organización sigue siendo el mismo, enfoque a personas, la interacción entre las personas, teniendo como objetivo principal la administración del recurso humano a través del desarrollo, retención y promoción de talentos dentro de la organización y la solución de conflictos que puedan suscitar dentro de la organización laboral.

2.1.1 Objetivo de recursos humanos

Butteriss, M. (2000) indica que el papel y la función de recursos humanos de la empresa consiste en: Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.

2.1.2 Diferentes funciones de recursos humanos

Cabe mencionar que dentro de las funciones de recursos humanos dentro de las organizaciones se puede categorizar de la siguiente manera, la cual se propone a continuación una de las formas para detallar:

a) Reclutamiento de personal: Es una actividad fundamental del programa de gestión de recursos humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de recursos humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.” Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

b) Diseño, descripción y análisis de cargos: la descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, según Chruden, H. Y Sherman, A. (1992) puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

c) Evaluación de Desempeño: es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

d) Administración de personal: tiene como objetivo principal analizar, administrar, evaluar técnicas y métodos administrativos, y luego desarrollar estrategias de la organización orientadas a la administración del recurso humano.

Para concluir, el objetivo de recursos humanos es: Ser el soporte clave hacia la organización para que todos sus clientes internos desarrollen sus actividades, así como fue planificado, sin conflicto alguno, de esa manera, la energía de los colaboradores será bien utilizada en la ejecución de las tareas y el alcance de los objetivos comunes será en un 100%.

2.1.3 Estilos de administración de recursos humanos

De esta manera expone Chiavenato, I. (2007) un resumen de los diferentes tipos de administración existentes:

1) Teoría "X" y teoría "Y" (Mcgregor):

a) Teoría 'x': Concepción tradicional. Autocrática, impositiva y autoritaria.

- El hombre se motiva principalmente por incentivos económicos (salario), como esos incentivos son controlados por la organización,
- El hombre es un agente pasivo que debe ser administrado, motivado y controlado por la organización.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el interés propio del individuo.
- Las organizaciones deben y pueden planearse de manera que el sentimiento y sus características imprevisibles puedan neutralizarse y controlarse.
- El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- Por lo general, los objetivos individuales se oponen a los objetivos de la organización, por lo que es necesario un control más rígido.
- En virtud de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de controlarse y de auto disciplinarse

La conceptualización de administración es la siguiente: Es el proceso de direccionar, motivar, controlar las acciones y modificar los esfuerzos de las personas para alcanzar los objetivos comunes de la organización. Con la ausencia de una administración de recursos humanos, los colaboradores serian, pasivas al frente de sus labores, zona de confort y en algunos casos habría resistencia dentro de la organización.

b) Teoría “Y”: Concepción nueva de la administración, Democrática, consultiva de acuerdo con las condiciones.

- El control externo y las amenazas con sanciones no son los únicos y participativa.
- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden tener autocontrol y tomar la dirección de sí mismas en cuanto estén convencidas y se sientan comprometidas.
- Las recompensas por el trabajo están relacionadas con los compromisos asumidos.
- Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.
- La imaginación, la creatividad y el ingenio se encuentran con facilidad en las personas.
- El potencial intelectual del ser humano promedio está aún lejos de ser utilizado en su totalidad.

El objetivo de la administración: Administrar es un proceso en el cual se crean oportunidades de participación, para el logro de los objetivos organizacionales, liberar el potencial de elemento humano, ser mediador para solución de conflictos, desarrollar personas para el crecimiento. La función principal de la administración es crear condiciones organizacionales y metodologías de operación orientada al cumplimiento de objetivos organizaciones mediante la coordinación del esfuerzo humano y el uso de recursos materiales, financieros y tecnológicos.

2) Teoría Z (Ouchi): También llamada Método Japonés, esta se basa en relaciones humanas pretende entender al trabajador como un ser integral. La mayor productividad se alcanza a través de la visión cooperativa y la confianza, trabajo en equipo y relaciones personales estrechas.

3) Sistemas de Administración (Likert): Se desarrolló un instrumento para medir las actitudes.

a) Sistema 1: Autoritario /Coercitivo. Ambiente de desconfianza hacia los subordinados poca calidad en la comunicación, recompensas y castigos esporádicos, decisiones centralizadas en la parte alta del organigrama organizacional.

b) Sistema 2: Autoritario / benévolo. Clima de confianza condescendiente, poca calidad en la comunicación, medidas disciplinarias potenciales, decisiones centralizadas y basadas en las leyes internas.

c) Sistema 3: Consultivo. Tiende más al lado participativo, ambiente laboral con más confianza y algunas recompensas aplicadas.

d) Sistema 4: Participativo de grupo. Ambiente laboral con un buen nivel de confianza, subordinados que trabajan en equipos, actitudes positivas, críticas constructivas, las personas sienten tener un sentido de pertenencia y actúan con responsabilidad en todos los niveles de la organización. Por lo tanto, mientras el sistema de administración que se utilice está cerca del sistema 4, las probabilidades de sostenibilidad en la producción serán cada vez más alta.

2.1.4 Gestión del talento humano

El objetivo de la gestión del talento humano es garantizar la competencia de los empleados de la organización y contribuir a su desarrollo integral. En tal sentido 4. Atehortúa Hurtado, F. A., Bustamante Vélez, R., & Valencia de los Ríos, J.A. (2008). indican:

Este proceso es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad. No en vano, por ejemplo, el MECI 1000 ubica el desarrollo del talento humano como un elemento fundamental en el control estratégico. Y el modelo de responsabilidad social ISO 26000 incluye, entre sus principios y prácticas

laborales básicas, la del desarrollo del talento humano y las relaciones entre empleados y empleador. (p.154)

Desde una perspectiva estrictamente técnica, el objetivo del proceso es garantizar la competencia de los empleados de la organización. Sin embargo, en un contexto más amplio, la gestión del talento humano debe también servir al objetivo de contribuir al desarrollo integral de los empleados, tanto en el ámbito profesional (técnico-cognitivo) como en el personal (social-afectivo). Utilizamos el verbo “contribuir” porque en el desarrollo de todas las potencialidades de una persona concurren muchos factores ajenos a la organización (la educación recibida, el entorno familiar y social al que pertenece, las características individuales, etc.). (p.156)

2.1.5 Grupos y equipos

Un grupo está conformado por personas que entregan su trabajo, talento y creatividad para el logro de los objetivos.

El equipo integra, coordina y coopera en labores compartidas, en las cuales es importante que participen varias personas, compartiendo los conocimientos y las actividades necesarias, escuchando y colaborando de manera efectiva, para el logro eficaz de los objetivos.

2.2 Clima laboral

El clima laboral es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. En el clima laboral intervienen distintas variables (objetivos, comunicación, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación, ambiente físico) los cuales influyen en el grado de participación y actividad, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo de los colaboradores.

Según Chiavenato, I. (2009, p. 261), el ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando estas se encuentran motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares.

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influye en la motivación. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí.

2.3 Cultura organizacional

Uno de los retos más importantes y amplios que enfrentan las organizaciones es adaptarse a la gente que es diferente. Este reto es conocido como la diversidad de la fuerza laboral, y la misma está dirigida a las diferencias entre personas de una misma organización. La diversidad de la fuerza laboral significa que dentro de una organización se encontrarán personas con distintos valores, cultura, estilos de vida y preferencias, por lo que esta diversidad tiene implicaciones importantes para la práctica de la dirección y administración.

Betancourt, R. (2004) indica que “la variable cultura ha demostrado ser el marco dentro del cual se pueden entender los otros aspectos, lo cual genera, por tanto, una interdependencia muy alta. El problema que enfrentamos como dependientes del desarrollo teórico es que el conocimiento viene fundamentalmente, y casi en su totalidad, de culturas muy distintas de las nuestras, lo que quizás nos dificulte la aplicación de ciertas experiencias organizativas, ya que según los estudiosos la cultura nacional tiene un mayor impacto en los empleados que la cultura organizacional; sin embargo toda organización puede crear su propia cultura organizacional, es decir, puede institucionalizarse, tomar vida propia y convertirse en un sistema de significado compartido entre sus miembros, que la distinguirá de cualquier otra, dándole a sus miembros un sentido de identidad, generándoles un compromiso con algo más grande que el interés personal e incrementando la estabilidad del sistema social”

Para Chiavenato, I. (2009) la cultura organizacional no es algo palpable. Solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización.

2.4 Comportamiento organizacional

De acuerdo a Robbins, S. J.T. (2009) “el Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia organizacional”. Esto significa que el Comportamiento Organizacional es un área que estudia lo que la gente hace en una organización y como ese comportamiento afecta el rendimiento de la misma, por lo que resulta vital establecer una estrecha relación entre los gerentes y los empleados para conocer todas sus expectativas, necesidades y proporcionar

alternativas que contribuyan a mejorar las relaciones interpersonales, la estructura de los grupos, el aprendizaje, las actitudes, manejar conflictos y disminuir la tensión en el trabajo.

Newstrom, J. (2011) define el comportamiento organizacional como “el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente individuos y grupos actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia”. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como, por ejemplo: empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

Para Chiavenato, I. (2009) el comportamiento organizacional se refiere al “estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos”. En otras palabras, el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las. El comportamiento organizacional es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones.

2.4.1 Importancia del comportamiento organizacional

Su importancia radica en que las organizaciones son sistemas sociales, y si se desea trabajar en ellas o dirigir las es necesario comprender su funcionamiento. Las instituciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad; no obstante, las

sociedades deben entender a las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización. De acuerdo con Betancourt, R. (2004), “el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor”.

2.4.2 Objetivos del comportamiento organizacional

Según Betancourt, R. (2004) “el primer objetivo del comportamiento organizacional es describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas, lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo. Un segundo objetivo es entender la razón por la que las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarían mucho si solo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes; por ende, los administradores interesados aprenden a sondear en busca de explicaciones. Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuales empleados serán dedicados y productivos, y cuales se caracterizan por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas). El objetivo último del comportamiento organizacional es controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo”. “Los administradores son responsables de los resultados de rendimientos, por lo que les interesa de manera vital crear efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo en equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados

mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito”.

2.5 Comunicación organizacional

De Castro, A. (2014, p. 5) expone que la comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida.

Dentro de las organizaciones existe un ansia insaciable de los empleados por conocer el mayor número de información; así que cuanto mayor es la comunicación, la sensación de ansiedad disminuye y se pierde menos tiempo. Además, se evitan los ruidos (chismes, cuentos, tergiversaciones por conocer los cuentos incompletos, etc.); todos estos se conocen como rumores. Por esto es preciso que en las comunicaciones dentro de la organización le demos un espacio para poder hablar más adelante sobre ellos, pues más llevados pueden llegar a tener consecuencias funestas para una empresa.

2.5.1 Tipos de comunicación organizacional

De Castro, A. (2014 p.6) indica que es importante saber diferenciar el tipo de comunicación que se establece dentro de una empresa. Por tanto, en las organizaciones pueden existir dos tipos de comunicación: la formal y la informal.

a) Comunicación formal

La establece la propia empresa: es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas.

Entre los medios de comunicación más conocidos en el ámbito de las empresas está el memorándum, correspondencia escrita entre departamentos; las reuniones con agenda escrita y entregada previamente, el correo electrónico a través de computadoras en Intranet, entre otras.

La considerada comunicación formal en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la importancia o intencionalidad de la misma, y se ha clasificado en:

- **Comunicación descendente:** de la dirección o gerencia hacia el personal. Generalmente la constituyen comunicaciones como normas, procedimientos, etc.
- **Comunicación ascendente:** del personal hacia la dirección, gerencia o presidencia de la empresa, la cual es fundamental pues les da a los directivos de la empresa una visión del clima laboral.
- **Comunicación horizontal:** entre el personal de igual jerarquía o pares. Esta es necesaria para la buena coordinación e integración de ellos departamentos.
- **Comunicación diagonal:** entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan, no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta. Por ejemplo, una solicitud de Contraloría al Departamento de recursos humanos.

También se puede dar otros tipos de comunicación dentro de la formal, como son: la comunicación visual y gestual, oral y escrita.

b) Comunicación informal

Este estilo está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas; aunque no necesariamente se establecen lazos afectivos con las personas

que nos rodean en el trabajo. La comunicación informal, puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee.

Por una parte, puede ser positiva, porque ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroalimentación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. Por otra parte, puede ser negativa, porque los rumores, chismes o cotilleos son distorsionadores de la productividad y no ayudan; solo demoran y perjudican a las personas y a la organización en la que trabajan.

2.6 Satisfacción laboral

2.6.1 Definición de satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un estado emocional de sentimientos o respuestas afectivas, es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo cuando a consecuencia del mismo experimenta efectos de bienestar, placer o felicidad. Es la actitud o conjunto de actitudes que desarrolla la persona hacia su situación de trabajo. El concepto de satisfacción laboral también se puede abordar desde dos perspectivas distintas: la unidimensional y la multidimensional. La primera está centrada en la actitud de la persona hacia el trabajo en general, la segunda considera que la satisfacción deriva de un conjunto de factores relacionados con el trabajo y que es posible medir la satisfacción del personal con cada uno de ellos. El término motivación y satisfacción laboral no representan lo mismo, la primera implica un impulso hacia un resultado mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado, ya que es lo que lleva a realizar la acción (Molina, A. J. (2014).

2.6.2 Insatisfacción laboral

Constituye un motivo intenso por satisfacer plenamente, cuando el personal ve mermada sus necesidades de expandir conocimientos, o sus deseos profesionales le ocasiona insatisfacción, por tal motivo es una respuesta negativa del colaborador

hacia su propio trabajo y corresponde a los niveles estratégicos ejercer una influencia efectiva para fomentar su interacción laboral, participación dinámica en el proceso laboral y la aplicación de una comunicación asertiva para unificar esfuerzos laborales propiciando un efectivo ambiente laboral que les permite adoptar los satisfactores necesarios para su óptimo crecimiento personal y profesionalmente (Molina, A. J. (2014).

2.6.3 Teorías sobre satisfacción laboral

Molina, A. J. (2014) indica que este modelo señala que la satisfacción laboral sólo puede ser generada por los factores intrínsecos, mientras que la insatisfacción sería concebida por los factores extrínsecos, a continuación, la teoría bifactorial de Herzberg.

La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría Bifactorial o Teoría de los dos Factores establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

Herzberg formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

Factores Higiénicos

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Factores de higiene

Sueldo y beneficios: Una necesidad económica, siendo un factor higiénico porque el sueldo lo paga el jefe o la persona quien contrata.

Política de la empresa y su organización: Se refiere a que el empleado está regulado por una política de la empresa, que en mayor de los casos es vital para el cumplimiento del objetivo de la empresa.

Relaciones con los compañeros de trabajo: El trabajador siempre estará en un ambiente laboral, por ello siempre habrá relaciones con los compañeros de trabajo, desde que inicia la jornada de manera directa e indirecta.

Ambiente físico: El lugar, ya sea una oficina, una cocina, un área de producción, donde se lleve a cabo las labores del trabajador o colaborador.

Supervisión: Cuando existe una persona que vigila todo tu procedimiento durante la jornada de trabajo, para algunas personas esto puede ser resultado de insatisfacción.

Status: El “status” que llevas dentro de la organización de la empresa.

Seguridad laboral: Como colaborador siempre buscamos en un trabajo tener un seguro dentro del trabajo, no solo eso, también una caja de ahorro, un incentivo que ayude.

Crecimiento, madurez y consolidación: Esto se refiere a tu desarrollo en la empresa, te promueven y subes de puesto, que tanto aportas a la empresa y como

ha sido tu desempeño, esto no lo puede controlar el trabajador por ende es un factor de insatisfacción, por el contrario, la empresa mide eso y a veces los resultados no son lo que el trabajador espera.

Factores de motivación

Logros y reconocimiento: Se refiere al reconocimiento que tienes dentro de la empresa, esto a la vez motiva al trabajador o colaborador.

Independencia laboral y responsabilidad: Radica en el ámbito laboral, el en trabajo, la responsabilidad te da la confianza de hacer el trabajo, a su vez es motivación misma del trabajador.

2.7 Motivación laboral

Vázquez, R. (2006, p. 131) indica que es muy necesario mantener a los colaboradores motivados para que éstos luchen por la consecución de los objetivos con todas sus fuerzas. Para estas motivados y ser muy productivos, los colaboradores han de sentir un alto grado de interés por sus trabajos que ha de derivar en una amplia satisfacción cuando lo realizan. En cuanto al trabajo, los colaboradores se sentirán motivados y afrontarán con entusiasmo su jornada laboral si:

- ✓ Tienen un trabajo atractivo en el sector.
- ✓ Consideran justa su retribución.
- ✓ Tienen unos objetivos alcanzables y estimulantes.
- ✓ Desarrollan actividades que no sean rutinarias.
- ✓ Pueden explotar su creatividad.

Una vez satisfechas las necesidades de los colaboradores con respecto al trabajo, es necesario que el líder satisfaga las necesidades personales de cada uno de sus colaboradores:

- **Necesidades de logro:** se ha de permitir que el colaborador participe en la toma de decisiones, aporte ideas y participe en la elección de los objetivos.
- **Necesidades de méritos:** todo colaborador se sentirá más motivado si recibe cartas de felicitación, propuestas de ascensos o, simplemente, el reconocimiento de los superiores.
- **Necesidades de autonomía:** es necesario hacer uso de la delegación, conceder libertad de actuación, otorgar más responsabilidades, etc.
- **Necesidades de crecimiento:** podrá ser satisfecha a través de la formación, la rotación de puestos, la promoción interna y, en general, todo lo relativo al desarrollo profesional.

La motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo realizado por satisfacer un deseo o una meta. En cambio, la satisfacción se refiere al placer que experimenta el individuo cuando satisface un deseo. Por lo tanto, desde un punto de vista administrativo, las personas podrían tener una alta satisfacción en el empleo, pero un bajo nivel de motivación por el mismo, o viceversa.

2.8 Capacitación

Como lo indican Calva, J. y Moreno, P. (1997) actualmente para lograr una mayor competitividad, es necesaria la transformación productiva basada en la incorporación del progreso técnico, convirtiendo a la capacitación de los recursos humanos en un elemento clave para lograrla. En este sentido, Lechuga, E. (2004), afirma que actualmente las empresas que no promuevan e inviertan en la capacitación de sus empleados están destinadas al fracaso, considera también que las empresas no deben ver los procesos de capacitación como un gasto sino como una inversión para promover el desarrollo de los trabajadores y en consecuencia de la empresa; afirma

que tanto los directivos o gerentes y el resto del personal deben ser capacitados a través de una educación formal y técnica ya que dentro del proceso de capacitación, los conocimientos impartidos deben ponerse en práctica continuamente.

Lara, A. y Díaz, A. (2003) indican que la capacitación en la empresa incluye las actividades formales e informales enfocadas en la transmisión de conocimientos para el desarrollo de habilidades en los empleados, por lo tanto, no es solo transmitir conocimientos mediante la demostración y la práctica, sino se refiere también a la adquisición de habilidades básicas, es decir capacitaciones específicas y generales. Partiendo de que la capacitación requiere algún tipo de inversión económica y humana, Padilla, R. y Juárez, M. (2006) indican que esta puede efectuarse con recursos propios o externos; la capacitación con recursos propios se imparte en el trabajo, ya sea de manera informal por compañeros o supervisores o de manera formal por instructores internos, en salones de capacitación con instrumentos y teorías; la capacitación con recursos externos es realizada por medio de consultorías especializadas, proveedores, cámaras empresariales, universidades o colegios técnicos. La decisión de utilizar recursos internos o externos depende en gran medida del estatus y tamaño de la empresa, y de la capacidad de su entorno en relación a educación y tecnología.

Pain, A. (1999), considera que la capacitación debe estar inmersa en la vida cotidiana de la empresa, a través de un sistema de ingeniería de capacitación, ya que debe considerarse como un proceso lleno de posibilidades que facilitan el desarrollo global de la empresa a través de la micro pedagogía, que se enfoca en el problema del contenido y los medios de aprendizaje de los participantes; y la macro pedagogía, que se enfoca en la importancia de la inserción de la capacitación como consecuencia de la demanda de las necesidades de la misma.

Como lo indica Calva, J. L. (2007), la capacitación de los colaboradores se argumenta con el aumento de su bienestar y con la reducción de la duración de sus periodos de desempleo, lo que ayuda al combate de la pobreza y mejora la

distribución del ingreso, indicando que el Gobierno juega un papel importante en la capacitación de los trabajadores especialmente del sector público de un país, y que los programas de capacitación debieran convertirse en políticas públicas, para así mejorar la productividad y competitividad de las organizaciones y en consecuencia del país.

a) Objetivos de la capacitación

Para Reza, J. (2006), los objetivos de la capacitación son:

- Proveer a la empresa de recursos humanos o capital humano altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño.
- Desarrollar un sentimiento de responsabilidad y pertenencia hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Alcanzar el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados, de los líderes y colaboradores, para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
- Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la empresa u organización frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
- Lograr cambios en el comportamiento de los colaboradores, con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.
- Cooperar al alcance de la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la organización.

b) Etapas de la capacitación

Para Gómez, M. y Alemán, L. (2013), el proceso de capacitación constituye un proceso de cambio continuo, que promueve el desarrollo personal y el desarrollo organizacional, el cual puede llevarse a cabo a través de las siguientes etapas: 1. Diagnóstico de necesidades. 2. Diseño del plan de capacitación. 3. Implementación de estrategias y 4. Evaluación de resultados.

Según el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA (1994), las etapas del ciclo de una actividad de capacitación son:

- **Identificación:** en donde se definen los objetivos, los participantes, las necesidades de capacitación y la programación de todo el ciclo de capacitación.
- **Preparación:** esta etapa se inicia con la decisión de realizar la actividad de capacitación, se prepara y detalla la metodología, el contenido, el presupuesto, la selección de los participantes, los instrumentos, el material, entre otros.
- **Ejecución:** es donde se realiza todo lo planeado en la etapa de preparación, inicia con las acciones y desarrollo de la actividad y culmina con la evaluación en ese momento y la clausura de la actividad.
- **Evaluación:** esta etapa se realiza después de haber concluido la actividad, generalmente antes de un año, el resultado de esta evaluación es fundamental para reorientar o reforzar otras actividades similares.

2.9 Liderazgo

Es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar los objetivos y metas en cierta situación (Fincowsky, F. 2011, p 06).

No es lo mismo dirigir que liderar. Mientras el concepto de dirigir (Directivo/Mando) tiene las connotaciones de autoridad y poder, Liderar no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos, determinante la influencia. Ahora bien, en muchas ocasiones, se le atribuye un poder personal más profundo que el poder formal inherente al cargo que ocupa. Esto surge, como consecuencia, de la integridad y coherencia reconocida y otorgada por los demás. Una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser directivo o mando, sin embargo, difícilmente será un directivo/mando eficaz si no es, al mismo tiempo, líder de su equipo y de las personas que gestiona. (Palomo Vadillo, M. T. 2010, p.20)

2.9.1 Estilos de liderazgo y su impacto en el clima laboral

Para Vázquez, R. (2006) en función de los diferentes componentes de la inteligencia emocional hay multitud de clasificaciones sobre los estilos de liderazgo. La mayoría de ellas constan de seis estilos, que admiten diferentes nombres pero que suelen tener el mismo contenido cuando se trata de definirlos. Una clasificación válida podría ser la siguiente:

- **Líderes coercitivos:** este tipo de liderazgo se caracteriza principalmente por demandar de sus colaboradores en acatamiento inmediato de las ordenes que impone. Suelen ser líderes orientados al logro y con buen autocontrol. Este tipo de liderazgo obtiene sus mejores frutos en situaciones de crisis, cuando se trata de reestructurar o de tratar con empleados problemáticos, aunque generalmente tiene un impacto negativo en el clima laboral.
- **Líderes autoritarios:** el liderazgo autoritario es muy útil cuando tratamos de movilizar a la gente hacia una nueva dirección. Estos líderes tienen una buena habilidad para promover el cambio, son muy empáticos. El líder autoritario suele ser un buen generador de visión, y al contrario del coercitivo, no enturbia el clima laboral.
- **Líderes afiliativos:** los líderes afiliativos basan su comportamiento en la persona. Para ellos es lo más importante, crean lazos afiliativos dentro de la organización, es un tipo de liderazgo muy efectivo en casos de problemas con el clima laboral y para motivar a la gente en situaciones de mucho estrés.
- **Líderes democráticos:** los llamados líderes democráticos fomentan la comunicación dentro de la organización. Escuchan la opinión de los demás, lideran los equipos de forma excelente y son muy hábiles para crear consensos o para obtener datos de un determinado empleado. El clima laboral no se resiente, sino que se refuerza con este tipo de liderazgo.

- **Líderes marcapasos:** con este liderazgo es probable conseguir estándares de rendimiento muy altos. Basan su comportamiento en que el colaborador haga lo que el líder hace. Son necesarios para obtener resultados de un equipo en poco tiempo, aunque su impacto en el clima laboral es negativo.
- **Líderes “coaching”:** este liderazgo es muy útil para desarrollar a la gente de cara al futuro, con su empatía contribuyen a la formación de los demás y ayudan a desarrollar fortalezas necesarias para sacar los proyectos adelante. Son muy positivos para el clima laboral.

2.10 Inteligencia emocional

Arrabal Martin, E. (2018) define a la inteligencia emocional como la capacidad de la aceptación y la gestión consciente de las emociones teniendo en cuenta la importancia que tienen en todas las decisiones y pasos que damos durante nuestra vida, aunque no seamos conscientes de ellos. Al mismo tiempo cita a Daniel Goleman, psicólogo especializado en Inteligencia Emocional y doctorado en Harvard, pionero de la divulgación sobre la importancia de la inteligencia emocional en la vida y el trabajo, afirma literalmente que la inteligencia emocional es: “la capacidad de reconocer, aceptar y canalizar nuestras emociones para dirigir nuestras conductas a objetivos deseados, lograrlo y compartirlos con los demás”.

Arrabal, también hace énfasis en la importancia de gestionar la inteligencia emocional en las empresas, indicando que:

Cada vez más, los empresarios y directivos reconocen la importancia de comprender y gestionar no sólo las emociones individuales, sino también las grupales con el fin de evitar conflictos o de solucionarlos.

Una empresa que se preocupa por el trabajo de la inteligencia emocional de sus empleados, tiene un índice menos de problemas personales internos y bajas laborales, además de un índice mayor de productividad.

Al día de hoy tiene especial relevancia el factor de la gestión de emociones en el terreno de los recursos humanos, con el fin de dar con el líder más capacitado para tratar y empatizar con los trabajadores... la inteligencia emocional es la clave para poder diferenciar a un buen líder, de un mal líder. De esa característica dependerá el estrés individual y grupal, la productividad final, la relación entre los compañeros y la propia relación entre los trabajadores y el jefe. (Arrabal Martín, E. 2018, págs. 61-62)

Capítulo III

Marco metodológico

3.1 Objetivos de la investigación

3.1.1 Objetivo general

Determinar la percepción del clima laboral dentro del equipo de supervisión del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango.

3.1.2 Objetivo específicos

- Determinar cuáles son los principales factores que influyen en la calidad de la relación laboral de los colaboradores de la Institución.
- Conocer cuáles son los motivadores que estimulan al personal a realizar sus tareas eficientemente.
- Conocer el nivel de satisfacción del ambiente físico laboral.
- Determinar si existe comunicación efectiva entre los colaboradores y administradores que laboran en la organización.

3.2 Unidad de análisis

La unidad objeto de estudio en la presente investigación, fue la población total N=18 supervisores que conforma el equipo de supervisión del departamento de operaciones, finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez, se desarrolló un censo, debido a que la población es pequeña y se puede acceder a ella sin restricciones.

3.3 Metodología aplicada a la investigación

3.3.1 Métodos

Método científico

Se utiliza el método descriptivo ya que se describe las acciones que efectúa el departamento y su relación directa y/o indirecta con otros departamentos. Fox, D. (1981), considera que el método descriptivo desempeña un papel importante en la ciencia, al proporcionar datos y hechos, e ir dando pautas que posibilitan la configuración de teorías. Afirma que: “los métodos descriptivos tienen como principal objetivo describir sistemáticamente hechos y características de una población dada o área de interés, de forma objetiva y comprobable” (Fox, D. 1981; 551). Se aplicaron técnicas de investigación documental y de campo, utilizando la entrevista estructurada como instrumento de investigación.

Método inductivo

Arango Escobar, J. E. (2009) explica de lo particular a lo general. Este método se utilizó durante la aplicación de la encuesta a cada integrante del equipo de supervisión, porque el poco conocimiento con que se contaba en esa situación se logró obtener un conocimiento más amplio.

Método deductivo

Arango Escobar, J. E. (2009) explica de lo general a lo particular. Esta metodología se aplicó en el momento de extraer las conclusiones de la información que se obtuvo de las encuestas realizadas.

Método Analítico

Arango Escobar, J. E. (2009) se ocupa de reunir, clasificar y tratar los hechos de tal manera que se puedan realizar afirmaciones validas acerca de las premisas. También es el tratamiento matemático de los hechos, de modo que se descubran relaciones estables, libres de influencias del azar.

El tipo de graficas que se utilizó en esta investigación fue diagrama de pastel, la cual es una forma sencilla de visualizar los diferentes porcentajes que conforman los datos. Esta forma de representar los datos es particularmente útil cuando se busca hacer énfasis en las diferentes proporciones que conforman los datos.

Método Participativo

Es un método de investigación y aprendizaje colectivo de la realidad, basado en un análisis crítico con la participación activa de los grupos y actores implicados, orientada a estimular la práctica transformadora y el cambio social. Concibe a los participantes de los procesos de investigación como agentes activos en la construcción, reconstrucción y deconstrucción colectiva del conocimiento. Como en otros métodos de intervención social, su finalidad principal es la acción; una acción con la participación activa de la gente y con el propósito de resolver los problemas de la misma gente, que se pueden resolver a nivel local (Ander Egg, 2003).

3.3.2 Técnicas

Las técnicas son los procedimientos e instrumentos que utilizamos para llegar al conocimiento. Encuestas, entrevistas, observaciones, y todo lo que se deriva de ellas.

Técnica de la observación

Arango Escobar, J. E. (2009) define como el conjunto de técnicas de investigación con las que se determina mediante la observación algo que está sucediendo. Toma la clasificación y registro de los acontecimientos pertinentes con algún tipo de esquema sistemático.

La técnica de la observación se utilizó en el equipo de supervisión del departamento de operaciones, finca Antigua Flowers S.A., esto permitió conocer brevemente un acercamiento sobre la percepción del clima laboral dentro de la finca, así como la interacción dentro de las actividades diarias de cada supervisor y la infraestructura de la organización.

La encuesta

Arango Escobar, J. E. (2009) explica que es un instrumento de observación constituido por una serie de preguntas formuladas y cuyas respuestas son anotadas por el encuestado.

Se aplicó una encuesta a cada integrante del equipo de supervisión, la cual estaba constituida por 25 preguntas cerradas y estas se dividen en 5 aspectos específicos, cuya finalidad era identificar la percepción del clima laboral que se tiene dentro del equipo de supervisión del departamento de operaciones.

La entrevista

Arango Escobar, J. E. (2009) define la entrevista como la relación directa entre el investigador y su objeto de estudio por medio de individuos o grupos en la búsqueda de testimonios orales.

Técnica que se utilizó en el momento de dialogar con las personas que contribuyeron a la investigación, en este caso los integrantes del equipo de supervisión departamento de operaciones, finca Antigua Flowers S.A.

Capitulo IV

Marco operacional

4.1 Presentación

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos a través del trabajo de campo, mostrando por cada instrumento aplicado un resultado específico, estos se unificaron y analizaron para obtener una interpretación final y describir la satisfacción en el clima laboral, según la percepción del equipo de supervisión del departamento de operaciones, finca Antigua Flowers, Alotenango, Sacatepéquez.

Los resultados son presentados de la siguiente forma.

- a) Un cuestionario que se trabajó a través del uso de la metodología cuantitativa, los resultados se presentan por medio de grafica circular 3D, con las respectivas descripciones de cada una de las 25 incógnitas

- b) En la interpretación final se expone una explicación detallada de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de recolección de datos, relacionado la misma con el marco teórico y los objetivos generales de la investigación.

4.2 Presentación de indicadores

Un indicador es una expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas de un caso. En este caso los indicadores son elementos que nos permiten medir el nivel de clima laboral durante la investigación:

- A. Ambiente físico
- B. Trabajo en equipo

C. Relaciones interpersonales

D. Liderazgo

E. Motivación y satisfacción laboral

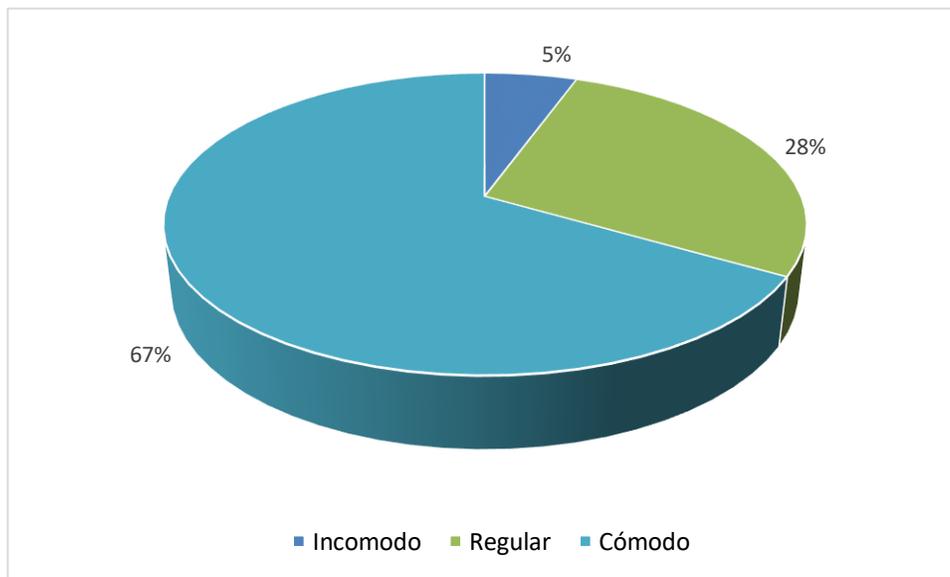
4.3 Análisis de resultados

A. Ambiente físico

Tabla No.1 ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo para el desempeño de sus labores?

Cómodo	Regular	Incomodo
12	5	1
67%	28%	5%

Figura No .1 ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo para el desempeño de sus labores?



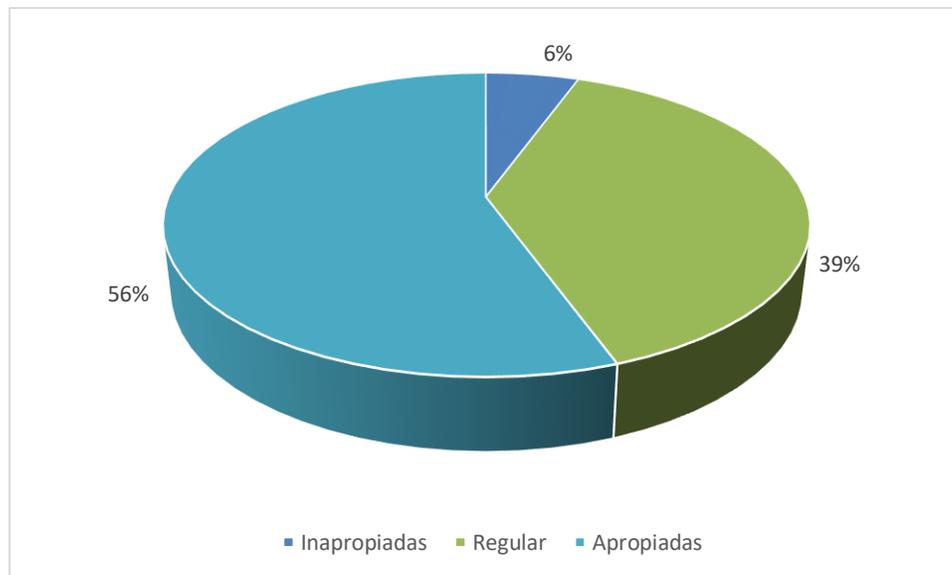
Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez,

Interpretación: el 67% del personal expresó que es cómodo el ambiente de trabajo, el 28% considera que es regular, y el 5% señaló que es incómodo el ambiente de trabajo para el desempeño de sus labores. De acuerdo a estos resultados, se deduce que el ambiente de trabajo es cómodo. **Tabla No. 2 ¿Cómo considera usted las**

condiciones físicas de su puesto de trabajo con relación a vestimenta, iluminación, temperatura, espacio, ruido?

Apropiadas	Regular	Inapropiadas
10	7	1
56%	39%	6%

Figura No. 2 ¿Cómo considera usted las condiciones físicas de su puesto de trabajo con relación a vestimenta, iluminación, temperatura, espacio, ruido?



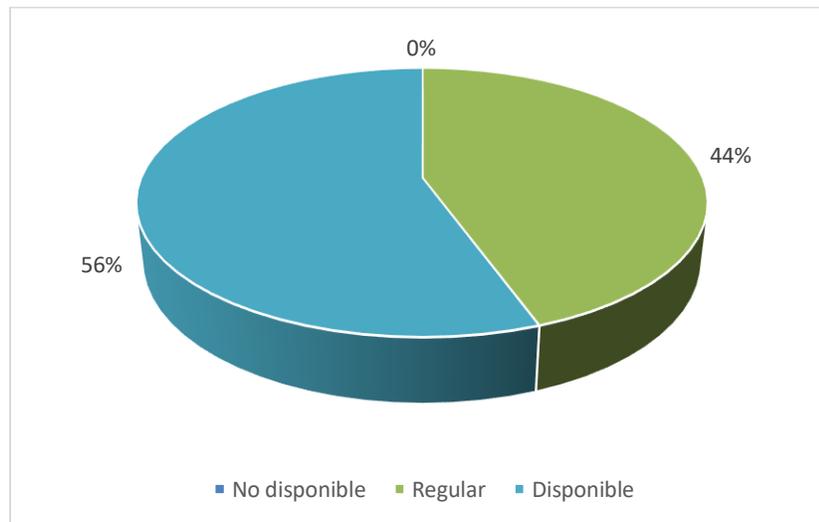
Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

Interpretación: el 56% del personal de operaciones expresó que las condiciones físicas para el puesto de trabajo son apropiadas, por aparte el 39% estableció que son regulares las condiciones en cada lugar de trabajo, solamente un 6% manifestó inapropiadas las condiciones físicas del puesto de trabajo. un porcentaje considerable expresó que el ambiente físico es regular y un pequeño porcentaje lo considera inapropiado por lo que este aspecto podría mejorarse.

Tabla No 3. ¿En qué nivel de disponibilidad están los recursos (materiales, equipo e infraestructura) con los que cuenta para realizar su trabajo?

Disponible	Regular	No disponible
10	8	0
56%	44%	0%

figura No 3. ¿En qué nivel de disponibilidad están los recursos (materiales, equipo e infraestructura) con los que cuenta para realizar su trabajo?



Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

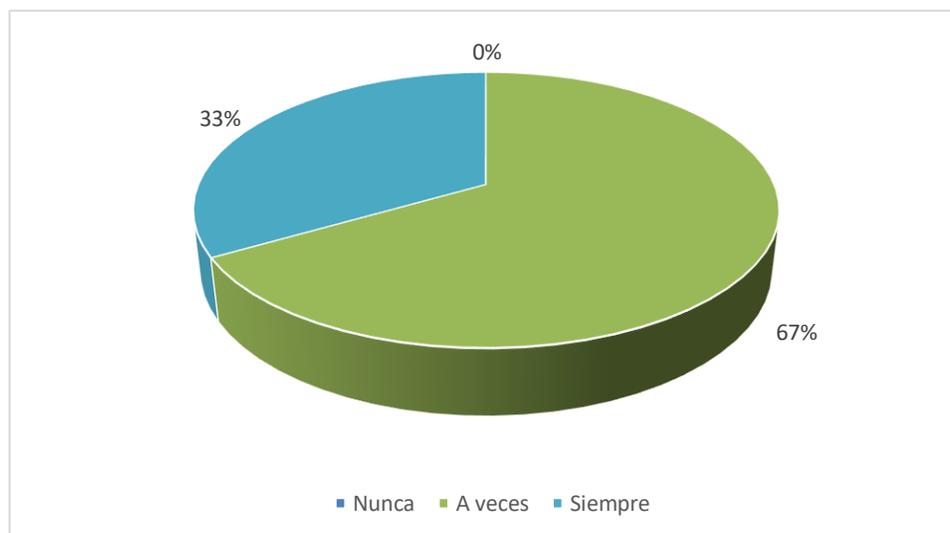
Interpretación: el 56% de los entrevistados expresó que cuenta con disponibilidad de recursos, a diferencia de un 44% describe que es regular el acceso a los recursos que ofrece la empresa. La diferencia de satisfacción en este aspecto, es poca, por lo que se considera un aspecto que podría tener mejoras para alcanzar la satisfacción total.

B. Trabajo en equipo

Tabla No. 4 ¿En su área de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

Siempre	A veces	Nunca
6	12	0
33%	67%	0%

Figura 4. ¿En su área de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?



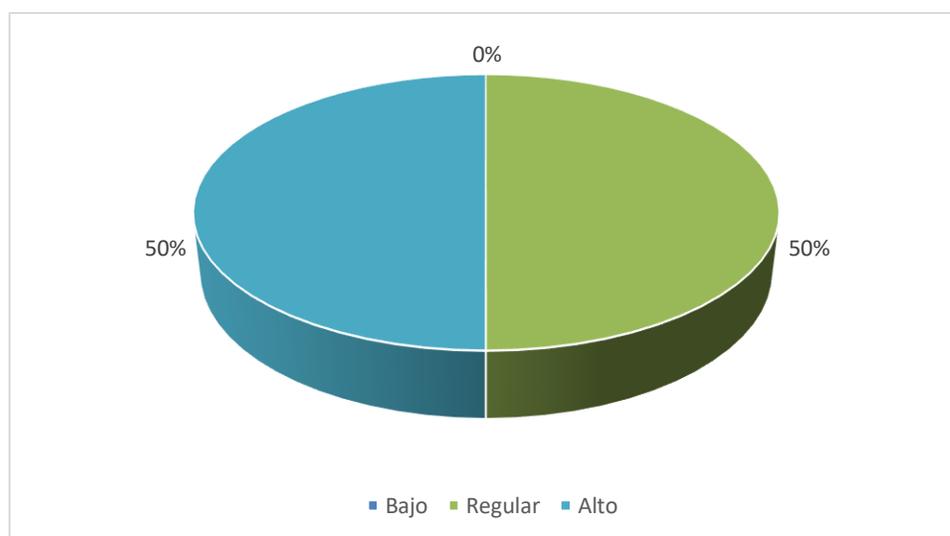
Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

Interpretación: el 33% de los colaboradores expresaron que siempre se fomenta el trabajo en equipo, mientras que el 67% que indica que se hace algunas veces se; éste último porcentaje es un indicador, que señala la necesidad de mejorar en este tema.

Tabla No. 5 ¿Cuál es su nivel de compromiso para apoyar el trabajo de sus compañeros dentro de la organización?

Alto	Regular	Bajo
9	9	0
50%	50%	0%

Figura No. 5 ¿Cuál es su nivel de compromiso para apoyar el trabajo de sus compañeros dentro de la organización?



Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

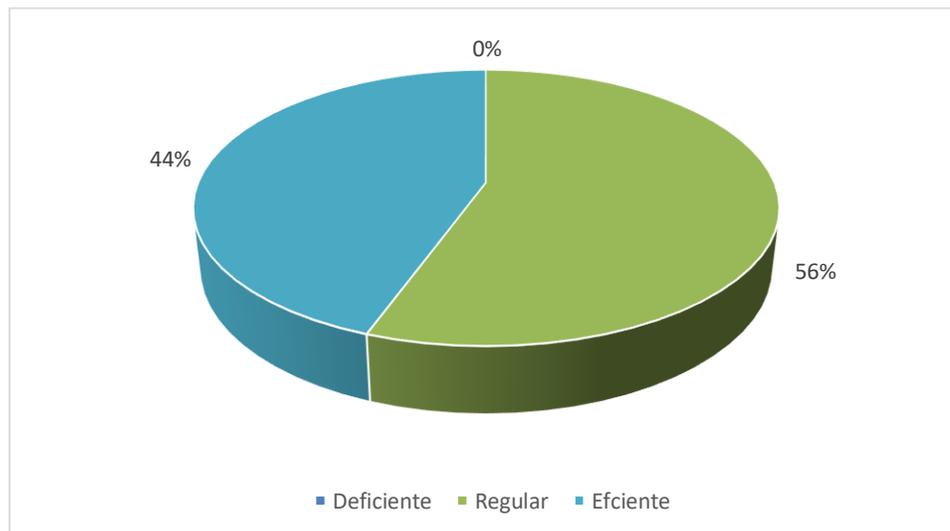
Interpretación: el 50% expreso tener un alto nivel de compromiso para apoyar el trabajo de sus compañeros dentro de la organización y el otro 50% del personal concuerda que es regular el nivel de compromiso para apoyar el trabajo de sus compañeros dentro de la organización. Lo cual refleja que la mitad de los colaboradores está totalmente comprometida a apoyar el trabajo de sus compañeros, y el resto denota un nivel regular de compromiso en apoyar el trabajo de sus compañeros, la organización debe de promover programas que motiven, e incrementen el porcentaje de personal comprometida dentro de la organización.

C. Relaciones interpersonales

Tabla No.6 ¿Cómo califica usted la comunicación dentro del departamento?

Eficiente	Regular	Deficiente
8	10	0
44%	56%	0%

Figura No.6 ¿Cómo califica usted la comunicación dentro del departamento?



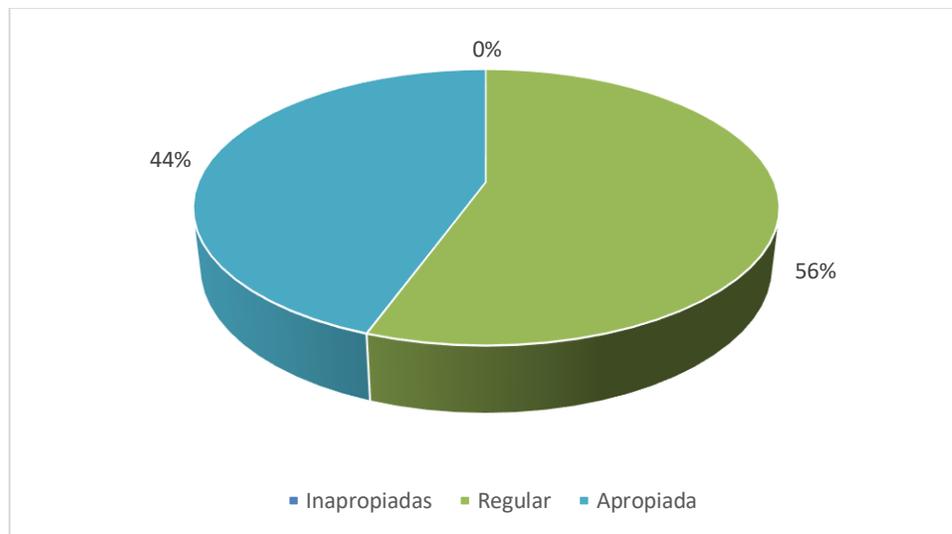
Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

Interpretación: el 44% expresó que la comunicación es eficiente, y el 56% la calificó como regular. Si bien ninguno de los colaboradores indicó que fuera deficiente, es importante que la empresa impulse mejoras en este aspecto.

Tabla No. 7 ¿Cómo considera usted la relación entre compañeros de trabajo, dentro de la organización?

Apropiada	Regular	Inapropiadas
8	10	0
44%	56%	0%

Figura No. 7 ¿Cómo considera usted la relación entre compañeros de trabajo, dentro de la organización?



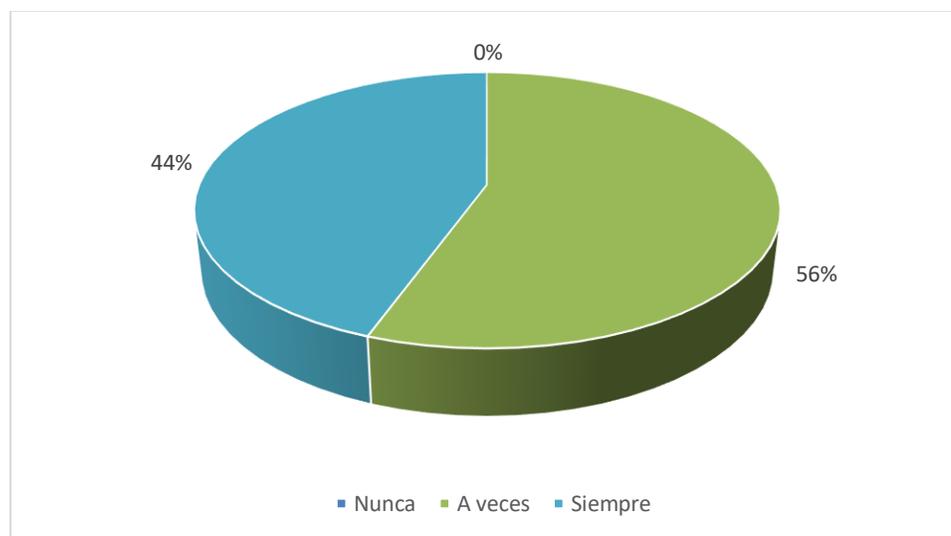
Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

Interpretación: el 44% determinó que la relación entre compañeros es apropiada, y el 56% indicó que la relación entre compañeros de trabajo es regular. De acuerdo a lo expresado por los colaboradores, un alto porcentaje no muestra estar satisfecho con el relacionamiento entre compañeros de trabajo, aspecto que podría mejorarse.

Tabla No. 8 ¿Dentro de la organización las funciones y roles están claramente definidas?

Siempre	A veces	Nunca
8	10	0
44%	56%	0%

Figura No. 8 ¿Dentro de la organización las funciones y roles están claramente definidas?



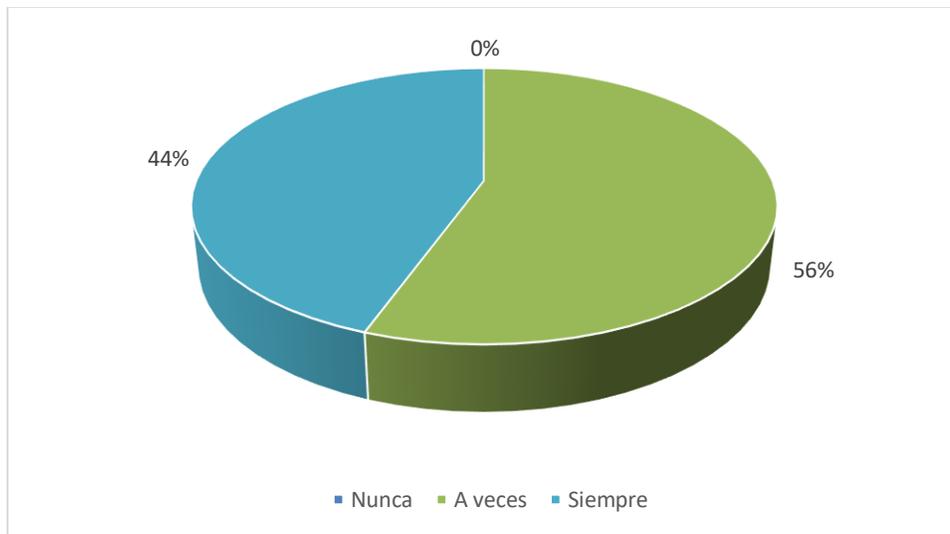
Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

Interpretación: el 44% expresó que siempre se encuentran definidos los roles y las funciones de cada puesto de trabajo, y el 56% indicó que algunas veces; lo cual es preocupante ya que esto demuestra que en algunas ocasiones la mayoría de colaboradores percibe un alto nivel de inseguridad en el conocimiento de roles y funciones.

Tabla No. 9 ¿Su jefe inmediato le proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien sus actividades?

Siempre	A veces	Nunca
8	10	0
44%	56%	0%

Figura No. 9 ¿Su jefe inmediato le proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien sus actividades?



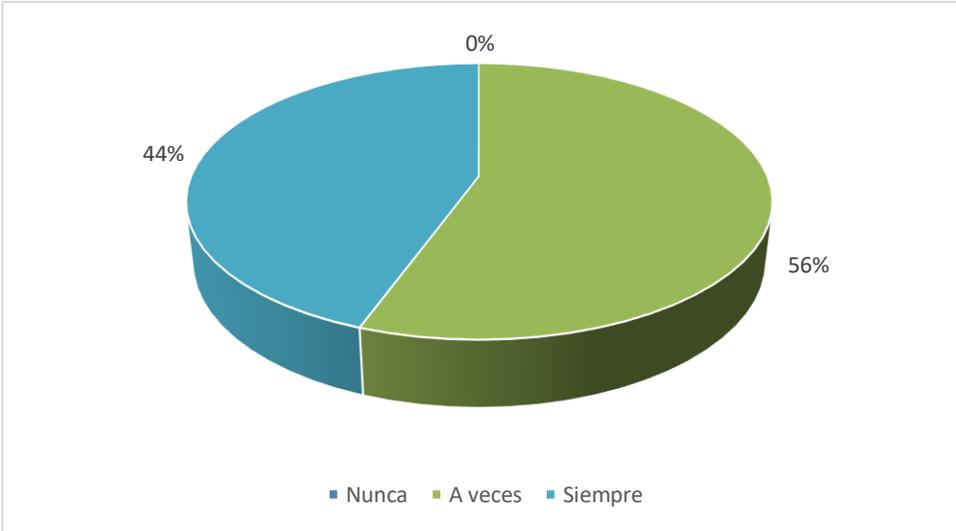
Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

Interpretación: Los resultados de la entrevista realizada indican que el 44% expresó que siempre su jefe inmediato le proporciona información suficiente y adecuada para realizar sus actividades, mientras que el 56% indicó que a veces su jefe inmediato le proporciona información suficiente y adecuada para realizar sus actividades. Lo cual indica que un porcentaje mayor a la mitad de los colaboradores, algunas veces no están bien informados en relación a las actividades que deben realizar.

Tabla No. 10 ¿Se organizan bien las actividades para completar las mismas, en el tiempo de la jornada de su trabajo?

Siempre	A veces	Nunca
8	10	0
44%	56%	0%

Figura No. 10 ¿Se organizan bien las actividades para completar las mismas, en el tiempo de la jornada de su trabajo?



Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

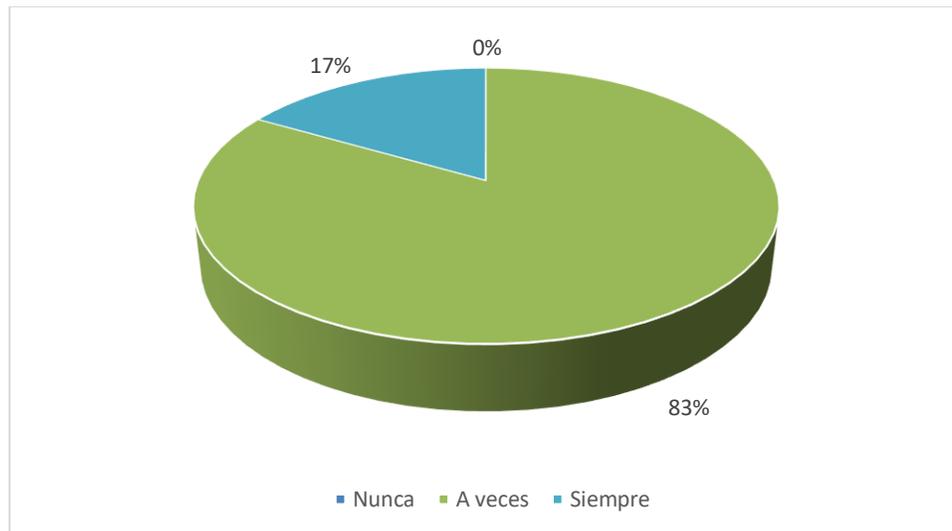
Interpretación: el 44% de los entrevistados expresaron que siempre se organizan bien las actividades para completar las mismas, en el tiempo de la jornada de su trabajo; y el 56% indicó que esto se realiza a veces, lo cual es un indicador de que existen debilidades en la ejecución de las tareas.

D. Liderazgo

Tabla No. 11 ¿Cuenta con el apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades?

Siempre	A veces	Nunca
3	15	0
17%	83%	0%

Figura No. 11 ¿Cuenta con el apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades?



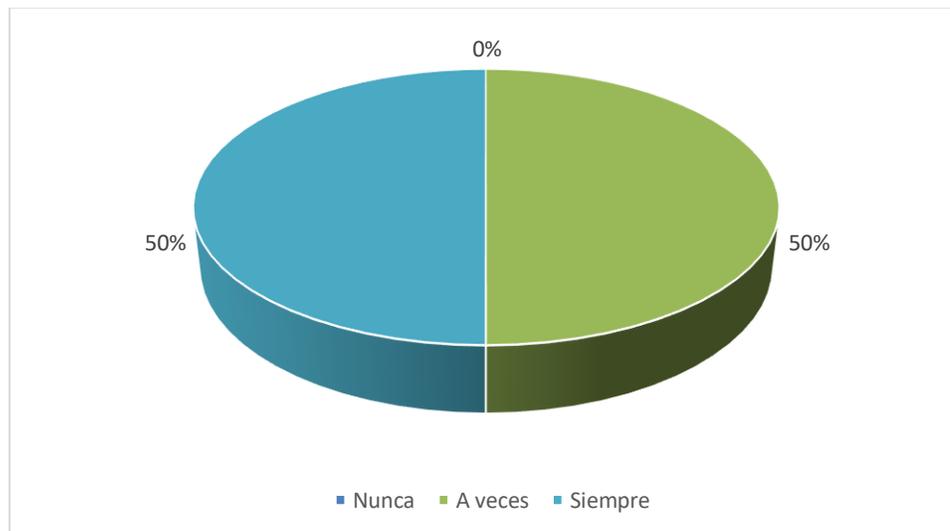
Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

Interpretación: el 17% de los entrevistados manifestó que siempre cuenta con el apoyo de su jefe, mientras que el 83% establece que a veces cuenta con el apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades, esto denota un grado de insatisfacción en relación al apoyo del jefe inmediato en situaciones de dificultad.

Tabla No. 12 ¿Su jefe lo respalda frente a sus superiores?

Siempre	A veces	Nunca
9	9	0
50%	50%	0%

Figura No. 12 ¿Su jefe lo respalda frente a sus superiores



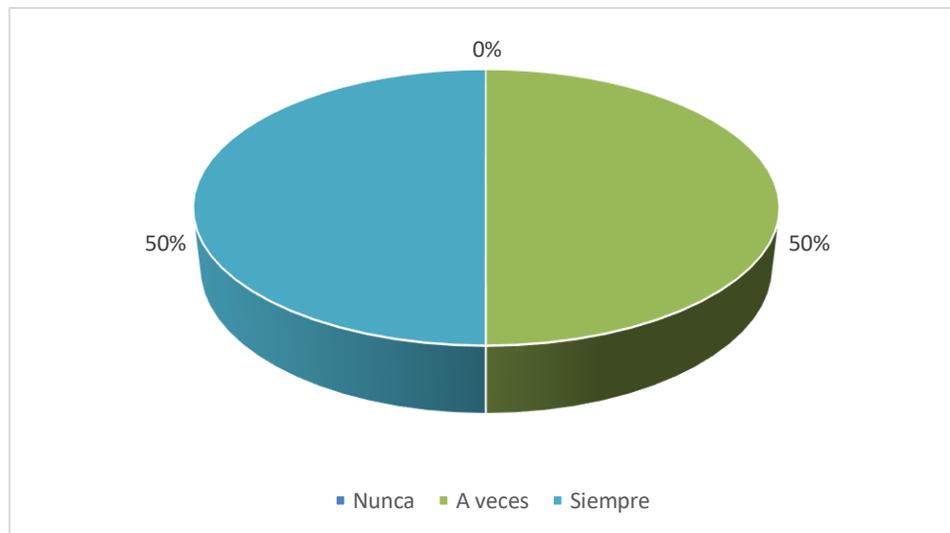
Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

Interpretación: el 50% expresó que siempre el jefe los respalda frente a sus superiores, y el otro 50% indicó que lo hace algunas veces, lo cual indica que la mitad de los colaboradores no se siente respaldado todo el tiempo.

Tabla No. 13 ¿Su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias, en el cumplimiento de sus responsabilidades?

Siempre	A veces	Nunca
9	9	0
50%	50%	0%

Figura No. 13 ¿Su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias, en el cumplimiento de sus responsabilidades?



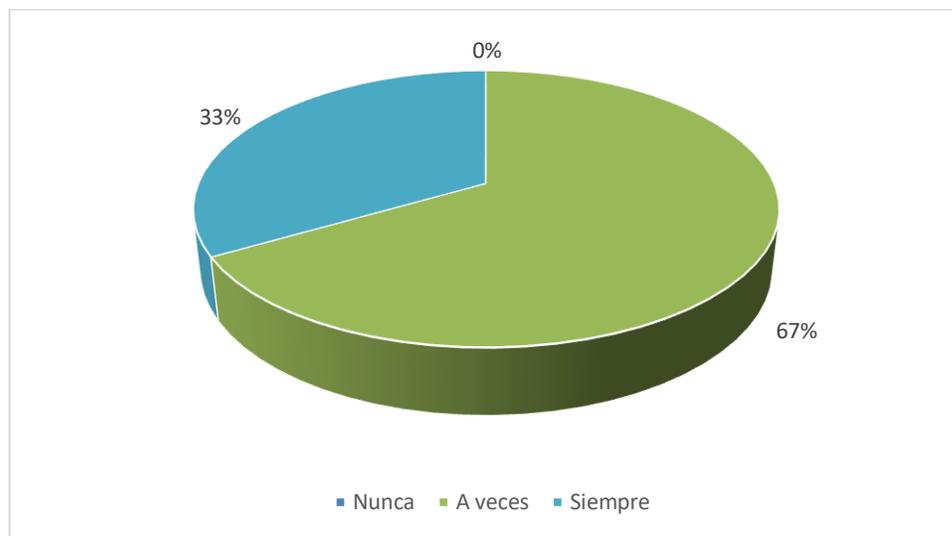
Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

Interpretación: el 50% de los entrevistados determinó que el jefe siempre le da autonomía para tomar las decisiones necesarias, en el cumplimiento de sus responsabilidades. En oposición al 50% que expresó que a veces el jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias, en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Tabla No. 14 ¿Le provee su jefe retroalimentación sobre puntos débiles, según la evaluación de su desempeño?

Siempre	A veces	Nunca
6	12	0
33%	67%	0%

Figura No. 14 ¿Le provee su jefe retroalimentación sobre puntos débiles, según la evaluación de su desempeño?



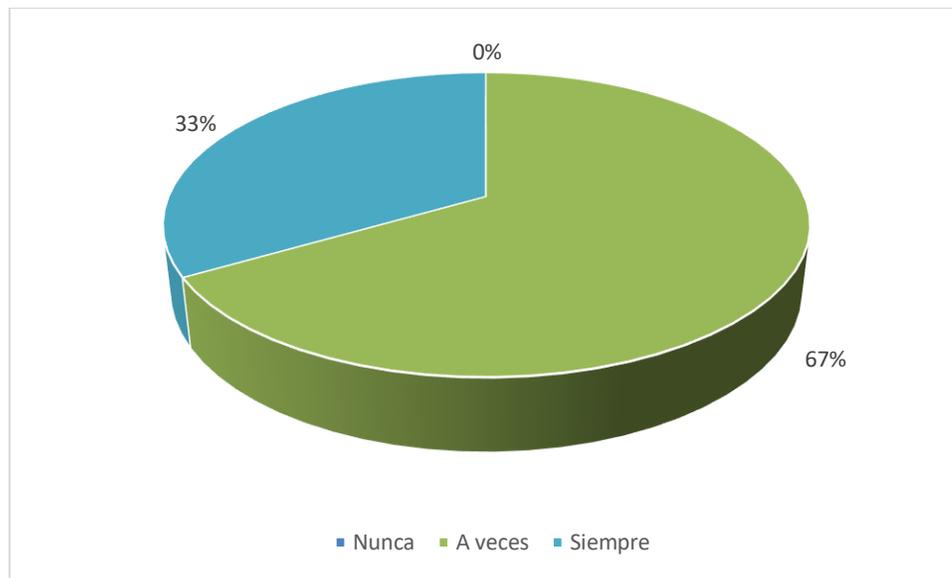
Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

Interpretación: el 33% expresó que su jefe siempre le provee retroalimentación sobre puntos débiles, según la evaluación de su desempeño; y el 67% expuso que lo hace a veces, siendo éste el porcentaje más alto se puede concluir que no siempre se les otorga retroalimentación a los colaboradores en relación a los resultados de su evaluación de desempeño.

Tabla No. 15 ¿Los jefes reconocen y valoran su esfuerzo en el trabajo?

Siempre	A veces	Nunca
6	12	0
33%	67%	0%

Figura No. 15 ¿Los jefes reconocen y valoran su esfuerzo en el trabajo?



Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

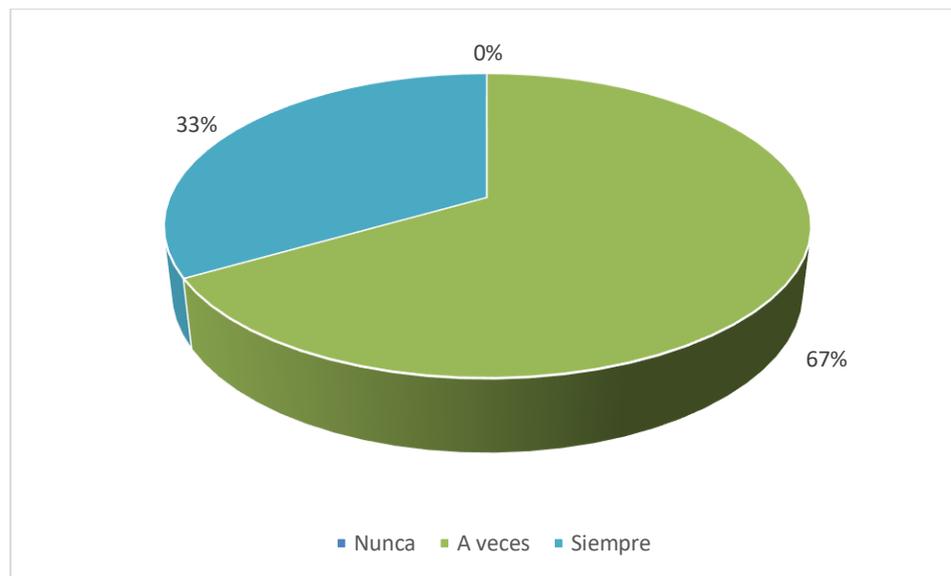
Interpretación: el 33% de los entrevistados expresaron que sus jefes siempre reconocen y valoran su esfuerzo en el trabajo. En contraposición al 67% que indicó que solo a veces lo hacen. Lo cual refleja un alto grado de insatisfacción en relación a este tema; siendo éste un aspecto importante para la motivación de los colaboradores es necesario que la empresa realice acciones para lograr el 100% de satisfacción.

E. Motivación y satisfacción laboral

Tabla No 16 ¿Los jefes en la organización, se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

Siempre	A veces	Nunca
6	12	0
33%	67%	0%

Figura No 16 ¿Los jefes en la organización, se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?



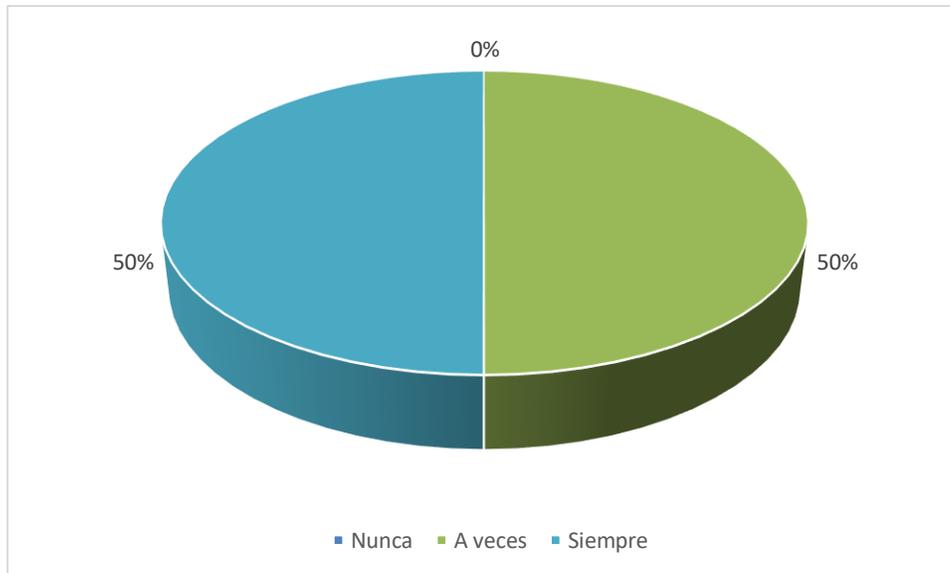
Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

Interpretación: el 33% concuerda que los jefes siempre se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal. A diferencia del 67% que expuso que algunas veces lo hacen; lo cual indica que un porcentaje mayoritario considera que los jefes no se esfuerzan lo necesario por mantener motivado al personal.

Tabla No. 17 ¿La organización cuenta con planes y acciones específicas destinadas para mejoras en su área de trabajo?

Siempre	A veces	Nunca
9	9	0
50%	50%	0%

Figura No. 17 ¿La organización cuenta con planes y acciones específicas destinadas para mejoras en su área de trabajo?



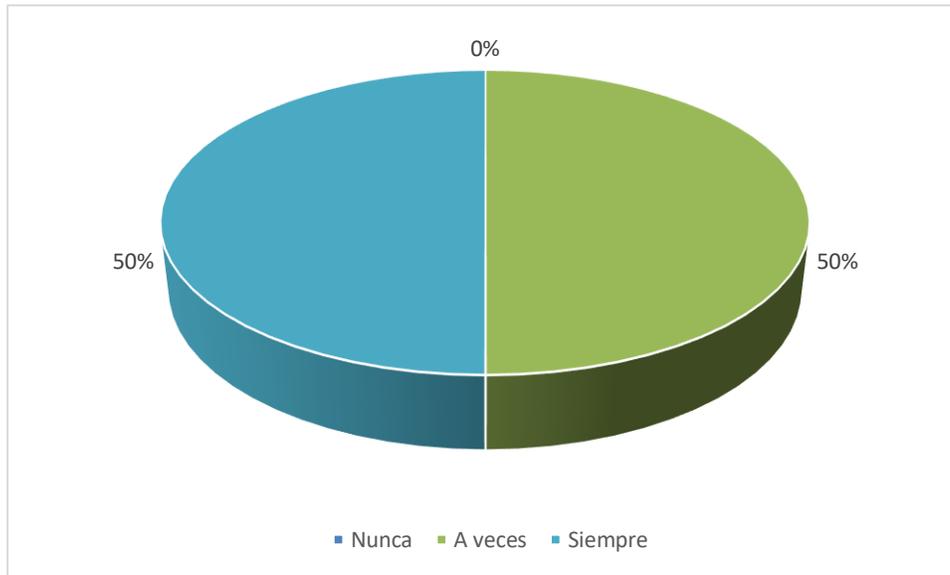
Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

Interpretación: 50% de los entrevistados expusieron que la organización cuenta siempre con planes y acciones específicas destinadas para mejoras en su área de trabajo. En relación al otro 50% que manifestó que a veces se cuenta con estos planes y acciones. Lo cual denota que, si existen, aunque hay debilidad en algunas ocasiones.

Tabla No. 18 ¿La organización otorga beneficios equitativos a los trabajadores?

Siempre	A veces	Nunca
9	9	0
50%	50%	0%

Figura No. 18 ¿La organización otorga beneficios equitativos a los trabajadores



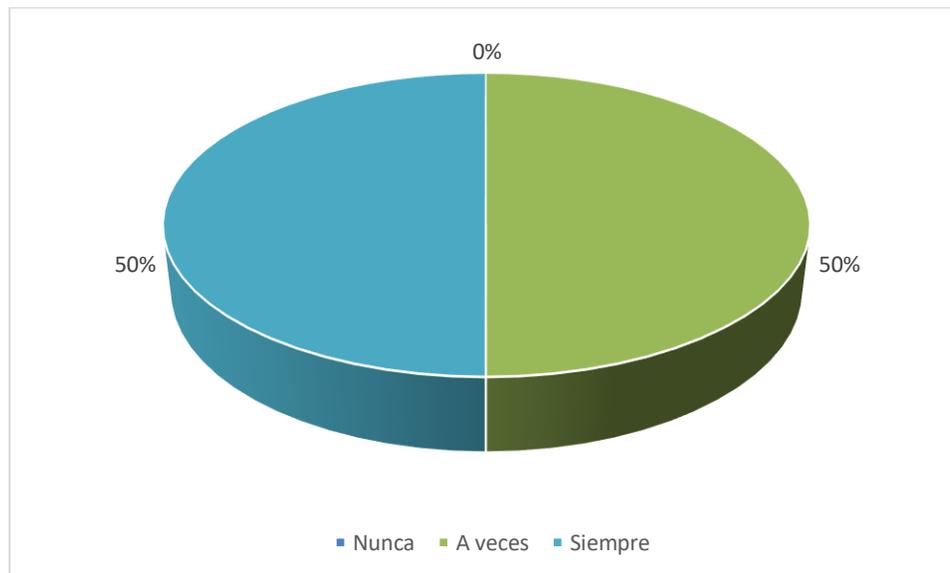
Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

Interpretación: el 50% expuso que la organización siempre otorga beneficios equitativos a los trabajadores, mientras que el otro 50% expuso que a veces la organización otorga beneficios equitativos a los trabajadores. Este resultado indica que la mitad de los colaboradores no está totalmente satisfecho con este aspecto.

Tabla No. 19 ¿Considera que recibe una justa retribución económica por sus labores desempeñadas?

Siempre	A veces	Nunca
9	9	0
50%	50%	0%

Figura No. 19 ¿Considera que recibe una justa retribución económica por sus labores desempeñadas?



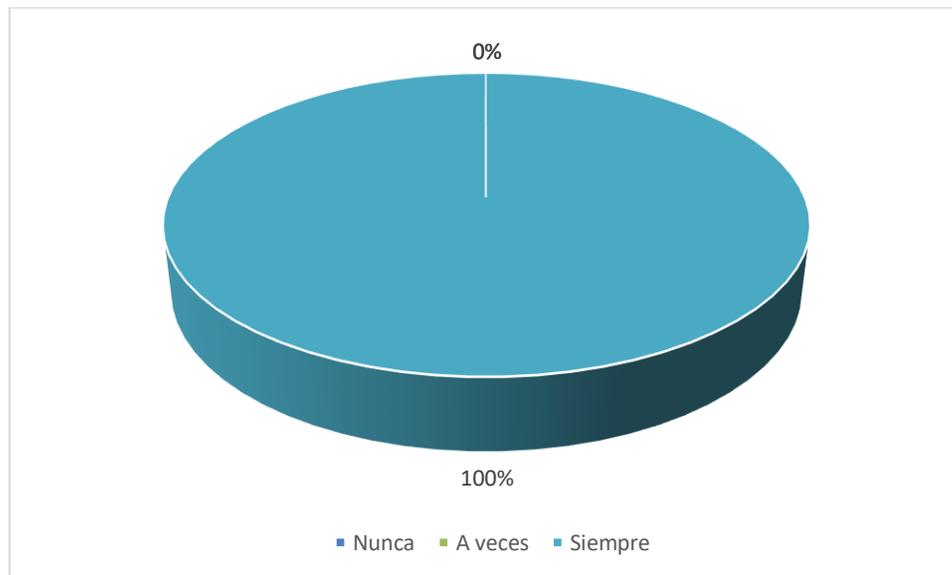
Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

Interpretación: la respuesta a esta pregunta fue que un 50% de los entrevistados considera que siempre recibe una justa retribución económica por sus labores desempeñadas. Mientras el otro 50% manifestó que a veces recibe una justa retribución económica. Lo cual significa que la mitad de los colaboradores algunas veces se siente insatisfecho por el salario recibido.

Tabla No. 20 ¿Participa usted en actividades culturales y recreacionales que la organización realiza?

Siempre	A veces	Nunca
18	0	0
100%	0%	0%

Figura No. 20 ¿Participa usted en actividades culturales y recreacionales que la organización realiza?



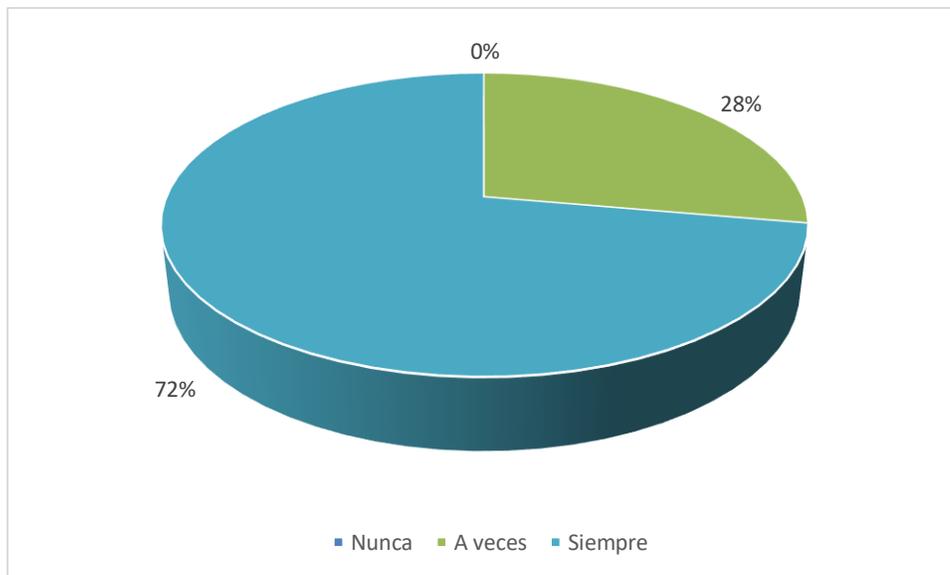
Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

Interpretación: el 100% de los entrevistados participa siempre en actividades culturales y recreacionales que la organización realiza. Lo cual indica un alto nivel de anuencia y disposición por parte de los colaboradores.

Tabla No 21 ¿Su compensación salarial comparada con otros de su mismo nivel, está acorde con las responsabilidades y cargo?

Siempre	A veces	Nunca
13	5	0
72%	28%	0%

Figura No 21 ¿Su compensación salarial comparada con otros de su mismo nivel, está acorde con las responsabilidades y cargo?



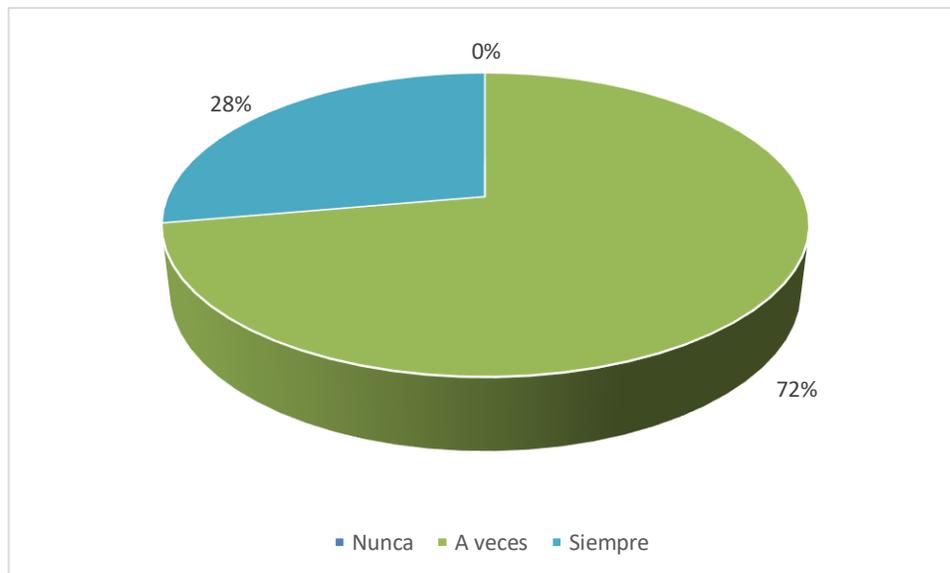
Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

Interpretación: el 72% aseveró que la compensación salarial está acorde con las responsabilidades y cargo. Únicamente el 28% refieren que a veces la compensación está acorde con las responsabilidades y cargo. Todo esto en comparación con otros colaboradores de su mismo nivel.

Tabla No. 22 ¿Cuenta la empresa con oportunidades de ascenso basada en méritos?

Siempre	A veces	Nunca
5	13	0
28%	72%	0%

Figura No. 22 ¿Cuenta la empresa con oportunidades de ascenso basada en méritos?



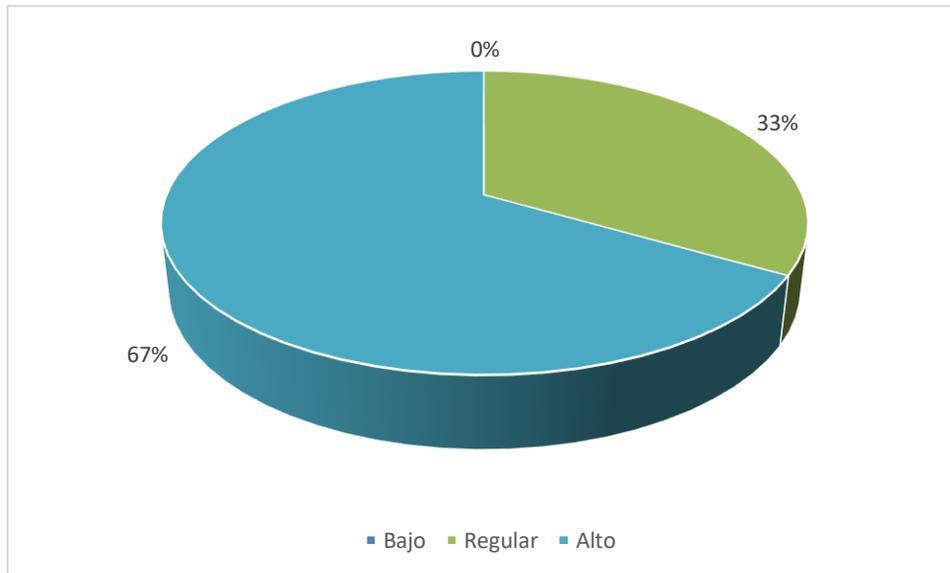
Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

Interpretación: el 28% expuso que la empresa siempre provee oportunidades de ascenso basados en méritos, mientras tanto, el 72% expone que solo a veces la empresa provee oportunidades de ascenso basados en méritos. Lo cual denota un alto grado de insatisfacción en este aspecto, ya que lo ideal sería que los colaboradores siempre perciban este beneficio.

Tabla No. 23 ¿Cómo califica su nivel de satisfacción, al formar parte de corporación Dummen Orange?

Alto	Regular	Bajo
12	6	0
67%	33%	0%

Figura No. 23 ¿Cómo califica su nivel de satisfacción, al formar parte de corporación Dummen Orange?



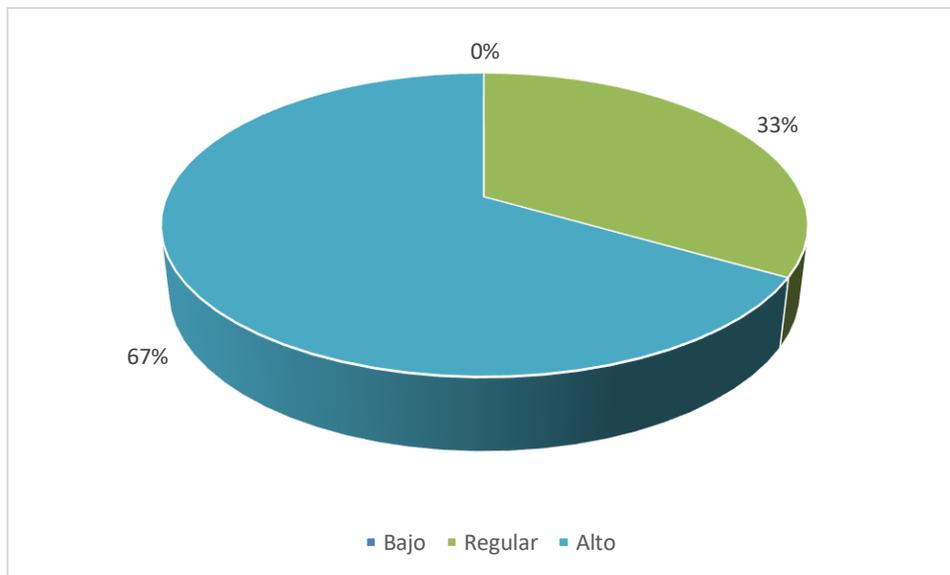
Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

Interpretación: el 67% expresó un alto nivel de satisfacción, al formar parte de corporación Dummen Orange. Mientras el 33% calificó regular el nivel de satisfacción, al formar parte de la corporación. Por lo anterior se determina que la gran mayoría de colaboradores muestra un buen nivel de sentido de pertenencia.

Tabla No 24 ¿Cómo califica su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?

Alto	Regular	Bajo
12	6	0
67%	33%	0%

Figura No 24 ¿Cómo califica su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?



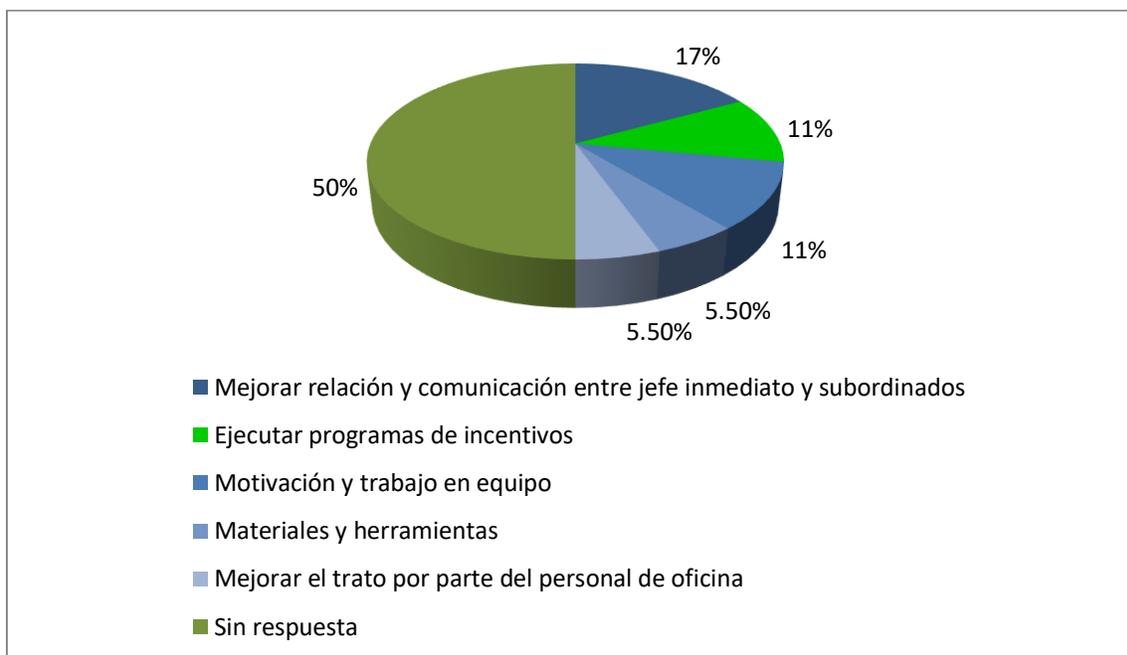
Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

Interpretación: el 67% de los entrevistados demuestran un nivel alto de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización. A diferencia del 33% que califica como regular su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización.

Tabla No 25 ¿Podría proporcionar algunos comentarios acerca de los aspectos que nos ayudarían a mejorar el ambiente de trabajo?

Mejorar relación y comunicación entre jefe inmediato y subordinados	Ejecutar programas de incentivos	Motivación y trabajo en equipo	Materiales y herramientas	Mejorar el trato por parte del personal de oficina	Sin respuesta
3	2	2	1	1	9
17%	11%	11%	5.5%	5.5%	50%

Figura No 25 ¿Podría proporcionar algunos comentarios acerca de los aspectos que nos ayudarían a mejorar el ambiente de trabajo?



Nota: Entrevista realizada al personal del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez.

Interpretación: únicamente el 50% de entrevistados dio respuesta a esta pregunta, los cuales mencionaron algunos aspectos que ayudarían a mejorar el ambiente laboral en la empresa, el 17% mencionó que se debe mejorar la relación y

comunicación entre jefe y subordinado, el 11% considera necesario implementar mejores planes de incentivos, entre los cuales mencionaron incentivos por desempeño y actividades de esparcimiento; otro 11% considera importante mejorar la motivación y fomentar el trabajo en equipo, un porcentaje correspondiente al 5.5% mencionaron que es necesario mejorar el trato por parte del personal de oficina, y un porcentaje igual mencionó que es necesario obtener más y mejores materiales y herramientas para el desempeño de sus actividades.

4.4 Interpretación general de resultados

Para las empresas es importante determinar el clima organizacional, dado que impacta significativamente en la productividad laboral y la rentabilidad de la empresa. Los estudios han indicado que el clima organizacional hace la diferencia entre una empresa de alto desempeño y otra de bajo desempeño.

Para la ejecución de la presente investigación es necesario realizar una interpretación general de resultados para poder observar de una manera más clara los resultados obtenidos, por lo que se presenta un análisis e interpretación de los mismos de acuerdo a cada indicador planteado:

A. Ambiente físico: conformado por las preguntas de la No. 1 a la No. 3.

Un porcentaje mayor al 56% de los empleados califica como cómodas y apropiadas las condiciones físicas y el ambiente laboral, así como la disposición de los recursos y materiales de trabajo, el resto de empleados lo califica como regular; sin embargo 1 empleado calificó este aspecto como incomodo e inapropiado, dato que es preocupante debido a que lo ideal sería que todos los empleados percibieran su ambiente físico de trabajo como un lugar apropiado para el desarrollo de sus actividades.

B. Trabajo en equipo: conformado por las preguntas de la No. 4 y No. 5.

El 67% consideró que solo algunas veces se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo y el 50% indicó que existe un nivel alto de disposición y compromiso para apoyar a compañeros de trabajo y el otro 50% indico la existencia de un nivel regular en este aspecto. En tal sentido el resultado de satisfacción en este indicador es bajo lo cual es preocupante debido al alto nivel de importancia de estos aspectos para el desarrollo de un buen clima laboral.

C. Relaciones interpersonales: conformado por las preguntas de la No.6 a la No.10.

Este indicador contempla aspectos como comunicación, relaciones interpersonales, definición de roles y funciones, información y tiempo para la ejecución de actividades, fue calificado como un aspecto regular, por el 56% de los entrevistados, aunque ninguno lo calificó deficiente, únicamente el 44% considera que es eficiente; en tal sentido el resultado de satisfacción en este indicador es regular.

D. Liderazgo: conformado por las preguntas de la No. 11 a la No. 15.

Este indicador incluye aspectos relacionados al apoyo, reconocimiento y respaldo por parte de los jefes inmediatos a sus subordinados, así como la retroalimentación como consecuencia del desempeño. Un porcentaje de entre 50 y 80 por ciento de los entrevistados considera que estos aspectos únicamente están presentes algunas veces, el resto de entrevistados afirmó que siempre se encuentran presentes, es decir que siempre reciben apoyo, respaldo, reconocimiento y retroalimentación, es importante señalar que ninguno calificó como inexistente este indicador; en tal sentido se concluye que este aspecto fue calificado como regular en el nivel de satisfacción.

E. Motivación y satisfacción laboral: conformado por las preguntas de la No. 16 a la No. 25.

En este indicador se incluyen aspectos como motivación, beneficios, justa retribución, remuneraciones, ascensos, satisfacción laboral, entre otros; el aspecto motivacional fue calificado con un porcentaje bajo ya que únicamente el 33% indicó que los jefes se preocupan siempre por este aspecto y el 67% dijo que solo algunas veces, este aspecto también fue mencionado como uno de los que se debe mejorar y fomentar; el aspecto de participación en actividades de esparcimiento fue calificado con el 100% aunque comentaron que estas actividades deben aumentarse para mejorar el clima laboral, el resto de aspecto fue considerado con un nivel de satisfacción regular. Dichos resultados indican que este indicador presenta un nivel de satisfacción regular.

Como interpretación general se puede mencionar que los colaboradores perciben el clima laboral en la empresa con un nivel de satisfacción de entre regular a satisfactorio; y que los aspectos más relevantes a mejorar son: motivación, comunicación, trabajo en equipo, retroalimentación y capacitación.

4.5 Conclusiones

1. Los colaboradores perciben el clima laboral en la empresa con un nivel de satisfacción de entre regular a satisfactorio, valorando muy bien aspectos como ambiente físico y compromiso y satisfacción laboral.
2. Las relaciones interpersonales de los colaboradores dentro de la empresa presentan un nivel de satisfacción regular para los entrevistados, entre los principales factores que influyen en este indicador según la percepción de los entrevistados están: la comunicación y relación entre compañeros del mismo

nivel y la adecuada información y definición de funciones por parte del jefe inmediato a sus subordinados.

3. Entre los aspectos motivacionales más importantes para los colaboradores se encuentran: apoyo y reconocimiento, aspecto que fue valorado con nivel regular de satisfacción debido que externaron que solo en algunas ocasiones se sienten apoyados y reconocidos; otro aspecto es el de incentivos y remuneración, entre los cuales mencionaron que existe debilidad en ofrecerles actividades de esparcimiento y reconocimientos por el desempeño de sus funciones; así mismo un 67% de los entrevistados mencionaron que solo en algunas ocasiones los jefes se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación en el equipo de trabajo.
4. El nivel de satisfacción en relación al ambiente físico laboral percibido por los colaboradores se encuentra en un nivel satisfactorio, el 67% considera que es cómodo, un 56% refiere que las condiciones físicas son las apropiadas y que tienen los recursos necesarios a su disposición, el resto lo calificó en un nivel regular; sin embargo, es necesario tomar en cuenta que un colaborador calificó este indicador con un nivel bajo o insatisfactorio.
5. La comunicación no es efectiva en ninguno de los niveles jerárquicos, debido a que el 56% de los entrevistados la califican como regular en cuanto a la comunicación entre empleados del mismo nivel, el mismo porcentaje indica que los jefes proporcionan información suficiente y adecuada únicamente en algunas ocasiones. El resto de entrevistados, equivalente al 44% calificaron este aspecto como eficiente.

4.6 Recomendaciones

1. La finalidad de toda empresa debe ser mantener siempre un nivel óptimo en todos los aspectos que la conforman, por lo que se sugiere tomar en cuenta un

nivel de satisfacción alto en relación al clima laboral; ya que este determina en gran manera el éxito de los colaboradores y por ende de la empresa en general. Se recomienda a la Finca Antigua Flowers S.A. desarrollar planes y programas que garanticen el desarrollo y la satisfacción de sus colaboradores, lo cual generaría un excelente clima laboral, en tal sentido se sugiere analizar la propuesta planteada en la presente investigación.

2. Debido a la importancia que representan las relaciones interpersonales para lograr un alto nivel de satisfacción en la percepción del clima laboral, se sugiere que la empresa realice acciones que fomenten la adecuada comunicación y relación entre compañeros, por lo que se recomienda realizar capacitaciones con esta temática, incluyendo trabajo en equipo, actividades e incentivos que promueven un nivel alto de interacción en donde participen todos los niveles jerárquicos de la empresa, tales como actividades al aire libre, festejos, talleres, entre otras.
3. Se recomienda que la Finca Antigua Flowers S.A. fomente y desarrolle actividades que mantengan un alto nivel de motivación en sus colaboradores, ya que de ello depende un gran porcentaje de efectividad en la ejecución de sus funciones. Se sugiere analizar la propuesta contenida en este informe, el cual hace especial énfasis en desarrollar actividades que incentiven a los colaboradores tanto en el aspecto personal como laboral, ya que es importante promover el desarrollo del talento humano, para lograr así la satisfacción de sus necesidades, debido a que un colaborador satisfecho mantendrá un nivel alto de motivación, coadyuvará a mejorar el clima laboral, y por lo consiguiente un incremento en la productividad.
4. Según la percepción de los empleados, se recomienda tomar en cuenta aspectos físicos a mejorar tales como: mejorar la disponibilidad de recursos y materiales para la ejecución de tareas; los principios de ergonomía dictan que los espacios físicos, mobiliario y equipo deben ser adecuados para el uso

cómodo y eficiente de las personas, para así evitar problemas de higiene laboral, así como de salud mental. Se sugiere que la empresa analice la propuesta profesional incluida en este informe, donde se planifique una mejora ergonómica del mobiliario y equipo de los colaboradores con la finalidad de cuidar su bienestar.

5. Una adecuada comunicación es imprescindible para el buen funcionamiento de toda empresa, debido a que decisiones y tareas mal comunicadas no serán bien ejecutadas ni bien recibidas por parte de los subalternos, la entrevista realizada reflejó que existe debilidad en este aspecto de la empresa sobre todo en la regularidad con que los jefes informan a sus subalternos sobre aspectos necesarios para desarrollar sus funciones, en tal sentido se recomienda la implementación de políticas de comunicación asertiva, y otras herramientas útiles como la implementación de murales informativos, buzón de sugerencias y correo electrónico institucional, las cuales no representan costos altos para la empresa y mejoraran de gran manera la eficiencia y eficacia de las comunicaciones.

Capítulo V

Marco propositivo

5.1 Propuesta Profesional

PLAN DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN PARA OPTIMIZAR EL CLIMA LABORAL, DEL EQUIPO DE SUPERVISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES, FINCA ANTIGUA FLOWERS S.A., ALOTENANGO, SACATEPÉQUEZ

5.2 Introducción

Tal como lo describe César Montalván, en su libro *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*, los recursos humanos representan el factor esencial de las empresas, por lo tanto son estos los que establecen la diferencia entre una empresa y otra, lo que los convierte en la real competencia en el mercado, de ahí la importancia de que este factor tan importante se mantenga altamente capacitado para responder a las necesidades de la empresa y lograr la competitividad de la misma; también indica que las empresas con cultura de capacitación no la realizan como un requisito sino que la consideran parte principal de la misma para establecer los planes de vida y de carrera de los colaboradores, con la finalidad de darle continuidad permanente a la capacitación del personal durante su permanencia en la empresa (Montalván, C. 1999).

Otro aspecto importante para el desarrollo y por ende el aumento en la productividad de los colaboradores, es la motivación, ya que un colaborador motivado representa un recurso humano más eficiente y eficaz para la empresa, dicha motivación puede aumentarse poniendo en práctica herramientas y actividades que los incentiven tanto en su desarrollo personal como laboral.

Según Urcola, J. (2010), las personas en el ámbito del trabajo quieren dinero, pero en muchas ocasiones quieren algo más que dinero, las personas pretenden además de recibir un salario, recibir otros tipos de incentivos, tales como: sentirse útiles, desarrollar un trabajo interesante, obtener desarrollo personal y profesional, obtener respeto y prestigio, adquirir una posición social, y mantener buenas relaciones personales, entre otros.

En tal sentido, el presente plan está basado en 7 indicadores, los cuales son aspectos importantes para mejorar el clima laboral a través de la capacitación y motivación de los colaboradores del equipo de supervisión del departamento de operaciones de la Finca Antigua Flowers S.A.

5.3 Justificación

La investigación sobre la percepción del clima laboral del equipo de supervisión del departamento de operaciones, Finca Antigua Flowers S.A., Alotenango, Sacatepéquez, dio como resultado que algunos aspectos presentan debilidades, por lo que los colaboradores manifiestan no sentirse totalmente satisfechos en su lugar de trabajo; tomando en cuenta la importancia del bienestar del recurso más importante de la empresa; se plantea el siguiente plan de capacitación y motivación, como una solución para el mejoramiento del clima laboral entre el personal de supervisión y sus subalternos.

5.4 Objetivos

5.4.1 Objetivo general

Valorar el desempeño de los colaboradores otorgándoles incentivos que contribuyan a conservar un alto nivel de motivación y capacitación, obteniendo como consecuencia el mejoramiento del clima laboral.

5.4.2 Objetivos específicos

- Establecer actividades de formación y capacitación que beneficien el crecimiento humano y profesional de los colaboradores.
- Implementar incentivos orientados a la motivación de los colaboradores.
- Promover un clima laboral positivo.

5.4.3 Indicadores

Con el objetivo de estructurar de una manera clara el presente plan, se tomaron los siguientes aspectos más relevantes del clima organizacional identificados:

Ambiente físico y condiciones de trabajo

Comunicación

Desarrollo de carrera

Liderazgo

Motivación y satisfacción laboral

Sentido de pertenencia

Trabajo en equipo

5.5 Plan de acción

Indicador	Incentivo	Estrategia	Responsable	Recursos	Tiempo
Ambiente físico y condiciones de trabajo.	Remodelación del área de trabajo.	Remozar el espacio físico, así como el mejoramiento del mobiliario y equipo de cada uno de los colaboradores, con la finalidad de cumplir con los principios de ergonomía necesarios para la realización de las funciones.	Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores del área de intendencia. • Mobiliario. • Equipo. • Materiales remozamiento. 	Una vez al año. Preferiblemente en el mes de enero.
Comunicación	Capacitación sobre comunicación asertiva	Ejecutar un taller de capacitación sobre comunicación asertiva, en donde se capacite a los colaboradores sobre los diferentes tipos de comunicación y el momento en el que pueden utilizar cada uno de ellos. El principal objetivo de este taller será desarrollar y mantener un sistema de comunicación efectiva, el cual tendrá como consecuencia el mejoramiento del clima laboral.	Departamento de Recursos Humanos y jefe de área de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores del departamento de recursos humanos. • Capacitador. • Salón de reuniones. • Equipo audiovisual. • Refrigerio para los participantes. • Material de apoyo. 	2 veces al año.
	Mural informativo	Instalación de un mural para la colocación de información importante de la finca, con la finalidad de que los mandos medios y altos comuniquen de manera inmediata y oportuna.	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Material de corcho. • Tachuelas o sujetadores para la pizarra. • Papel bond. 	Todo el año.

	Buzón de comentarios y sugerencias.	Se instalará un buzón, en donde los colaboradores podrán ingresar comentarios y sugerencias de manera anónima, sobre los diferentes aspectos de la empresa.	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Un buzón. • Block de papel para sugerencias. 	Todo el año
	Correo electrónico institucional	Se creará un correo electrónico institucional "Supervisores team" para cada uno de los colaboradores del equipo de supervisión, en donde recibirán y enviarán de manera oportuna la información necesaria.	Recursos Humanos y Departamento de Informática.	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores. • Equipo de cómputo. • Internet. 	Todo el año.
	Políticas de comunicación	La empresa creará y comunicará a sus empleados, las políticas de comunicación que regirán este aspecto de la empresa, esto tendrá como consecuencia la definición de lineamientos claros de comunicación interna y externa.	Gerencia General y Departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores. 	Todo el año.
Desarrollo de carrera	Capacitaciones	Desarrollar capacitaciones bimensuales, sobre diferentes temas relacionados a las funciones de los colaboradores, para lo cual la empresa realizará un diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC- cada fin de año. con el cual crearan un plan de capacitación anual, el cual ejecutaran cada dos meses, tomando en cuenta dichos resultados. El objetivo de estas capacitaciones será proveer de	Departamento de Recursos Humanos y jefe de área operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores del Departamento de Recursos Humanos. • Capacitador. • Equipo audiovisual. • Salón de reuniones. • Refrigerio para los participantes. 	Cada 2 meses.

		mejores prácticas y nuevos conocimientos a los colaboradores.		• Material de apoyo.	
	Formación	<p>Coaching: asignar un profesional como entrenador o tutor en donde le otorga líneas de acción para establecer objetivos y los cumpla, realizando un seguimiento y reconocimiento hacia los logros del tutelado.</p> <p>Roating: es una herramienta de formación consistente en la rotación de puestos de trabajo, para que el colaborador adquiera una base más amplia de habilidades y una mayor flexibilidad para desarrollarse en la empresa. Esta herramienta también es utilizada para la planificación de rutas de carrera.</p>	Gerencia General y Departamento de Recursos Humanos.	• Colaboradores designados.	Todo el año.
	Orientación Profesional	Ejecutar el programa “tu desarrollo es nuestro desarrollo”, organizando reuniones semestrales con cada colaborador, cuyo objetivo será orientar al trabajador sobre la ruta de desarrollo profesional que puede seguir, guiándolo, apoyándolo y fomentando el interés por obtener grados académicos superiores o nuevas competencias.	Departamento de Recursos Humanos.	• Colaboradores del departamento de recursos humanos.	2 veces al año.

Liderazgo	Pines o botones por Liderazgo	Imposición de pines de reconocimiento al líder del mes; donde el jefe inmediato superior nombrará al líder del mes, como reconocimiento a acciones de liderazgo positivo demostradas; tales como: toma de decisiones en situaciones de emergencia, presentación de propuestas para el mejoramiento de procesos, exposición de actitudes de liderazgo, entre otras.	Gerencia General, Departamento de Recursos Humanos y Jefe del departamento de operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores. • Pines o botones, elaborados especialmente para esta acción. 	Cada mes, durante la reunión mensual.
Motivación y satisfacción	Reconocimientos verbales públicos y privados	Programar una reunión mensual para reconocer una labor eficiente y/o actitud positiva. Felicitar al colaborador en privado y público en el momento de un logro específico.	Gerencia General, Departamento de Recursos Humanos y jefe de área	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores. • Salón de reuniones. • Equipo audiovisual. 	Cada mes.
	Reconocimiento a empleado del mes.	Cada mes, los mandos superiores, evaluarán la actitud, trabajo en equipo y cumplimiento de tareas de los empleados, eligiendo al empleado que mejor haya cumplido con estas características, dicha evaluación será comunicada al departamento de recursos humanos, quienes publicarán el nombre, fotografía y la descripción que dará cada uno de sus jefes respondiendo al porqué merecen ser los empleados del mes. Esta publicación se hará en el mural	Gerencia General, Departamento de Recursos Humanos y jefe de área	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores. • Salón de reuniones. • Material para la elaboración de la publicación. 	Cada mes, durante la reunión mensual.

		informativo y por medio del correo electrónico institucional.			
	Diploma de reconocimiento por desempeño laboral	Entregar diplomas anuales por el desempeño laboral del colaborador, de acuerdo al cumplimiento de metas y objetivos, como consecuencia de la evaluación de desempeño.	Gerencia General, Departamento de Recursos Humanos y Jefe del departamento de operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores. • Salón de reuniones. • Equipo audiovisual. • Refrigerio para los participantes. • Material para la elaboración de diplomas 	1 vez al año.
	Tiempo de ocio	Agregar un elemento lúdico al área de trabajo, por ejemplo una mesa de futbolito o algún juego electrónico, para que puedan ser utilizados por un tiempo pequeño, el cual sirva de esparcimiento en la jornada diaria laboral.	Gerencia General y Departamento de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos lúdicos. 	Todo el año
	Actividades de esparcimiento	Organizar y ejecutar actividades al aire libre utilizando dinámicas que fomenten el trabajo en equipo.	Gerencia General y Departamento de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores. • Espacio físico apropiado. • Refrigerio para los participantes. • Material de apoyo. 	2 veces al año.
Sentido de pertenencia	Celebración de cumpleaños	Organizar y promover un momento especial para la celebración de los cumpleaños del mes, coordinando comidas y	Departamento de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores. • Salón de reuniones. 	Cada mes, durante la reunión mensual.

		un momento de felicitación, con el propósito de hacer sentir al colaborador como parte importante de la empresa.		<ul style="list-style-type: none"> • Refrigerio para los participantes. 	
Trabajo en equipo	Capacitación sobre relaciones interpersonales	Desarrollar taller de relaciones interpersonales con el equipo de supervisión y subalternos, con la finalidad de incentivar el compañerismo y las buenas prácticas de relacionamiento.	Gerencia General y Departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores. • Espacio físico apropiado. • Refrigerio para los participantes. • Material de apoyo. 	2 veces al año.

5.6 Cronograma de ejecución

Actividad-incentivo	enero	febrero	marzo	abril	Mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	Diciembre
Remodelación del área de trabajo.	X											
Capacitación sobre comunicación asertiva	X						X					
Mural informativo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Buzón de comentarios y sugerencias.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Correo electrónico institucional	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Políticas de comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Capacitaciones	X		X		X		X		X		X	
Formación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Orientación Profesional	X						X					
Pines o botones por Liderazgo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reconocimientos verbales públicos y privados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Diploma de reconocimiento por Desempeño Laboral												X
Tiempo de ocio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Celebración de cumpleaños	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reconocimiento a empleado del mes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Actividades de esparcimiento				X								X
Capacitación sobre relaciones interpersonales		X						X				

5.7 Responsables

- **Gerencia General:**

Será la responsable principal de la programación, socialización, desarrollo, ejecución y evaluación del presente plan.

- **Departamento de recursos humanos:**

Será el responsable de la ejecución del plan, especialmente de las actividades que le competen directamente, así como brindar apoyo a la Gerencia General y proponer sugerencias de mejoras del mismo.

- **Jefe del departamento de operaciones:**

Será el responsable directo del monitoreo de todas las acciones concernientes al presente plan, así como de la ejecución de las actividades que le competen. Brindando sugerencias a los demás responsables.

5.8 Presupuesto

Para el primer año de implementación del plan se considera un presupuesto total aproximado de Q24,700.00; sin embargo, este presupuesto se reducirá considerablemente debido a que algunos costos son de inversión para varios años, tales como mobiliario y equipo, algunos materiales, entre otros.

Actividad-incentivo	Recursos	Costos aproximados	Observaciones
Remodelación del área de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores del área de intendencia. • Mobiliario. • Equipo. • Materiales remozamiento. 	Q 10,000.00	Esta es una aproximación debido a que el costo final responderá al estado del espacio físico en el momento de ejecutar esta actividad.
Capacitación sobre comunicación asertiva	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores del departamento de recursos humanos. • Capacitador. • Salón de reuniones. • Equipo audiovisual. • Refrigerio para los participantes. • Material de apoyo. 	Q 4,000.00	Se considera que cada capacitación tendrá un costo de dos mil quetzales.
Mural informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Material de corcho. • Tachuelas o sujetadores para la pizarra. • Papel bond. 	Q 500.00	Este será una inversión inicial, la cual será reducida en los años siguientes debido al tiempo de vida del material de corcho
Buzón de comentarios y sugerencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Un buzón. • Block de papel para sugerencias. 	Q 150.00	
Correo electrónico institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores. • Equipo de cómputo. 	Q 0.00	Esta actividad no representa costos debido a que se utilizaran

	<ul style="list-style-type: none"> • Internet. 		recursos existentes.
Políticas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores. 	Q 0.00	
Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores del Departamento de Recursos Humanos. • Capacitador. • Equipo audiovisual. • Salón de reuniones. • Refrigerio para los participantes. • Material de apoyo. 	Q 6,000.00	Se considera que esta actividad puede realizarse en las instalaciones de la empresa, y que en la mayoría de temas, el capacitador puede ser un colaborador de la misma, por lo que se consideró contratar capacitador externo, únicamente para 2 ocasiones.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores designados. 	Q 0.00	
Orientación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores del departamento de recursos humanos. 	Q 0.00	
Pines o botones por Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores. • Pines o botones, elaborados especialmente para esta acción. 	Q 500.00	Se considera elaborar un ciento de botones o pines, para reducir costos y contar con existencias.
Reconocimientos verbales públicos y privados	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores. • Salón de reuniones. • Equipo audiovisual. 	Q 0.00	
Diploma de reconocimiento por Desempeño Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Material para la elaboración de diplomas 	Q 100.00	
Tiempo de ocio	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos lúdicos. 	Q 1,000.00	Este costo de inversión será único, debido al tiempo de vida del material adquirido.

Celebración de cumpleaños	<ul style="list-style-type: none"> • Refrigerio para los participantes. 	Q 150.00	Esta actividad no representa costos, mayor debido a que se hará durante la reunión mensual, por lo que únicamente se incluye el precio de un pastel.
Reconocimiento a empleado del mes.	<ul style="list-style-type: none"> • Material para la elaboración de la publicación. 	Q 100.00	
Actividades de esparcimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores. • Espacio físico apropiado. • Refrigerio para los participantes. • Material de apoyo. 	Q 1,200.00	
Capacitación sobre relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores. • Espacio físico apropiado. • Refrigerio para los participantes. • Material de apoyo. 	Q 1,000.00	Para esta actividad únicamente se incluye costo de refrigerio, debido a que se pretende que sea impartida por personal del Departamento de Recursos Humanos, con recursos propios de la empresa.
TOTAL		Q 24,700.00	

Referencias bibliográficas

1. Aamodt, M. (2010). Psicología industrial/organizacional Un enfoque Aplicado, Sexta edición, México: CENGAGE Learning.
2. Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica.
3. Arango Escobar, J. E. (2009). Manual de la metodología de la investigación Método Científico. Guatemala: Estudiantil Fénix.
4. Arrabal Martín, E. (2018). Inteligencia Emocional. Madrid, España: Elearning S.L.
5. Atehortúa Hurtado, F. A., Bustamante Vélez, R., & Valencia de los Ríos, J.A. (2008). Sistema de Gestión Integral. Una sola gestión un solo equipo. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
6. Betancourt, R. (2004) Diagnóstico del comportamiento organizacional de los trabajadores en la empresa Materiales Eléctricos. Monagas, C.A. (Tesis de grado). Universidad de Oriente. Maturín, Venezuela.
7. Butteriss, M. (2000). Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. EDIPE p. 360.
8. Caal, Díaz (2015) Satisfacción laboral y clima organizacional, evaluación y análisis comparativo entre dependencias administrativas de una institución pública. Maestría en Administración de Recursos Humanos. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala.
9. Calva, J. L. (2007), Educación, ciencia, tecnología y competitividad. México: Porrula Miguel Ángel S.A.
10. Calva, J. y Moreno, P. (1997). Formación de recursos humanos, desarrollo tecnológico y productividad: situación y alternativas. Guadalajara (México): Universidad de Guadalajara.
11. Castillo R. D. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. México: Red Tercer Milenio.
12. Castro, A. (2014). Comunicación organización. Técnicas y Estrategias. Colombia: Universidad del Norte Editorial.
13. Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill.

14. Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la Administración. México: Mc Graw Hill.
15. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. (Segunda ed.). México, México: McGraw-Hill.
16. Chruden, H. Y Sherman, A. (1992). Administración de personal. México: editorial Continental.
17. Craven, Robert (2003). El cliente es el Rey, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
18. Davis, Keith & Newstrom, John. Comportamiento Humano en el Trabajo, Décima edición, México: McGRAW-HILL INTERMERICANA.
19. De Castro, A. (2014). Comunicación Organizacional. Técnicas y estrategias. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
20. Edel, R., Garcia, A. Casiano, R. (2007) Clima y compromiso organizacional, Volumen 1,
21. Fernández-Ríos. (1999). Dirección de recursos humanos: organización y dirección.
22. Fincowsky, F. (2011). Liderazgo, Teoría, aplicación, y desarrollo de habilidades. México: Cengage Learning
23. Fonseca, H. (06 de octubre de 2016). Los pasos del proceso del coaching. Obtenido de huconsulting.net: <http://huconsulting.net/wp-content/uploads/2016/08/LOS-PASOS-DEL-PROCESO-DE-COACHING.pdf>
24. Gómez, M. y Alemán, L. (2013). Administración de proyectos de capacitación basados en tecnología. Monterrey (México): Editorial Digital Tecnológico de Monterrey.
25. Gordon, J. (1997). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
26. Griffin, Ricky, Comportamiento Organizacional: Administración de personas y organizaciones, Decimo segunda edición.
27. Hernández, G. (2012). Satisfacción laboral en los vendedores de empresas distribuidoras de snacks de la ciudad de Quetzaltenango. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
28. Herrarte, M. (2015). Importancia del clima organizacional en la empresa, Despensa Familiar del municipio de Barberena departamento de Santa Rosa.

- (Tesis de Licenciatura) Universidad San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Santa Rosa (CUNSARO).
29. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA. (1994). Pautas para el diseño y ejecución de una actividad de capacitación. San José (Costa Rica): DICCAl.
 30. Lara, A. y Díaz, A. (octubre de 2003). "Cambio tecnológico y socialización del conocimiento tácito". Comercio Exterior, Vol. 53 Núm. 10, 936-947.
 31. Lechuga, E. (2004). Estrategias para la optimización de recursos humanos. México: Grupo editorial ISEF.
 32. Lima, J. (2005). Clima organizacional, una propuesta para desarrollar la excelencia laboral en la Dirección de servicio al cliente en la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala.
 33. Luna González, A. (2012). Proceso Administrativo. México: Grupo Editorial Patria.
 34. Maristany, J. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson
 35. Molina, A. J. (2014). Programa de satisfacción laboral para el personal de una compañía multinacional con sede en Guatemala, prestadora de servicios de valor agregado en telecomunicaciones para región de Latinoamérica y Estados Unidos, ubicada en la ciudad de Guatemala. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
 36. Mondy, R. (2010). Administración de recursos humanos. México: Pearson.
 37. Montalván, C. (1999). Los recursos humanos para la pequeña y media empresa. México: Universidad Iberoamericana.
 38. Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill Interamericana de España.
 39. Padilla, R. y Juárez, M. (2006). Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera. México (México): Naciones Unidas.
 40. Pain, A. (1999). Cómo realizar un proyecto de capacitación: un enfoque de la ingeniería de la capacitación. Barcelona (España): Granica.
 41. Palomo Vadillo, M. T. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. (Sexta ed.). Madrid, España: ESIC EDITORIAL.

42. Reza, J. (2006). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. México (México): Panorama.
43. Robbins, S. J.T. (2009) Comportamiento organizacional (décimo tercera edición). México: Pearson.
44. Torres Hernández, Z. (2014). Teoría General de la Administración. México: Grupo Editorial La Patria.
45. Urcola, J. (2010). Dirigir personas: fondo y formas. España: ESIC Editorial.
46. Vázquez, R. (2006). Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo. Vigo, España: Ideas Propias Editorial.
47. Werther Y Davis. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
48. Wolk, L. (2009). Coaching: El arte de soplar brasas. Gran Aldea Editores.
49. Egg, A. (2003). Repensando la investigación - acción participativa. Buenos Aires, Argentina: Grupo editorial Lumen Hvmanitas.

E-GRAFÍA

1. <https://www.questionpro.com/blog/es/ambiente-laboral-coaching>
2. <https://www.contabilidad-actual.com.mx/2013/10>
3. <https://www.psicologiayempresa.com/la-capacitacion-y-entrenamiento-en-la-organizacion>
4. <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
5. <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>

ANEXOS

Encuesta

Centro Universitario de Santa Rosa

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Sección Cuilapa

Año 2019

Encuesta del clima organizacional

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el ambiente de trabajo. Sus respuestas serán soporte para la medición del clima organizacional y luego elaborar un plan de acción para la mejora de la misma. De Antemano gracias por su aporte, sus respuestas serán consideradas de forma anónima.

Empresa: _____ Jefe inmediato _____

Departamento _____

Puesto que desempeña: _____

Edad: _____, Sexo: Masculino Femenino, Estado Civil _____

1. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo para el desempeño de sus labores?

Incomodo

Regular

Cómodo

2. ¿Cómo considera usted las condiciones físicas de su puesto de trabajo con relación a vestimenta, iluminación, temperatura, espacio, ruido?

Inapropiadas

Regular

Apropriadas

3. ¿En qué nivel de disponibilidad están los recursos (materiales, equipo e infraestructura) con los que cuenta para realizar su trabajo?

No disponible

Regular

Disponible

4. ¿En su área de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

Nunca

A veces

Siempre

5. ¿Cuál es su nivel de compromiso para apoyar el trabajo de sus compañeros dentro de la organización?

Bajo

Regular

Alto

6. ¿Cómo califica usted la comunicación dentro del departamento?

Deficiente

Regular

Eficiente

7. ¿Cómo considera usted la relación entre compañeros de trabajo, dentro de la organización?

Inapropiada

Regular

Apropiable

8. ¿Dentro de la organización las funciones y roles están claramente definidas?

Nunca

A veces

Siempre

9. ¿Su jefe inmediato le proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien sus actividades?

Nunca

A veces

Siempre

10. ¿Se organizan bien las actividades para completar las mismas, en el tiempo de la jornada de su trabajo?

Nunca

A veces

Siempre

11. ¿Cuenta con el apoyo de su jefe cuando se encuentra en dificultades?

- Nunca
- A veces
- Siempre

12. ¿Su jefe lo respalda frente a sus superiores?

- Nunca
- A veces
- Siempre

13. ¿Su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias, en el cumplimiento de sus responsabilidades?

- Nunca
- A veces
- Siempre

14. ¿Le provee su jefe retroalimentación sobre puntos débiles, según la evaluación de su desempeño?

- Nunca
- A veces
- Siempre

15. ¿los jefes reconocen y valoran su esfuerzo en el trabajo?

- Nunca
- A veces
- Siempre

16. ¿Los jefes en la organización, se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

- Nunca
- A veces
- Siempre

17. ¿La organización cuenta con planes y acciones específicas destinadas para mejoras en su área de trabajo?

- Nunca
- A veces
- Siempre

18. ¿La organización otorga beneficios equitativos a los trabajadores?

- Nunca
- A veces
- Siempre

19. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por sus labores desempeñadas?

- Nunca
- A veces
- Siempre

20. ¿Participa usted en actividades culturales y recreacionales que la organización realiza?

- Nunca
- A veces
- Siempre

21. ¿Su compensación salarial comparada con otros de su mismo nivel, está acorde con las responsabilidades y cargo?

- Nunca
- A veces
- Siempre

22. ¿Cuenta la empresa con oportunidades de ascenso basada en méritos?

- Nunca
- A veces
- Siempre

23. ¿Cómo califica su nivel de satisfacción, al formar parte de corporación Dummen Orange?

- Bajo
- Regular
- Alto

24. ¿Cómo califica su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?

- Bajo
- Regular
- Alto

25. Favor de proporcionar algunos comentarios acerca de aspectos que ayudarían a mejorar el ambiente laboral.

Figuras

Figura 1: Vista panorámica Finca Antigua Flowers S.A.



Fuente: Fotografía tomada por el estudiante durante proceso de Investigación 2018

Figura 2: Encuestas a grupos de supervisores de área de operaciones



Fuente: Fotografía tomada por el estudiante durante proceso de investigación 2018

Figura 3: Llenado de encuestas



Fuente: Fotografía tomada por el estudiante durante proceso de investigación 2018