
UNIVERSIDAD MARIANO GALVEZ DE GUATEMALA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN
LABORAL EN LA EMPRESA PREPAC
CENTROAMERICANA, S.A.”**



TESIS PRESENTADA POR:

CLAUDIA GEORGETTE VETTORAZZI SALACHINI

Previo a optar el grado académico de:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Guatemala, Octubre 2010

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I	
1. MARCO CONCEPTUAL	
A. ANTECEDENTES.....	6
B. JUSTIFICACIÓN.....	10
C. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
CAPÍTULO II	
2. MARCO TEÓRICO	
TÍTULO I	
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	12
2.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
2.3 DIMENSIONES O FUNCIONES DEL CLIMA.....	18
2.4 NIVELES, DIMENSIONES Y OBJETIVOS DEL CLIMA.....	22
2.5 AREA, GESTION Y DIRECCION INTEGRADA DE PERSONAL.....	23
2.6 CONECUENCIAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	23
2.7 AGENTES DE CAMBIO.....	24
2.8 AGENTES DE CAMBIO INTERNOS	24
2.9 AGENTES DE CAMBIO EXTERNOS.....	24
2.10 EL CLIMA ESTA INTEGRADO POR UNA SERIE DE ELEMENTOS.....	25
2.11 AMBIENTES LABORALES PRODUCTIVOS.....	26
TÍTULO II	
3. LA MOTIVACION.....	28
3.1 MOTIVACION EXTRINSECA E INTRINSECA.....	30
3.2 MOTIVACIÓN POSITIVA Y NEGATIVA.....	30
3.3 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.....	31
3.4 RELACION DE LA MOTIVACIÓN CON EL DESEMPEÑO.....	32
3.5 RELACIÓN, MOTIVACIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN..	33
3.6 MOTIVOS PRIMARIOS Y PSICOLOGICOS.....	34

3.7	ALGUNAS FORMAS DE AUTOMOTIVACION.....	37
3.8	CONDICIONES FISICAS DEL TRABAJO.....	38
3.9	CONDICIONES PSICOLOGICAS DEL TRABAJO.....	42

CAPÍTULO III

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1	OBJETIVO GENERAL.....	47
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	47
4.3	ELEMENTOS DE ESTUDIO	47
4.4	DEFINICIÓN CONCEPTUAL.....	47
4.5	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LOS ELEMENTOS DE ESTUDIO.....	48
4.6	ALCANCES Y LIMITES.....	48
4.7	APORTES.....	49

CAPÍTULO V

5.	METODO.....	51
5.1	TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	50
6.	ESTADÍSTICA.....	53
7.	MUESTREO.....	54

CAPÍTULO VI

8.	ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	56
9.	DISCUSION DE RESULTADOS.....	63

CAPÍTULO VII

10.	CONCLUSIONES.....	66
11.	RECOMENDACIONES.....	68
12.	BIBLIOGRAFIA.....	69
13.	ANEXOS.....	72

RESUMEN

El clima laboral es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Este influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Esta relacionado con el “saber hacer” de los directivos y con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse en la empresa. El propósito de realizar la presente investigación “CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA PREPAC CENTROAMERICANA, S.A.”, es ser el instrumento que sirva de guía para mejorar el clima laboral y la motivación de los colaboradores de la empresa. Para llevar a cabo el proceso de investigación se utilizó el método descriptivo, el cual describe los datos y características de la población o fenómeno en estudio. Es por ello que para poder analizar la situación de la empresa Prepac Centroamericana, S.A., se aplicó un test para medir el Clima Organizacional en la empresa. Se tomó como muestra el 78% de los colaboradores y en dicho test se les evaluó el grado de liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación.

La aplicación de clima organizacional permite a los empleados expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran. La importancia del estudio del clima organizacional en una empresa, en este caso para una empresa privada, se basa en la comprobación de cómo éste influye en el comportamiento de los colaboradores, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Por lo que el objetivo del presente estudio, es conocer el clima organizacional de la empresa y determinar los factores que lo determinan, debe ser un proceso que se realice periódicamente, para poder hacer los cambios necesarios e implementarlos de manera acertada, para mantener un clima organizacional adecuado, que favorezca el desempeño de los empleados y la productividad general de la organización.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, en las organizaciones ha habido un interés creciente por prestar atención al factor humano, es decir a las personas que trabajan en ellas. Se ha adquirido conciencia de que, además de la remuneración, es necesario atender a las necesidades de participación en la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización personal.

Es por ello, que los estudios de clima organizacional y satisfacción resultan tan interesantes. Ellos permiten a los empleados expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

También constituyen un excelente mecanismo para conocer, de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la empresa.

Una de las razones para realizar diagnósticos de clima, es que se asume que la productividad depende de tener relaciones armónicas entre las personas, y entre la gerencia y los trabajadores.

En esta investigación se presentan los resultados de una investigación que tuvo como propósito mostrar evidencia de la falta de existencia de un ambiente laboral sano en la empresa Prepac Centroamericana, S.A. lo cual tiene una relación estrecha entre el clima laboral, la satisfacción y la productividad.

CAPITULO I

1. MARCO CONCEPTUAL DE PROBLEMA

A. ANTECEDENTES

En Guatemala se han hecho estudios sobre Clima Organizacional y motivación ha sido de mucha importancia investigar sobre estos temas debido al impacto que tienen dentro de la empresa.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia para las instituciones que buscan continuamente mejorar el ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento en la productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Este tema se conforma por el ambiente donde desempeñamos diariamente nuestro trabajo, el trato que un jefe puede tener con sus colaboradores, la relación entre el personal de la institución e incluso la relación con personal externo, ésta puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución en su conjunto o de determinadas personas que se encuentren dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En otras palabras, es la expresión personal de la percepción que los colaboradores y directivos se forman de la institución a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización, refleja la interacción entre características personales y organizacionales. El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, estas características son percibidas directamente o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada colaborador tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve; es también un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: fechas límite, proceso en la reducción de personal, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste

diminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Robbins (1997), indica que, los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos.¹ Un análisis indica que si la satisfacción tiene algún efecto positivo en la productividad, es mínimo; sin embargo, es más acusada cuando el comportamiento del empleado no está controlado por factores externos, como el caso de los trabajos que siguen el ritmo que imponen las máquinas, cuya velocidad va a influir más en la productividad del empleado que su grado de satisfacción. En la actualidad, resulta más probable que la productividad lleve a la satisfacción y no a la inversa. Cuando se hace un buen trabajo, se siente muy respetado; además, si se asume que la empresa recompensa productividad, su mayor producción aumentará los reconocimientos verbales, nivel salarial y probabilidades de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementarán su grado de satisfacción con el trabajo.

Lima, (2005)² en su investigación “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” nos indica que “El Clima Organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivaciones del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades.

En consecuencia puede decirse que el Clima Organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa. El Clima Organizacional es el

¹ Robbins, S. (2004). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall

² Lima Quiñonez Jorge Mario. (2005). Clima organizacional una propuesta para desarrollar la excelencia laboral en la dirección de servicio al cliente en la empresa municipal de agua en la ciudad Guatemala

ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una empresa.

El Clima Organizacional es la expresión de cómo sienten, piensan y actúan dentro de la empresa quienes la conforman, puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la misma, expresa la opinión que los trabajadores y directivos tienen de su institución, puede ser expresado este sentimiento en términos de autonomía, estructura, consideración, cordialidad, apertura, respeto entre otros.

Lima en su trabajo de investigación concluye que El Clima organizacional se ubica en una franja media con tendencia a la baja, lo que genera situaciones de desmotivación que empieza a evidenciarse con actitudes de poco interés por mejorar su trabajo. Desconocen su misión y visión. Las relaciones de trabajo entre compañeros son superficiales, no manejan el concepto de equipo, hay poca colaboración y ayuda mutua.

Pineda, (2004)³ en su investigación “La importancia del Clima Organizacional y del rendimiento laboral en empleados de una institución pública de Administración de Justicia” indica que, El Clima Organizacional, es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados. El ambiente influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo.

Las relaciones interpersonales, es la manera de expresarse de cada una de las personas y lo hacen de una manera física y verbal y también a través de gestos que se reflejan en el rostro de cada uno al momento de dirigirse a otra persona. El rendimiento laboral es el desempeño de cada empleado el cual es supervisado por su jefe inmediato para calificar su capacidad.

El Clima organizacional constituye la personalidad de una organización y condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar porque no se sabe si son las políticas de dirección de la empresa, el estilo de liderazgo, la comunicación u otro componente del clima.

³ Pineda Yolanda Lineth. (2004) Importancia del clima organizacional y del rendimiento laboral en empleados de una institución pública de administración de justicia.

Por esto es necesario identificar el clima de la organización, saber cuales son las dimensiones que causan la mayoría de los problemas y sobre los cuales se puede actuar.

Escobar, (1998)⁴ en su estudio “La importancia y repercusión del Clima organizacional en la satisfacción del colaborador de Sabritas de Centroamérica, S.A. sucursal Petapa, nos indica que, Las Organizaciones son las personas mismas, quienes ingresan a la empresa con intención de satisfacer sus objetivos y expectativas personales, requiriendo de la organización para desarrollarlos y lograr así la misión de la empresa. El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Escobar concluye que El Clima Organizacional en la empresa Sabritas es un factor determinante en el bajo nivel de satisfacción de los vendedores ruteros.

La comunicación deficiente que se da por parte de los supervisores y la poca información que reciben de la empresa contribuye a un desconocimiento de los objetivos, valores y filosofía de la organización.

El estilo de liderazgo más frecuente realizado por los vendedores ruteros es participativo. La carencia de planes de reconocimiento y de motivación crea un clima de descontento entre los vendedores ruteros debido a que no incentivan al personal por esforzarse en alcanzar las cuotas de ventas.

Por eso recomienda crear una política de puertas abiertas que permita desarrollar una comunicación clara y completa, e incentivar canales y medios de comunicación como revista, buzón de sugerencias, comités de comunicación, tableros informativos, etc.

⁴ Montenegro Escobar y Letona Fernando Alfredo. (1998). La importancia y repercusión del clima organizacional en la satisfacción del colaborador de Sabritas Centroamericana, S.A. Sucursal Petapa.

B. JUSTIFICACIÓN

Las nuevas realidades organizacionales ha despertado interés en las empresas por implementar un Clima Organizacional, en la empresa Prepac Centroamericana, S.A. se tomó porque es necesario que las empresas establezcan un Clima Organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto factores internos, como factores externos. Este estudio dio inició debido a que el personal tuvo cambios significativos de motivación y pertenencia en la empresa debido al cambio de Administración y políticas tras el fallecimiento de uno de los colaboradores principales.

Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la empresa objeto de estudio, para reforzar los factores positivos y sustituir los factores negativos para lograr un mayor compromiso con la calidad y excelencia. También pretende demostrar la importancia que tiene el Clima Organizacional como herramienta para la motivación de los colaboradores. Midiendo la satisfacción del colaborador, orgullo, identificación y lealtad hacia la empresa.

Es importante mencionar que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que el personal se sentirá satisfecho y trabajará de una mejor manera.

El estudio de este aspecto proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, por lo tanto afectan a la organización.

El ser humano con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus pares en sus actividades, ya sean laborales o

personales. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones.

C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad se ha detectado que los colaboradores de la empresa Prepac Centroamericana, S.A. poseen un bajo nivel de motivación dentro de la misma en sus trabajos, por lo que se considera necesario aplicar procedimientos de evaluación por medio de los cuales se podrá conocer y medir el grado de motivación, participación, comunicación, reciprocidad, y liderazgo de cada colaborador y con ello poder impulsar sus energías de acción, con el objeto de crear un ambiente agradable y conveniente en sus vidas.

CAPITULO II

TITULO I

2. MARCO TEORICO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Landy y Conte (1939) en su libro de Psicología Industrial, citan a Lewin, Lippit y White quienes describieron diversos tipos de organización en términos de “clima” dominante. El clima es la percepción compartida de los empleados sobre su entidad de trabajo: una organización, división, departamento o grupo de trabajo.⁵

Con base en su análisis los autores referidos, proponen tres tipos de clima:

- Clima Autócrata: organización altamente estructura, con poca oportunidad para la responsabilidad individual o la toma de riesgo en los niveles más bajos.
- Clima Democrático: organización menos estructurada, con mayor oportunidad de responsabilidad individual y toma de riesgos.
- Laissez faire

Según Fernando Zepeda Herrera⁶ indica que es fundamental la atención directa y constante del nivel de satisfacción de los empleados o integrantes de la organización. Para esto conviene hacer diagnósticos y difundirlos, hacer programas de mejoramiento de las áreas detectadas como críticas y verificar la repercusión que generan dichos programas en el ambiente general. Sin embargo no se debe perder de vista que en la base de todo esquema se encuentra la autoestima de las personas, por que deben preverse acciones específicas que tiendan a incrementar la sensación de todo el personal de que son vistos por la administración y sus compañeros como importantes, competentes y agradables.

Hay varias formas de identificar las condiciones en que se encuentra el ambiente de trabajo de una organización; quizá las más usadas son:

⁵ Landy, Frank J. y Conte, Jeffrey M. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. P522

⁶ Fernando Zepeda Herrera. Psicología Organizacional. 1ra Edición

-
- a. aplicación de encuestas a una pequeña muestra representativa
 - b. encuestas a la totalidad del personal de la empresa
 - c. utilización de buzones de sugerencias
 - d. estrategias, como la carta al presidente de la compañía
 - e. sondeos con líderes naturales de los empleados de base
 - f. recorridos por las instalaciones; e
 - g. Inspección de puntos clave de las mismas instalaciones

Frank J. Landy y Jeffrey M. Conte⁷ menciona que las discusiones sobre el clima y la cultura organizacional han permanecido durante más de cincuenta años, y han resultado en docenas de definiciones e instrumentos de medición. Con base a esta rica tradición de investigación, podemos sacar cuando menos una conclusión general: Existe poco acuerdo sobre el significado de los conceptos o sobre cómo afectan el comportamiento de las organizaciones o de los individuos en esas organizaciones. En particular los términos “clima y cultura” a veces se intercambian, lo que lleva al conflicto entre resultados, interpretaciones y recomendaciones. No obstante, es claro que el centro psicológico de la consideración de las organizaciones y la psicología organizacional incluyen estos conceptos.

La Teoría del Clima Organizacional de Likert, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

⁷ Frank J. Landy Jeffrey M Conte. Psicología Industrial Mac Graw Hill. 2005

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

Sistema Autoritario explotador

Sistema Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.

Sistema Consultivo.

Sistema Participación en grupo.

Autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Participativo Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está

definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

- a. método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados,
- b. características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;
- c. Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo;
- d. características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos;
- e. características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades;

-
- f. características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;
 - g. características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;
 - h. objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

2.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Martínez⁸ en su reportaje de la revista electrónica El Prisma, nos indica que las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

⁸ Luis Martínez. El Prisma. Com. Administración de empresas clima organizacional. www.elprisma.com

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

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

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

Se sugiere medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

2.3 DIMENSIONES O FUNCIONES DEL CLIMA LABORAL

Gongalvez⁹ indica que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

⁹ Gongalvez Alexis P. Dimensiones del Clima Organizacional

<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional, se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. Desvinculación

Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

2. Obstaculización

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

3. Espíritu

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

4. Intimidad

Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

5. Alejamiento

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

6. Énfasis en la producción

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

7. Empuje

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

8. Consideración

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9. Estructura

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

10. Responsabilidad

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

11. Recompensa

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

12. Riesgo

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

13. Cordialidad

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. Apoyo

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15. Normas

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16. Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17. Identidad

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. Formalización

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. Adecuación de la planeación

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

21. Selección basada en capacidad y desempeño

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia a los errores

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

2.4 NIVELES, DIMENSIONES Y OBJETIVOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El objetivo de toda organización, es conocer y analizar cuáles son las dimensiones y los niveles de análisis que se pueden tener en cuenta a la hora de analizar y diagnosticar el clima de una organización. Así como conocer los objetivos que persiguen ese empeño. Cada componente de la organización percibe de forma distinta el clima organizacional. Esto podría deberse a que cada uno percibe como relevantes estímulos distintos. Por ello, para que un atributo forme parte del clima laboral, tiene que haber consenso entre las personas que forman parte de la organización o dentro de un subgrupo de la misma. En definitiva lo más importante, es conseguir que las diferencias perceptuales, sean mínimas.

Dependiendo de los autores se tienen en cuenta unas dimensiones u otras, pero hay cuatro dimensiones que deben estar presentes en la medición del clima.

- **Autonomía individual:** Incluye la responsabilidad, la independencia de las personas y la rigidez de las normas de la organización. En definitiva, la oportunidad del individuo de ser su propio patrón.

-
- Grado de estructura que impone el puesto: Mide el grado en que se establecen los objetivos y los métodos de trabajo y si se comunican a los trabajadores por parte de sus superiores.
 - Recompensa: Mide los aspectos monetarios, así como las posibilidades existentes de promoción
 - Consideración, agradecimiento y apoyo: Se refiere al estímulo y apoyo que un empleado recibe de su superior. Los objetivos que se persiguen al analizar y diagnosticar el clima de una organización son:

2.5 AREA GESTIÓN Y DIRECCIÓN INTEGRADA DE PERSONAL

- Evaluar, cuales son las posibles fuentes de conflicto.
- Dar comienzo y mantener un cambio que indique al administrador sobre que elementos específicos deben dirigirse sus intervenciones.
- Fomentar el desarrollo de la organización, además de prever que posibles problemas habrá que sortear en el camino.
- Diferenciar los distintos climas percibidos por los diferentes departamentos que coexisten en una organización y como afectan esas diferencias.

2.6 CONSECUENCIAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El objetivo de este apartado es dar a conocer las causas y los efectos del clima laboral en las organizaciones. El clima se encuentra en constante interacción con otros componentes de la organización. Es por ello que se puede hablar de dos tipos de consecuencias del clima dentro de la organización:

a) Consecuencias directas: Es el influjo de las propiedades de la organización sobre la manera que tienen de comportarse el conjunto o parte del conjunto de las personas que constituyen la organización.

b) Consecuencias de la interacción: Es el efecto que tienen los atributos de la organización sobre las personas que la componen así como el apoyo que ejerce el ambiente de trabajo sobre el individuo.

2.7 AGENTES DE CAMBIO

Existe una dimensión Interna y Externa del clima laboral en las organizaciones. La relevancia de cada una de estas dos dimensiones viene afectada por los protagonistas que en ella intervienen y que se denominan de forma genérica, agentes de cambio.

2.8 AGENTES DE CAMBIO EXTERNOS

Suministradores de productos o servicios, para el proceso de transformación que tiene lugar en la organización. La principal característica de éstos radica en que el impacto de clima laboral existente es probable que si al menos condiciona no debe determinar necesariamente las propias formas de actuación interna de la organización.

Cliente o receptor final de los productos o servicios transformados. En este caso la influencia de un clima deteriorado puede transmitirse de tal modo hacia éste, que implique un efecto boomerang repercutiendo finalmente en el propio clima de la organización.

2.9 AGENTES DE CAMBIO INTERNOS

El grupo, entendido como un conjunto de individuos hipotéticamente orientados hacia un fin concreto. Si la variable de referencia trasciende el concepto hacia el grupo informal, la riqueza adicional es mayor, dado que entonces se tratarán de satisfacer las necesidades sociales que se producen en el puesto de trabajo y en el tiempo libre. El individuo, concebido como aquel elemento que responde a dos necesidades: por un lado impulsar sus aptitudes personales desaprovechadas en su puesto de trabajo y por otro el desarrollo de su Rol laboral.

La organización, entendida como el marco institucional que recoge las necesidades de los grupos/individuos orientados hacia un fin concreto.

Existen muchas dimensiones a partir de las cuales se pueden medir el clima y que nos conducen a un conjunto de variables, en constante interacción y difícil de separar. Por esta razón al comenzar a analizar el clima de una organización no debe hacerse aisladamente sino teniendo en cuenta sus causas y sus efectos. Las políticas y reglamentos formales dentro de una organización tienen un gran efecto en la percepción del clima organizacional por parte de los empleados puesto que se trata de acciones que determinan el tipo de trabajo y el modo de comportamiento que debe tener cada persona en su puesto de trabajo. Los climas cerrados suelen provocar reivindicaciones por parte de los trabajadores como consecuencia de la presión ejercida por este tipo de climas.

Los programas de evaluación del rendimiento evalúan el potencial de los trabajadores y que tratan de valorar los resultados que estos han obtenido. Se trata de un clima abierto y participativo, donde se trata de motivar y de hacer partícipes a los trabajadores del establecimiento de los objetivos de productividad. El clima va a estructurar el modo de aprendizaje social en cada organización pues el refuerzo y el aprendizaje continuo conllevan en su continuidad a una tipología de liderazgo. Así en un clima autoritario donde son normales los frecuentes castigos y recompensas por parte de la dirección, promueven líderes orientados a la estructuración y a la tarea. Mientras que un clima participativo integra los procesos de control y decisión entre superior y sus empleados, resultando de esta integración líderes preocupados por las relaciones interpersonales con sus trabajadores.

2.10 EL CLIMA ESTA INTEGRADO POR UNA SERIE DE ELEMENTOS

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;

-
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
 - Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
 - La estructura con sus macro y micro dimensiones;
 - Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de:

- Alcance de los objetivos.
- Satisfacción en el trabajo.
- Calidad de trabajo.
- Comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión.

Desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, condicionan el clima de trabajo de los empleados.

2.11 AMBIENTES LABORALES PRODUCTIVOS

El ambiente laboral es un elemento de gran importancia en la satisfacción personal de la vida adulta y ayuda a lograr un equilibrio vital en relación con la

trascendencia; traducido básicamente en estabilidad psicológica, auto estima adecuada e integración armónica entre vida familiar y trabajo.

Sin embargo, y económicamente hablando, el ambiente laboral también es importante para las empresas, pues resulta el modo de expresión de su cultura organizacional; en el que destaca fundamentalmente el clima organizacional. Por él se entiende la percepción que tiene cada miembro de lo que vive.

Dado que las percepciones afectan las conductas de las personas, el clima ético es la pieza clave para lograr un equilibrio en el ambiente de la empresa. Este clima, que, entre otras cosas, puede verse reflejado en la preocupación por la calidad de vida de los trabajadores, también trae consigo efectos rentables. Así, por ejemplo, y al mejorar el funcionamiento financiero, se incrementa el valor de mercado y la productividad; reduce costos operativos; mejora la habilidad para retener y atraer a los mejores empleados; fortalece la confianza y lealtad de quienes ya están en la empresa; reduce el ausentismo; y fortalece la imagen corporativa.

El hombre fue creado para trabajar. Hay una satisfacción personal en sentirse útil y "ganar el pan con el sudor de la frente". Pero para lograr un ambiente laboral productivo es básico que exista buen trato y cordialidad. Dado que se trata de un lugar en el que se estará la mayor cantidad de horas de la vida, todo lo que se haga para reducir las tensiones entre la motivación y el estrés dará sus frutos. En efecto, la motivación implica un cierto nivel de exigencia, un estrés normal. Sin embargo, muchas veces se produce en exceso, generándose el llamado síndrome de burnout; cuyas causas pueden clasificarse en estresores externos e internos.

Los primeros refieren al ambiente físico (ruido, luces, calor, encierro); la interacción social (agresión, descontrol); a estructuras organizacionales (normas y reglamentos excesivos, plazos perentorios); y a acontecimientos vitales (muertes, separaciones, pérdidas, promociones).

Los segundos están reflejadas en estilos personales de vida (abuso de alcohol, drogas o cafeína); dietas mal balanceadas; faltas de ejercicio (sedentarismo); faltas de sueño; de tiempo libre, de meditación o simplemente propio.

TITULO II

3. LA MOTIVACIÓN

En red: Yagosesky¹⁰ indica que es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

El clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación de los empleados.

Chiavenato (2001)¹¹, toma el modelo motivacional de Maslow para explicar el clima organizacional que depende del grado de motivación de los empleados. Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

El proceso de adaptación de los individuos varía de un momento a otro y es muy importante ya que, lograr la adaptación denota salud mental a través de 3 características fundamentales:

1. Sentirse bien consigo mismos
2. Sentirse bien con respecto a los demás
3. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida

En lugares de trabajo con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso episodios de agresividad y disconformidad el clima organizacional es malo mientras que en los ámbitos donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe el interés, la

¹⁰ Yagosesky Renny. Motivación. <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivación>

¹¹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición. Colombia, Mc Graw Hill. 2001.

colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa, el clima organizacional es óptimo.

Para explicar los determinantes del clima organizacional, Chiavenato expone el modelo de Atkinson que estudia el comportamiento motivacional y tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación o lo que otros autores denominan los factores que componen el clima organizacional.

Este modelo parte de las siguientes premisas:

1. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo
3. Los componentes del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos.
4. Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
5. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.

Robbins (1999), define la motivación como; “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.¹² Continúa el autor, definiendo que existen tres elementos claves los cuales son: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

¹² Robbins Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª. Ed. Prentice Hall, México. 1999. P.168.

3.1 MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA

Según Reeve (2003), la motivación puede tener dos grandes fuentes. Puede emanar de las necesidades internas del individuo o puede surgir a partir de las presiones y los incentivos externos. De allí la existencia de dos clases de motivación: la extrínseca y la intrínseca.

La motivación extrínseca es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta.

La motivación intrínseca es originada por la gratificación derivada de la propia ejecución de la conducta.

Así Reeve resume la diferencia: "Con la conducta motivada intrínsecamente la motivación emana de las necesidades internas y la satisfacción espontánea que la actividad proporciona; con la conducta motivada extrínsecamente la motivación surge de incentivos y consecuencias que se hacen contingentes al comportamiento observado"¹³.

3.2 MOTIVACIÓN POSITIVA Y NEGATIVA

La conducta que la motivación produce puede estar orientada a alcanzar un resultado que genere alguna recompensa o puede estar dirigida a evitar alguna consecuencia desagradable. Ello da origen a los conceptos de motivación positiva y motivación negativa.

La motivación positiva es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento.

La motivación negativa es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable. Este resultado negativo tiende a inhibir la

¹³ Reeve, J. (2003). Motivación y emoción (3ª ed). México: McGraw Hill Interamericana

conducta que lo generó.

Hellriegel y Slocum (2004) destaca que el castigo puede surtir efecto en un corto plazo, pero a largo plazo puede originar recurrencia de la conducta indeseada, reacción emocional no deseada, conducta agresiva destructiva, desempeño apático y falta de creatividad, temor al administrador del castigo, rotación y ausentismo laboral¹⁴.

3.3 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Landy y Conte (2005)¹⁵, citan a Maslow y su teoría de las necesidades, que parte del supuesto de que todos los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer: fisiológicas, de seguridad, de amor o sociales, de estima y de auto-realización.

Continúan los autores, y nombran a Herzberg quien propuso la existencia de dos necesidades básicas necesidades de higiene (fisiológicas y de seguridad) y necesidades de motivación (sociales, estima y de auto realización).

Alderfer plantea la teoría de las necesidades humanas, clasificándolas en tres niveles: existencia, relación y crecimiento.

Por otro lado, Skinner fundamenta otra teoría basada en tres variables centrales: estímulo, respuesta y recompensa.

La teoría de Vroom, llamada VIE, se basa en dos premisas: las personas saben lo que quieren de su trabajo, y comprenden que depende de su desempeño el conseguir o no las recompensas deseadas; y la existencia de una relación entre el esfuerzo que se realiza y la ejecución o el rendimiento de trabajo.

¹⁴ Hellriegel, D. y Slocum, J.(2004). Comportamiento organizacional (10ª ed). México: Thomson Learning Editores.

¹⁵ Landy, Frank J. y Conte, Jeffrey M. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. P348

Adams, sostiene que en el entorno laboral, los individuos establecen unas comparaciones entre las contribuciones que realizan a la empresa (entradas o insumos) y las retribuciones que reciben de la empresa (salidas o resultados). Para concluir los autores mencionan a Festinger y su teoría de la disonancia que afirma que existe tensión cuando los individuos tienen pensamientos incompatibles; y supone que los mismos individuos siempre buscaran la ausencia de tensión.

3.4 RELACIÓN DE LA MOTIVACIÓN CON EL DESEMPEÑO

Evaluar el desempeño asume un papel importante como elemento integrador de las prácticas de RH, puesto que es un proceso que sirve de enlace e indica si las personas están bien integradas en sus cargos y tareas¹⁶.

3.5 DESEMPEÑO

En red: la evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

Según Bohlander (2001) los gerentes, además de elaborar mapas de oportunidades y los requisitos para hacer carrera en sus organizaciones, deben mesurar claramente la base de talento que tienen a su disposición. Por lo general, esta actividad comienza en una evaluación del desempeño y avanza hasta llegar a otros métodos potencialmente complejos¹⁷.

La evaluación del desempeño depende de cada organización, puede realizarse por medio de entrevistas profundas, exámenes psicológicos o pláticas con

¹⁶ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición. Colombia, Mc Graw Hill. 2001. P.384

¹⁷ Bohlander, George; Snell, Scottt y Sherman, Arthur. (2001) Administración de Recursos Humanos, 12ª. Edición, Thomson Learning.

supervisores. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo¹⁸.

3.6 RELACIÓN, MOTIVACIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN

Aguja Yobana (2006) cita el modelo planteado por Porter y Lawler, la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc.); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente¹⁹.

¹⁸ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición. Colombia, Mc Graw Hill. 2001.

¹⁹ AGUJA, YOBANA. (2006). La satisfacción laboral y su relación con el desempeño de los empleados de nivel administrativo de la empresa Spectrum. Tesis de Licenciatura inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

El estudio de la motivación consiste en determinar por qué las personas buscan hacer determinadas cosas. Esto es, estudia los motivos que rigen las acciones de los individuos. Es interesante conocer el por qué de muchas de las acciones que rigen la vida de las personas y la respuesta es revelada a través de los motivos. "Si se conocen los motivos que originan una determinada conducta, entonces, al ejercer cierta influencia para provocar o inhibir estos motivos, se podrá reforzar o quitar la conducta que dichos motivos originan".

Por tanto, se puede llegar a la siguiente conclusión, el conocimiento y sometimiento a motivaciones correctas, basadas en principios y valores éticos, morales, espirituales, etc. orientará al individuo hacia el "bien hacer".

3.7 MOTIVOS PRIMARIOS Y PSICOLÓGICOS

Lahey (1998)²⁰ Describe a la motivación como debida a instintos del ser humano, preprogramados, para que por medio de estos, sea motivado a conservar la vida, la reproducción y otros; pero no ofrece una explicación adecuada a otros tipos de motivaciones, sobre todo a las de carácter psicológico, que son influenciadas por el aprendizaje.

La mayoría de los impulsos primarios se basan en la necesidad del organismo de mantener un nivel determinado de elementos esenciales para la vida: un nivel adecuado de azúcar en la sangre para alimentar las células, el agua suficiente en el cuerpo, y así sucesivamente. Estos niveles críticos están regulados a través de mecanismos "homeostáticos".

Estos motivos están relacionados con la supervivencia del individuo, en el sentido que le impulsan a tomar acciones para satisfacer necesidades que son de carácter vital. Están dirigidos por factores biológicos.

1. "**Motivos primarios:** motivación humana por cosas que son necesarias para sobrevivir, como alimento, agua y calor"

2. "**Motivos psicológicos:** motivos relacionados con la felicidad y el bienestar del individuo, pero no con su supervivencia"

²⁰ Lahey, B. B. (1999). Introducción a la Psicología (6ta ed.). Chicago, IL: Mc. Graw Hill.

Estos encierran aquellas necesidades del hombre, que no son esenciales para su supervivencia, tales como la necesidad de un nivel de autoestima, logros, éxito, recreación, etc.

En forma más amplia Lahey dice lo siguiente:

Los motivos Psicológicos son motivos que no están relacionados directamente con la supervivencia del individuo o de la especie. Son necesidades en el sentido de que la felicidad del individuo y su bienestar dependen de esos motivos. Incluso más que los motivos primarios, los motivos psicológicos varían considerablemente en el grado en que están influidos por la experiencia.

En este sentido los motivos psicológicos están influenciados por el aprendizaje y la cultura, mientras que los motivos primarios (básicos) corresponden a necesidades biológicas relacionadas con la supervivencia del individuo y la especie.

1. **MOTIVOS PRIMARIOS Y PSICOLÓGICOS.**

Lahey hace referencia a cuatro enfoques para explicar la motivación, estos son:

Describe a la motivación como debida a instintos del ser humano, preprogramados, para que por medio de estos, sea motivado a conservar la vida, la reproducción y otros; pero no ofrece una explicación adecuada a otros tipos de motivaciones, sobre todo a las de carácter psicológico, que son influenciadas por el aprendizaje.

"Enfoque de la motivación relativa a los instintos."

Explica la motivación como producto de las desviaciones de los niveles normales que el organismo debe tener, como por ejemplo, los niveles de azúcar en la sangre, que son regulados por medio de la ingesta de alimentos, provocada por la motivación (pulsión) del hambre. Señala que mientras sea mayor la desviación del estado de equilibrio, tanto mayor será la pulsión.

"Enfoque relativo a la reducción de pulsiones."

De acuerdo con este enfoque cada persona trata de conservar un determinado nivel de estimulación y de actividad, en donde las desviaciones pueden ser positivas o negativas, o sea las personas que están con niveles bajos de estimulación buscarán aumentarlos, mientras que las personas que tienen niveles altos de estimulación buscarán reducirlos.

"Enfoques relativos a excitación."

Explica el por qué las personas son motivadas a ingerir alimentos, por ejemplo, en ausencia de la motivación (pulsión) del hambre, esto es, las personas pueden ser motivadas por incentivos, en este caso algún postre o platillo predilecto.

"Los **incentivos** son claves externas que activan la motivación". Por tanto si el individuo es sometido a los incentivos apropiados, su motivación puede ser activada o desactivada hacia algo en particular.

1. "Enfoques relativos a incentivos."
2. "Enfoques cognitivos".

Se centra en el papel que desempeñan los pensamientos, las expectativas y la comprensión del mundo para activar la motivación, por ejemplo las expectativas que se tienen al desarrollar cierto tipo de actividades de forma correcta, el conocimiento de alcanzar una meta deseada, activan la motivación hacia las actividades que nos llevarán a alcanzar dicha meta.

Lo anterior lleva a hacer diferencia entre tipos de motivación, entre los "motivos primarios" y los "motivos psicológicos":

"Motivos primarios: motivación humana por cosas que son necesarias para sobrevivir, como alimento, agua y calor".

Este tipo de motivación es la que el organismo genera, con el fin de mantener la vida; pues que sería de una persona si, por alguna razón, perdiera la motivación por alimentarse, ingerir líquidos o dormir, el organismo de tal persona se deterioraría con rapidez.

Estos motivos están relacionados con la supervivencia del individuo, en el sentido que le impulsan a tomar acciones para satisfacer necesidades que son de carácter vital. Están dirigidos por factores biológicos.

Motivos psicológicos: motivos relacionados con la felicidad y el bienestar del individuo, pero no con su supervivencia".

Estos encierran aquellas necesidades del hombre, que no son esenciales para su supervivencia, tales como la necesidad de un nivel de autoestima, logros, éxito, recreación, etc.

Los motivos Psicológicos son motivos que no están relacionados directamente con al supervivencia del individuo o de la especie. Son necesidades en el sentido de que la felicidad del individuo y su bienestar dependen de esos motivos. Incluso más que los motivos primarios, los motivos psicológicos varían considerablemente en el grado en que están influidos por la experiencia.

En este sentido los motivos psicológicos están influenciados por el aprendizaje y la cultura, mientras que los motivos primarios (básicos) corresponden a necesidades biológicas relacionadas con la supervivencia del individuo y la especie.

3.7 ALGUNAS FORMAS DE AUTOMOTIVACIÓN

Según Feldman (1998) ²¹ "los psicólogos que estudian la motivación formulan preguntas similares a las siguientes: ¿cómo podemos motivar a las personas a adquirir formas particulares de comportamiento?".

Aplicado al tema, este cuestionamiento es importante: ¿Cómo podemos motivarnos a nosotros mismos a desempeñar mejor nuestro trabajo?

No se pone en duda la importancia que tiene el trabajo para los seres humanos, pero entonces, ¿por qué para muchas personas el trabajo es un castigo?, esto es, muchas personas con trabajos bien remunerados, no encuentran la forma de hacer mejor lo que hacen, no tienen motivos para progresar.

²¹ Feldman, R. S. (1998). *Psicología con Aplicaciones a los Países de Habla Hispana* (3ra ed.). México D.F.: Mc. Graw Hill.

Al contrario si se piensa que el trabajo que se desempeña no vale la pena, no se encontrarán, interiormente, motivos para hacerlo mejor.

"cuando la persona está motivada por la naturaleza inherente de la actividad, del placer de dominar algo nuevo o de las consecuencias naturales de la actividad."

Para las personas que no disfrutan de su trabajo, este tipo de motivación está bloqueado, y probablemente este sea la causa de un bajo desempeño, pero no necesariamente, el disfrute del trabajo oriente a un mejor resultado; más que eso debe ser, el disfrute de lograr las metas propuestas, y asegurarse que estas generan un producto útil para la sociedad. La importancia de tomar en cuenta estas acciones es que posibilitan la estimulación de la motivación intrínseca hacia la actividad, no son las únicas, pero ofrecen una base para iniciar. El procurar estar motivado hacia una actividad en particular nos posibilitará movernos con mayor facilidad y a no escatimar esfuerzos para lograr el fin que dicha actividad conlleva.

3.8 CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO

Amoros ²² nos indica que el ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde estacionamiento situado a la salida de la fábrica hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como la luminosidad y el ruido que llegan hasta el lugar de trabajo de cada empleado. En un edificio mal planeado o situado, la actitud y dedicación de los empleados ya son negativas antes de iniciarse la jornada.

Además de estudiar las cuestiones fundamentales respecto al diseño del lugar de trabajo, se han efectuado amplias investigaciones sobre determinados factores, como son: la iluminación, ruido, color, música, temperatura y humedad.

²² Amorós Eduardo. Biblioteca virtual de derecho, economía y ciencias sociales. <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/103.htm>

ILUMINACIÓN

El sentido común nos dice que la calidad del trabajo disminuye cuando no hay luz suficiente. Por otra parte, se sabe que si una iluminación defectuosa se prolonga largo tiempo, sobre todo cuando hay que leer o ejecutar operaciones de mucha delicadeza, el sujeto puede sufrir trastornos visuales.

La intensidad, o grado de brillantez, es el factor que más a menudo se relaciona con la iluminación. Aún no se sabe hasta qué punto una buena iluminación contribuye al rendimiento. Sin duda el nivel óptimo depende de la índole de la tarea que va a ejecutarse. Si consiste en manipular con mucha precisión partes diminutas (por ejemplo; la fabricación de relojes o el montaje de aparatos electrónicos), se requerirá más iluminación que en otra clase de trabajos.

Otro factor es la distribución de la luz en la sala o en el área de trabajo. Lo ideal es que la luz se distribuya de manera uniforme en todo el campo visual.

La iluminación de un área de trabajo a una intensidad mucho mayor que la del área circundante, con el tiempo causará fatiga ocular. Ello se debe en parte a la tendencia natural de la vista a vagar por el cuarto. Cuando una persona dirige la vista la zona más oscura, la pupila se dilata, y se contrae al volver la vista al área brillante. Esta actividad constante puede causar fatiga ocular. Por eso, cuando usted estudie o trabaja en un escritorio es necesario que tenga una lámpara en el techo y otra sobre el escritorio. De este modo la distribución de la luz en todo el cuarto será muy uniforme.

Otro factor que reduce la agudeza visual y ocasiona fatiga es el resplandor, que se debe a una luz de mayor intensidad de aquella a la que está acostumbrada al ojo. El resplandor no sólo ocasiona fatiga visual también disminución visual y por ende más equivocaciones.

RUIDO

Se sabe que ciertas intensidades pueden dañar el oído. Para el autor, así, si un trabajador diariamente oye cierto nivel de decibeles durante largo tiempo sin duda terminará por sufrir pérdida de la audición. El contacto breve con niveles de 100 a 125 decibeles puede provocar sordera temporal, a veces sobreviene

sordera permanente cuando el sonido supera los 150 decibeles, cuando lo normal son entre 10 decibeles como por ejemplo, la respiración y los 74 decibeles del motor de un automóvil.

El ruido demasiado intenso ocasiona otros daños fisiológicos, al ser sometido un individuo a un ruido de 95 a 110 decibeles, se le constriñen los vasos sanguíneos, se alteran la frecuencia cardíaca y el riego sanguíneo. Además el ruido constante aumenta la presión arterial. Con ruidos fuertes también se eleva la tensión muscular.

No todos los ruidos son igualmente molestos ni distraen en la misma medida. Una de las características más importantes del ruido es su constancia o intermitencia. Los ruidos intermitentes son mucho más molestos que los constantes. El ser humano puede adaptarse a los del primer tipo. Al introducir un ruido en el ambiente, produce molestia por su contraste con la tranquilidad que reinaba antes. Al cabo de poco tiempo, ya no nos percatamos de su presencia. Se integra al ambiente, porque nos hemos adaptado a él. También podemos adaptarnos a sonidos intermitentes que aparecen en forma periódica; sin embargo, nos cuesta más adaptarnos a los de aparición irregular.

Es importante advertir que esta adaptación tal vez se realice sólo a nivel consciente. Es decir, posiblemente los trabajadores no oyen el fuerte ruido de la maquinaria, pero no dejan de producirse las consecuencias fisiológicas. El oído se deteriora, disminuye el calibre de los vasos sanguíneos y cada vez se requiere más energía para seguir trabajando al mismo ritmo.

COLOR

Se ha exagerado un poco la utilidad que la buena combinación de colores tiene para los hogares, oficinas o talleres. Se afirma que el color eleva la producción, aminora accidentes y errores, mejora la moral. Pueden crear un ambiente laboral más agradable y mejorar la seguridad industrial. Por ejemplo, el equipo contra incendios, rojo; las zonas de peligro, amarillas; el equipo de primeros auxilios, verde.

Con el color también se evita la fatiga visual, puesto que cada matiz tiene diferentes propiedades de reflexión. Así, una pared blanca refleja más luz que

una oscura. Por lo tanto, con el uso apropiado de colores se logra que un cuarto se vea más brillante o más oscuro.

Los colores pueden crear ilusiones ópticas de tamaño y temperatura. Una pieza pintada de color oscuro dará la impresión de ser más pequeña y estrecha de lo que en realidad es. Las paredes pintadas de colores claros comunican la sensación de mayor plenitud y apertura.

Si un local tiene aspecto sucio y triste, el estado de ánimo de los empleados mejorará al pintarlo de nuevo. Si se pinta del color adecuado, estarán más contentos en su ambiente de trabajo. Sin embargo, es poco lo que puede afirmarse con seguridad sobre los efectos que el color tiene en la conducta laboral.

MÚSICA

La eficacia de la música depende del tipo de música. Se dan diferencias individuales respecto a las preferencias musicales. Es probable que un grupo de empleados jóvenes prefiera un género distinto al de otro grupo cuyos miembros son mayores de 45 años.

La música de fondo resuelve el problema de las preferencias individuales al no permitir ninguna: además, según se observa en los elevadores y en los centros comerciales, es tan inocua que no ofende casi a nadie (y tampoco entretiene). Casi toda la que se utiliza en las industrias pertenece a este género.

TEMPERATURA Y HUMEDAD

Todos hemos sentido los efectos que la temperatura y humedad tienen en nuestro estado de ánimo, nuestra capacidad de trabajo incluso en nuestro bienestar físico y mental. El estado del tiempo y la temperatura nos afectan en forma diferente. Hay quienes se sienten más contentos y dinámicos cuando hace frío, otros prefieren el calor. Algunos muestran profunda depresión cuando llueve durante varios días y otros apenas se percatan del mal tiempo.

El nivel óptimo de temperatura oscila entre 23 y 25 ° C y de humedad entre 25 y 50 %. Esas temperaturas no tienen relación con la del exterior.

Podemos soportar temperaturas extremadamente altas y (si bien tardamos una semana o más para acostumbrarnos) mantenemos la capacidad de trabajo en días calurosos y húmedos durante largos periodos.

La producción merma en casos de calor y humedad excesivos; pero aún en los pocos casos en que la producción se mantiene estable, los trabajadores se ven obligados a gastar más energía para mantener su rendimiento. Los trabajadores manuales deben hacer pausas frecuentes cuando son excesivos el calor y la humedad. Toleran mejor tales extremos si el movimiento de aire es adecuado.

La motivación es un elemento decisivo en la eficiencia del empleado cuando la temperatura es excesivamente alta o baja. Los motivados pueden conservar una eficiencia laboral constante en condiciones de intenso calor y frío.

Al parecer el calor y la humedad influyen menos en el trabajo mental que en el físico.

La inversión que haga la empresa en la instalación de sistemas de aire acondicionado en sus plantas y oficinas aportará grandes beneficios: tener empleados productivos y contentos. Cuando no sea posible instalar este sistema, puede utilizar ventiladores que reducen las molestias del calor.

3.9 CONDICIONES PSICOLÓGICAS DEL TRABAJO

Otros factores que constituyen el ambiente laboral giran en torno a la índole del trabajo propiamente dicho y a su influjo en el empleado, lo que podríamos llamar ambiente interno.

ABURRIMIENTO Y MONOTONÍA

Dos consecuencias fundamentales de la fragmentación de tareas (el aburrimiento y la monotonía) son importantes elementos del ambiente psicológico del trabajo. El aburrimiento, llamado también fatiga mental, suele deberse a la realización de actividades repetitivas, monótonas y sin atractivo. A veces ocasiona un estado de malestar general (inquietud, tristeza y fastidio) que nos deja sin energía y sin motivación alguna.

Algunos que realizan labores aparentemente interesantes se quejan de que son tediosas y monótonas. El que está profundamente motivado para producir el mayor número posible de unidades diarias se aburrirá menos que aquel que no lo esté. En términos generales el aburrimiento indica que disminuye la eficiencia y crece la variabilidad en el ritmo de trabajo.

Algunas compañías ensayan la rotación de puestos, es decir, el personal se encarga de una actividad y luego de otra: a veces cambia de trabajo cada dos horas. Se consigue el éxito sólo si las actividades no son muy semejantes a la original, pues de lo contrario el cambio será prácticamente nulo. Los programas de rotación de puestos aminoran el tedio y elevan la satisfacción con el trabajo. Otra manera de contrarrestar el aburrimiento, para el autor, consiste en enseñar a los empleados el valor y el significado de su trabajo. Su interés aumenta cuando se les indica cómo las tareas (o una parte de lo que hacen) encajan dentro de la operación global de la planta y dentro del producto final.

FATIGA

Los efectos de esta variable dependen directamente del aburrimiento, a pesar de diferir profundamente las causas de ambas.

Hay dos tipos de fatiga: la psicológica (que se parece al aburrimiento) y la fisiológica, debido al excesivo uso de los músculos. Aunque esta última no es una condición psicológica del trabajo, sí forma parte del ambiente interno del trabajo. Los dos tipos pueden mermar el rendimiento y aumentar los errores, el ausentismo, la rotación del personal y los accidentes. Dada su notoria influencia en la conducta laboral, la fatiga ha sido objeto de amplias investigaciones en psicología industrial.

Por experiencia personal sabemos que, cuando estamos muy cansados, sentimos tensión, irritabilidad y debilidad; además nos es difícil concentrarnos, pensar de modo coherente o trabajar bien.

La productibilidad guarda estrecha relación con la sensación de fatiga; es decir una fatiga excesiva predice con bastante certeza que la producción no tardará en mermar. En la mayoría de los trabajos físicos, los empleados señalan que se sienten más cansados al iniciar las labores, vuelven a sentirse así poco antes de la comida y hacia el final de la jornada. De ellos se deduce que la

fatiga psicológica no se acumula con el transcurso del periodo laboral, sino que es intermitente pues aparece y desaparece por lo menos tres veces al día. Ello significa que otros factores (la motivación, entre ellos) además del trabajo propiamente dicho intervienen en este tipo de fatiga.

La fatiga merma la calidad y cantidad en cualquier tipo de actividad. Lo más probable es que no pueda suprimirse por completo, pero una buena gerencia sabe reducir al mínimo

PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO

Este término describe una diversidad de técnicas, como el facultamiento del empleado, la autonomía del mismo, la gerencia participativa, entre otros. Todos ellos poseen un fundamento común, que no es más que el involucramiento del empleado con la organización, que se refiere al proceso participativo que emplea la capacidad del empleado y se encuentra planteada para estimular un compromiso, cada vez más orientado hacia el logro del éxito de la organización en general.

Podemos decir entonces, involucrar a los individuos en las decisiones que tiene que ver directamente con ellos y al incrementar su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales, logrará que se sientan más motivados y comprometidos con su organización, presentarán mayor desempeño, serán más productivos y estarán más satisfechos.

Es necesario aclarar que, la participación constituye una parte importante del proceso de involucramiento, mas no es exactamente lo mismo, se podía decir que es un subgrupo.

Algunos programas del involucramiento del empleado son:

- Gerencia participativa: Es el proceso en que las decisiones se toman de manera conjunta por subordinados con superiores inmediatos.

Se promueve en muchos casos porque se cree que ella optimiza el clima posiblemente dañado de la organización por diversos factores, así como la baja productividad de la misma.

No obstante, para que la gerencia participativa funcione debe haber un periodo de tiempo adecuado para participar, los temas deben ser importantes para los subordinados, así como también es necesario que los empleados posean la suficiente capacidad para participar y además la cultura organizacional debe apoyar esta participación.

La gerencia participativa se da por el hecho que a medida que los trabajos se tornan más complejos, esta participación permite que contribuyan los que más saben, obteniéndose de esta manera mejor calidad en la toma de decisiones. La interdependencia en las tareas de los empleados, requiere de la consulta con la gente de los demás departamentos y elementos de trabajo, creándose de esta manera la necesidad de formarse equipos o grupos para tratar de encontrar solución a los problemas que afecten a todos en conjunto. Esta participación aumenta el compromiso de los empleados en las decisiones, y además brinda recompensas intrínsecas para los mismos; así como posee una influencia todavía no comprobada en algunas variables como la productividad, la satisfacción en el trabajo, entre otras. Su uso bien puede ser favorable para la organización, dependiendo de su aplicación, y por lo tanto no seguro para mejorar el desempeño del empleado.

- Participación Representativa: Se refiere al hecho que los empleados se encuentren representados por un pequeño grupo de empleados, que son los que participan realmente en la toma de decisiones. Tiene como objetivo, redistribuir el poder de la organización, colocando la fuerza laboral sobre unas bases más equilibradas con los intereses de los accionistas y de la gerencia.

Posee dos maneras comunes de participación:

- a. Consejos de trabajos: Unen a los empleados con la gerencia. Son grupos de trabajadores elegidos, que deben ser consultados cuando la gerencia tome decisiones que involucra al personal.

- b. Juntas representativas: Se encuentran formadas por empleados que se presentan a las juntas de directores de la organización y representan los intereses de los empleados de la compañía.

La participación representativa constituye la manera más legislada de participación del empleado en todo el mundo.

Sin embargo la influencia que posee esta participación solamente es mínima, es decir que el valor de ella es únicamente simbólica.

- **Círculos de calidad:** Se refiere a un grupo de trabajo de 8 a 10 empleados y supervisores que poseen un área compartida de responsabilidades. Se reúnen de manera periódica, durante el tiempo de trabajo en la organización y en sus propios locales, para examinar problemas de calidad, indagar las causas de dichos problemas, sugerir soluciones y realizar actos correctivos. Adoptan la responsabilidad de resolver los problemas de calidad y generan y evalúan su propia retroalimentación. La gerencia posee el control sobre la decisión final en relación con la puesta en práctica de las soluciones recomendadas. Parte del concepto de círculo de calidad incluye enseñar, a los empleados que participen en él, las habilidades para manifestarse en grupo, tácticas de calidad, técnicas de medición y análisis de problema. Los círculos de calidad puede afectar positivamente la productividad, pero esto no se cumple necesariamente. Por lo general muestran poco o ningún efecto en la satisfacción del empleado.

A pesar que los círculos de calidad son una manera fácil en que la gerencia pusiera en práctica la participación del empleado, el poco compromiso y planeación de la gerencia, hizo que estos círculos fallarán en occidente generalmente.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

4.1 OBJETIVOS GENERALES

Identificar a través de una encuesta de Clima Organizacional el grado de liderazgo, comunicación, participación, motivación y reciprocidad de los colaboradores de la empresa Prepac Centroamericana, S.A.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Aplicar una encuesta de Clima Organizacional.
2. Identificar cual es el nivel de liderazgo, comunicación, participación, motivación y reciprocidad de los colaboradores.
3. Establecer cuales son los puntos débiles e indicar medidas necesarias en cada área a mejorar.

4.3 ELEMENTOS DE ESTUDIO

1. Clima Organizacional

MÉTODO: Aplicación de una encuesta de carácter anónimo.

2. Motivación

4.4 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LOS ELEMENTOS DE ESTUDIO

Clima organizacional:²³ Según Claver es un conjunto de propiedades del entorno laboral que los empleados perciben directa e indirectamente y que supone es una importante fuerza para influir en su comportamiento.

²³Cortes Claver. (1995) *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid. Editorial Civitas S.A.

Motivación: Yagosesky²⁴ indica que es el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

4.5 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LOS ELEMENTOS DE ESTUDIO

Motivación laboral: fuerza que induce al colaborador a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo.

Clima Organizacional: puntajes obtenidos por los colaboradores en el cuestionario que medirá el ambiente de trabajo, satisfacción laboral, liderazgo, satisfacción e identificación con la empresa.

4.6 ALCANCES Y LIMITES

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Es por ello que el Clima Organizacional hoy en día es de gran importancia para todas las organizaciones las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización.

a. **Ámbito Geográfico:** Empresa Prepac Centroamericana, S.A. ubicada en Km.

²⁴ Yagosesky Renny. Motivación. <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivación>

26.5 Carretera a Occidente Aldea Choacorrall San Lucas Sacatepequez, Guatemala

- b. **Ámbito Institucional:** Se tomo como muestra el personal de los diferentes departamentos que integran la empresa, administrativo, contabilidad, planta, recursos humanos, ventas, etc.
- c. **Ámbito Personal:** El personal de la empresa que asciende a 113 colaboradores.
- d. **Ámbito Temporal:** Se tomo como muestra las estadísticas, luego de aplicar el primer Clima Organizacional.
- e. **Ámbito Temático:** Se evaluara en todos los departamentos de la empresa.

4.7 APORTES

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

A través de una evaluación de clima organizacional se puede describir la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en una organización, en un momento determinado. El diagnóstico es el punto de partida en un proceso de retroalimentación en el que el personal de la empresa es el protagonista, ya que si bien la organización define su situación ideal, es el personal quien muestra lo que falta por hacer y de quien la organización se nutre y aprende. Durante el proceso se puede detectar problemas, y proponer soluciones; se puede reforzar la integración del personal a los objetivos organizacionales; es posible obtener la información necesaria para priorizar los esfuerzos, recursos y tiempos hacia un futuro deseado; a la vez como integrar los equipos de trabajo y reforzar la cultura que deseamos encontrar en la organización. Además el clima organizacional en vez de ser un obstáculo se puede convertir en un aliado para el logro de nuestros objetivos. Es importante que un diagnóstico de Clima Organizacional busque la efectividad del sistema en términos de algún estándar o situación deseada por la propia organización, y para esto aplicar medidas adecuadas para las

necesidades de cada una. Como aporte se propone un plan de capacitación para aumentar el nivel motivacional con respecto a su trabajo y a la empresa.

CAPITULO IV

5. MÉTODO

La metodología utilizada es descriptiva. Los datos fueron recolectados por medio de una encuesta de Clima Organizacional aplicada a 88 colaboradores que equivale al 78% del personal de la Empresa Prepac Centroamericana, S.A.

Una vez obtenidos los resultados de nuestra investigación descriptiva y luego de aplicar la encuesta de Clima Organizacional y comprender a fondo la situación real de la empresa, se procedió a realizar un análisis y así reforzar sus puntos débiles donde se sugiere implementar un plan de capacitación para así iniciar a trabajar en la implementación de las mejoras.

Las técnicas a aplicar pretenden mejorar la capacidad de aprendizaje de los colaboradores de la empresa, estableciendo un sistema que asimile experiencias y crezca cada día en su esfuerzo por prevenir problemas y la resolución de conflictos de manera optima. Con esto se pretende asegurar la mayor productividad y la mejor calidad de los resultados de la empresa.

5.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Fuentes de datos:

- Se realizó la recopilación de datos en forma directa.
- Resultados de la encuesta de Clima Organizacional.
- Se utilizaron fuentes bibliográficas
- Se utilizaron fuentes electrónicas, correo electrónico, Internet para ampliar información.

Técnicas de recolección

Las técnicas que se utilizaron en la elaboración de trabajo de campo son:

1. Encuestas
2. Entrevistas
3. Observación

Estas técnicas se caracterizan por su naturaleza participativa y por que acuden a la fuente directa de las debilidades que detectamos. Es fundamental retroalimentar a los miembros de la empresa para que puedan definir, planear y programar actividades para el cambio.

La encuesta fue de carácter anónimo y consto de ciento cinco preguntas que con el cual se evaluó las variables que se analizan por medio de la misma. Fue fácil de contestar y tomo en promedio entre treinta y cuarenta y cinco minutos, asumiendo que la persona que la contesto sabe leer y escribir.

Los resultados se tabularon en una base de datos y generaron el resultado para determinar el clima que prevalece en la empresa. Así mismo la encuesta contó con una sección de comentarios para recolectar de una manera simultánea las sugerencias de los colaboradores.

Trabajo de Campo

Para poder llevar a cabo la investigación, la empresa Prepac Centroamericana, S.A. brindó la oportunidad de desarrollar el estudio. Para ello se creó un diagrama con las actividades a realizar.

Procesamiento de la información

La información se procesó de forma manual, para recabar las informaciones proporcionadas en las encuestas de Clima Organizacional, y luego se procedió a realizar las gráficas para realizar un análisis e interpretación de las mismas.

Control del Proyecto

Se estableció con la propuesta del plan de capacitación con las actividades a realizar en la empresa.

6. ESTADÍSTICA

Para realizar la comprobación se utilizó una fórmula de población finita.

$$N = \frac{Z^2 NPQ}{NE^2 + Z^2 PQ}$$

$$K = 1.96 = 95\%$$

$$E = 5\%$$

$$P = 50\%$$

$$Q = 50\%$$

$$\frac{1.96^2 * 113 * 50\% * 50\%}{(113 * 5\% * 5\%) + (1.96 * 1.96 * 50\% * 50\%)} = \frac{108.5252}{0.2825 + 0.9604}$$

$$\frac{108.5252}{1.2429} = \mathbf{87.3161}$$

En consecuencia la muestra estratificada resulta así: Para una población de 113 con una varianza mínima de 5% el universo de la muestra es de 88 colaboradores.

Esta muestra estratificada con base en las cantidades y porcentajes del cuadro de composición de colaboradores queda así:

HOMBRES	64
MUJERES	34
MUESTRA	88

7. MUESTREO

Dada la composición del universo que constituyen los colaboradores de la empresa Prepac Centroamericana, S.A. se desglosa a continuación:

COMPOSICIÓN DE COLABORADORES

DEPARTAMENTO	CANTIDAD	EVALUADOS	%	Rango de Edad			Sexo		
				18 - 30	31 - 40	41 - 50	M	F	
Gerencia	2	2	1.8			2	2		
Ventas	11	9	8.0	3	6		5	4	
Contabilidad	3	3	2.7	1	2		3		
Facturación	3	2	1.8		2		2		
Preventa	1	1	0.9	1			1		
Arte	1	1	0.9	1			1		
Gestion de Calidad	1	1	0.9		1		1		
Aseguramiento de la Calidad	3	1	0.9	1			1		
Compras	2	2	1.8	1	1		2		
Servicio Técnico	5	3	2.7	2	1		3		
Jardinería	1	1	0.9			1	1		
Cafetería y Limpieza	1	1	0.9		1			1	
Molinos	1	1	0.9		1		1		
Producción	33	25	22.1	18	7		25		
Mantenimiento	4	3	2.7		5		5		
Corte	7	5	4.4		3		3		
Bodega	3	3	2.7		3		3		
Empaque	25	19	16.8	15	4			19	
Impresión	2	2	1.8	2			2		
Extrucción	2	2	1.8	2			2		
Recursos Humanos	2	1	0.9			1	1		
	113	88	78%	TOTAL	47	37	4	64	24

7.1 INSTRUMENTO

Para la recopilación de la información se utilizó como instrumento una encuesta creada en junio de 2009 por Claudia Georgette Vettorazzi Salachini llamada encuesta de Clima Organizacional, dicha encuesta consta de 105 preguntas, las cuales buscan evidenciar varios aspectos como liderazgo, participación, comunicación, reciprocidad y motivación de cada persona; de tal forma que después de procesadas las encuestas posibilita al investigador o empresario a tener una lectura por factor.

La encuesta fue validada por expertos en el área de recursos humanos

- Licenciada Lissi Pamela Garcia Reyes
- Licenciado Sergio Raúl Solares Rodriguez
- Licenciada Paola Marlene Zacarias Boch

Objetivo: Identificar cual es el grado de liderazgo, comunicación, participación, motivación y reciprocidad de los colaboradores de la empresa Prepac Centroamericana, S.A.

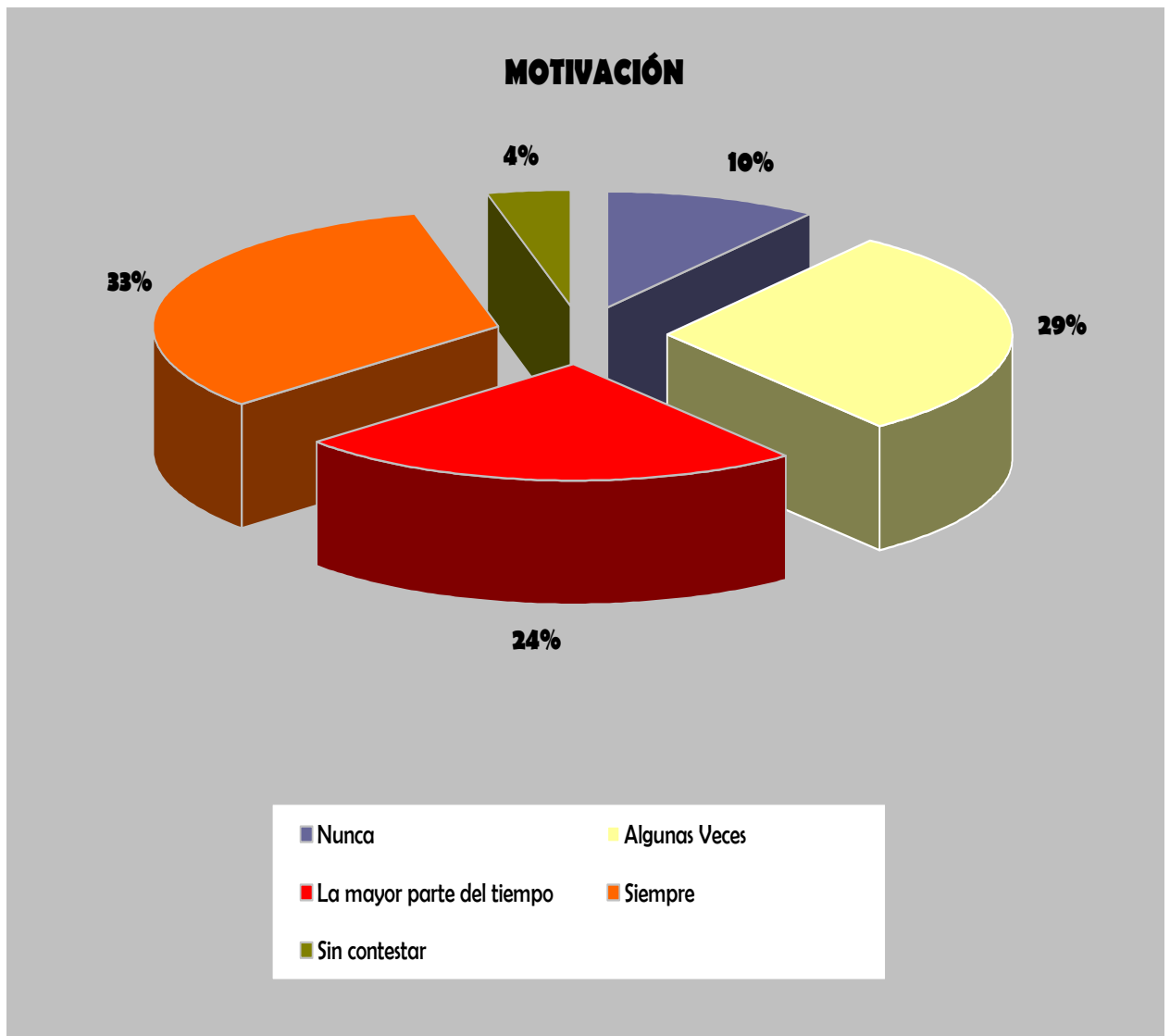
CAPITULO V

8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos como producto de la técnica de recolección de datos que se aplicó en el desarrollo del presente trabajo; cada uno de los factores que se analizan esta formado de la siguiente manera:

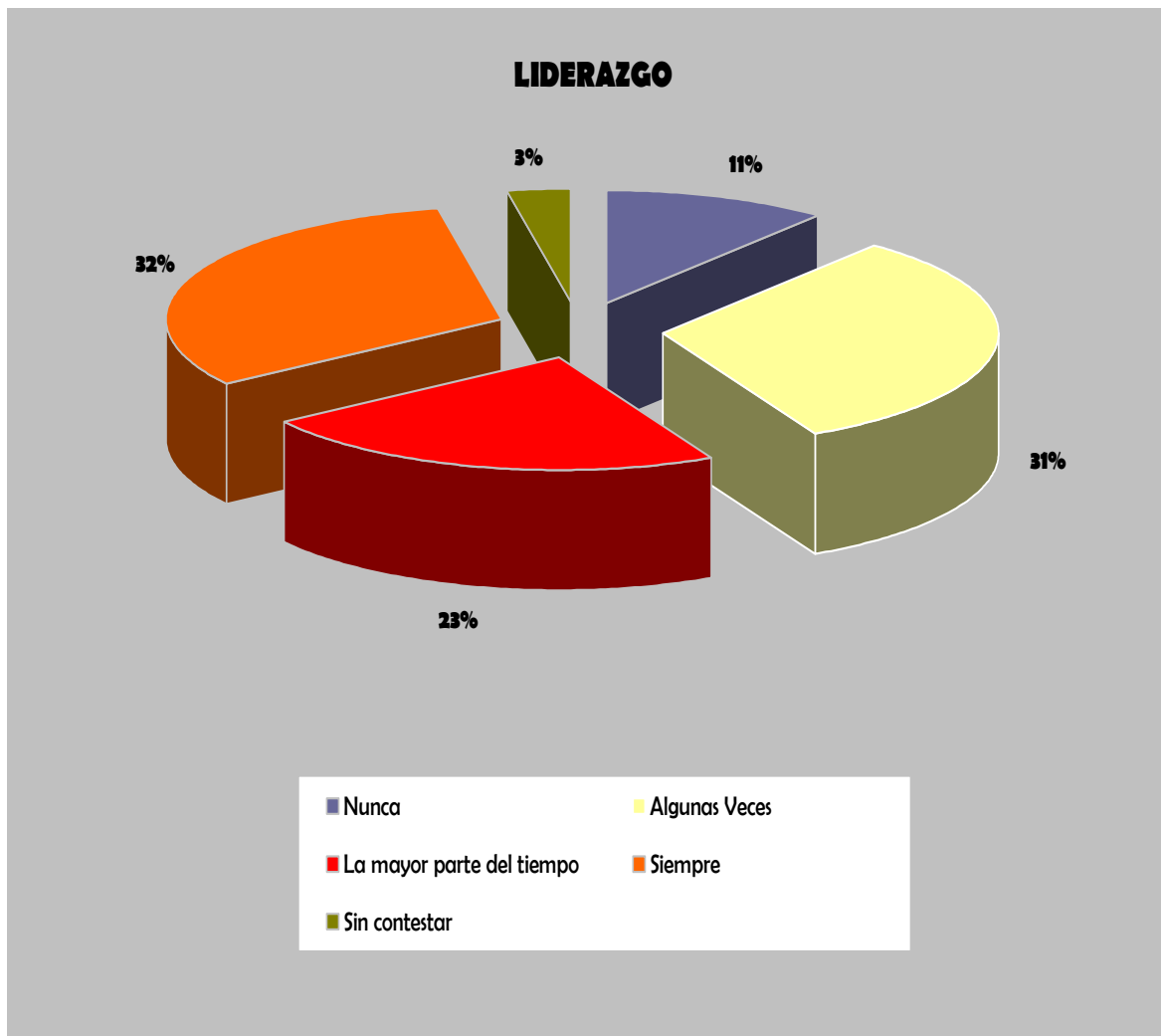
- Liderazgo (ítems 1 - 23)
- Motivación (ítems 24 - 45)
- Reciprocidad (ítems 46 - 64)
- Participación (ítems 65 y 87)
- Comunicación (ítems 88 - 105)

**INFORME DE RESULTADOS DE LAS GRÁFICAS DE LA EVALUACIÓN
APLICADA A LA EMPRESA PREPAC CENTROAMERICANA, S.A. DE
CLIMA ORGANIZACIONAL**



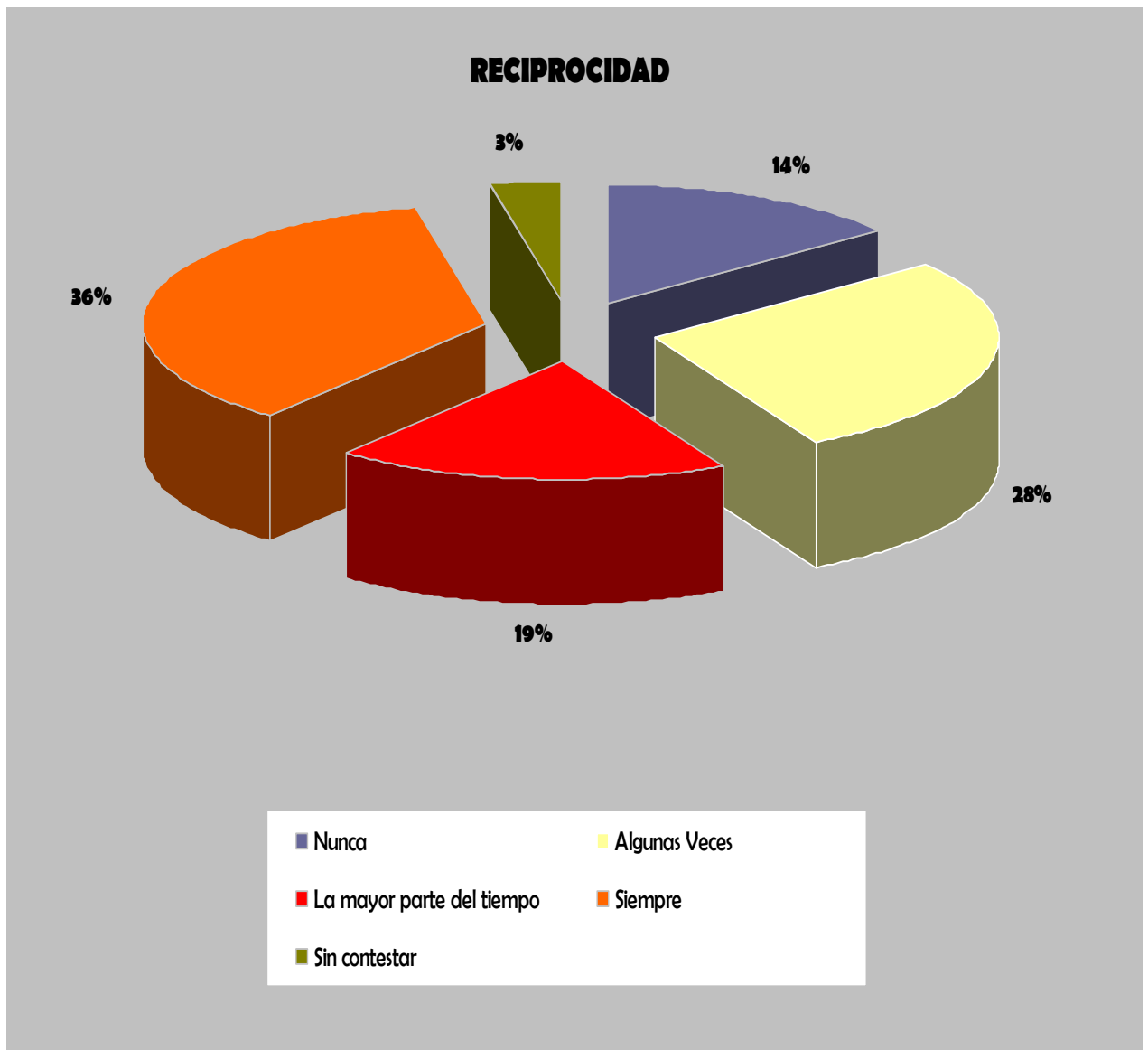
Análisis

De las 22 preguntas que fueron planteadas a las 88 personas entrevistadas para establecer el grado de motivación en cuanto a reconocimiento, compensación salarial, distribución de labores, empowerment y ambiente agradable en el sitio de trabajo se obtuvo como resultados que el 33% de los colaboradores opinan que siempre se sienten motivados dentro de la institución y el 24% opinan que la mayor parte del tiempo y el 43% opinan que no se sienten motivados. Lo que indica que es necesario implementar programas de motivación eficaces y sistemáticos para mejorar el porcentaje de motivación en toda la empresa.



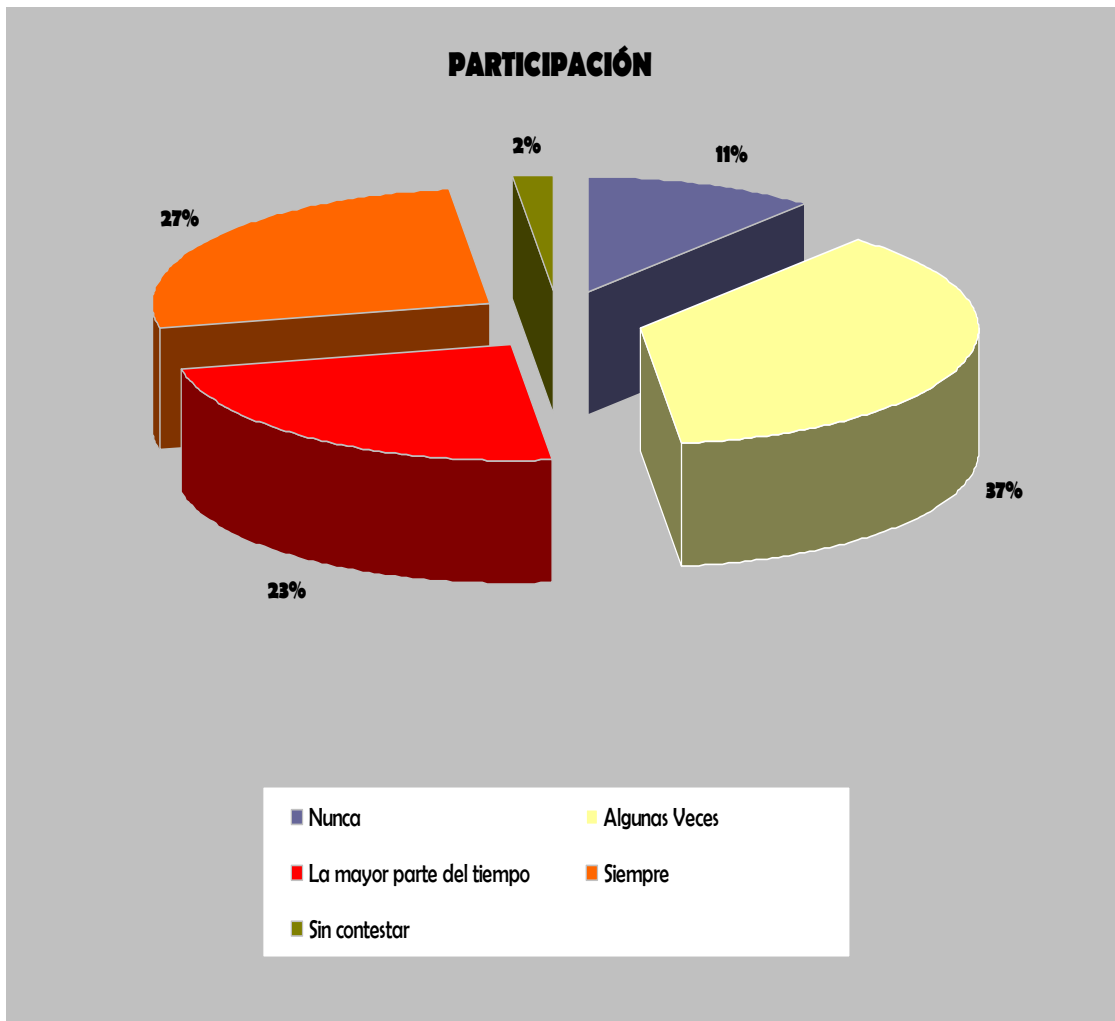
Análisis

Para determinar el nivel de liderazgo de los jefes y directores de la empresa se plantearon 23 preguntas a 88 personas entrevistadas tal y como lo muestra la gráfica el 45% de los trabajadores encuestados opinan que NUNCA sus jefes o supervisores se conducen o les influye un buen liderazgo dentro de los departamentos de trabajo. Mientras que el 32% opinan que los jefes o supervisores poseen un buen liderazgo e influyen positivamente en sus trabajadores y el 31% indico que algunas veces sus jefes son líderes.



Análisis

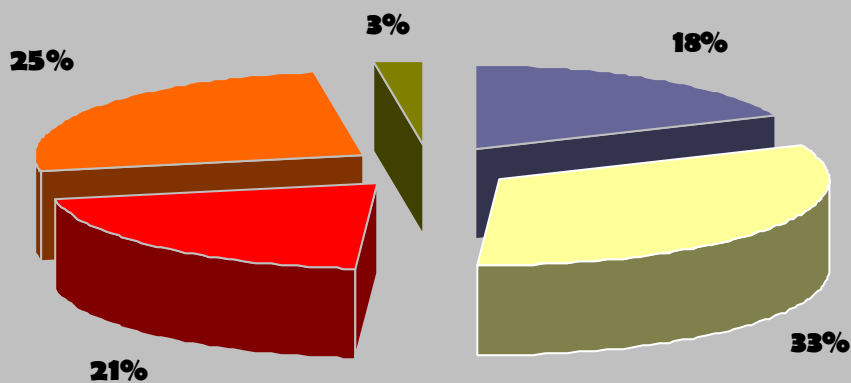
De las 19 preguntas que fueron planteadas a 88 personas entrevistadas para conocer el grado de reciprocidad en cuanto a capacitación, plan de carrera, beneficios, trato justo y buen uso de las herramientas de trabajo, el 36% indicó que siempre y el 19% que la mayor parte del tiempo se les brinda apoyo, capacitación y oportunidad de crecimiento. El 14% expresaron su desacuerdo en cuanto a la reciprocidad que reciben de la empresa. Y el 3% no opino debido a que aun no conocían el tema debido a que era personal de reciente ingreso.



Análisis

De las 23 preguntas que se plantearon a 88 personas entrevistadas para conocer el grado de participación que tienen los colaboradores se determinó que el 23% y 27% acordaron que siempre o la mayor parte del tiempo tienen oportunidad de participación dentro de la empresa y sus opiniones son tomadas en cuenta para poder alcanzar las metas de la empresa. Mientras que el 50% opino que algunas o nunca tienen la oportunidad de participar.

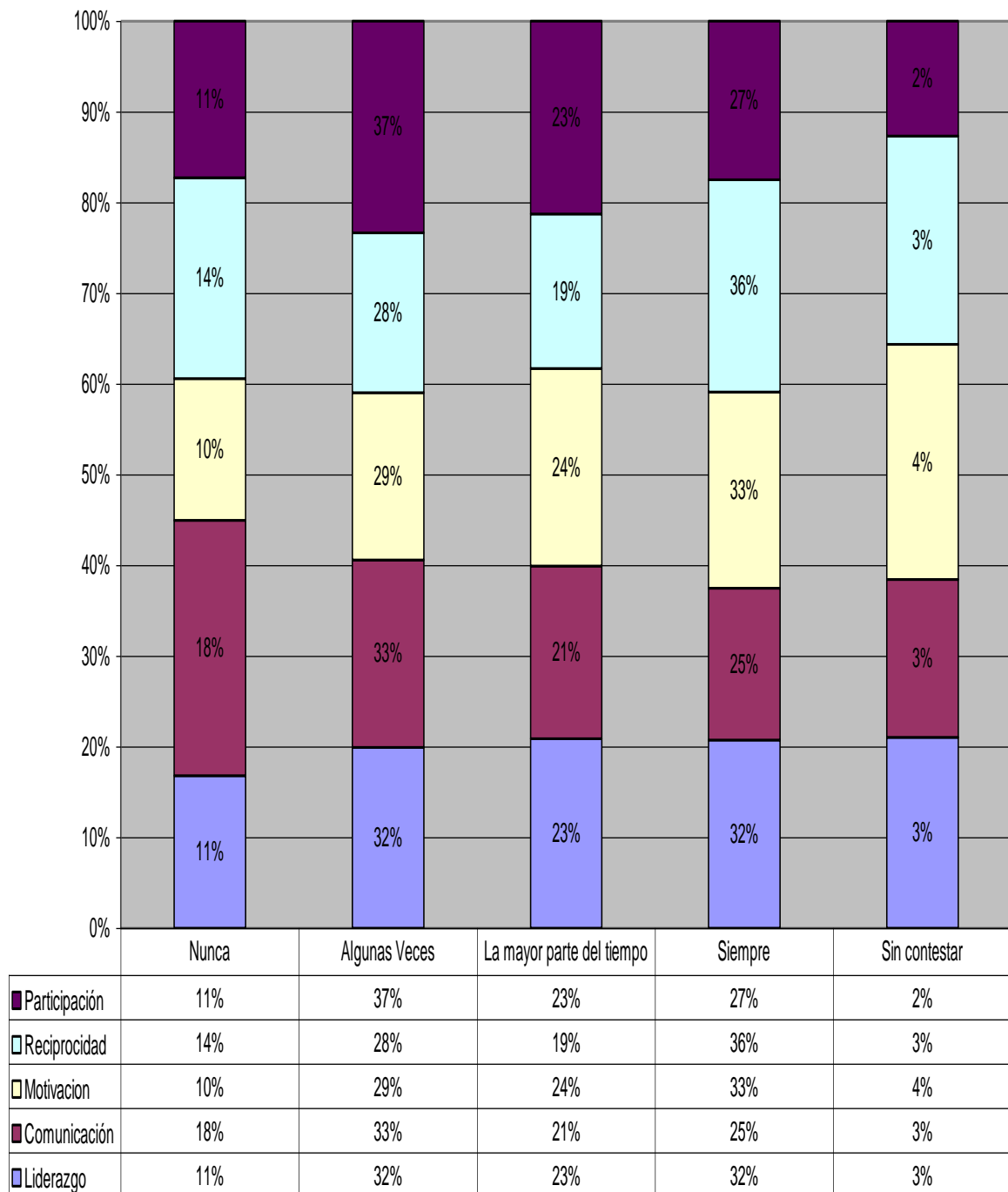
COMUNICACIÓN



Análisis

Se realizaron 18 preguntas a 88 personas para determinar si estaban de acuerdo con la comunicación en sus lugares de trabajo. De las respuestas obtenidas el 46% opinó favorablemente y el 54% opinan que dentro de la empresa no existe comunicación asertiva. Lo que quiere decir que es necesario implementar sistemas de comunicación eficaces para mejorar el porcentaje de comunicación en toda la empresa.

GRÁFICA COMPARATIVA DE LOS FACTORES EVALUADOS



9. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con los resultados analizados los factores laborales más importantes que influyen en el Clima Organizacional en la empresa Prepac Centroamericana, S.A. son el liderazgo, comunicación, participación, motivación y reciprocidad.

Adicionalmente, con fundamento en los antecedentes teóricos hallados, puede confirmarse lo siguiente:

En los resultados obtenidos de la investigación realizada indicó que el 45% de los jefes nunca los conducen o influyen un buen liderazgo hacia sus colaboradores, mencionaron que esto ocurría únicamente algunas veces. Al hacer una comparación con la investigación de Pineda (2004) indica que el liderazgo que ejercen los jefes inmediatos, se considera no adecuado, porque provoca descontento entre los integrantes de las oficinas por ello es necesario involucrar a los jefes de jerarquía superior dentro de las actividades, para que estén enterados del pensar y sentir de todo el personal que pertenece a la institución. Así mismo indica que el Clima Organizacional, es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados. El ambiente influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo.

Las relaciones interpersonales, es la manera de expresarse de cada una de las personas y lo hacen de una manera física y verbal y también a través de gestos que se reflejan en el rostro de cada uno al momento de dirigirse a otra persona. El rendimiento laboral es el desempeño de cada empleado el cual es supervisado por su jefe inmediato para calificar su capacidad.

Robbins (1999) menciona como el comportamiento del jefe superior es uno de los principales determinantes en la satisfacción del empleado. No debe considerarse necesario que la interacción del jefe con los empleados sea tan cercana que de lugar a perder la línea de mando, pero debe de ser lo suficientemente cordial que genere una relación armoniosa y agradable.

Así mismo menciona como el trabajo cubre la necesidad de interacción social, y como del ambiente laboral se obtiene más que dinero o logros tangibles.

En área que respecta a comunicación el 54% indico que dentro de la empresa no existe comunicación asertiva, por lo cual es necesario implementar sistemas de comunicación eficaces para mejorar el porcentaje de comunicación en toda la empresa. Si comparamos con Escobar, (1998) en su estudio nos indica que, Las Organizaciones son las personas mismas, quienes ingresan a la empresa con intención de satisfacer sus objetivos y expectativas personales, requiriendo de la organización para desarrollarlos y lograr así la misión de la empresa. El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Por eso recomienda Desarrollar planes que permitan desarrollar un Clima Organizacional, que provoque satisfacción a los colaboradores y crear una política de puertas abiertas que permita desarrollar una comunicación clara y completa, e incentivar canales y medios de comunicación como revista, buzón de sugerencias, comités de comunicación, tableros informativos, etc.

En el rubro de motivación en la encuesta realizada en la empresa Prepac Centroamericana, S.A., mostró que únicamente el 33% de los colaboradores se sienten motivados, si hacemos una comparación en el rubro de motivación con la investigación realizada por Lima, (2005) el cual propuso un plan para desarrollar la excelencia laboral y nos indica que "El Clima Organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivaciones del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades.

En consecuencia puede decirse que el Clima Organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa. El Clima Organizacional es el

ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una empresa.

El Clima Organizacional es la expresión de cómo sienten, piensan y actúan dentro de la empresa quienes la conforman, puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la misma, expresa la opinión que los trabajadores y directivos tienen de su institución, puede ser expresado este sentimiento en términos de autonomía, estructura, consideración, cordialidad, apertura, respeto entre otros.

El clima está determinado por valores compartidos por todos los miembros que hacen de ellos un verdadero ritual en todo momento de su tiempo laboral, en la forma de saludarse, conversar, interrelacionarse y actuar laboralmente.

CAPITULO VII

9. CONCLUSIONES

1. En el tema de Participación, se concluye que todos empleados deben de tener el deseo de participar y aportar ideas y hacer su trabajo de la mejor manera para poder alcanzar las metas establecidas por la empresa, así mismo es necesario que los empleados cuenten con empowermet para que puedan tomar decisiones asertivas para beneficio de la empresa.

2. En cuanto a Reciprocidad, se detecto que debe de existir un plan de incentivos y/o plan de carrera dentro de la empresa con el fin de incentivar a los empleados a que se esfuercen académicamente y profesionalmente para que puedan crecer dentro de la misma.

3. En el tema de a Motivación, la motivación es uno de los factores importantes que hace que el empleado trabaje a gusto, el sentirse motivado e identificado con la empresa hará que realice sus tareas diarias de una mejor manera y rinda satisfactoriamente en sus tareas asignadas. Es indispensable crear un sistema de motivación continuo para alimentar constantemente el espíritu de motivación de los empleados.

4. Referente a Comunicación, la comunicación favorece el clima organizacional cuando esta se transmite de una manera adecuada, ya que cuando se transmite de manera incorrecta esto genera que afecte al empleado, quien muchas veces se ve desfavorecido al momento de realizar sus labores diarias.

5. En el factor Liderazgo, se debe de tomar en cuenta para la mejora de clima organizacional ya que el líder es elemento importante para que los colaboradores se sientan identificados con los otros factores expuestos anteriormente. Es necesario capacitar a los jefes de cada departamento para que puedan transmitir un buen liderazgo hacia los empleados de la empresa. Al

ejercer un liderazgo positivamente los empleados se orientan adecuadamente en la elaboración de tareas asignadas.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. La calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en ella. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, es un ambiente de mayor confianza y respeto.

Para mejorar la productividad es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral.

CAPITULO VII

10. RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO REALIZADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA

1. La empresa debe de promover y fortalecer mecanismos de participación con el fin de mejorar los procesos de desarrollo.
2. En relación al tema de la reciprocidad se exhorta a realizar un programa de retribuciones que permita a la empresa alcanzar sus objetivos y se ajuste a las características particulares de la institución, por medio de un sistema equitativo que trate a todos los funcionarios en condiciones de igualdad de trabajo y beneficios.
3. La motivación del recurso humano es factor determinante para la efectividad de las organizaciones, los directivos deben propiciar, promover y poner énfasis en el reconocimiento de los logros, buen desempeño del colaborador en sus tareas asignadas. Por ello es indispensable crear un sistema de motivación continuo para alimentar constantemente el espíritu de motivación de los empleados.
4. En cuanto a comunicación el departamento de recursos humanos debe involucrarse implantando programas integrales de adiestramiento, dotando de herramientas a los empleados para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.
5. Se debe de fortalecer a los líderes en la promoción, compromiso y estímulo de la excelencia en el desempeño del recurso humano en la búsqueda de la mejora continua que impacte las actividades institucionales.

BIBLIOGRAFIA

- Amorós Eduardo. Biblioteca virtual de derecho, economía y ciencias sociales. <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/103.htm>
- Blue Milton L., Naylor James C. (1976) Psicología Industrial y sus fundamentos teóricos y sociales. Editorial Trillas, México DF.
- Cipagauta Moyano Marisol Esperanza. El Clima Laboral. http://virtual.uniminuto.edu/repositorio/files/repcumd_oi_clima_laboral.pdf. Julio 2007.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición. Colombia, Mc Graw Hill. 2001.
- CORTES CLAVER, LLOPIS TAVERNER, J. (1995) Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo. Madrid. Editorial Civitas S.A. <http://html.rincondelvago.com/socializacion-laboral.html>
- Diagnostico Organizacional y Clima. Gensol. <http://www.gensolmex.com/gensoldiagnostico.html>. 2005
- Estrada Barrios Ada Leticia. (2007) El Clima Organizacional y la motivación del recurso humano en una institución administrativa de salud pública en la ciudad capital. Tesis Magíster Artium. Universidad Mariano Galvez de Guatemala.
- Feldman, R.S. (1998). Psicología con Aplicaciones a los Países de Habla Hisparana (3ra Ed). México D.F. Mc. Graw Hill
- Flores Jaime Juliana. (2007). Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional el caso del Laboratorio Farmacéutico INFARMSA, S.A. Tesis de Post grado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

-
- Garcia Solarte Monica. Clima Organizacional y su diagnostico. <http://administracion.univalle.edu.co>. Artículos Cuadernos de Administración. Diciembre 2009
 - Gongalvez Alexis P. Dimensiones del Clima Organizacional <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
 - Juanico Xavier. Área RH.com. La importancia del Clima Laboral. http://www.arearh.com/rrhh/clima_laboral.htm
 - Lahey, B.B. (1999). Introducción a la Psicología. 6ta Ed. Chicago IL. Mc. Graw Hill.
 - Landy, Frank J. y Conte, Jeffrey M. (2005) Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional, McGraw Hill.
 - Lima Quiñonez Jorge Mario. (2005). Clima organizacional una propuesta para desarrollar la excelencia laboral en la dirección de servicio al cliente en la empresa municipal de agua en la ciudad Guatemala. Tesis de licenciatura inédita. Universidad San Carlos de Guatemala.
 - Maisch Molina. Estudios de Clima Organizacional. Los Recursos Humanos.com. <http://www.losrecursoshumanos.com>
 - March James G. y Simon Herbert A.(1996) Las personas y las organizaciones. Río de Janeiro.
 - Martinez Luis. Clima Organizacional. Managers Magazine. http://www.joseacontreras.net/admon/Administracion_de_la_Calidad/ClimaOrganizacional/ClimaOrganizacional_1.htm.
 - Martinez Luis. El Prisma. Com. Administración de empresas clima organizacional.www.elprisma.com

-
- Montenegro Escobar y Letona Fernando Alfredo. (1998). La importancia y repercusión del clima organizacional en la satisfacción del colaborador de Sabritas Centroamericana, S.A. Sucursal Petapa. Tesis de licenciatura inédita. Universidad San Carlos de Guatemala.
 - Montenegro Vielman Jose Marino. (1998). El Desarrollo Organizacional y su efecto sobre el Clima Laboral el caso de una empresa de servicios en etapa de Crecimiento. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Francisco Marroquin.
 - Pineda Yolanda Lineth. (2004) Importancia del clima organizacional y del rendimiento laboral en empleados de una institución publica de administración de justicia. Tesis de licenciatura inédita. Universidad San Carlos de Guatemala.
 - Quiñonez Aranda Enio Romeo. (2008) El Riesgo operativo y su influencia en el clima organizacional en una empresa especializada de servicios bancarios. Tesis Magíster Artium. Universidad Mariano Galvez de Guatemala.
 - Rios Julio Alberto. Revista Creando.
http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos.
2005 Abril.
 - Robbins, Stephen. (2004). Comportamiento Organizacional (10ma ed.).México: Pearson Prentice Hill.
 - Uch - RRHH el portal de estudiantes de RRHH. Gestipolis.com. Clima Laboral.
<http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>
 - <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivacion%B3n>
 - Zepeda Herrera Fernando. (1999). Psicología Organizacional.1ra Edición.

ANEXOS

FICHA TÉCNICA

I. DATOS GENERALES

Titulo:	Encuesta de Clima Laboral
Autora:	Claudia Georgette Vettorazzi Salachini
Fecha de Elaboración:	Junio de 2009
Objetivo:	Reflejar de mejor forma cómo se sienten los trabajadores, respecto a distintos aspectos laborales.

II. DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA LIKERT

La escala está formada por 105 preguntas, las cuales indagan varios aspectos en la apreciación de la satisfacción de cada persona con respecto a comunicación, motivación, liderazgo, reciprocidad y participación; de tal forma que después de procesados los resultados obtenidos en las encuestas, posibilita al investigador o empresario tener una visión acerca de cómo se sienten los trabajadores.

III. APLICACIÓN

Esta escala fue elaborada para detectar necesidades de los trabajadores, puede ser administrada de forma individual o grupal, en forma breve y sencilla (30 minutos). Los factores que aborda, están correlacionados con los aspectos extrínsecos e intrínsecos de las condiciones de trabajo, tales como:

- Liderazgo (ítems 1 - 23)
- Motivación (ítems 24 - 45)
- Reciprocidad (ítems 46 - 64)
- Participación (ítems 65 y 87)
- Comunicación (ítems 88 - 105)

Enunciado propuesto para dar instrucciones

“Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones (Nunca, Algunas veces, La mayor parte del tiempo, Siempre, sin contestar) entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer”.

IV. CORRECCIÓN DE LA PRUEBA

En esta escala, la puntuación se obtiene de la siguiente manera:

VALOR	TÍTULO DE LA ESCALA	INTERPRETACION *
1 PUNTO POR CADA ITEM SELECCIONADO	NUNCA	INSATISFECHO CON TODOS LOS ASPECTOS LABORALES
	ALGUNAS VECES	INSATISFECHO CON ALGUN (OS) ASPECTOS LABORALES
	L A MAYOR PARTE DEL TIEMPO	SATISFECHO CON ALGUN (OS) ASPECTOS LABORALES
	SIEMPRE	SATISFECHO CON TODOS LOS ASPECTOS LABORALES
	SIN CONTESTAR	PERSONAL DE NUEVO INGRESO PREFIRIO OMITIR LA RESPUESTA POR DESCONOCIMIENTO DEL TEMA

La máxima puntuación que una persona podría alcanzar sería de 105 puntos y la mínima de 0.

V. VALIDACIÓN DE LA PRUEBA

Previo a su aplicación, el cuestionario fue revisado y aprobado por tres personas expertas en el área de Psicología Industrial

- Licenciada Lissi Pamela Garcia Reyes
- Licenciado Sergio Raúl Solares Rodriguez
- Licenciada Paola Marlene Zacarias Bosch

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL EN PREPAC CENTROAMERICANA, S.A.

Instrucciones: Marque con una (X) de acuerdo a su opinión sobre cada pregunta. Sea sincero esta encuesta es confidencial (anónima)

EDAD

18 - 30	31 -40	41 - 50

SEXO

M	F

Nombre del departamento al cual pertenece: _____

		1	2	3	4
		Nunca	Algunas Veces	La mayor parte del tiempo	Siempre
1	Tengo claro lo que mi superior espera de mi				
2	Mi superior se preocupa porque atienda bien mi trabajo				
3	De la discusión con su Jefe inmediato resultan acciones efectivas				
4	Cuando necesito asesoría y orientación mi jefe colabora conmigo				
5	Tengo el apoyo de mi superior				
6	Tomo en cuenta las opiniones de mis superior para realizar mis tareas				
7	Existe buena coordinación dentro de mi departamento en Prepac Centroamericana, S.A.				
8	Considero que mi superior tienen la capacidad para tomar decisiones acertadas				
9	Me siento satisfecho de trabajar con mi superior				
10	Existe estímulo para la realización de mi trabajo				
11	Nuestro superior reconoce los logros de nuestro departamento				
12	Generalmente tenemos reuniones donde aportamos sugerencias para mejorar nuestro desempeño y alcanzar las metas propuestas				
13	Cuando se presenta un problema hay un claro conocimiento de quien debe resolverlo				
14	Mi superior realiza reuniones para conocer y tratar de resolver problemas				
15	Mi superior promueve cambios positivos para la empresa y para nosotros				
16	Mis iniciativas reciben respaldo de mi superior				
17	Nuestro superior estimula el trabajo en equipo de nuestra área				
18	En Prepac Centroamericana, S.A. se promueve y facilita la cooperación entre los distintos departamentos				
19	Existe algún tipo de evaluación que le permite a mi superior medir de manera objetiva mi desarrollo				
20	Siento que Prepac Centroamericana, S.A. tiene interés por mi desarrollo y mejora personal				
21	Antes de tomar una decisión la comento con mi jefe.				
22	Tomo decisiones cuando cuando mi jefe no se encuentra.				
23	Existe supervisión constante de mi jefe inmediato.				
24	En mi lugar de trabajo el espacio físico es agradable y bien distribuido				
25	En mi lugar de trabajo la temperatura es adecuada				
26	En mi lugar de trabajo hay suficiente iluminación				
27	Los servicios sanitarios satisfacen las necesidades de las personas				
28	El tiempo asignado a mis tareas es suficiente para cumplirlas de manera eficiente				
29	Considero que no se dan excesos de trabajo en Prepac Centroamericana, S.A.				
30	Considero que mi departamento cuenta con la calidad de personas para realizar eficientemente el trabajo				
31	Considero que mi departamento cuenta con la cantidad adecuada de personas para realizar eficientemente el trabajo				
32	Considero que la compensación que recibo está de acorde con mi contribución a Prepac Centroamericana, S.A.				
33	Mis compañeros están de acuerdo con la compensación que reciben en Prepac Centroamericana, S.A.				
34	Creo que la manera en que están distribuidas las funciones es la más adecuada para Prepac Centroamericana, S.A.				
35	Considero que las funciones de cada uno están bien definidas				
36	Mi superior me concede la libertad de tomar decisiones de acuerdo a mi puesto				
37	Prepac Centroamericana, S.A. me brinda la oportunidad de asumir en el futuro mayores responsabilidades				
38	Considero que existen posibilidades de superación y ascenso				
39	Mi superior reconoce mi esfuerzo y la calidad de mi trabajo				
40	Mis compañeros valoran mis contribuciones al trabajo de área				
41	Mi departamento es valorado y respetado por el trabajo que realiza dentro de Prepac Centroamericana, S.A.				
42	Tomando en cuenta el tiempo que he laborado en Prepac Centroamericana, S.A. considero que mi empleo es estable				
43	Aquí ser promovido significa enfrentarse a desafíos mayores				
44	Se han cumplido con las expectativas laborales que tenía				
45	Me siento orgullo de pertenecer o trabajar en Prepac Centroamericana, S.A.				

		1	2	3	4
		Nunca	Algunas Veces	La mayor parte del tiempo	Siempre
55	Mi trabajo representa un reto profesional				
56	Mis responsabilidades estan claramente definidas				
57	Existe libertad de accion para la realizaci3n de mi trabajo, se favorece la iniciativa				
58	Mi trabajo me permite aportar lo mejor de m3				
59	En Prepac Centroamericana, S.A. uno se siente automotivado y trata de dar m3s de lo que se le pide				
60	La mayor3a se sienten satisfechos con el ambiente y armon3a de Prepac Centroamericana, S.A.				
61	Comparado con otras empresas, Prepac Centroamericana, S.A. es una excelente empresa para trabajar				
62	Existe un trato justo y sin preferencias por parte de mi superior				
63	Me preocupo por dar un buen uso a las herramientas, equipo, maquinaria e instalaciones de Prepac Centroamericana, S.A.				
64	Considero que mis compa3eros dan un buen uso a las herramientas, equipo, maquinaria e instalaciones de Prepac Centroamericana, S.A.				
65	Mi superior se comunica de manera clara y directa				
66	La informaci3n requerida para realizar mis labores fluye eficientemente				
67	Los que poseen alg3n conocimiento que puede ser 3til para los dem3s compa3eros lo dan a conocer f3cilmente				
68	Se realizan reuniones para conocer y tratar de resolver problemas en Prepac Centroamericana, S.A.				
69	Pienso que hay suficiente comunicaci3n entre mi departamento y los dem3s departamentos				
70	Se que procedimiento seguir cuando deseo comunicar algo a la gerencia				
71	Se promueve el intercambio de informaci3n entre los miembros de Prepac Centroamericana, S.A.				
72	Existe comunicaci3n sobre los objetivos, planes y proyectos futuros de Prepac Centroamericana, S.A.				
76	La administraci3n mantiene la suficiente comunicaci3n para que estemos bien informados				
74	Pienso que existe retroalimentaci3n clara sobre mi desempe3o en Prepac Centroamericana, S.A.:				
75	Conozco la misi3n, los objetivos y las metas de Prepac Centroamericana, S.A.				
76	Puedo aportar ideas, planes e innovaciones para el desarrollo de Prepac Centroamericana, S.A.				
77	Mi superior se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo				
78	Me gusta colaborar en distintas actividades de Prepac Centroamericana, S.A.				
79	Cuando tenemos un problema todos nos interesamos por resolverlo				
80	Existe competencia sana entre mis compa3eros				
81	Existe un ambiente de amistades y cooperaci3n entre mis compa3eros				
82	Conf3o plenamente en mis compa3eros de trabajo				
83	El esp3ritu de equipo en mi 3rea de trabajo es excelente				
84	Existe suficiente cooperaci3n y coordinaci3n entre los diferentes departamentos				
85	Los objetivos de cada uno son congruentes con los objetivos de la gerencia de Prepac Centroamericana, S.A.				
86	Me siento comprometido con las metas y objetivos de Prepac Centroamericana, S.A. tanto de corto como de largo plazo				
87	Me importa mucho la imagen de nuestra empresa y me siento personalmente identificado con Prepac Centroamericana, S.A				
88	Mis sugerencias en el trabajo son tomadas en cuenta.				
89	La informaci3n que me proporcionan para el desarrollo de mi trabajo es clara.				
90	Siempre encuentro problemas para desarrollar mi actividad laboral.				
91	Me delegan trabajo que no me compete.				
92	Acepto cualquier sugerencia de mis compa3eros de trabajo.				
93	Los cambios de procedimientos son buenos para mi trabajo.				
94	Tengo voz y voto en las reuniones que realiza mi jefe inmediato.				
95	Participo en el planteamiento de objetivos y metas de mi 3rea.				
96	Siempre me informan con anticipaci3n de las actividades o eventos que se realiza en mi 3rea.				
97	Estoy en desacuerdo con la opiniones de mis compa3eros.				
98	Me adapto con facilidad a la implementaci3n de nuevos procedimientos.				
99	Alguna vez he tenido problemas con las leyes o reglas establecidas.				
100	Considero que es buena la presentaci3n personal de todos los integrantes de la empresa.				
101	Tengo clara la visi3n y misi3n de la empresa.				
102	Me han capacitado para el buen desempe3o de mi trabajo.				
103	Me gusta informarme de otros temas laborales que no me competen.				
104	La atenci3n a usuarios afecta mi desempe3o laboral.				
105	Tengo conocimiento de todos los temas que se manejan en mi departamento.				



Guatemala, mayo de 2009.

Señores
Prepac Centroamericana, S.A.
Presente

Atención: Lic. Luis Caballeros

Estimados señores:

Por este medio me dirijo a ustedes para solicitar su colaboración, para que la alumna Claudia Georgette Vettorazzi Salachini, estudiante del último semestre de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial, de la Universidad Mariano Gálvez, pueda realizar su Anteproyecto y Proyecto de Tesis dentro de su prestigiosa empresa.

En espera de su respuesta y con interés en contribuir al crecimiento de su empresa, brindando un aporte significativo para la misma, me suscribo.

Atentamente,

Lic. M.A. Pablo Francisco Gutiérrez Aquino
Catedrático Propedéutica de Tesis

RECIBIDO
Caballeros
25/05/2009



SOLUCIONES INTEGRALES DE
ENVASADO FLEXIBLE

Guatemala, 03 de junio de 2,009

Licenciado
M.A. Pablo Francisco Gutiérrez
Catedrático: Propedéutica de Tesis
Universidad Mariano Galvez
Presente

Apreciable Licenciado Gutiérrez:

Es un gusto saludarle, e informarle que hemos aceptado la solicitud de la señorita Claudia Georgette Vettorazi Salachini, de realizar su anteproyecto y proyecto de Tesis para la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial.

Será un gusto para nosotros apoyar a la señorita Vettorazi Salachini en su aprendizaje y desarrollo laboral profesional.

Atentamente,



Lic. Luis A. Caballeros
Jefe de Recursos Humanos

cc Depto. de RRHH

PREPAC CENTROAMERICANA, S.A.
Km 25.5 Carretera a San Lucas Sacatepéquez El Choacarral Apdo. 03008 - GUATEMALA

PBX / FAX +(502) 6885-5000 / 08
www.prepaccentroamericana.com

Guatemala, 28 octubre 2,010

Señores:
Universidad Mariano Gálvez de Guatemala
Facultad de Psicología
Ciudad

Estimados Señores:

Por este medio les informo que revise la encuesta realizada por la Señorita Claudia Georgette Vettorazzi Salachini Carné: 1172 02 4868 que sirvió para el estudio de su investigación de tesis titulada **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA PREPAC CENTROAMERICANA, S.A."** por lo anterior confirmo mi validación de dicho instrumento.

Atentamente,



Licda. Lissi Pamela García Reyes
Psicóloga Industrial
Especialista Reclutamiento y Selección

Guatemala, 28 octubre 2,010

Señores:
Universidad Mariano Gálvez de Guatemala
Facultad de Psicología
Ciudad

Estimados Señores:

Por este medio les informo que revise la encuesta realizada por la Señorita Claudia Georgette Vettorazzi Salachini Carné: 1172 02 4868 que sirvió para el estudio de su investigación de tesis titulada "**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA PREPAC CENTROAMERICANA, S.A.**" por lo anterior confirmo mi validación de dicho instrumento.

Atentamente,



Lic. Sergio Raúl Solares Rodríguez
Psicólogo Industrial
Analista de Selección RRHH

Guatemala, 28 octubre 2,010

Señores:
Universidad Mariano Gálvez de Guatemala
Facultad de Psicología
Ciudad

Estimados Señores:

Por este medio les informo que revise la encuesta realizada por la Señorita Claudia Georgette Vettorazzi Salachini Carné: 1172 02 4868 que sirvió para el estudio de su investigación de tesis titulada "**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA PREPAC CENTROAMERICANA, S.A.**" por lo anterior confirmo mi validación de dicho instrumento.

Atentamente,



Licda. Paola Marlene Zacarias Bosch
Administradora de empresas
Especialista Dirección Talento RRHH