

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL DE UNA CORPORACIÓN DEDICADA A NEGOCIOS DE  
AGROQUÍMICOS, VETERINARIA Y PINTURAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.**

TESIS DE GRADO

**ANAITE MARTÍNEZ APARICIO**

CARNET 10200-10

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, SEPTIEMBRE DE 2015  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**"EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL DE UNA CORPORACIÓN DEDICADA A NEGOCIOS DE  
AGROQUÍMICOS, VETERINARIA Y PINTURAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.**

**TESIS DE GRADO**

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**POR  
ANAITE MARTÍNEZ APARICIO**

**PREVIO A CONFERÍRSELE**

**EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA**

**GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, SEPTIEMBRE DE 2015  
CAMPUS CENTRAL**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ  
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA  
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL  
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. ANA CORALIA LEAL ZELAYA

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. GLORIA ESPERANZA DEL CARMEN ZARAZÚA SESAM  
MGTR. INES ANA KARINA ESTUPIÑAN DONIS DE DIAZ  
MGTR. ROLANDO OCTAVIO MERIDA VALENZUELA

Guatemala, 25 de junio de 2015

Señores

Consejo de Facultad

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Estimados Señores:

Por este medio les comunico que he revisado el trabajo de tesis titulado: "Evaluación del clima laboral de una corporación dedicada a negocios de agroquímicos, veterinaria y pinturas en la ciudad de Guatemala" de la estudiante Anaite Martínez Aparicio con número de carné 10200-10 de la Carrera Licenciatura en Administración de Empresas. En ese sentido, me permito informarles que a mi criterio dicho trabajo cumple con las normas que establece la Facultad, por lo que me permito se asigne fecha para proceder a realizar la defensa correspondiente.

Sin otro particular me despido atentamente,



M.A. Ana Coralía Leal Zelaya  
Asesora  
Código No. 11975



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ANAITE MARTÍNEZ APARICIO, Carnet 10200-10 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 01432-2015 de fecha 11 de septiembre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL DE UNA CORPORACIÓN DEDICADA A NEGOCIOS DE AGROQUÍMICOS, VETERINARIA Y PINTURAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 16 días del mes de septiembre del año 2015.

**MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO**  
**CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
Universidad Rafael Landívar

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios

A mi familia, en especial a mi madre, esposo y hermana

A mi asesora

## RESUMEN

La evaluación del Clima Laboral se ha convertido con el tiempo, en un tema importante para las corporaciones, ya que por medio de él, pueden detectar el grado de motivación y tipo de actitudes que influyen en el rendimiento de los colaboradores.

Es por ello, que se tomó la decisión de llevar a cabo la presente investigación de tipo cualitativa, la cual tuvo como objetivo evaluar el Clima Laboral de una corporación dedicada a negocios de agroquímicos, veterinaria y pinturas en la ciudad de Guatemala, corporación que inició sus operaciones en el año 1963. Los sujetos de estudio fueron 150 colaboradores, totalidad conformada por Oficinas Centrales, Planta y Centro de Distribución Integral (CDI), los cuales respondieron una encuesta con 38 preguntas, instrumento de Escala de Clima Organizacional (EDCO), donde se estudiaron ocho indicadores: **relaciones interpersonales, estilo de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad en la dirección y valores colectivos**. Así mismo, se realizó una entrevista a expertos del Departamento de Recursos Humanos para conocer la percepción que tenían sobre cada indicador y crear una comparación con los resultados de los colaboradores, presentada en el análisis e interpretación de resultados.

Los resultados se presentaron por medio de gráficas, las que indican que el Clima Laboral en general es *regular*, por lo que existen indicadores que pueden mejorarse como: **claridad en la dirección y valores colectivos**, pues son los que presentaron menor porcentaje de percepción.

Se realizaron conclusiones en base a cada indicador y para el Clima en general, así como recomendaciones para cada uno de ellos, con el fin de que sea percibido por los colaboradores como excelente.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>I. MARCO REFERENCIAL</b> .....	2
1.1 Marco Contextual.....	2
1.1.1 Antecedentes.....	2
1.1.2 Entorno de la Corporación.....	4
1.1.3 Historia de la Corporación.....	5
1.2 Marco Teórico.....	6
1.2.1 Administración de Recursos Humanos.....	6
1.2.2 Comportamiento Organizacional.....	9
1.2.3 Clima Laboral.....	10
1.2.3.1 Importancia del Clima Laboral.....	13
1.2.3.2 Medición del Clima.....	15
1.2.3.3 Importancia de medir el Clima.....	16
1.2.3.4 Relación entre Clima y Cultura Organizacional.....	16
1.2.4 Relaciones Interpersonales.....	17
1.2.5 Estilo de Dirección.....	18
1.2.5.1 Rol del líder y el talento.....	19
1.2.6 Retribución.....	19
1.2.7 Sentido de pertenencia.....	20
1.2.7.1 Satisfacción.....	20
1.2.7.2 Compromiso y retención.....	22
1.2.8 Disponibilidad de recursos.....	23
1.2.9 Estabilidad.....	24
1.2.9.1 Contrato psicológico laboral.....	24
1.2.10 Claridad en la Dirección.....	25
1.2.11 Valores colectivos.....	25



<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	27
2.1 Objetivos.....	28
2.1.1 Objetivo General.....	28
2.1.2 Objetivos Específicos.....	28
2.2 Variable.....	28
2.2.1 Definición Conceptual.....	29
2.2.2 Definición Operacional.....	29
2.3 Alcances y limitaciones.....	29
2.4 Aportes.....	30
<b>III. MÉTODO</b> .....	31
3.1 Sujetos.....	31
3.2. Población y Muestra.....	32
3.3. Instrumentos.....	32
3.4 Procedimiento.....	34
<b>IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	36
4.1 Resultados de encuestas.....	36
4.2 Resultados de entrevistas.....	83
<b>V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	89
<b>VI. CONCLUSIONES</b> .....	95
<b>VII. RECOMENDACIONES</b> .....	97
<b>VIII. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	99
<b>ANEXOS</b> .....	106
Anexo 1: Propuestas de mejora.....	107
Anexo 2: Encuesta.....	111
Anexo 3: Entrevista.....	118

## INTRODUCCIÓN

En el transcurso del tiempo, el Clima Laboral se ha convertido en un tema importante para las corporaciones, ya que por medio de él se conoce la percepción de los colaboradores en cuanto al ambiente digno y satisfactorio para realizar las actividades día a día y al mismo tiempo, determinar los factores que pueden ser mejores.

Para este estudio se iniciará con la definición de Clima Laboral, importancia, medición y factores que influyen en el Clima, como el Departamento de Recursos Humanos y el Comportamiento Organizacional.

El fin de este estudio, es conocer cómo se sienten los colaboradores dentro de una corporación dedicada a negocios de agroquímicos, veterinaria y pinturas en la ciudad de Guatemala, qué aspectos se pueden reforzar y cuáles son aceptados adecuadamente por los colaboradores.

Se evaluarán los indicadores establecidos en la herramienta Escala de Clima Organizacional (EDCO) por medio de una encuesta para todos los colaboradores que componen la corporación, los cuales son: **relaciones interpersonales, estilo de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad en la dirección y valores colectivos**. Se determinará la percepción que tienen los colaboradores de cada uno, para luego obtener información del estado del Clima en la corporación en general. También se realizará una entrevista al personal del Departamento de Recursos Humanos, basada en la encuesta, para obtener información más a fondo del Clima Laboral de la corporación.

Por lo tanto, según los resultados obtenidos de ambas herramientas, se brindará a la corporación un resumen de cada indicador y el nivel en el que se encuentra para que se puedan implementar mejoras y así incrementar la satisfacción del colaborador, desempeño y lealtad a la misma, para evitar alta rotación e insatisfacción.

## I. MARCO REFERENCIAL

### 1.1 Marco Contextual

Esta investigación por la forma en que se recopiló la información, es cualitativa. Según Taylor y Bogdan (1986), consideran la investigación cualitativa como “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”.

#### 1.1.1 Antecedentes

Para comprender mejor el Clima Laboral, se darán a conocer algunas investigaciones previamente realizadas.

Barrios (2014), en el estudio de tesis titulado *Evaluación del Clima Organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Huehuetenango*, propuso como objetivo general, evaluar el Clima Organizacional por medio del instrumento de Escala de Clima Organizacional (EDCO). En el estudio, de tipo descriptivo, de acuerdo a la puntuación obtenida, existe un Clima Organizacional favorable. En conclusión se determinó que de acuerdo a la percepción de los colaboradores, el Clima Organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Huehuetenango se encuentra en un nivel alto, lo cual es positivo para la institución, sin embargo, existen tres indicadores que deben mejorarse como son la claridad y coherencia en la dirección, retribución y valores colectivos.

Santos (2014), en el estudio de tesis, de tipo descriptivo, titulado *Evaluación del Clima Organizacional en las Agencias de una Entidad Bancaria de la Cabecera Departamental de Huehuetenango*, su objetivo general fue determinar los resultados de la evaluación del Clima Organizacional de las agencias de una entidad bancaria de la cabecera de dicho departamento. Por medio del instrumento EDCO, que mide ocho factores, se estableció de manera general la forma en que los miembros de la organización desarrollaron actividades como unidad de trabajo, y se concluyó, que el Clima Organizacional se encuentra en un nivel alto, sin embargo, hay algunos factores que deben reforzarse para mantener un nivel óptimo, los cuales son: estilo de dirección, sentido de pertenencia y valores compartidos.

Celada (2013), en el estudio de tesis titulado *Medición del Clima Organizacional de la Universidad del Valle de Guatemala, Altiplano*, tuvo como objetivo general establecer el Clima laboral de la Universidad, por medio de cuestionario de Clima Laboral CLA-TEA que evalúa 8 escalas o dimensiones y una escala global, conformada por 93 elementos consistentes en frases cortas que describen comportamientos o conductas. En este estudio, también de tipo descriptivo, se recabó información de 95 personas, hombres y mujeres, que laboran en la Universidad en los departamentos administrativos, técnicos, docente y de mantenimiento de la organización, que saben leer y escribir y que tienen no menos de un año de antigüedad laboral, sin importar la edad.

Se estableció que el Clima Laboral de Universidad del Valle de Guatemala en general es normal, ya que con la evaluación realizada, indica un promedio de 46.45 puntos, ubicándose en el intervalo normal con un porcentaje de 55, dicho intervalo abarca de 40 a 60. A lo cual, Celada concluyó que en el nivel medio alto se encuentra la innovación, información, implicación y autorrealización que constituye el 50% de las variables evaluadas. Mientras tanto, las variables de dirección, relaciones y organización y condiciones fueron calificadas como normales.

También, Herrera (2010), en el estudio de tesis, de tipo descriptivo, titulada *Evaluación del Clima Organizacional en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Cabecera Departamental de Huehuetenango*, el objetivo general fue evaluar el Clima Organizacional en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Cabecera Departamental de dicho departamento, utilizando el instrumento EDCO. Se tomó en cuenta como sujetos de estudio a la totalidad de empleados, debido a la cantidad de trabajadores en cada una de las cooperativas; éstos desempeñan funciones a nivel gerencial, administrativo y operativo. La edad y sexo no fueron condición específica para excluir al personal objeto de estudio.

Los resultados indicaron que las cinco cooperativas tienen un Clima Organizacional favorable, y que la cooperativa La Inmaculada Concepción tiene la puntuación más baja de las cinco por el hecho de contar con más empleados. Como conclusión se determinó que el Clima Organizacional es muy bueno en las Cooperativas, debido a la percepción que tienen los empleados.

### **1.1.2 Entorno de la corporación**

Para comprender mejor el rol de la corporación objeto de estudio, se cita la siguiente información.

Carrera (2001) indica que Guatemala cuenta con un buen Clima que fortalece la existencia de recursos ricos y abundantes, por lo que la agricultura es el sector productivo con mayor importancia para Guatemala. CABI (2011) establece que el sector agro es vital para el desarrollo económico y social de Guatemala, ya que contribuye a más del 15% del PIB siendo el principal generador de empleos en el área rural.

Agexport (2014) determina que el sector agrícola exportador contribuye al desarrollo rural abriendo oportunidades de mercado para grupos de pequeños y medianos productores de diferentes regiones del país, vinculados a la cadena de producción. En el sector antes mencionado, se encuentran empresas dedicadas al cuidado y protección para estos cultivos, entre ellas, la corporación objeto de estudio.

Según Uffo (2011), la revolución ganadera, a través del rápido crecimiento de la demanda de productos pecuarios, ha creado oportunidades para aumentar el bienestar de las personas con limitados recursos en el mundo, cuyos medios de vida dependen de la ganadería. Las innovaciones tecnológicas han conducido a cambios sociales y económicos y han desempeñado una función fundamental en el aumento de la calidad de vida y de la seguridad de animales y de seres humanos. En las cuatro décadas pasadas ha existido una oleada sin antecedentes en el desarrollo de la biotecnología en la producción animal y la salud. Una gran mayoría de estas tecnologías se han perfeccionado y utilizado en países desarrollados; sin embargo, tienen el potencial para aliviar la pobreza y el hambre, reducir las amenazas de enfermedades y asegurar continuidad ambiental en países en vías de desarrollo.

Sigue comentando Uffo (2011), que el objetivo de utilizar biotecnologías ganaderas en el área de la reproducción animal está dirigido a intensificar el mejoramiento y la multiplicación de razas e individuos de calidad genética superiores, que conlleve a un incremento en el progreso genético de la especie o raza en cuestión. El empleo de técnicas moleculares permite la selección temprana y específica de individuos superiores,

la introducción rápida de genes beneficiosos en una población particular y el mejoramiento genético basado en la selección de genes.

Por otro lado, pinturas SEGA (2013) informa que las pinturas en Guatemala, han tenido una importancia fundamental en la vida diaria de los millones de habitantes, que se fueron desarrollando acorde al crecimiento del mercado. A principios del siglo XIX se habla de una industria de las pinturas en Guatemala, desde la pintura arquitectónica que utiliza una gran parte de la población en los últimos meses del año. Las pinturas adornan los paisajes naturales y es la misma gente en este país la que ha permitido que el mercado de pinturas sea bastante complejo. La pintura industrial tiene como objetivo proteger elementos que están expuestos a un mayor desgaste por la usabilidad. Por lo tanto, el principal motivo por el que se aplica la pintura, es para proteger y garantizar la durabilidad del material.

### **1.1.3 Historia de la corporación**

De acuerdo con la Gerente de Recursos Humanos de la corporación objeto de estudio (comunicación personal, 08 de Octubre 2014), indica que en el año 1963 la corporación inició sus operaciones en Palín, Escuintla, como la primera formuladora de productos para la protección de cultivos en la región de Centro América. En 1991 realizó Joint Venture (unión de dos o más empresas con el objetivo de desarrollar un negocio), 50/50 con una multinacional americana en la industria química, polímeros y biotecnología. En 1997 adquieren ciertas empresas a través de las cuales se consolida el mercado agrícola y se incursiona en el mercado de salud animal. En 2005, comienza con la distribución de pinturas.

La visión de esta corporación es ser reconocidos por sus clientes y proveedores como la primera opción en aquellos mercados en donde participan, siendo su ventaja competitiva un equipo humano altamente comprometido y realizado; que será ejecutado por medio de su misión de proveer soluciones, desarrollando relaciones a largo plazo con sus clientes, colaboradores y accionistas, superando sus expectativas por medio de un equipo con alto espíritu de innovación y compromiso que vive los valores corporativos:

- Ética
- Respeto
- Excelencia
- Liderazgo
- Seguridad, Salud y Ambiente
  - Trabajo en Equipo

Es una corporación que se encuentra en los países de Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Puerto Rico y República Dominicana.

## **1.2 Marco Teórico**

En esta sección se brinda información que permite una mejor comprensión sobre la variable de estudio, Clima Laboral, por lo que se iniciará con información de la Administración de Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional y definición de Clima Laboral e importancia, para luego analizar los factores que se consideran importantes en el tema de investigación.

### **1.2.1 Administración de Recursos Humanos**

Werther y Davis (2000) establecen que Recursos Humanos se refiere a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de Recursos Humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo de alcanzar las metas de la organización a que pertenecen. La importancia de Recursos Humanos se hace notoria cuando se toma conciencia de que los seres humanos forman el elemento común de toda organización; son personas quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. El lema de una conocida compañía multinacional da a entender bien este punto: Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades.

Las actividades de Recursos Humanos contribuyen al éxito de una organización en diferentes formas, ya que deben adecuarse a las estrategias de la compañía. La Administración de Recursos Humanos necesita que los gerentes utilicen sus recursos

humanos para fortalecer las ventajas competitivas que posee la organización y contribuir a su éxito financiero cuando aplica (entidades lucrativas).

Siguen comentando Werther y Davis (2000), que en países de desarrollo, el compromiso del administrador de Recursos Humanos es fundamental. En los últimos años se ha pasado en forma acelerada de una economía de base minera, agrícola y ganadera a una economía con reducidos sectores de gran modernidad y amplias partes de la población que no se han beneficiado con los cambios ocurridos en el mundo. En el comienzo del siglo XXI, el gran compromiso del administrador de Recursos Humanos radicará en efectuar la aportación profesional.

El propósito de la Administración de Recursos Humanos es mejorar la productividad del personal en la organización, de forma que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social, por lo que el recurso humano determina el grado de éxito de la organización. El Departamento de Recursos Humanos no tiene a su cargo la estrategia general de la empresa ni una forma básica para tratar a los colaboradores, pero sí ejerce una influencia en ambas áreas, ya que existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos.



Los Departamentos de Administración de Recursos Humanos deben tener objetivos claros:

**FIGURA 1**

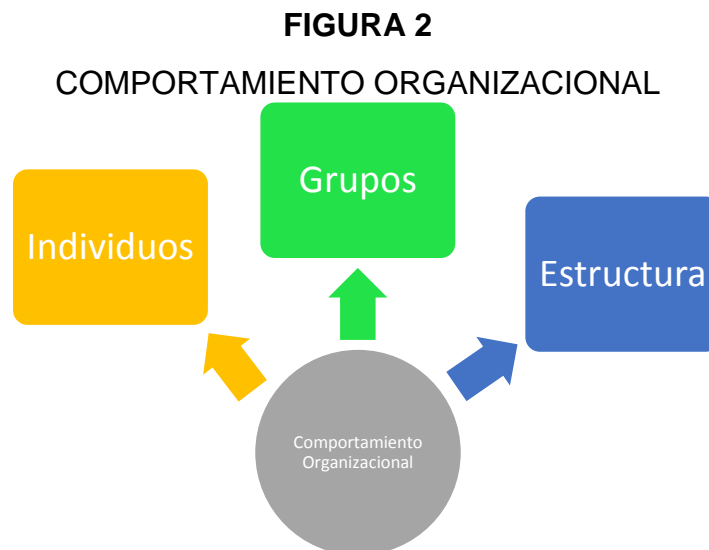
<b>OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>CORPORATIVOS</b>	Contribuyen al éxito de la empresa o corporación. Un Departamento de Recursos Humanos apoya la labor de los gerentes y supervisores para favorecer al éxito de los mismos.
<b>FUNCIONALES</b>	Es una prioridad mantener la contribución del Departamento de Recursos Humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización. Es importante que la administración del personal se adecúe a las necesidades de la organización para no desperdiciar recursos de todo tipo.
<b>SOCIALES</b>	El Departamento de Recursos Humanos debe responder socialmente y en forma ética a los desafíos que presenta la sociedad y reducir las tensiones o demandas negativas que pueda ejercer sobre la organización.
<b>PERSONALES</b>	Se necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales, por lo que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa para que la productividad no disminuya o aumente la tasa de rotación.

Fuente: Elaboración propia basada en Werther y Davis (2000)

Para que una corporación dedicada a negocios de agroquímicos, veterinaria y pinturas en la ciudad de Guatemala alcance sus metas y objetivos, es necesario contar con un Departamento de Recursos Humanos que se interese y ayude a los colaboradores, los lleve de la mano con las metas y objetivos de la corporación.

### 1.2.2 Comportamiento Organizacional

Según Robbins y Judge (2009), el comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. Es decir, se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta.



Fuente: Elaboración propia basada en Robbins y Judge (2009)

Siguen comentando Robbins y Judge (2009) que el comportamiento organizacional incluye los temas fundamentales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y procesos de grupo, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral.

Indica Robbins y Judge (2009) algunos retos y oportunidades del CO dentro de los cuales se mencionan:

- Mejorar la calidad y productividad: Los gerentes comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados. Éstos no solo serán la fuerza principal que ejecute los cambios, sino que participarán cada vez más en la planeación de éstos.
- Mejorar el servicio al cliente: El CO ayuda a los gerentes a lograr la meta de inspirar en sus empleados el significado e importancia que tiene el servicio al cliente, y en general contribuye a mejorar el desempeño de una organización mostrándoles cómo se asocian las actitudes y el comportamiento de los empleados con la satisfacción del cliente. Es decir que sean amigables, corteses, accesibles y expertos para responder a las necesidades de los clientes.
- Ayudar a los empleados a equilibrar los conflictos trabajo-vida: Los trabajadores perciben cada día que el trabajo invade sus vidas personales y no es de su agrado. Las organizaciones que no apoyan a que su personal equilibre su trabajo con su vida, encontrarán cada vez más difícil reclutar y conservar a los empleados más capaces y motivados.
- Crear un ambiente de trabajo positivo: Algunas organizaciones tratan de obtener una ventaja competitiva a través de la creación de un ambiente de trabajo positivo. Un área de crecimiento real en la investigación en CO ha sido la educación organizacional positiva, que se ocupa de la forma en que las organizaciones desarrollan sus fortalezas, estimulan su vitalidad y el potencial.

El comportamiento organizacional en una corporación dedicada a negocios de agroquímicos, veterinaria y pinturas en la ciudad de Guatemala, es de suma importancia para conocer la afectividad que tienen los colaboradores dentro de ella, es decir qué hacen y cómo afecta su comportamiento, qué actividades se pueden realizar para mejorar su productividad y así crear un ambiente de trabajo adecuado para todos.

### **1.2.3 Clima Laboral**

Según Baguer (2005) “el Clima Laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. Se dice que existe un buen Clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable

(sentimientos de bienestar y felicidad) y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. Al contrario, puede ocurrir que un trabajador esté insatisfecho por carencias en el trabajo” (p.77).

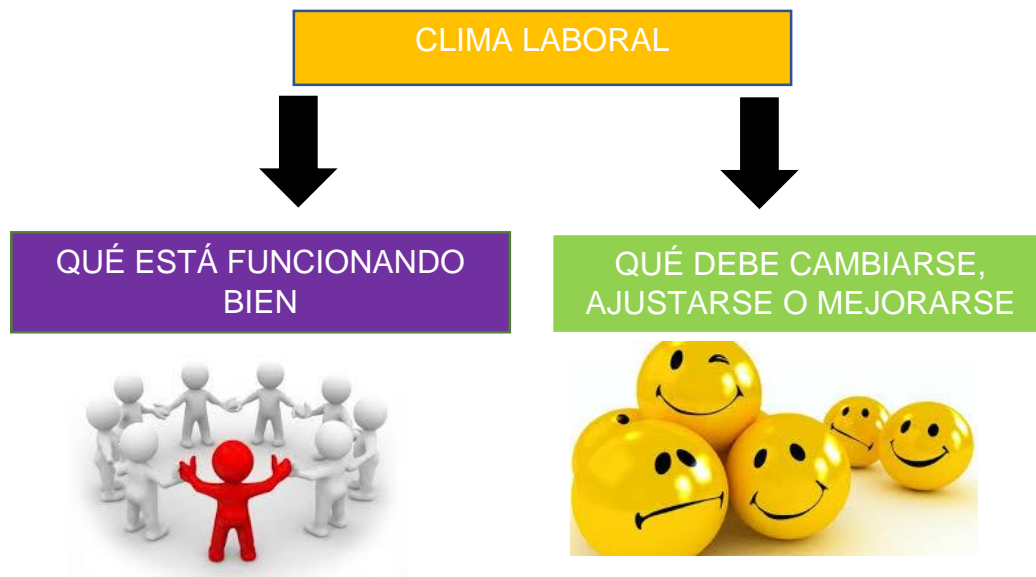
Sigue comentando Baguer (2005), existen microclimas diferentes en las organizaciones que dependen del diferente estilo de liderazgo dentro de la empresa y de los distintos grupos de trabajo. Pueden existir departamentos o secciones en los que el Clima Laboral sea bueno y las personas trabajen contentos y otros donde el ambiente no sea adecuado.

Gadow (2010) dentro del concepto de Clima Organizacional, habla de la necesidad de desarrollar y conservar un ambiente satisfactorio de trabajo que contribuya con el compromiso del talento, productividad y la competitividad de la empresa. En el Clima, tan grande es el poder de la percepción, que de ésta se derivan ideas y preferencias.

Sigue comentando Gadow (2010) que el Clima Organizacional constituye uno de los aspectos más sutiles y complejos de la Gestión de los Recursos Humanos, cuyo estudio y análisis ha tomado cada vez más relevancia por ser la forma más efectiva de diagnosticar la satisfacción del talento y su compromiso con la estrategia de la empresa.

El supervisar de forma periódica el Clima, permite conocer lo siguiente:

**FIGURA 3**



Fuente: Elaboración propia basada en Gadow (2010)

Etkin, citado por Gadow (2010), afirma que “el Clima se define como la representación interna y compartida que tienen los empleados acerca de las condiciones bajo las cuales están trabajando y sus expectativas sobre las posibilidades futuras” (p.48).

Sigue comentando Etkin, citado por Gadow (2010), que los factores individuales del Clima son el nivel jerárquico, salario, puesto; pero también factores personales tales como motivos, cultura, valores, creencias, personalidad y entorno familiar. Aquí influye la apreciación del individuo sobre:

- ✓ Empatía: relaciones interpersonales, trabajo colaborativo
- ✓ Claridad: compartir y entender claramente los objetivos
- ✓ Participación: integrar a las personas en el proceso de toma de decisiones
- ✓ Aprendizaje y desarrollo: reconocimiento, retroalimentación, oportunidades, exposición
- ✓ Estilo de relación con el supervisor directo
- ✓ Factores estructurales u organizacionales: como tecnología, definición de roles, organización
- ✓ Estados futuros que en la organización se consideran como deseables, en proyectos y estrategias
- ✓ Contextuales: entorno y proyección de la empresa en el mercado, marca y competencia.

Según Gan y Berbel (2007), existen diferentes aproximaciones al concepto de Clima Laboral, que destacan la importancia del Clima sobre la motivación y el rendimiento profesional. En las definiciones y enfoques se distinguen dos grandes tendencias:

1. Pone el peso en factores organizacionales – visión más objetiva –. Las características más relevantes son que el Clima: es externo al individuo, rodea el individuo, pero es distinto de las percepciones y existe en la realidad organizacional.
2. Pone el peso en factores individuales o psicológicos – visión más subjetiva -. El Clima está formado por las percepciones, actitudes e interacciones entre los individuos que integran la organización.

También comenta Valda (2013), citando a Litwin y Stinger, que se entiende bien el concepto de Clima Organizacional y de manera genérica como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado, en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar, o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

Así también, agrega que un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

### **1.2.3.1 Importancia del Clima Laboral**

Las investigaciones demuestran que mejorar el Clima del entorno laboral es indispensable para lograr que los empleados se comprometan y así obtener mejoras a largo plazo en la productividad y en los resultados del negocio (Gadow, 2010).

Características que definen la importancia del Clima:

- Se desprende de la cultura y por lo tanto tiene cierta permanencia.
- Ejerce un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa y es influenciado por ellos.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de sus integrantes con la empresa.
- Es impactado por diferentes variables (estructura, proceso, políticas, etc.).

Reddin (2004) indica que el Clima Organizacional atrae mucho la atención en estos tiempos de cambio. Identificarlo y cultivarlo es vital para generar una gran influencia en la efectividad y en los resultados estratégicos. También es útil porque puede ayudar a gestionarlo. Existen cuatro tipos básicos de Clima Organizacional orientados a: 1) Control (basado en sistemas); 2) Desarrollo de la Libertad Profesional (basado en la confianza a la gente); 3) Productividad y el Rendimiento

(basado en la optimización continua de los procesos de producción), y 4) Desafío (basado en la colaboración en equipo). El Clima Organizacional es conformado desde la cabeza de la organización y desde el pasado. También comenta Reddin que el principal objetivo que se puede tener en un cambio de Clima Organizacional es mejorar la efectividad.

Según Eslava, citado por Goncalves (1997), el Clima Laboral es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación y comportamiento de las personas. El Clima Laboral es el medio ambiente humano, afectivo, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado necesariamente con el saber hacer del directivo, gerente, jefe o supervisor con los comportamientos de las personas, con su manera de dirigir, trabajar y de relacionarse, en suma con su interacción con los trabajadores, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Gran responsabilidad les corresponde a los ejecutivos de hoy en día priorizar la búsqueda de la excelencia organizacional a través de su Capital Humano, el que se convierte en los momentos actuales como el producto del progreso y principal ventaja competitiva. Así también, agrega que los empleados son primero, refiriendo que las organizaciones modernas que alcanza el éxito, son auténticas muestras de la expansión del calor humano, el trabajo en equipo, la formación y creatividad de su gente.

El deterioro del ambiente laboral lleva a lo siguiente:

## FIGURA 4

### CONSECUENCIAS POR EL DETERIORO DEL AMBIENTE LABORAL



Fuente: Elaboración propia basada en Gadow (2010)

Por lo que en esta investigación, se desea conocer y evaluar el Clima Laboral en la corporación objeto de estudio, para analizar qué aspectos deben mejorarse y cuáles deben mantenerse para lograr la completa satisfacción del colaborador e incrementar la productividad.

#### 1.2.3.2 Medición del Clima

La medición apropiada del Clima Laboral puede resultar una confirmación de las suposiciones que tienen todos los miembros de la organización sobre lo que sucede, se sabe y piensa acerca de lo que brinda la empresa, de lo que sucede entre los empleados y de las condiciones de trabajo.

Según Goncalves, citado por Gadow (2010), el Clima puede ser medido a través de la observación, modo informal, por medio del contacto de los supervisores con sus equipos, rumores en pasillos, disposición del mobiliario, miradas y tonos de voz de los empleados, tipos de mensajes y conversaciones, etc. Pero los métodos más comunes son los métodos cuantitativos como los cuestionarios, encuestas, que aseguran un instrumento más formal en las mediciones y el segundo es por medio de los cualitativos como entrevistas, cuestionarios a personas que se van de la empresa o focus group.



Por lo que para esta investigación, se determinó el Clima Laboral como tema importante para ser medido en una corporación dedicada a negocios de agroquímicos, veterinaria y pinturas en la ciudad de Guatemala, para analizar cómo es percibido por los colaboradores, cómo se encuentra y qué mejoras se pueden poner en marcha para que se sientan satisfechos con las actividades que realizan, mejore la productividad y se sientan cómodos en la corporación. Son necesarios estos puntos, ya que por medio de ellos, se da a conocer al colaborador que la corporación cuenta con ellos por un largo tiempo.

### **1.2.3.3 Importancia de medir el Clima**

Según Goncalves, citado por Gadow (2010), “el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen” (p.63).

La medición del Clima permite:

- Efectuar intervenciones de mejora
- Reorientar planes de acción al talento y negocios
- Poner atención a ciertas áreas de la empresa, con el fin de optimizar costos y energía
- Generar conciencia en los líderes para cambiar

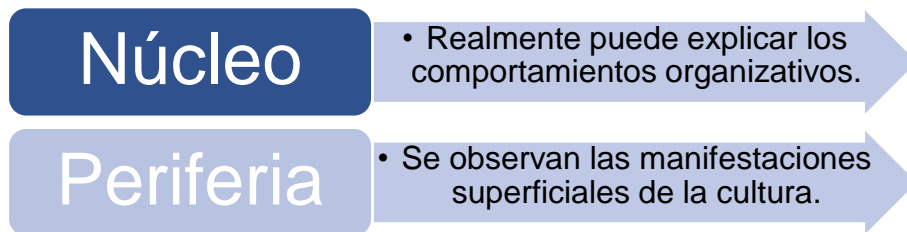
### **1.2.3.4 Relación entre Clima y Cultura Organizacional**

El Clima Organizacional es un componente importante de la cultura en una organización. “Se entiende por cultura organizacional al patrón general de creencias, valores y conductas compartidos por sus miembros. La cultura es en buena parte determinada por los empleados, ya que las percepciones sobre la organización condicionan las creencias, mitos, conductas y valores que la conforman” (Gadow, 2010).

Schein, citado por Gadow (2010), indica que en la cultura existen dos niveles:

## FIGURA 5

### NIVELES EN LA CULTURA



Fuente: Elaboración propia basada en Schein, citado por Gadow (2010)

El Clima es considerado como parte de la cultura, como la superficie o la cara de la misma, que puede ser medido y modificado con programas de desarrollo organizacional, mientras que la cultura es más difícil de medir y modificar.

#### 1.2.4 Relaciones Interpersonales

Según Arroyo (2012), la comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la corporación y el Clima Organizacional. Los tipos de comunicación interna que existen son:

- ✓ Formal: se refiere a aspectos laborales. Este tipo de comunicación utiliza la escritura como medio, es decir, comunicados, memorandos, etc.
- ✓ Informal: es la comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales, ejemplo: reunión en cafetería, encuentros en pasillos, baños, etc.
- ✓ Vertical: se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando canales oficiales.
- ✓ Horizontal: se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Es totalmente informal.
- ✓ Rumores: comunicación informal que recorre la corporación sin utilizar canales y es de forma rápida.

La comunicación interna no está relacionada únicamente con los empleados, se debe incluir desde los accionistas, directores hasta los distribuidores y puntos de venta de los productos.

### 1.2.5 Estilo de Dirección

Ramírez (2009) establece que el estilo de dirección es la forma en la que son dirigidas las personas que genera una forma de comportamiento de un grupo. Este comportamiento se manifiesta con diferentes grados de motivación (negativos o positivos) para el trabajo, debido al estilo de dirección que reciben sus jefes.

**FIGURA 6**

#### GRADOS DE MOTIVACIÓN

BAJA MOTIVACIÓN	MOTIVACIÓN INTERMEDIA	ALTA MOTIVACIÓN
Insatisfacción	Resignación	Satisfacción
Apatía	Rutina	Entusiasmo
Deslealtad	Conductas escondidas	Lealtad
Deficiencia	Mediocridad	Eficiencia
Trabajo mal realizado	Trabajo regular	Trabajo de calidad

Fuente: Basada en Ramírez (2009)

McGregor, citado por Ramírez (2009), afirma que en las organizaciones se dan diversos estilos de dirección y destaca dos comunes:

- Estilo tradicional de administración: según la teoría, se refiere a la situación en la cual el esfuerzo administrativo del grupo organizacional se enfoca hacia el logro únicamente de los objetivos básicos de la organización y se cree que el trabajador se mueve por incentivos económicos. Es decir, cumple con su trabajo únicamente por el pago.

Se presenta un estilo que considera que los trabajadores no ambicionan sino cumplir con lo que corresponde, por lo cual son rutinarios, se minimiza el deseo de evolucionar.

- Estilo innovador de administración: según la teoría, se reconoce que existe una tendencia humana a innovar, desarrollar talento, a buscar realizaciones novedosas y asumir mayores responsabilidades. Es creativo y busca la promoción, apoyado por una dirección estimulante se logran mejores cambios y resultados. Este estilo se distingue por la capacidad para delegar funciones, enriquecer cada cargo con modalidades y métodos nuevos, participación en los procesos de toma de decisiones, oportunidades de autoevaluación del desempeño y estar dispuesto siempre a los cambios estratégicos.

#### **1.2.5.1 Rol del líder y el talento**

Gadow (2010) establece que los líderes tienen un papel importante en el éxito del negocio, ya que son responsables de asegurar las condiciones para un trabajo exitoso en un buen Clima Laboral. Cuando una organización ofrece un proyecto interesante, estabilidad y buenos beneficios económicos, muchos profesionales no lo toman por una mala relación con sus líderes y por falta de iniciativa para mejorarla. Las personas tienden a comprometerse más con los líderes que con la empresa.

#### **1.2.6 Retribución**

Cárcamo (1968) indica que muchos gerentes sostienen que el salario es el mejor incentivo para sus colaboradores. Pero llega un momento en que el colaborador alcanza el máximo de los salarios y de los incentivos. Se debe reconocer que existen momentos en que el esfuerzo no se desarrolla en relación con el salario y se debe estudiar cuál es el incentivo que los motivará para continuar adelante.

Sigue comentando Cárcamo (1968), que en muchas partes del mundo hay personas que encuentran agradable trabajar y mucho más, ganar un salario. A los colaboradores se les debe tratar de brindar una vida que les permita mejorar sus condiciones y satisfacer necesidades adquiridas.

Para que el salario proporcione satisfacción debe estar en proporción con el trabajo que se desarrolla y en relación con lo que ganan los que tienen tareas similares. Un salario

que permita al hombre satisfacer sus necesidades y que corresponda a su esfuerzo, lo motivará a ser un trabajador responsable (Cárcamo, 1968).

No siempre tiene que ser una retribución monetaria, dentro de los incentivos se encuentra un reconocimiento verbal por parte del jefe inmediato, reconocimiento del mejor empleado del mes, un seguro médico, entre otros, que le den valor al colaborador y los haga sentir cómodos e importantes dentro de la corporación.

### **1.2.7 Sentido de pertenencia**

El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización, en particular con sus objetivos y desea mantener su participación en ella. Permite disminuir el nivel de ausentismo y rotación (Robbins y Coulter, 2005).

#### **1.2.7.1 Satisfacción**

La satisfacción depende de la comparación de la realidad con las expectativas, de lo que se tiene con lo que se quiere. Gadow (2010) indica que se sabe que la magnitud de la diferencia entre realidad y percepción aumenta a medida que se desciende en la escala jerárquica. Se sabe que a mayor información sobre la organización o acceso a ésta se tenga, la brecha entre percepción y realidad se hace pequeña.

Se pueden establecer tres niveles de satisfacción:

**FIGURA 7**  
**TRES NIVELES DE SATISFACCIÓN**



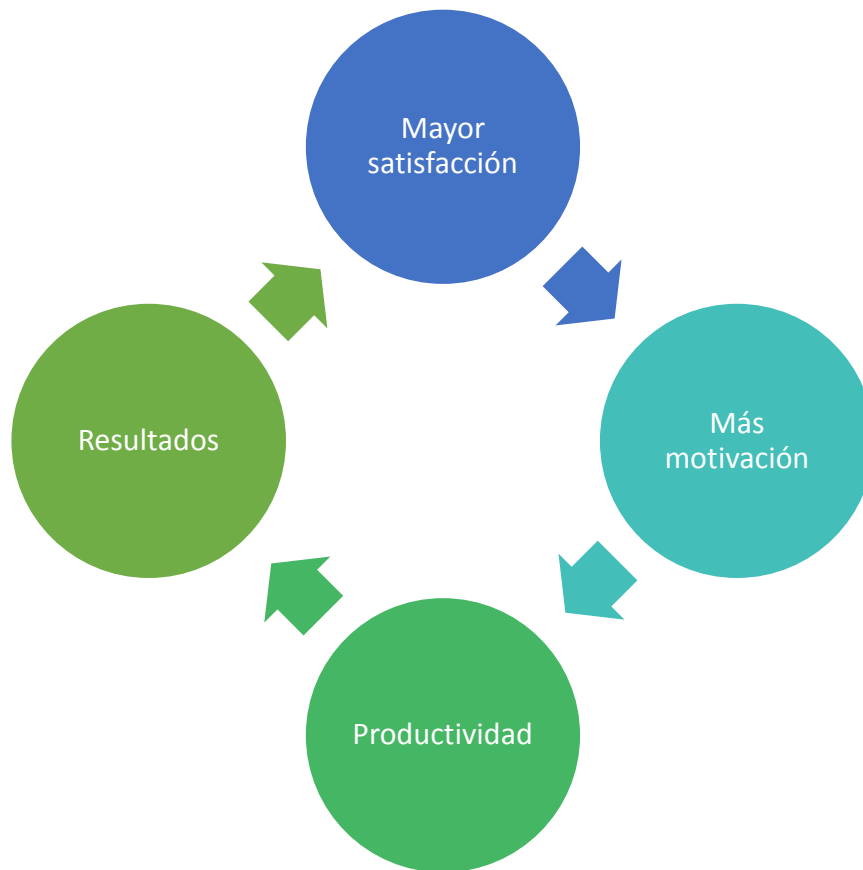
Fuente: Elaboración propia basada en Gadow (2010).

Puede mencionarse que satisfacción y resultados no están necesariamente relacionados, ya que una persona puede estar satisfecha y no ser productiva. Ante una situación de insatisfacción en el trabajo, la persona toma actitudes que llevan a la rebelión, renuncia y resignación.

El autoconocimiento, autocontrol y proactividad lleva a lo siguiente:

**FIGURA 8**

EFFECTOS DEL AUTOCONOCIMIENTO, AUTOCONTROL Y PROACTIVIDAD



Fuente: Elaboración propia basada en Gadow (2010)

### **1.2.7.2 Compromiso y retención**

Según Gadow (2010), el compromiso es el poder de identificación y lealtad que tiene un empleado con su trabajo y la organización. Es el indicador de pertenencia y valoración de la persona respecto de la empresa en la que se desempeña. El compromiso se caracteriza por:

- Fuerte convicción y aceptación de los valores y objetivos de la compañía
- Voluntad por esforzarse en beneficio de la empresa
- Deseo de participar en la estrategia del negocio
- Fuerte interés en ser parte de la organización a corto y largo plazo

Tener empleados felices y complacidos no quiere decir que serán leales con la empresa. En la actualidad lo que le importa a las empresas es determinar cómo se puede facilitar su entorno y una cultura en la que los empleados se sientan parte de ella, motivados a realizar tareas de calidad y que tengan valor agregado.

El compromiso según Perryman y Hayday, citado por Gadow (2010), “se caracteriza por una actitud positiva y de orgullo hacia la organización, la creencia en sus productos y servicios, una percepción de que la organización habilita a sus empleados para que éstos se desempeñen bien, un deseo de comportarse altruistamente y ser un buen jugador en equipo, un entendimiento más amplio y más estratégico del negocio, y el deseo y voluntad de ir más allá de los requerimientos del puesto. Los empleados comprometidos son respetuosos y colaboradores con sus colegas, y se mantienen actualizados en su campo de especialidad” (p.58).

El compromiso es resultado entonces del equilibrio entre dos variables:

- ❖ Satisfacción intelectual: es la percepción de los empleados de que obtienen por parte de la empresa algo justo a cambio del esfuerzo que realizan.
- ❖ Satisfacción afectiva: el grado en que las percepciones y experiencias de un empleado han creado un sentido de pertenencia o lazo con la empresa.

### **1.2.8 Disponibilidad de recursos**

Comenta Hitt (2006), que saber lo que es capaz de hacer un individuo o un grupo es sólo parte del requerimiento para lograr que las cosas se realicen de manera eficaz a través de las personas. Otra solicitud igualmente importante es la correspondencia entre los individuos y las tareas que mejor pueden realizar. Por lo que, además de encontrar el puesto que mejor se adecúa para la persona, los administradores deben asegurarse de que el personal tenga los recursos necesarios para realizar sus actividades, el administrador debe ser tanto proveedor de recursos como coordinador de los mismos.

Sigue comentando Hitt (2006), los recursos son finitos en todas las organizaciones. Casi siempre hay una limitante en la disponibilidad de recursos como tiempo, equipo, dinero



y, en especial, personal. Por lo que es importante utilizar los recursos humanos de la manera más hábil posible: vincular a las personas con sus tareas de forma eficaz.

### **1.2.9 Estabilidad**

De acuerdo con Heizer (2004), la estabilidad en el trabajo se relaciona con el número de empleados que la organización mantiene.

Para estabilidad en el empleo o estabilidad laboral existen varias definiciones, las principales giran en torno a dos ideas: la garantía de la conservación del empleo mientras no haya causa justa en lo contrario y la prohibición del despido (Estabilidad en el empleo, soluciones de conflictos de trabajo y concertación social: perspectiva iberoamericana, 1989).

Estabilidad laboral es tener la certeza y garantía de permanecer en el puesto de trabajo, mientras no exista una causa legal justificada que lo autorice. Es el derecho que se le brinda al trabajador en la conservación del empleo.

#### **1.2.9.1 Contrato psicológico laboral**

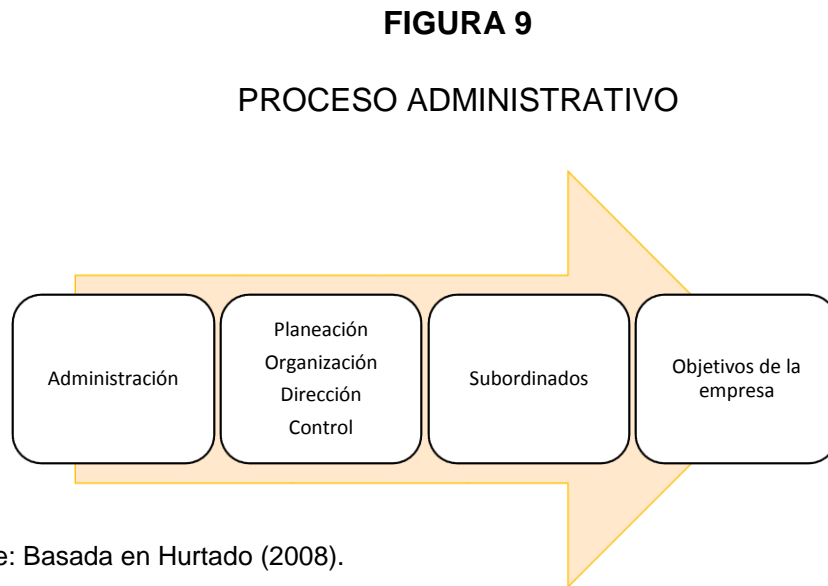
Es el acuerdo, no documentado, que define hipotéticamente lo que cada parte – empleado y empleador – están dispuestos a ofrecer y lo que ambas obtendrán a cambio (Gadow, 2010). Debido a que no está escrito, ninguno conoce los términos que se consideran válidos y aun cuando los conocieran, estos cambian con el tiempo. En el contrato se abarcan expectativas, ya que son las primeras condicionantes de la satisfacción, motivación y Clima de trabajo en la empresa.

Sigue comentando Gadow (2010), que cualquier actitud por parte de la organización que pueda ser percibida por el empleado como una violación al contrato o como promesa incumplida, afectará directamente al Clima y tendrá consecuencias en el desempeño de la empresa.

### 1.2.10 Claridad en la Dirección

Hurtado (2008), indica que el proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos. Si se realiza el trabajo de forma eficiente, es más probable que la organización alcance sus metas.

Chiavenato, citado por Hurtado (2008), organiza el proceso administrativo de la siguiente forma:



La dirección consiste en realizar lo planeado a través del recurso humano: es el que debe ser liderado, a través de una eficiente administración que conduzca al logro de lo propuesto. Es el que motiva a los empleados, establece la comunicación, soluciona conflictos laborales y diseña estrategias para mejorar el desempeño (Hurtado, 2008).

Por lo que la dirección debe ser comunicada de forma clara a los colaboradores para que todos tengan una misma dirección.

### 1.2.11 Valores colectivos

Borrell (2000) establece que un grupo de profesionales pueden compartir un espacio físico sin trabajar en equipo. El trabajo en equipo se define como: una actividad u objeto en la que se encuentran diferentes personas. Lo que significa que existe una necesidad mutua de compartir unas habilidades o conocimientos, los profesionales de un equipo se complementan, deben tener una relación de confianza, no forzosamente de amistad, pero

sí de confianza que permita delegar en la competencia del compañero y distribuir el trabajo sabiendo que el otro cumplirá su parte.

Sigue comentando Borrell (2000) que una de las primeras realidades que aparecieron en el estudio de equipos fue que la productividad estaba relacionada con los vínculos interpersonales y las emociones que surgían.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Guatemala existen varias empresas, dentro de las cuales se mencionan las que están dedicadas a actividades industriales con fines lucrativos, como negocios agroquímicos, veterinaria y pinturas, es decir, el giro de la corporación de estudio; donde se requiere esfuerzo y decisión para llevar a cabo las metas propuestas. Para lograr alcanzar estas metas y que toda la organización se encuentre en la misma dirección, es necesario evaluar, controlar y brindar un buen Clima Laboral, ya que este concepto radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos y satisfacción día a día.

En una entrevista exploratoria con dos colaboradores, indicaron que todos los empleados realizan las tareas asignadas en la corporación, pero no se realizan evaluaciones de desempeño regularmente, lo que de alguna manera impide mejorar a los colaboradores por la falta de retroalimentación del jefe inmediato, que puede afectar el liderazgo; no poseen una política de desarrollo laboral, donde las personas conozcan cómo será su crecimiento dentro de la empresa, lo que ocasiona que los colaboradores busquen mejores oportunidades. Otros problemas que pueden ser considerados en la corporación es la mala comunicación entre los colaboradores, la falta de prioridades en la asignación de recursos de la empresa y un ambiente laboral tenso. Los temas anteriores de cierta forma afectan el Clima Laboral.

El inconveniente que se puede presentar si el problema continúa, es un ambiente tenso y donde se perciba que existen preferencias, desmotivación para el trabajador, mayor rotación de personal y que los colaboradores no brinden su mayor esfuerzo en las actividades diarias. Esto podría afectar los resultados y objetivos de la corporación. Es necesario promover la comunicación adecuada y brindar más allá que instalaciones, ya que la corporación asegurará que el personal contratado no estará por un período corto de tiempo. Por lo que, mientras más sano sea el Clima Laboral, más fidelidad habrá por parte de los colaboradores con la empresa, se sentirán motivados en las actividades que realicen y existirá excelencia en el desempeño de las tareas asignadas. También se percibirá en las relaciones entre el personal, una comunicación sana y en el que se tome en cuenta los disgustos y malentendidos.

Según la situación anteriormente expuesta, es necesario conocer y brindar posibles soluciones al problema planteado, lo cual se puede hacer por medio de la siguiente pregunta:

¿Cómo es el Clima Laboral de una corporación dedicada a negocios de agroquímicos, veterinaria y pinturas en la ciudad de Guatemala?

## **2.1. Objetivos.**

### **2.1.1. Objetivo General:**

Evaluar el Clima Laboral de una corporación dedicada a negocios de agroquímicos, veterinaria y pinturas en la ciudad de Guatemala.

### **2.1.2. Objetivos Específicos:**

- Identificar cómo es la relación interpersonal entre los colaboradores de la corporación antes mencionada.
- Definir la percepción que tienen los colaboradores del estilo y claridad en la dirección de las autoridades.
- Indicar si los colaboradores perciben que la retribución que reciben, satisface sus necesidades.
- Establecer si la disponibilidad de recursos que brinda la corporación es adecuada para los colaboradores.
- Determinar el sentido de pertenencia y la estabilidad que perciben los colaboradores en la corporación.
- Describir de qué forma se manifiestan los valores colectivos en la corporación.
- Identificar los principales aspectos positivos y negativos que se manifiestan en el Clima de la Organización, que generan satisfacción o insatisfacción laboral.

## **2.2. Variable.**

Clima Laboral.

### **2.2.1 Definición conceptual:**

De acuerdo con Garzón, citado por Méndez (2005), el término se refiere al medio por el cual se describen características de la organización que la diferencian de otras. Es el resultado de las conductas y comportamientos percibidos por el individuo. Incluye los aspectos formales e informales propios de la organización, que orientan los comportamientos de los individuos, y a su vez, crean percepciones subjetivas sobre el ambiente de trabajo y producen actitudes y conductas que señalan el grado de motivación del individuo.

### **2.2.2 Definición operacional:**

Para esta investigación, el Clima Laboral en una corporación dedicada a negocios de agroquímicos, veterinaria y pinturas, es el conjunto de características que perciben e influyen en las actitudes y comportamientos y el grado de satisfacción que tienen los colaboradores dentro de la corporación que los motiva a realizar sus actividades día a día. El Clima Laboral se medirá de acuerdo a los resultados que brinden los sujetos en las encuestas, en las que se evaluarán los siguientes indicadores:

- Relaciones Interpersonales
- Estilo de Dirección
- Retribución
- Sentido de Pertenencia
- Disponibilidad de Recursos
- Estabilidad
- Claridad en la Dirección
- Valores Colectivos

### **2.3. Alcances y limitaciones.**

El presente trabajo de investigación abarcó a todos los colaboradores de una corporación dedicada a negocios de agroquímicos, veterinaria y pinturas, conformada por tres áreas, Oficinas Centrales, Planta y Centro de Distribución Integral, ubicadas en la ciudad de Guatemala. El estudio se concentró en evaluar ocho indicadores (relaciones

interpersonales, estilo de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad en la dirección y valores colectivos) que influyen en la percepción del Clima Laboral, lo que permitió conocer cómo es percibido por los colaboradores de cada área, así como de forma general.

Una limitante para la realización del presente estudio, fue la disponibilidad de tiempo por parte del personal por sus actividades y responsabilidades y el tiempo del Gerente de Recursos Humanos para la información que fuera de ayuda, por sus compromisos y reuniones.

#### **2.4. Aportes.**

El presente estudio permitirá brindar información real y reciente a la corporación dedicada a negocios de agroquímicos, veterinaria y pinturas, en la que se determinó el Clima Laboral de la misma. Los directores podrán conocer más a fondo lo que opinan sus trabajadores del manejo del Clima Laboral, determinar las posibles causas que generan insatisfacción, para que la organización pueda crear mejoras en los indicadores más afectados y así brindar un medio más agradable en el que se desarrollen día a día.

Podrá ser una herramienta de guía y ejemplo para otras organizaciones, ya que esta información servirá para futuros estudios que buscan mejorar el ambiente interno.

A la Universidad Rafael Landívar servirá como un medio de consulta y apoyo para futuros estudios relacionados con el Clima Laboral que estén basados en la escala EDCO.

### III. MÉTODO

#### 3.1. Sujetos

##### Sujeto 1

Se realizó la presente investigación con los colaboradores de ambos géneros, masculino y femenino, comprendidos entre las edades de 19 a 63 años, de la corporación dedicada a negocios de agroquímicos, veterinaria y pinturas de la ciudad de Guatemala.

La coordinadora de Recursos Humanos (comunicación personal, 15 de Octubre 2014), indicó que la corporación está organizada de la siguiente forma:

NIVEL JERÁRQUICO	DESCRIPCIÓN	NIVEL ACADÉMICO
<b>Nivel 1</b>	Gerentes y Contralor	Universitario
<b>Nivel 2</b>	Sub-gerentes, Jefes de Departamento, Asesores de Venta, Coordinadores	Universitario
<b>Nivel 3</b>	Sub-jefes, Encargados, Personal Administrativo (supervisores, auxiliares, operarios, asistentes y secretarias)	Universitario
<b>Nivel 4</b>	Conserjes y Mensajeros	Diversificado

##### Sujeto 2

También se tomaron como sujeto de estudio, a las personas que corresponden al Departamento de Recursos Humanos, comprendido por 4 personas, mujeres, con un nivel académico diversificado, secretaria bilingüe y universitario en: Administración de Empresas, Psicología Industrial, Psicología Clínica y Maestría en Administración y Desarrollo en Recursos Humanos.



### **3.2. Población y Muestra**

#### Sujeto 1

La Gerente de Recursos Humanos (comunicación personal, 17 de Septiembre 2014), indicó que el total de colaboradores en la corporación es de 150 y para esta investigación se tomaron como sujetos de estudio el total, por lo que es un censo, es decir, fueron evaluados todos los elementos de la población. Según Arias (2014), censo es el proceso de recolectar, compilar, evaluar, analizar y publicar en cualquier otra forma, los datos (o la información) demográficos, económicos y sociales que pertenecen en un momento determinado, a todas las personas de un país o de una parte bien delimitada del mismo.

#### Sujeto 2

También se realizó una entrevista a expertos del Departamento de Recursos Humanos (4 personas que tienen relación directa con los trabajadores), con el fin de obtener el criterio de este Departamento respecto a los indicadores del Clima Laboral a evaluarse. Según Meuser y Nagel, citado por Bolseguí y Fuguet (2006), se considera que en el estudio de un evento hay actores que son particularmente claves por su relación con ese evento, por haber participado en construcciones significativas sobre el evento a estudiar, por lo que la entrevista a expertos se interesa en conocer cuáles son las construcciones de esos actores y ver cómo han guiado ciertas acciones.

### **3.3. Instrumentos**

Para este estudio, se utilizó el instrumento de Escala de Clima Organizacional (EDCO) y entrevista a expertos basado en la encuesta de EDCO.

Para la Escala de Clima Organizacional, según García (2009), el modelo de Toro (1992) adaptó el concepto de Clima organizacional, que considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores y compañeros.

García también indica que la encuesta de Clima Organizacional (EDCO), diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 40 ítems y para este estudio fueron tomados 38. Mide siete factores de Clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto). Dichos factores son: estilo, claridad en la dirección, valores colectivos, sentido de pertenencia y estabilidad, relaciones interpersonales, retribución y disponibilidad de recursos.

Sigue comentando que la encuesta EDCO para la evaluación del Clima Organizacional debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert de cinco puntos:

5. Siempre, 4. Casi siempre, 3. Algunas veces, 2. Muy pocas veces, 1. Nunca. Cada uno de los ocho factores mencionados anteriormente es evaluado con cinco ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado.

Las preguntas del cuestionario fueron validadas por el Departamento de Recursos Humanos y en el anexo número 2, se presenta una copia del instrumento.

Por otro lado, para la entrevista, Silva y Pelachano (1979) la definen como una relación directa entre personas por la vía oral, que se plantea unos objetivos claros por parte del entrevistador. Cabrera y Espín (1986) también la definen como una comunicación cara a cara entre dos o más personas, que se lleva a cabo en un espacio temporal concreto y entre las que se da una determinada intervención verbal y no verbal con unos objetivos previamente establecidos.

El objetivo de la entrevista a expertos es obtener amplia información sobre los mismos indicadores de EDCO, es decir, se medirán de igual forma los 8 factores que son: estilo, claridad en la dirección, valores colectivos, sentido de pertenencia y estabilidad, relaciones interpersonales, retribución y disponibilidad de recursos, por medio de 13 preguntas abiertas, para conocer la opinión de cada uno de ellas.

Se presenta una copia de las preguntas de la entrevista en el anexo número 3.

### 3.4. Procedimiento

Para llevar a cabo esta investigación se realizó el siguiente procedimiento:

- Se seleccionó el problema de investigación luego de conocer a la población y se identificó el tema de interés.
- Al solicitar y obtener la autorización del Departamento de Recursos Humanos, se realizó la investigación en la corporación.
- Para tomar ideas de las investigaciones relacionadas con el problema de investigación, se procedió a buscar los antecedentes.
- Se realizó una búsqueda de literatura para construir el marco teórico.
- Contemplando los alcances, límites y aportes, se plantearon los objetivos.
- Al buscar el instrumento necesario para realizar el estudio, se seleccionaron los sujetos de la investigación.
- Para recolectar y evaluar el Clima Laboral en una corporación dedicada a negocios de agroquímicos, veterinaria y pinturas en la ciudad de Guatemala, se elaboró un cuestionario según la escala de Clima Laboral (EDCO), modificado y autorizado por el Departamento de Recursos Humanos.
- Posteriormente, para aplicar el cuestionario a cada colaborador, se coordinó con el Departamento de Recursos Humanos los días más convenientes para trasladar el mismo.
- Se organizó el día y hora con el Departamento de Recursos Humanos, para realizar la entrevista a cada una de las personas que conforman dicho departamento y conocer más a fondo sobre el Clima Laboral de la corporación. Para no perder ningún detalle y obtener todos los datos, se realizó una grabación durante toda la entrevista, con previa autorización.
- Al recolectar la información de la encuesta, se realizaron tablas y gráficas para indicar cómo se encuentra cada factor del Clima Laboral estudiado, es decir, cómo es percibido por los colaboradores.
- Al obtener los resultados de la entrevista, se brindó un detalle con las respuestas obtenidas por cada factor, realizando una comparación entre ambos instrumentos y se discutieron los resultados tomando en cuenta el Marco Referencial.

- Se estableció una reunión con el Departamento de Recursos Humanos para comentar los resultados obtenidos de la encuesta y entrevista.
- Se redactaron las conclusiones y recomendaciones.
- Por último, se elaboró el informe final.

## **IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1. Resultados de Encuestas**

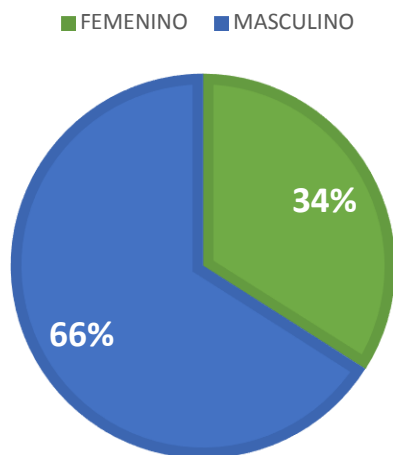
Luego de tabular los resultados obtenidos del trabajo de campo, las respuestas que los sujetos brindaron del instrumento, se presentan a continuación para su análisis, separados por indicador, área de trabajo y resultados generales.

Inicialmente se presentará el porcentaje de hombres y mujeres del total de la corporación, quienes respondieron el instrumento y también la distribución del personal por área de trabajo.

Se establecieron los resultados sobre el 100%, por lo que se clasificó cada indicador en cinco rangos, de 0% a 39% como pésimo, de 40% a 59% malo, de 60% a 79% regular, de 80% a 99% bueno y 100% como excelente. En donde la calificación bueno y excelente corresponden al grado de fortaleza del estudio y regular, malo y pésimo al grado de debilidad del mismo.

## GRÁFICA 1

### DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO DE LOS COLABORADORES DE TODA LA CORPORACIÓN

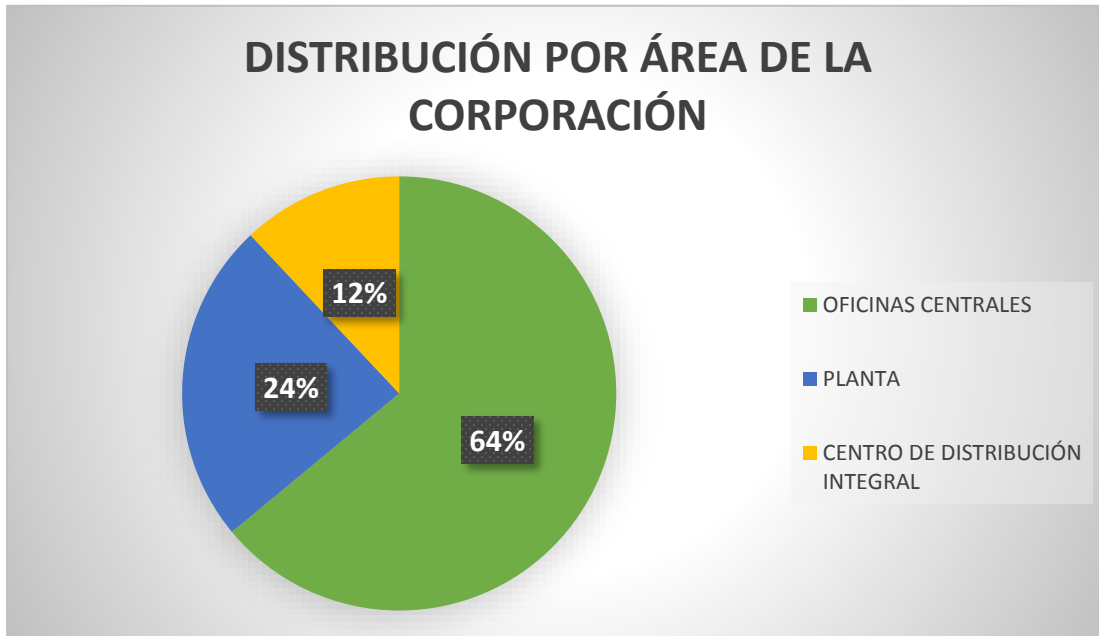


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

La gráfica de arriba indica cómo está dividido el porcentaje en género del total de la corporación. Los 150 colaboradores están conformados por el 66% de hombres y el 34% de mujeres, es decir que de los resultados se verá más la influencia de los hombres que son los que predominan.

**GRÁFICA 2**



Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Por medio de la gráfica se puede observar cómo están distribuidos los colaboradores por área de trabajo. El área de Oficinas Centrales es la que cuenta con más colaboradores con un 64%, por lo que los resultados se verán más influenciados por esta área, seguido por Planta con 24% y por último el Centro de Distribución Integral (CDI) con 12%.

GRÁFICA 3



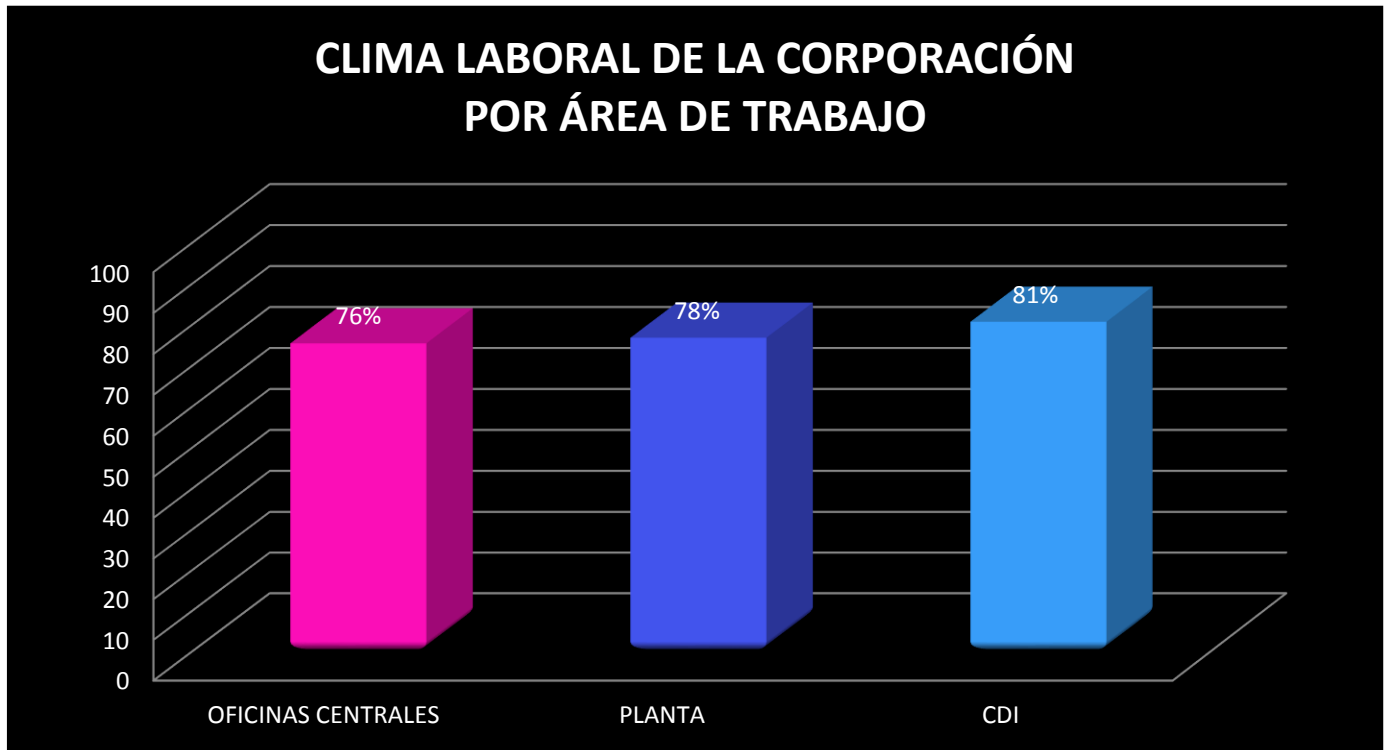
Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Los colaboradores perciben y transmiten que los indicadores **disponibilidad de recursos** y **relaciones interpersonales** son *buenos* según la escala presentada previamente, con un 83% y 82% respectivamente. El indicador **retribución** es percibido como *regular* con un 79%, al igual que **estilo de dirección** con un 78%, **estabilidad** y **sentido de pertenencia** con un 76% cada uno, **claridad en la dirección** con un 72% y **valores colectivos** con un 71%.



GRÁFICA 4



Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Según la gráfica presentada en esta sección, el Clima es percibido en cada área de trabajo de diferente forma, influenciado por cada indicador. Para los 96 colaboradores de Oficinas Centrales, el Clima es *regular* con un 76%; para los 36 colaboradores de Planta, también es *regular* con un 78%, y por último para los 18 colaboradores de CDI, es *bueno* con un 81%. Para los tres se debe determinar cuál o cuáles son los indicadores más bajos para tomar las acciones necesarias y que los colaboradores perciban el Clima como excelente en un 100%.

## GRÁFICA 5



Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

En el área de Oficinas Centrales los resultados de las encuestas, determinan que los indicadores más altos son **disponibilidad de recursos** con un 85%, y **relaciones interpersonales** con un 81%, los cuales son percibidos dentro del rango *bueno*. Luego **retribución** y **estilo de dirección** con un 78%, **estabilidad** con un 77%, **sentido de pertenencia** con un 73%, **claridad en la dirección** con un 71% y **valores colectivos** con un 69%, todos como *regular*.

GRÁFICA 6

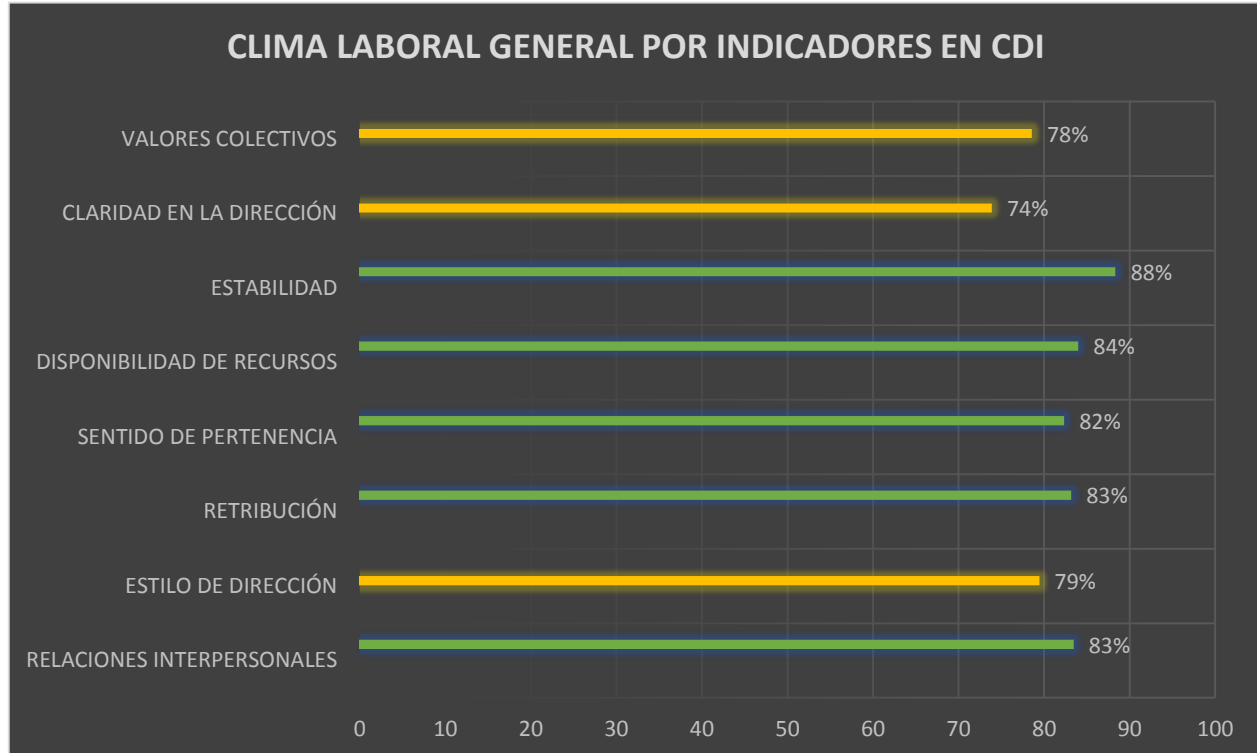


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Según la gráfica presentada, el área de Planta, el único indicador percibido como *bueno*, es **relaciones interpersonales** con un 83%. Los colaboradores de esta área perciben los indicadores **sentido de pertenencia** y **retribución** como *regular*, con un 79%. El indicador de **estabilidad** y el de **disponibilidad de recursos** también son percibidos como *regular* con un 78%, **estilo de dirección** con un 77%; seguido por **claridad en la dirección** y **valores colectivos** con 73% y 72% respectivamente.

## GRÁFICA 7

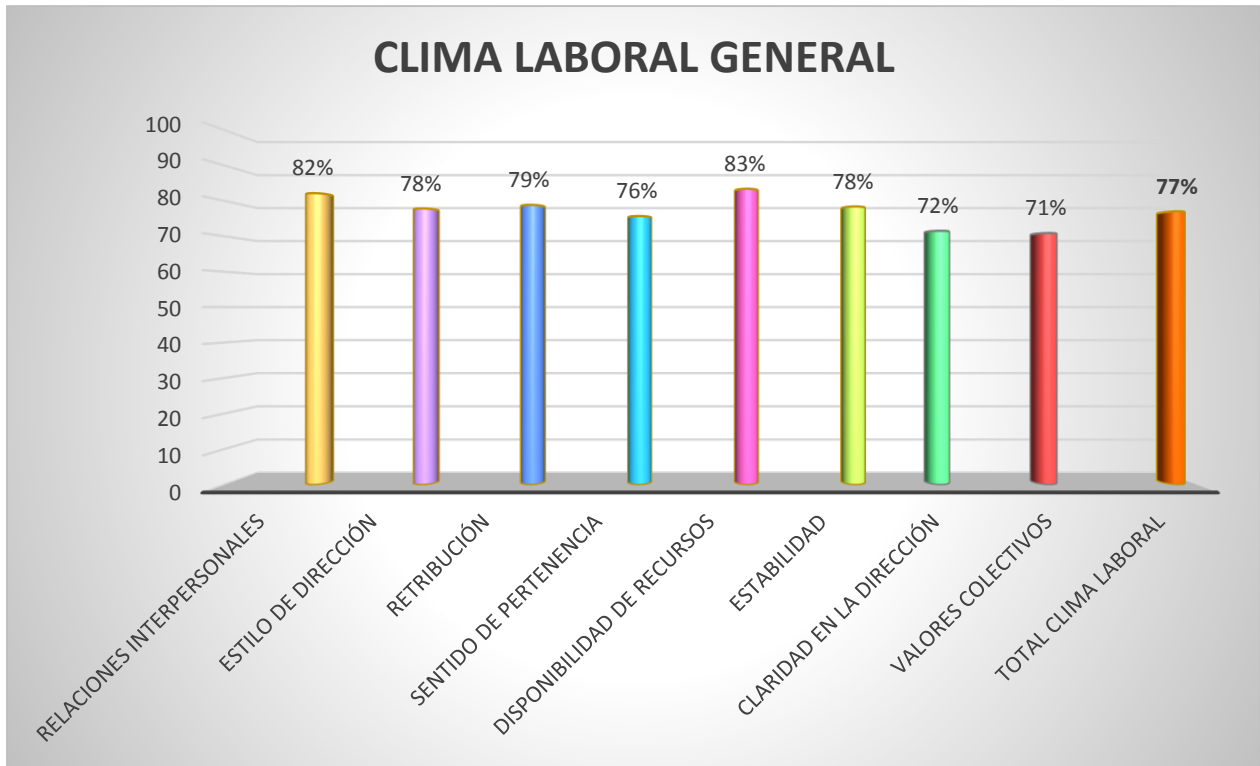


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Luego de obtener los resultados de los 18 colaboradores del área de CDI (Centro de Distribución Integral), se puede observar que perciben como *regular* los indicadores **claridad en la dirección** con un 74%, **valores colectivos** con 78% y **estilo de dirección** con 79%, por lo que son los indicadores a los que se les debe prestar mayor atención. Los indicadores percibidos en el rango de *bueno* son **sentido de pertenencia** con un 82%, **retribución** con un 83% al igual que el indicador **relaciones interpersonales**, **disponibilidad de recursos** con un 84% y **estabilidad** que es el indicador que tiene mayor porcentaje con 88%.

**GRÁFICA 8**



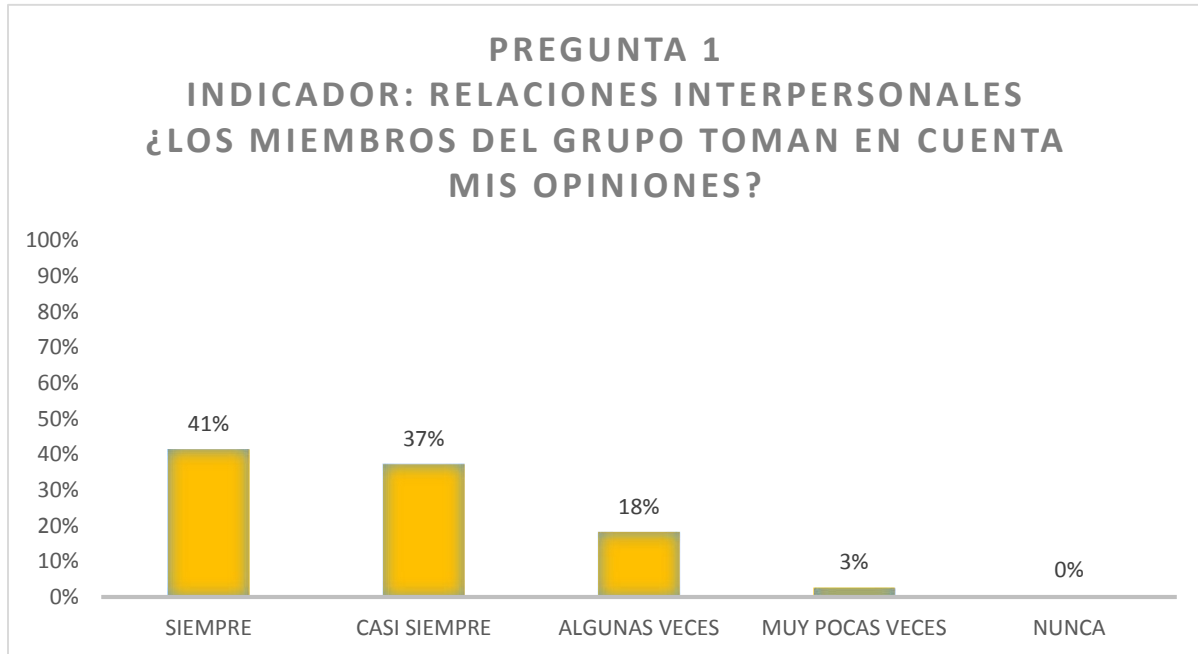
Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

En esta gráfica número 8, se puede observar que el **Clima Laboral general** de una corporación dedicada a negocios de agroquímicos, veterinaria y pinturas, se percibe como *regular* con un 77%, según la escala presentada anteriormente.

En la gráfica también se puede observar que el indicador que tiene mejor percepción es **disponibilidad de recursos** con un 83%, el cual es considerado como *bueno*, y los indicadores que presentan el menor porcentaje son **claridad en la dirección** con un 72% y **valores colectivos** con un 71%.

## GRÁFICA 9

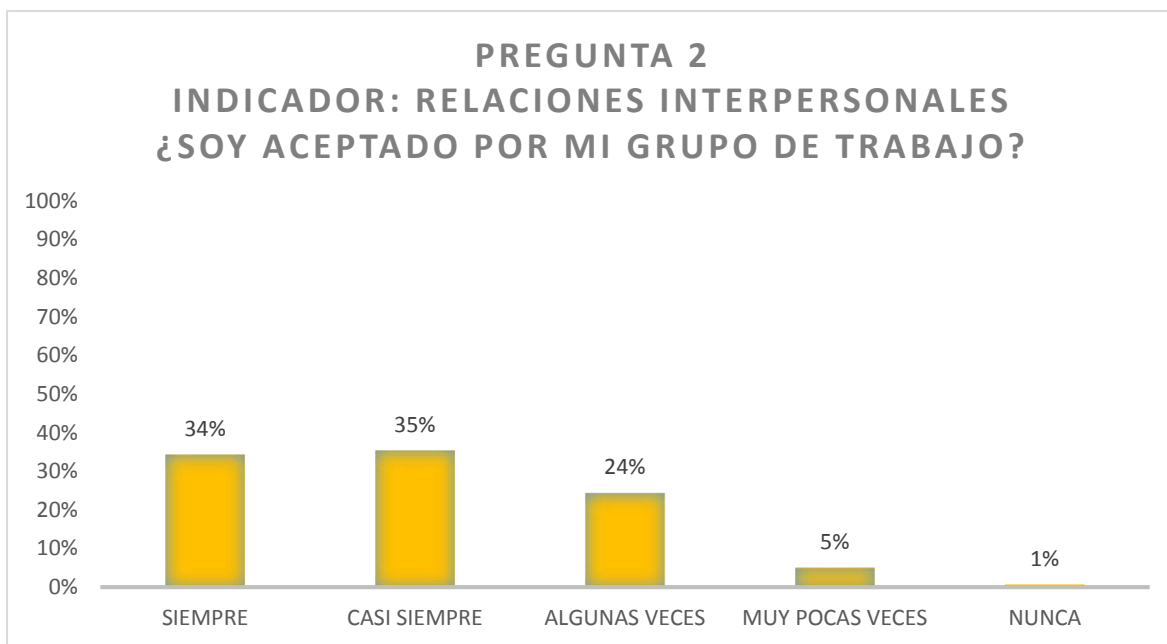


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Como se puede observar en esta gráfica, el 78% de los colaboradores (columna uno y dos), perciben que los miembros del grupo sí toman en cuenta sus opiniones, el 18% algunas veces y el 3% consideran que no.

## GRÁFICA 10

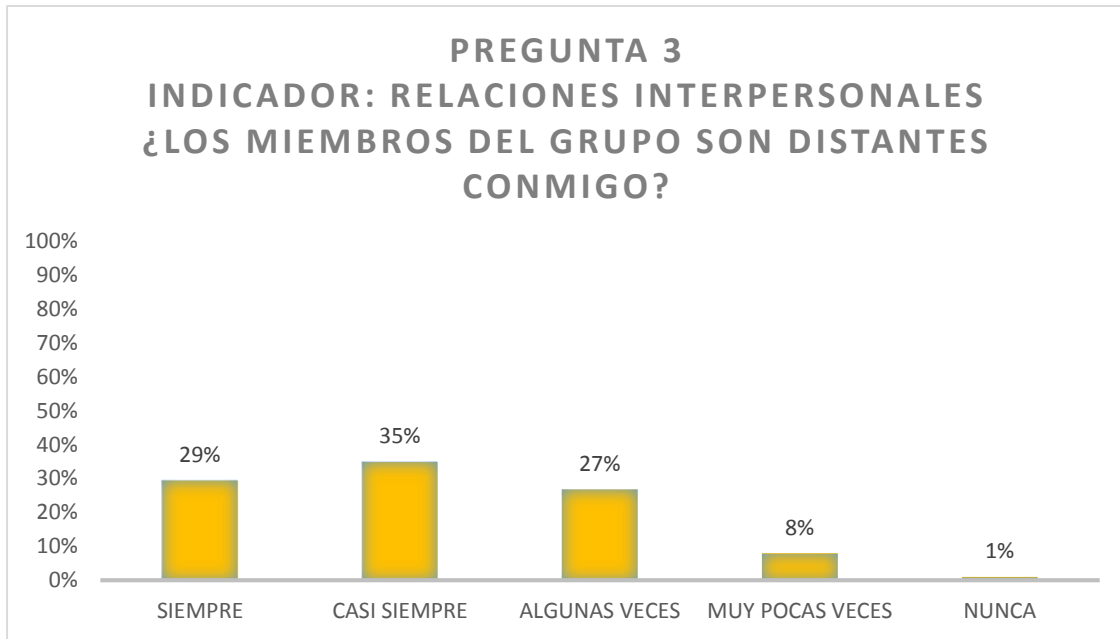


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Los resultados de esta pregunta muestran que el 69% de los colaboradores (columna uno y dos), perciben que sí son aceptados por su grupo de trabajo, el 24% algunas veces y el 6% (columna cuatro y cinco), indican que no.

## GRÁFICA 11



Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Para la pregunta número 3 de la encuesta, los resultados muestran que el 64% de los colaboradores (columna uno y dos), perciben que los miembros del grupo de trabajo son distantes con ellos, el 27% algunas veces y el 9% (columna cuatro y cinco), consideran que no.



## GRÁFICA 12

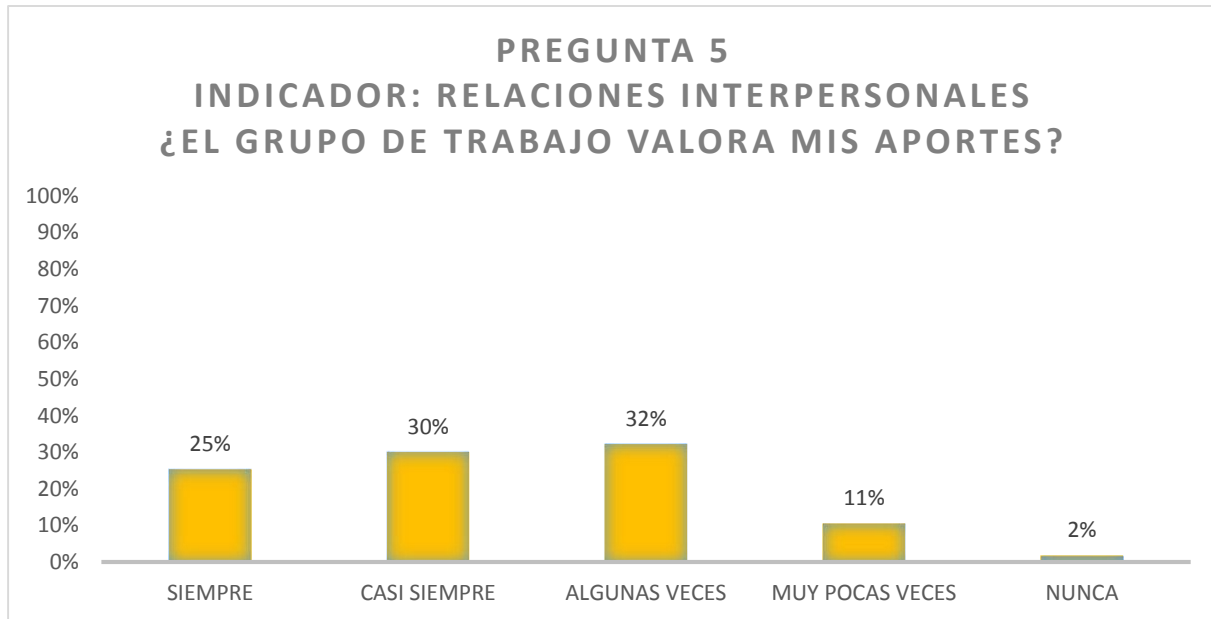


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Los resultados de la pregunta número 4 de la encuesta, muestran que el 55% de los colaboradores (columna cuatro y cinco), perciben que el grupo de trabajo no los hace sentir incómodos, el 34% algunas veces y el 11% (columna uno y dos), indican que sí.

### GRÁFICA 13

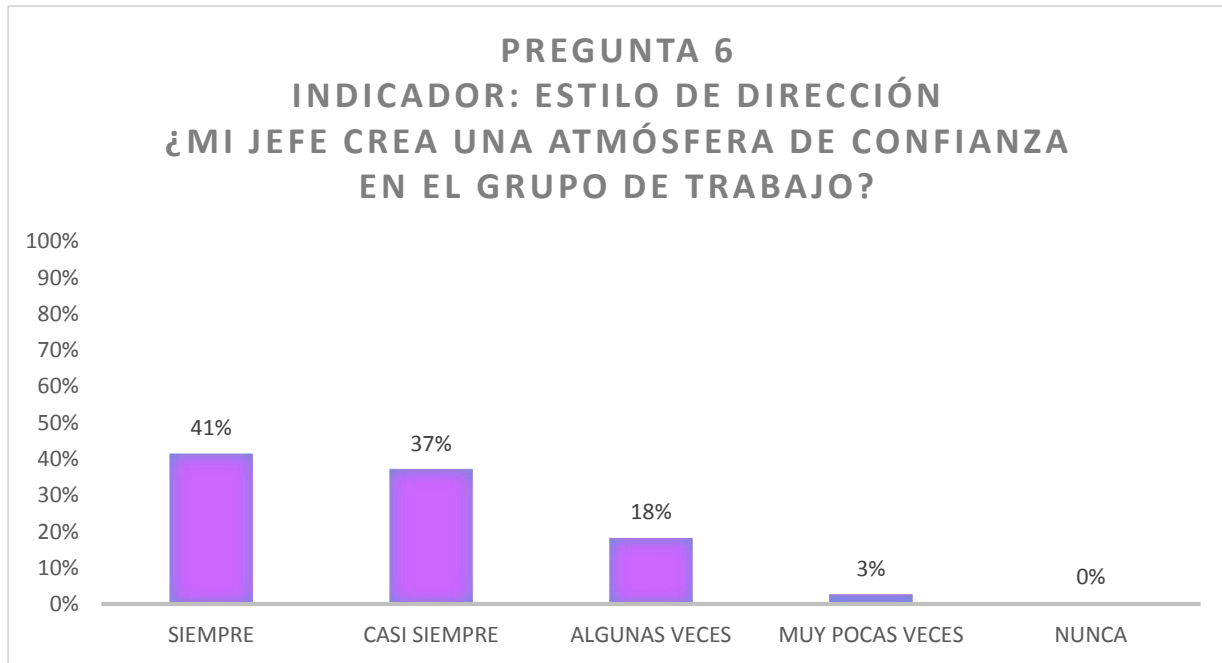


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Para la pregunta número 5 de la encuesta, los resultados muestran que el 55% de los colaboradores (columna uno y dos), perciben que el grupo de trabajo valora sus aportes, el 32% algunas veces y el 13% (columna cuatro y cinco), consideran que no.

## GRÁFICA 14

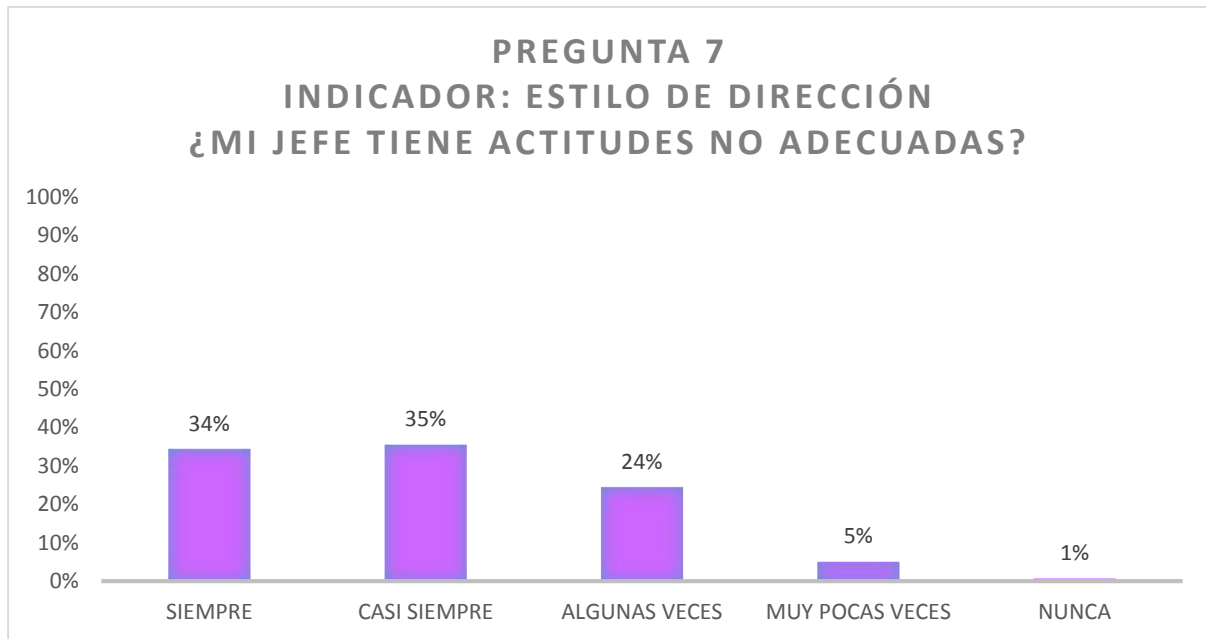


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Los resultados de esta pregunta muestran que la mayoría de colaboradores, el 78% (columna uno y dos), perciben que el jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo, el 18% algunas veces y el 3% indican que no.

## GRÁFICA 15

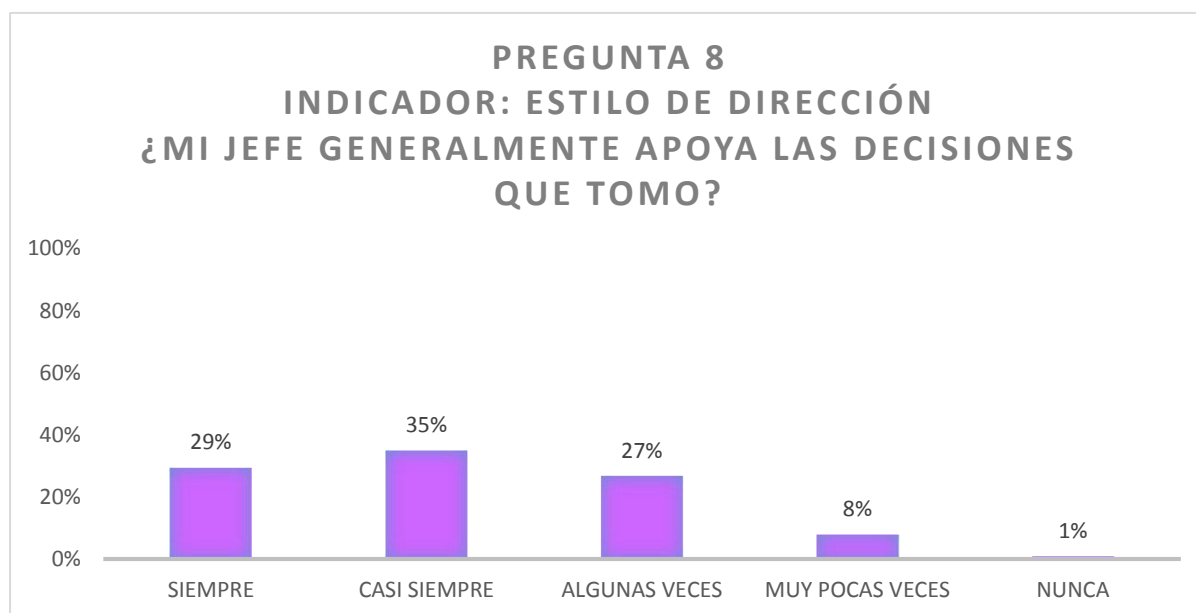


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Para la pregunta número 7 de la encuesta, los resultados muestran que el 69% de los colaboradores (columna uno y dos), perciben que el jefe tiene actitudes no adecuadas, el 24% algunas veces y el 6% (columna cuatro y cinco), consideran que no.

## GRÁFICA 16

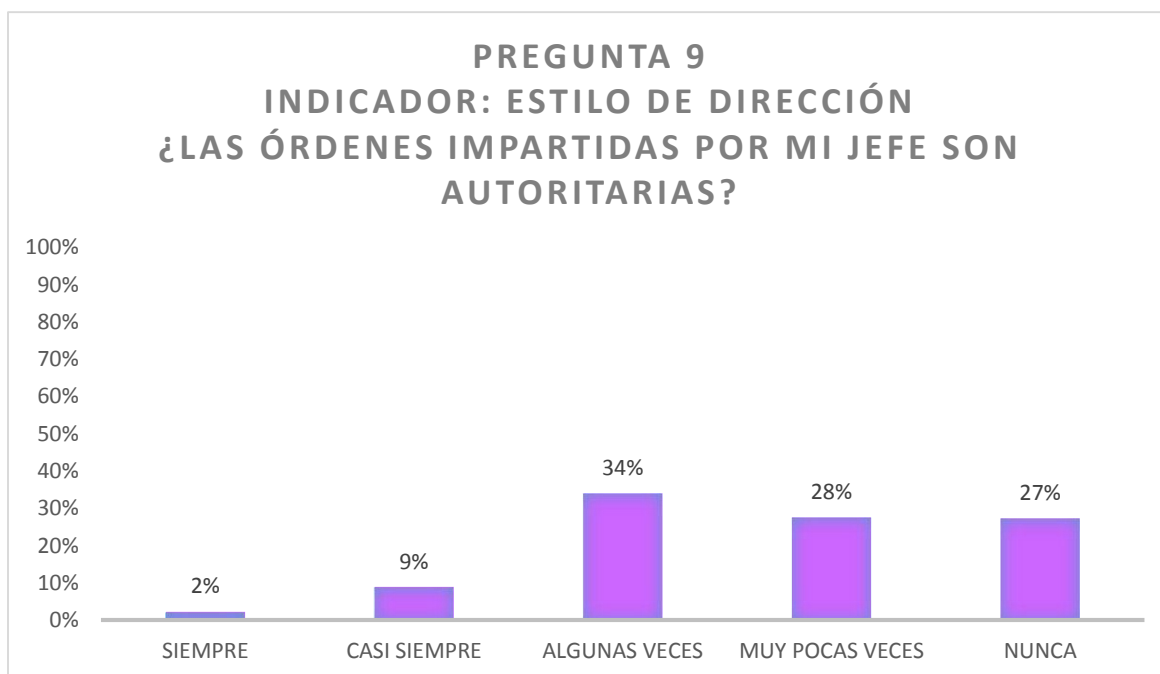


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Los resultados de la pregunta número 8 de la encuesta muestran que el 64% de los colaboradores (columna uno y dos), perciben que el jefe generalmente apoya las decisiones que toman, el 27% algunas veces y el 9% (columna cuatro y cinco), indican que no.

## GRÁFICA 17

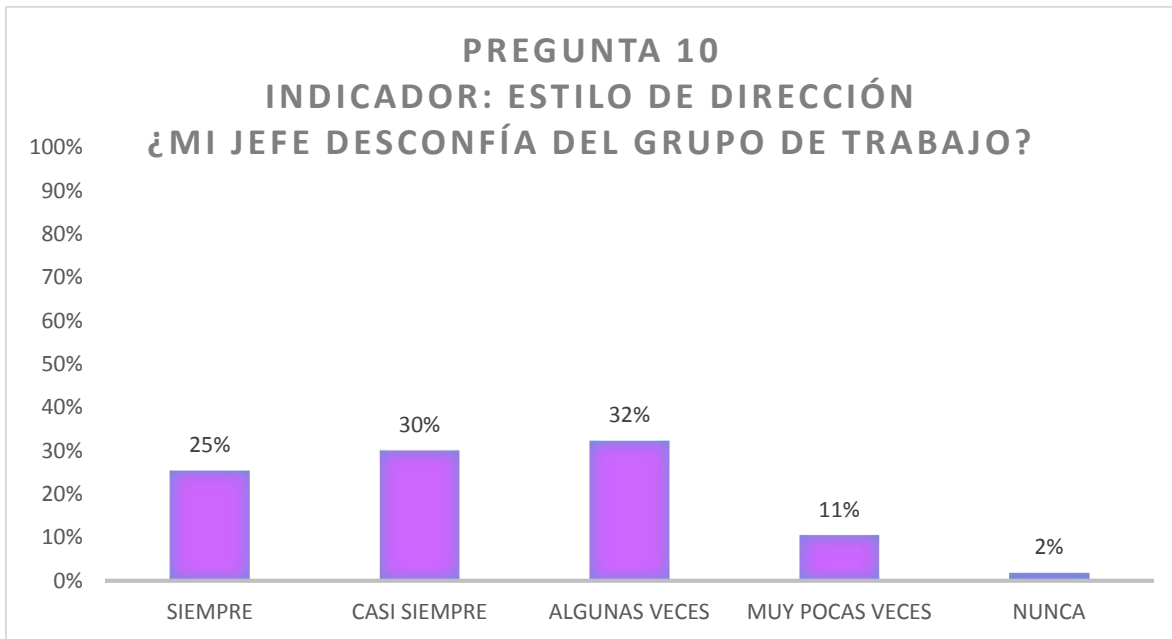


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Para la pregunta número 9 de la encuesta, los resultados muestran que el 55% de los colaboradores (columna cuatro y cinco), perciben que las órdenes impartidas por su jefe no son autoritarias, un 34% algunas veces y un 11% (columna uno y dos), consideran que sí.

## GRÁFICA 18

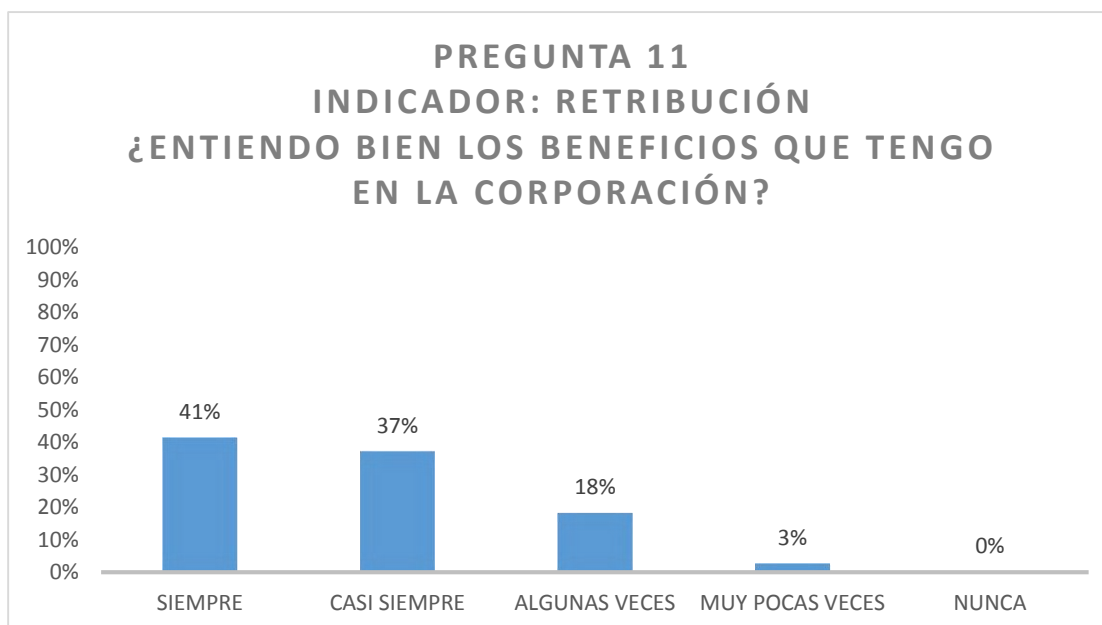


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

En la pregunta número 10 de la encuesta, los resultados muestran que el 55% (columna uno y dos), perciben que el jefe desconfía del grupo de trabajo, un 32% algunas veces y un 13% (columna cuatro y cinco), indican que no.

## GRÁFICA 19



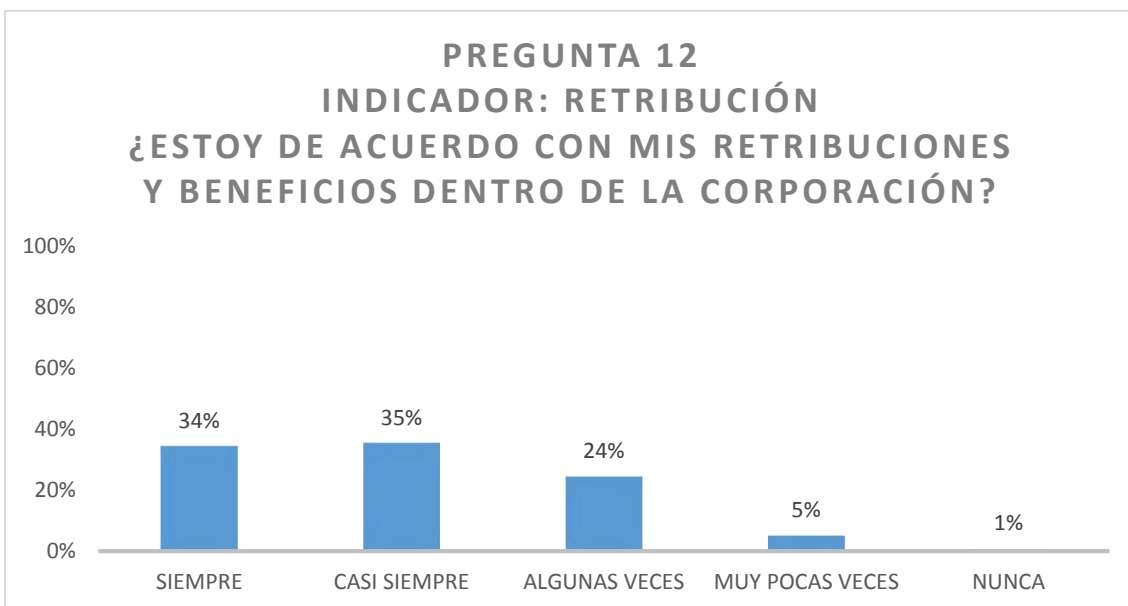
Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Los resultados para la pregunta número 11, muestran que el 78%, la mayoría de colaboradores (columna uno y dos), indican que entienden los beneficios que tienen en la corporación, el 18% algunas veces y el 3% no.



## GRÁFICA 20

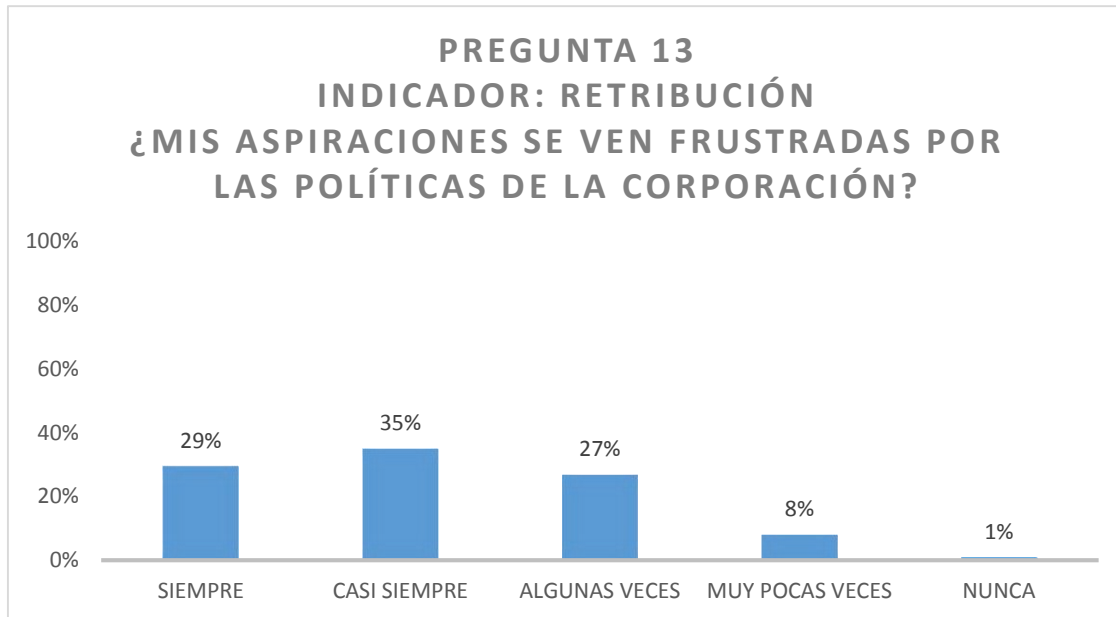


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Para la pregunta número 12 de la encuesta, los resultados muestran que el 69% de los colaboradores (columna uno y dos), indican que están de acuerdo con sus retribuciones y beneficios dentro de la corporación, el 24% algunas veces y el 6% (columna cuatro y cinco) no.

## GRÁFICA 21

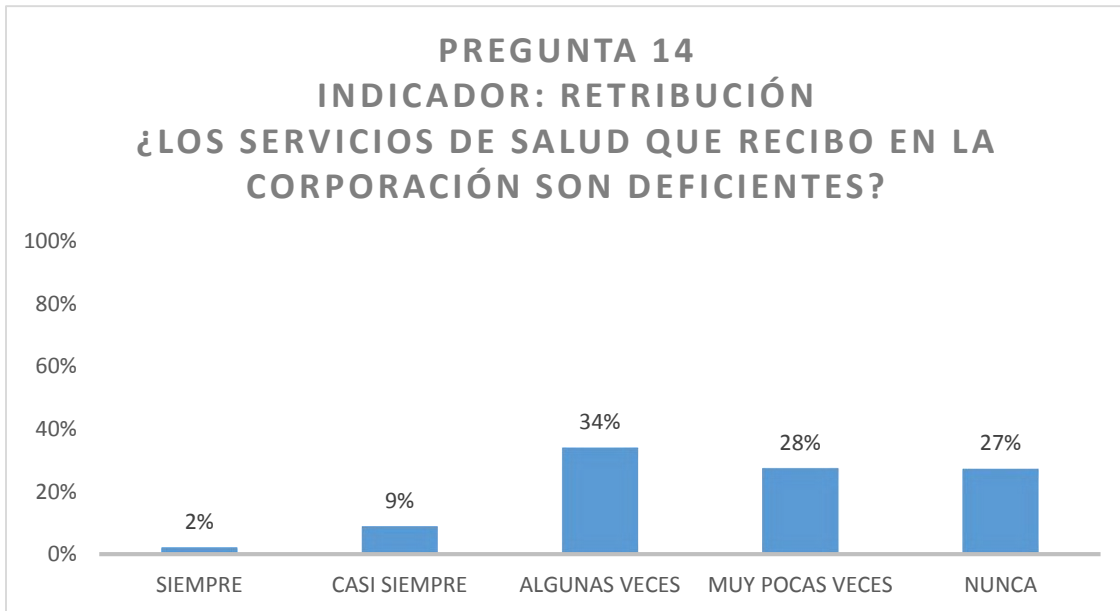


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

En la pregunta número 13 de la encuesta, los resultados muestran que el 64% de los colaboradores (columna uno y dos), perciben que sus aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la corporación, un 27% algunas veces y un 9% (columna cuatro y cinco), consideran que no.

## GRÁFICA 22

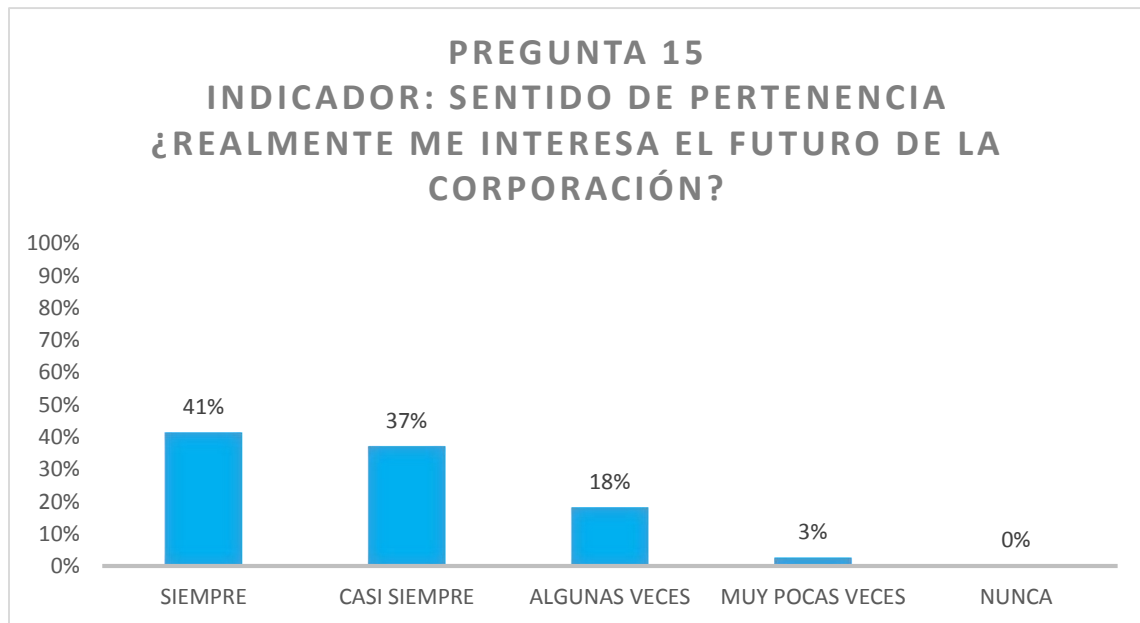


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Para la pregunta número 14 de la encuesta, los resultados muestran que el 55% de los colaboradores (columna cuatro y cinco), perciben que los servicios de salud que reciben en la corporación no son deficientes, el 34% algunas veces y el 11% (columna uno y dos), indican que sí.

### GRÁFICA 23

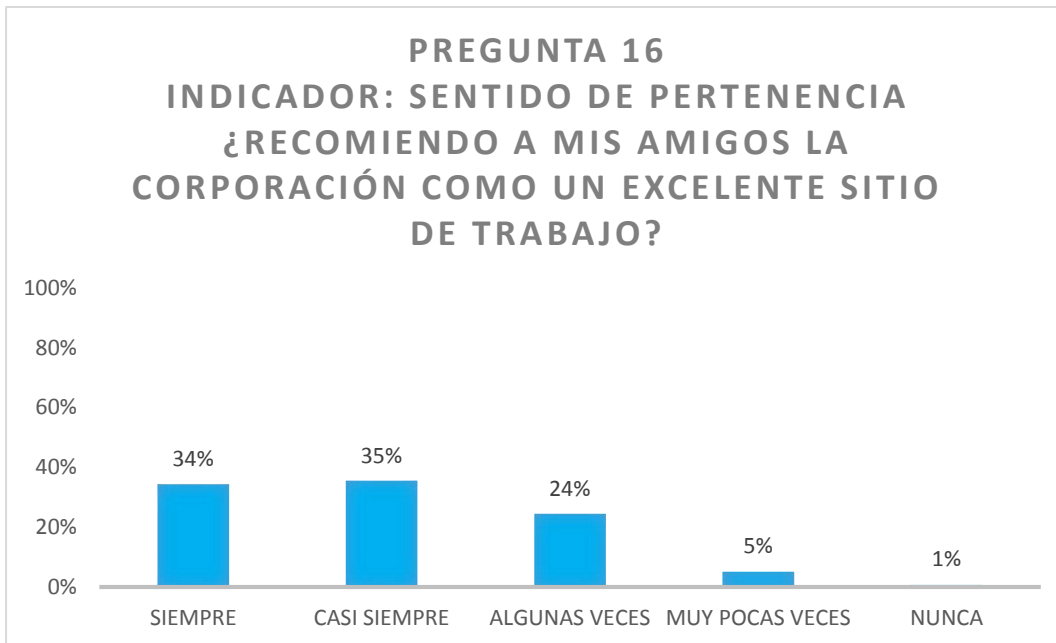


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Como se puede observar en la pregunta número 15, el 78%, es decir la mayoría de colaboradores (columna uno y dos), indican que realmente les interesa el futuro de la corporación, el 18% algunas veces y el 3% no.

## GRÁFICA 24



Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Para la pregunta número 16 de la encuesta, los resultados muestran que el 69% de los colaboradores (columna uno y dos), recomiendan a sus amigos la corporación como un excelente sitio de trabajo, un 24% algunas veces y un 6% (columna cuatro y cinco) no.

## GRÁFICA 25

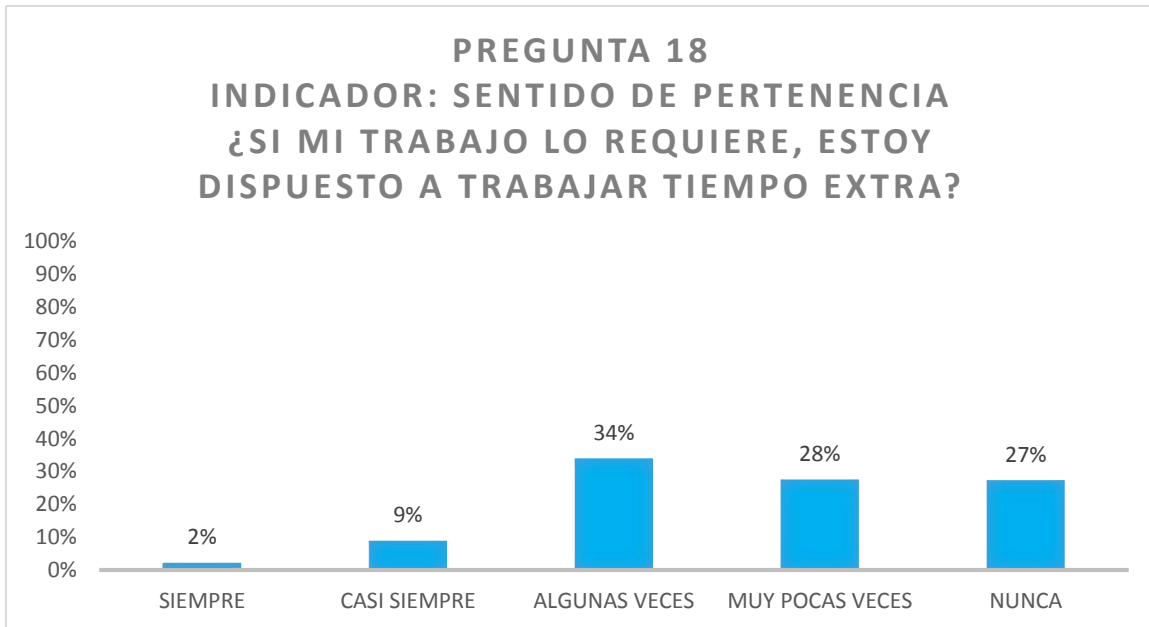


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

En la pregunta número 17 de la encuesta, los resultados muestran que el 64% de los colaboradores (columna uno y dos), se avergüenzan de decir que son parte de la corporación, un 27% algunas veces y un 9% (columna cuatro y cinco), indican que no.

## GRÁFICA 26

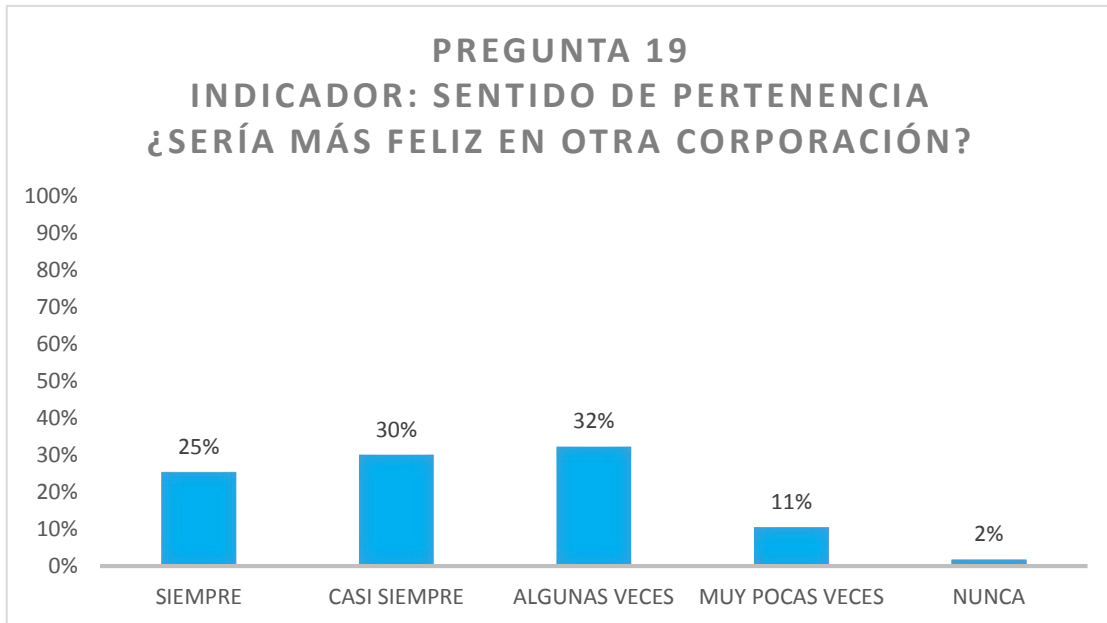


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Para la pregunta número 18 de la encuesta, los resultados muestran que el 55% de los colaboradores (columna cuatro y cinco), si su trabajo lo requiere, no están dispuestos a trabajar tiempo extra, un 34% algunas veces y un 11% (columna uno y dos) sí.

## GRÁFICA 27



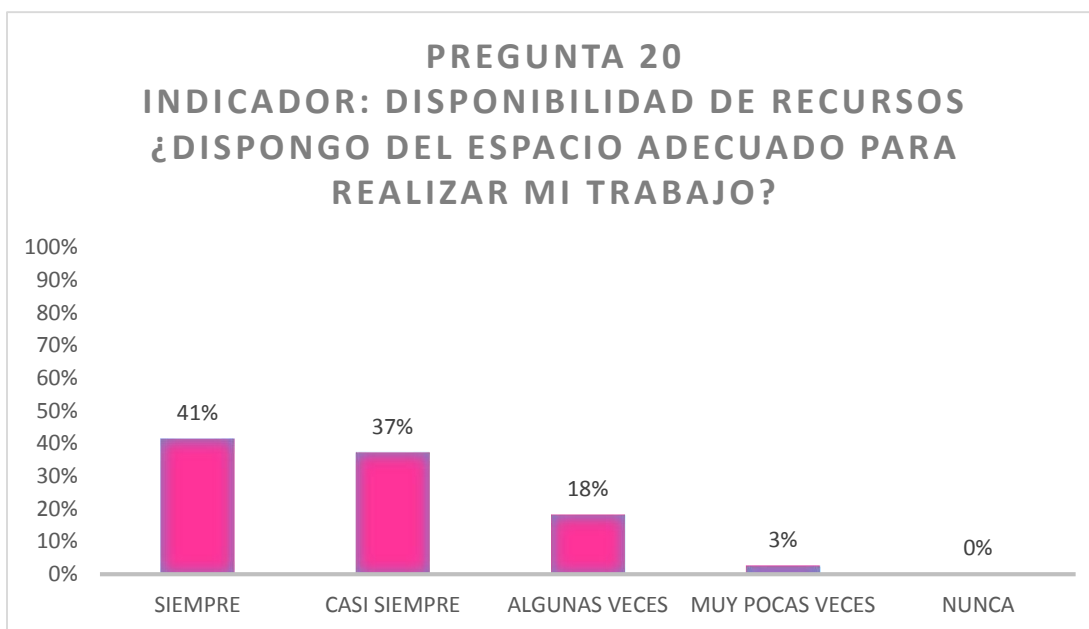
Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Los resultados de la pregunta número 19 muestran que el 55% de los colaboradores (columna uno y dos), serían más felices en otra corporación, el 32% algunas veces y el 13% (columna cuatro y cinco), indican que no.



## GRÁFICA 28

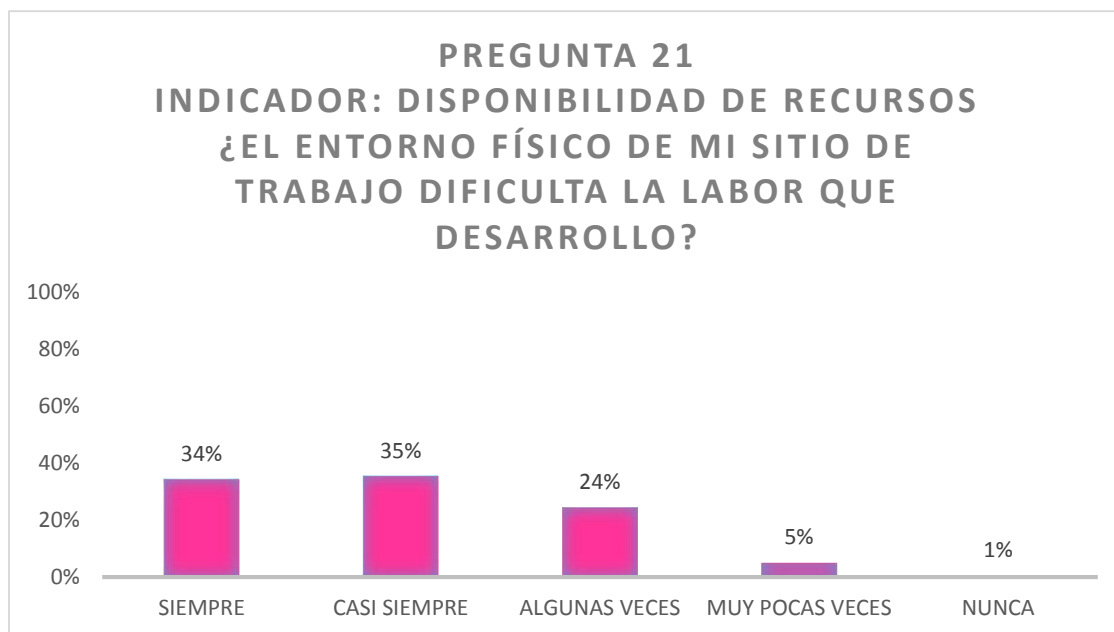


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Como se muestra en la pregunta número 20, la mayoría de colaboradores, representada por un 78% (columna uno y dos), perciben que disponen del espacio adecuado para realizar su trabajo, un 18% algunas veces y 3% consideran que no.

## GRÁFICA 29

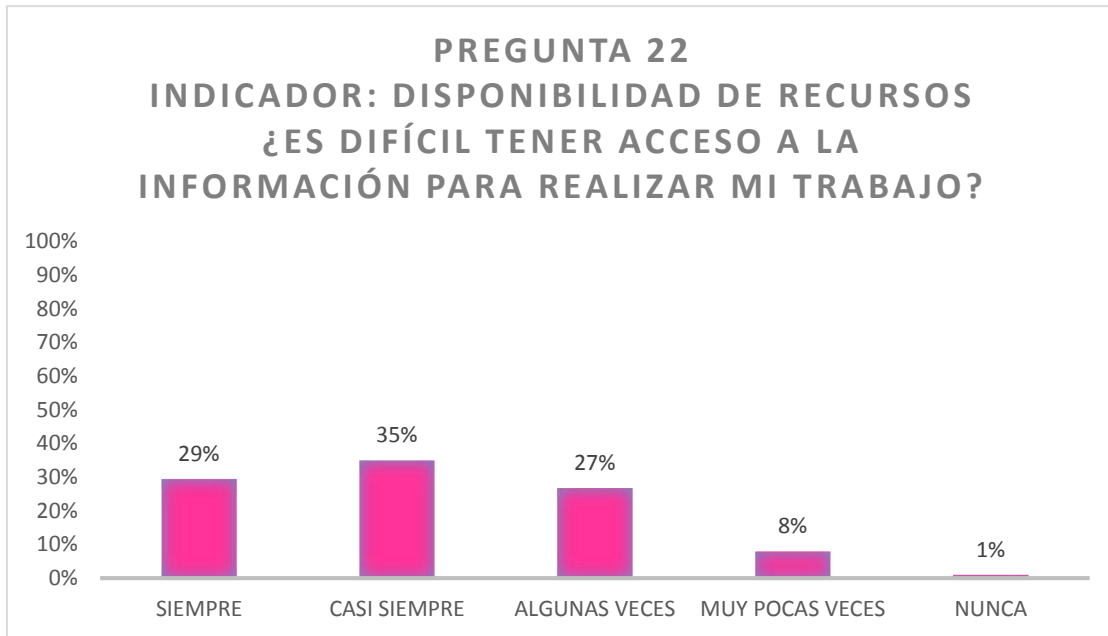


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Para la pregunta número 21 de la encuesta, los resultados muestran que un 69% de los colaboradores (columna uno y dos), perciben que el entorno físico de su sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollan, un 24% algunas veces y un 6% (columna cuatro y cinco), indican que no.

### GRÁFICA 30

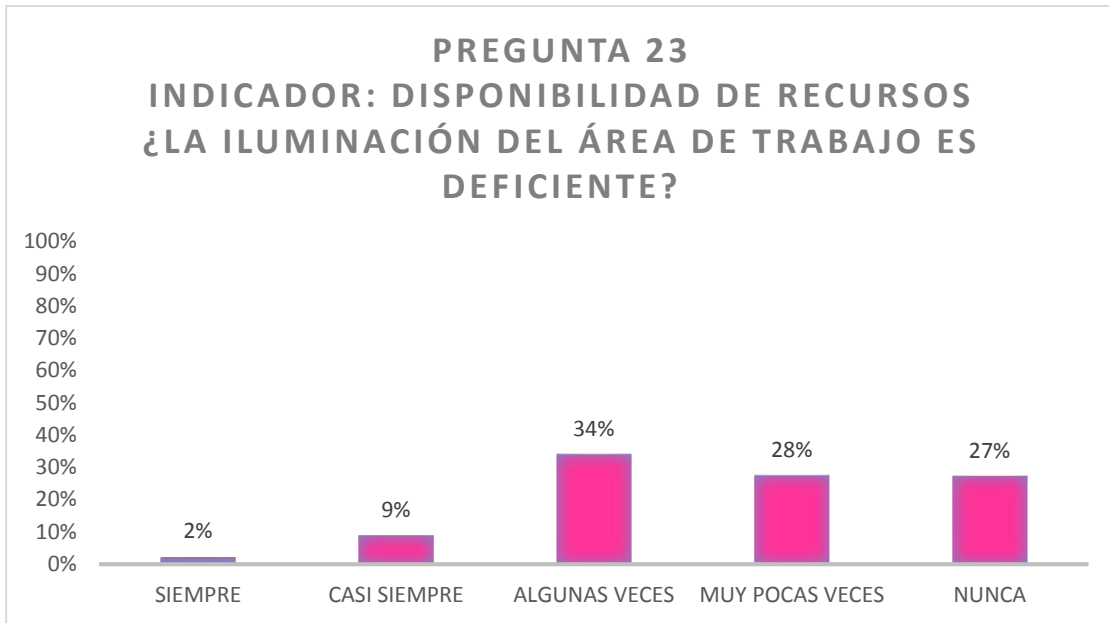


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Los resultados muestran en la pregunta número 22, que el 64% de los colaboradores (columna uno y dos), perciben que es difícil tener acceso a la información para realizar su trabajo, el 27% algunas veces y el 9% (columna cuatro y cinco), consideran que no.

### GRÁFICA 31

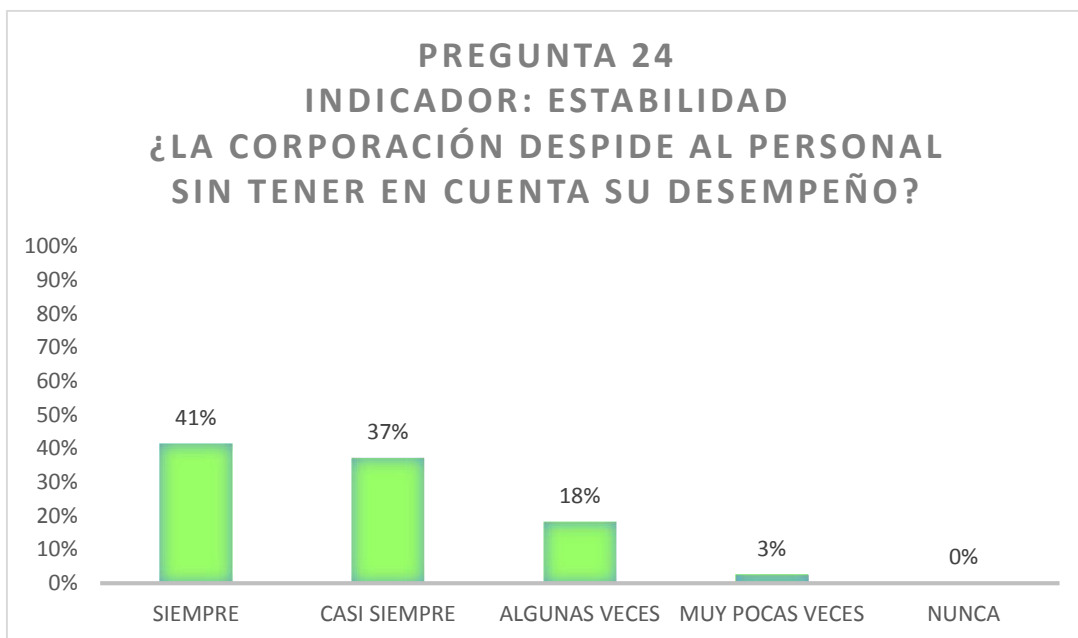


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

En la pregunta número 23 de la encuesta, los resultados muestran que el 55% de los colaboradores (columna cuatro y cinco), perciben que la iluminación del área de trabajo no es deficiente, el 34% algunas veces y el 11% (columna uno y dos), indican que sí.

### GRÁFICA 32

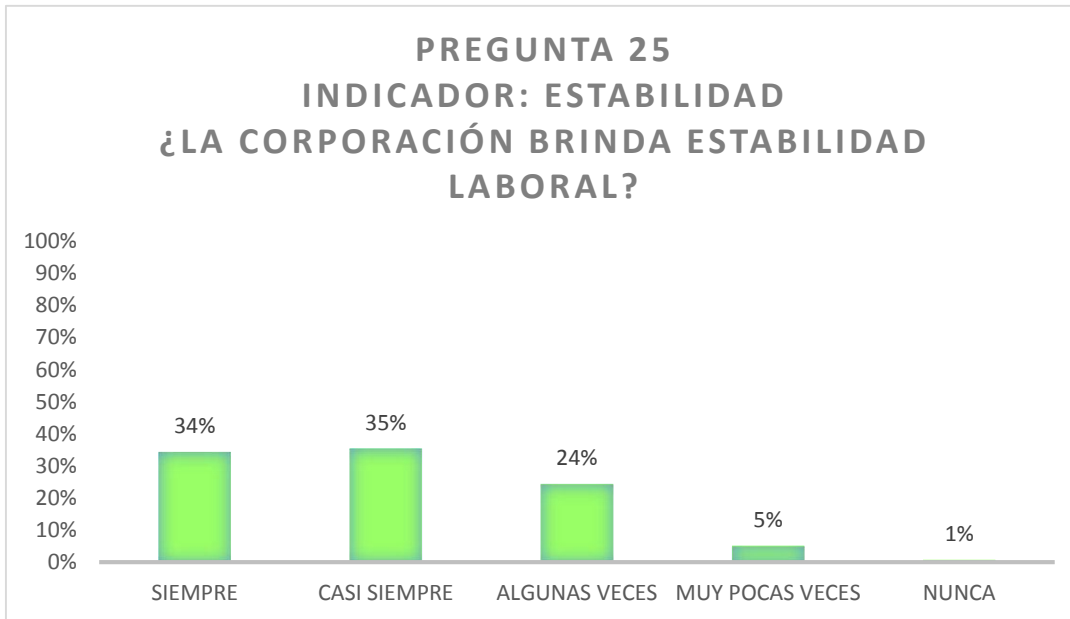


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Como se observa en la gráfica, los resultados para la pregunta número 24, muestran que la mayoría de colaboradores, el 78% (columna uno y dos), perciben que la corporación despide al personal sin tener en cuenta su desempeño, un 18% algunas veces y un 3% consideran que no.

### GRÁFICA 33

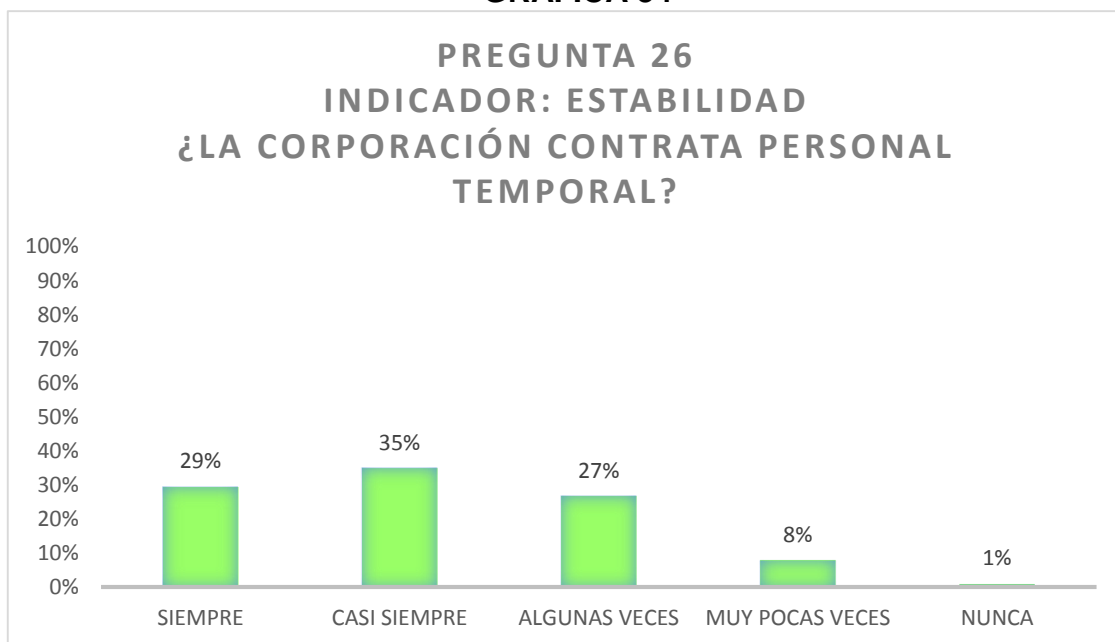


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

En la pregunta número 25 de la encuesta, los resultados muestran que el 69% de los colaboradores (columna uno y dos), perciben que la corporación brinda estabilidad laboral, un 24% algunas veces y un 6% (columna cuatro y cinco), indican que no.

### GRÁFICA 34

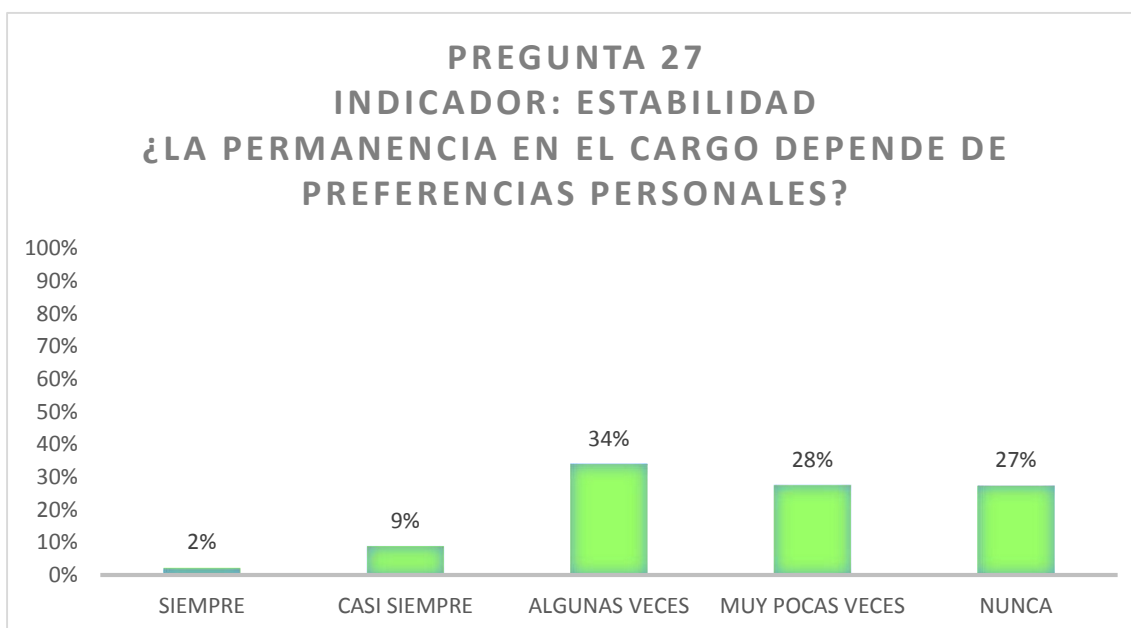


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Los resultados para la pregunta número 26 de la encuesta, muestran que el 64% de los colaboradores (columna uno y dos), perciben que la corporación contrata personal temporal, el 27% algunas veces y el 9% (columna cuatro y cinco), consideran que no.

### GRÁFICA 35



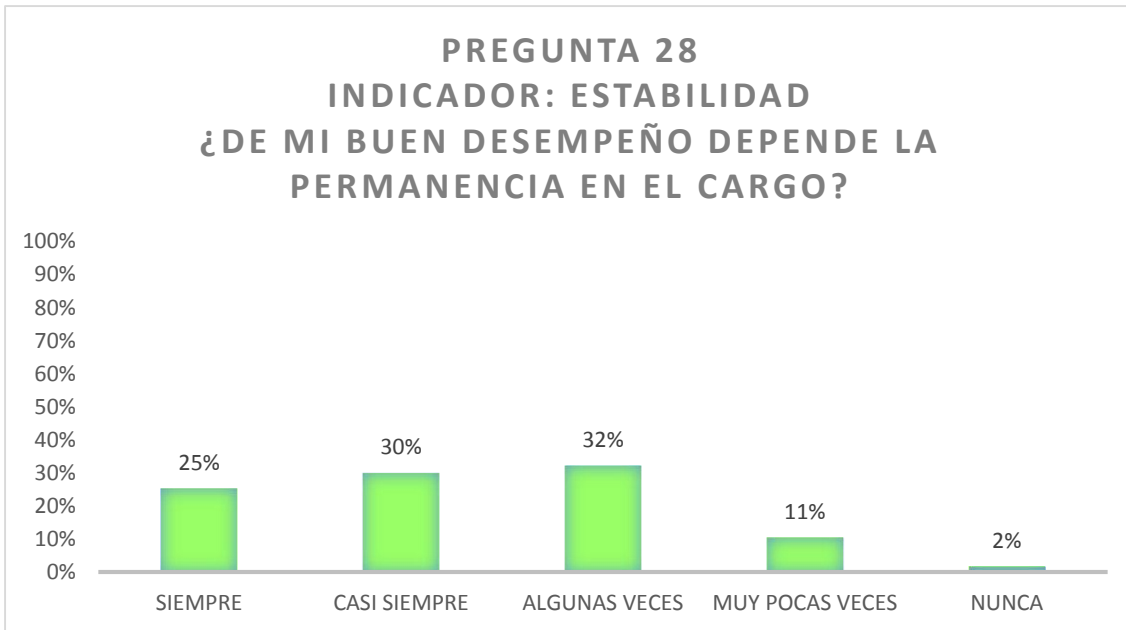
Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

En la pregunta número 27 de la encuesta, los resultados muestran que el 55% de los colaboradores (columna cuatro y cinco), perciben que la permanencia en el cargo no depende de preferencias personales, el 34% algunas veces y el 11% (columna uno y dos), indican que sí.



### GRÁFICA 36

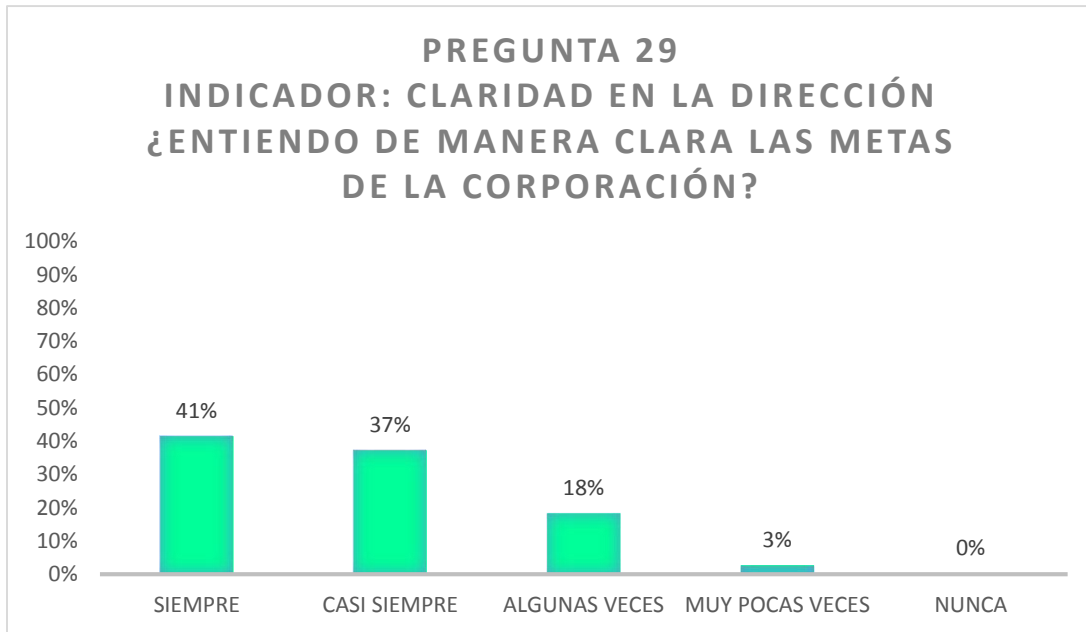


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Los resultados para la pregunta número 28 de la encuesta, muestran que un 55% de los colaboradores (columna uno y dos), perciben que de su buen desempeño depende la permanencia en el cargo, un 32% algunas veces y un 13% (columna cuatro y cinco), consideran que no.

### GRÁFICA 37

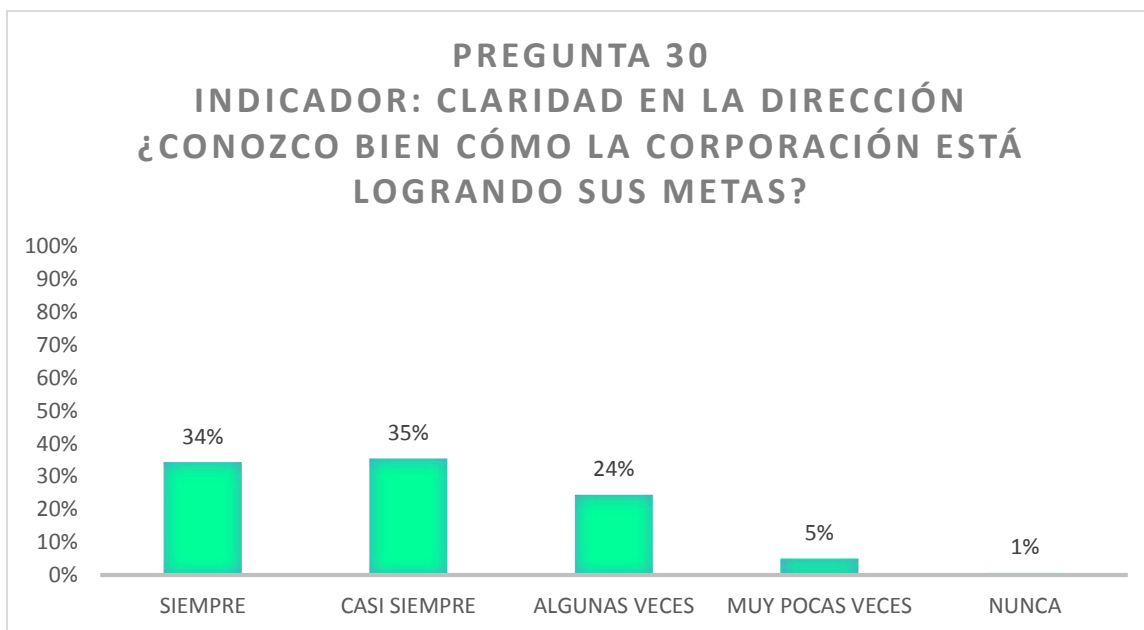


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

En los resultados para la pregunta número 29, se puede observar que la mayoría de colaboradores, el 78% (columna uno y dos), entienden de manera clara las metas de la corporación, un 18% algunas veces y un 3% no.

### GRÁFICA 38

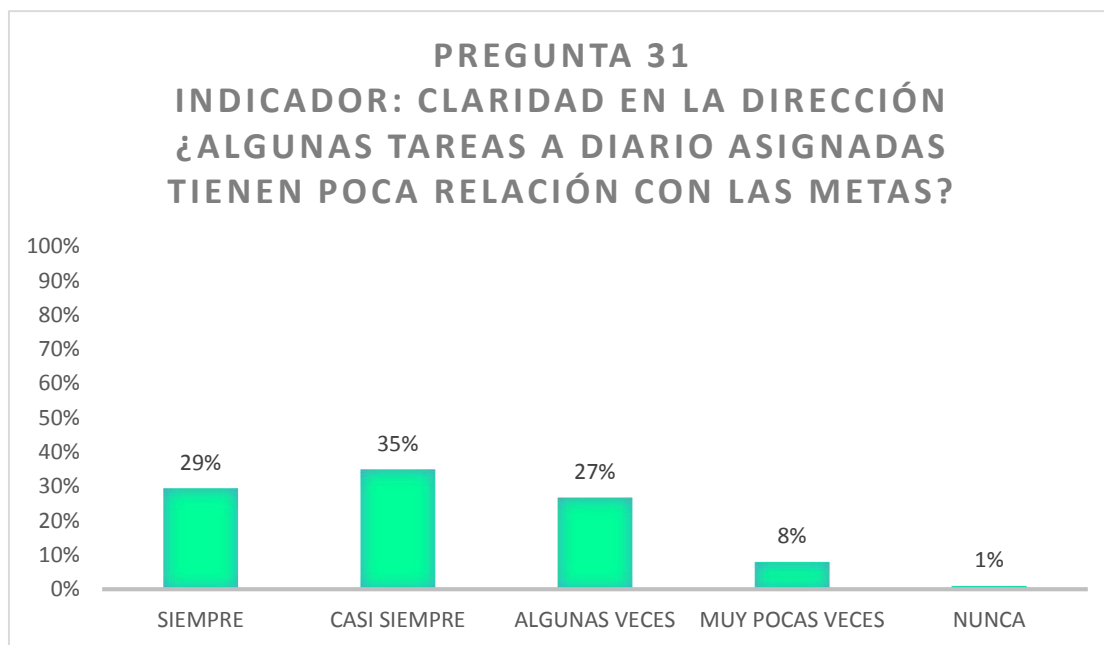


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Los resultados de la pregunta número 30 de la encuesta, muestran que el 69% de los colaboradores (columna uno y dos), conocen bien cómo la corporación está logrando sus metas, el 24% algunas veces y el 6% (columna cuatro y cinco), indican que no.

### GRÁFICA 39

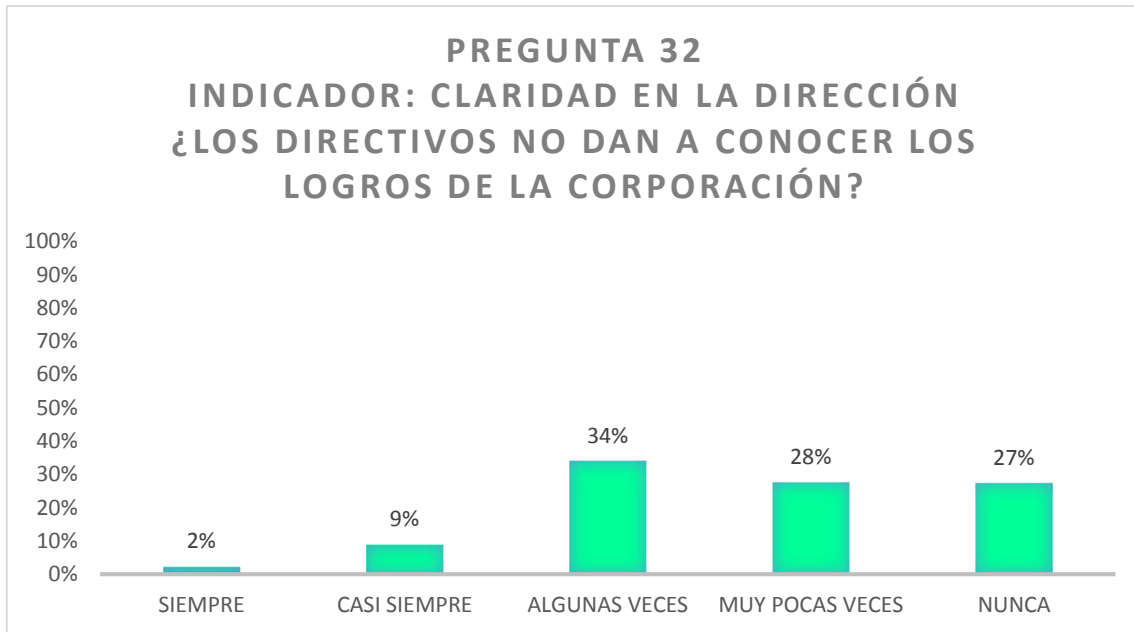


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

En la pregunta número 31 de la encuesta, los resultados muestran que un 64% de los colaboradores (columna uno y dos), perciben que algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas, un 27% algunas veces y un 9% (columna cuatro y cinco), consideran que no.

## GRÁFICA 40

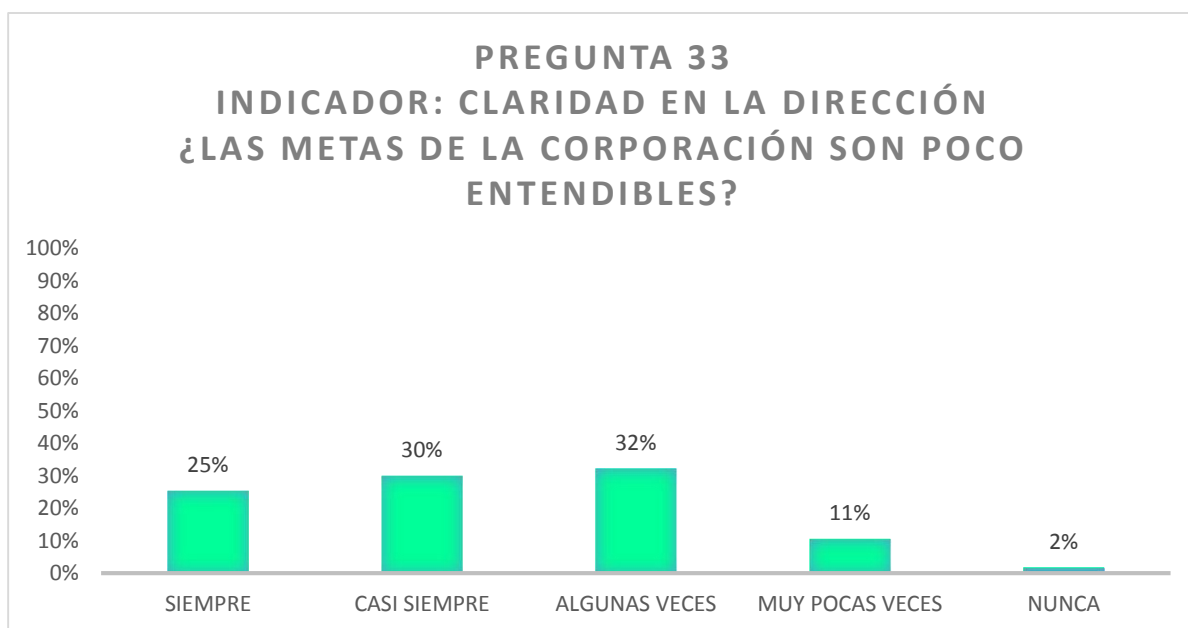


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Los resultados de la pregunta número 32 de la encuesta, muestran que el 55% de los colaboradores (columna cuatro y cinco), perciben que los directivos no dan a conocer los logros de la corporación, el 34% algunas veces y el 11% (columna uno y dos), indican que sí.

## GRÁFICA 41



Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

En la pregunta número 33 de la encuesta, los resultados muestran que un 55% de los colaboradores (columna uno y dos), perciben que las metas de la corporación son poco entendibles, un 32% algunas veces y un 13% (columna cuatro y cinco), consideran que no.

## GRÁFICA 42

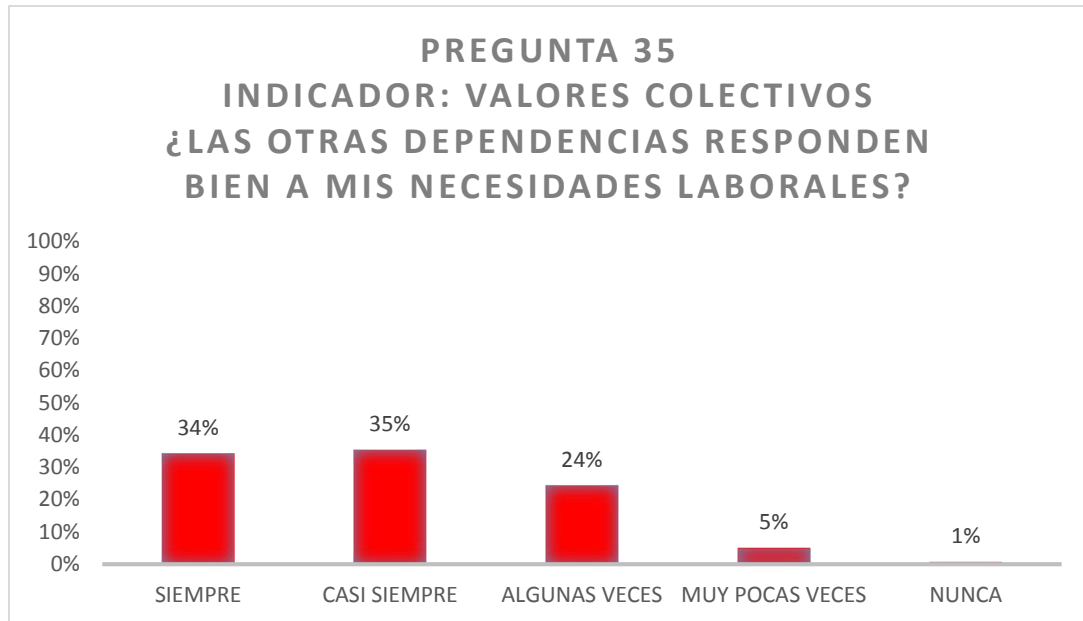


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Los resultados de la pregunta número 34, muestran que la mayoría de colaboradores, el 78% (columna uno y dos), indican que el trabajo en equipo con otras dependencias es bueno, el 18% algunas veces y el 3% consideran que no.

### GRÁFICA 43



Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

En la pregunta número 35 de la encuesta, los resultados muestran que un 69% de los colaboradores (columna uno y dos), indican que las otras dependencias responden bien a sus necesidades laborales, un 24% algunas veces y un 6% consideran que no.



#### GRÁFICA 44

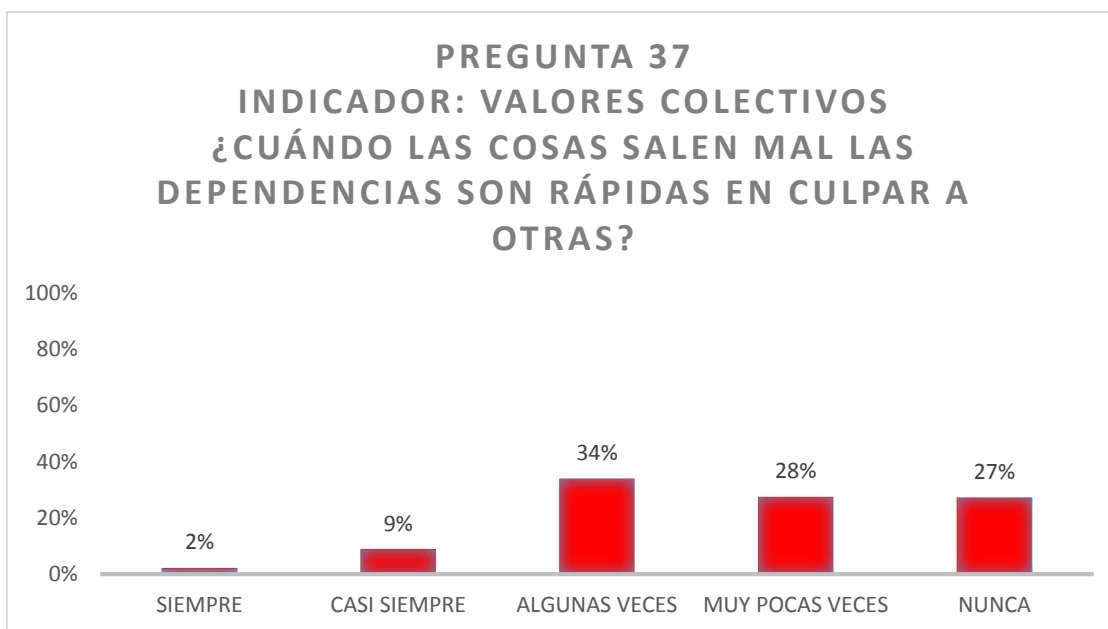


Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Los resultados de la pregunta número 36 de la encuesta, muestran que el 64% de los colaboradores (columna uno y dos), cuando necesitan información de otras dependencias la pueden conseguir fácilmente, el 27% algunas veces y el 9% (columna cuatro y cinco), indican que no.

## GRÁFICA 45



Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

En la pregunta número 37 de la encuesta, los resultados muestran que un 55% de los colaboradores (columna cuatro y cinco), indican que cuando las cosas salen mal las dependencias no son rápidas en culpar a otras, un 34% algunas veces y un 11% (columna uno y dos), consideran que sí.

## GRÁFICA 46



Fuente: Trabajo de campo (2015)

Base: 150 colaboradores

Como se puede observar en la última pregunta, número 38 de la encuesta, los resultados muestran que el 55% de los colaboradores (columna uno y dos), consideran que las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras, el 32% algunas veces y el 13% (columna cuatro y cinco), indican que no.

## 4.2. Resultados de Entrevistas

Pregunta	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4
<b>1. ¿Cómo perciben las relaciones entre los compañeros de trabajo?</b>	Cordiales y respetuosas, existen grupos afines dentro de los departamentos.	Son buenas, sin embargo hay diferentes grupos que congenian más, pero existen buenos grupos de amigos.	Entre compañeros del mismo departamento son cordiales y respetuosas, pero cuando se trata de departamentos diferentes y en situaciones donde hay inconvenientes, a veces no hay tanto compañerismo.	Son de compañerismo y trabajo en equipo.
<b>2. ¿De qué forma los líderes/jefes hacen sentir cómodos a los colaboradores dentro de la corporación?</b>	Dando el ejemplo de trabajo en equipo, al poner los valores en práctica, tomando en cuenta las propuestas de los colaboradores.	Por medio de la comunicación, dando beneficios adicionales a los de la ley para que los colaboradores se sientan contentos dentro de la corporación.	Algunos líderes brindan apoyo a sus colaboradores al retroalimentarlos y darles crítica constructiva constante para mejorar su desempeño. Adicionalmente apoyan posibles oportunidades de crecimiento dentro de la corporación.	Por medio de la comunicación y respetando su jerarquía.
<b>3. ¿Qué tipo de reconocimientos o incentivos reciben los colaboradores?</b>	Existe una política de reconocimiento por años de laborar en la corporación, no es por el	Actualmente no se tiene ningún plan estructurado, solo existen	Generalmente y si el jefe inmediato lo hace, una felicitación	Los reconocimientos son de tipo verbal, con expresiones como

<b>por realizar un excelente trabajo?</b>	trabajo realizado, es algo que se puede mejorar.	reconocimientos o retroalimentación de forma verbal, ya que se quiere tener incentivos no monetarios.	verbal o escrita, en algunos casos.	"bien hecho" o "excelente trabajo".
<b>4. ¿Qué actividades realizan los jefes de cada área para crear una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?</b>	No existe un procedimiento establecido, cada líder trabaja independientemente y de acuerdo a lo que cree conveniente.	Por lo general hay áreas que tienen reuniones constantes con sus colaboradores para transmitir los puntos de vista que creen que hay que mejorar, se realiza un seguimiento a las actividades de día a día, sin embargo hay áreas en las que se requiere mayor atención.	Algunos realizan actividades tipo convivencia con el equipo, como almuerzos en equipo o celebraciones de cumpleaños.	No existen actividades establecidas, el tipo de actividades que más realizan son de convivencia con el equipo.
<b>5. ¿De qué forma cree usted que se pueden mejorar las retribuciones y beneficios de los colaboradores dentro de la corporación?</b>	Llevando a cabo una entrevista interna para conocer las necesidades de las diversas generaciones que existen en la corporación, ya que los beneficios son percibidos de diferente forma.	Se debe realizar una descripción de puestos detallada, así los colaboradores entienden y saben sus responsabilidades y en base a ellas se les da sus incentivos o beneficios.	Manejar escalas salariales estándar para no favorecer a algunos colaboradores, plan de incentivos de acuerdo a resultados (bono por productividad, programa de incentivos no económicos, certificados de	Se debe analizar cada departamento, como el área contable, que trabaja varias horas extras para los cierres, podría dárseles vales que pueden canjear en el supermercado o brindarles tiempo de descanso en el que pueden compartir con su familia.

			regalo, programa de acumulación de puntos).	
<b>6. ¿Cree usted que los colaboradores recomiendan a la corporación como un excelente sitio de trabajo? ¿Por qué?</b>	Dentro de lo que cabe, la recomiendan como un excelente sitio de trabajo, porque es una escuela de alto nivel, por las cinco plataformas que manejan a nivel regional. Sin embargo, Recursos Humanos le falta camino por recorrer.	Existe una variedad de respuestas, ya que las personas que tienen muchos años ya están adaptados por ser un lugar sólido, pero hay personas que no han tenido crecimiento a pesar de su buen desempeño, lo que disminuye la motivación de las personas e incrementa el índice de rotación, por lo que no la recomiendan.	Sí, porque es una compañía multinacional, estable, con oportunidad de aprendizaje y crecimiento.	Sí, ya que es un lugar donde se crece profesionalmente y siempre se aprende algo nuevo.
<b>7. ¿Cómo brindan el espacio físico adecuado para que los colaboradores realicen su trabajo?</b>	La corporación estuvo en oficinas antiguas y cuando cambiaron, la nueva tendencia fue espacios abiertos, utilizar menos luz pero si iluminación natural, sí cumple muy bien con dar equipo y lugar de trabajo adecuado.	Hace unos años se trasladaron de oficinas, donde los espacios son abiertos y diseñados por personas especializadas en ergonomía, por lo que sí están bien diseñadas y distribuidas para que exista buena iluminación y las	Cada colaborador tiene un espacio adecuado y dispone de diferentes áreas como cafetería y servicios sanitarios, en buenas condiciones.	Brindando espacios adecuados, es decir abiertos, con buena iluminación y áreas agradables para que realicen sus actividades.

		personas trabajen cómodamente.		
<b>8. ¿De qué forma la corporación brinda estabilidad laboral a los colaboradores?</b>	Existen muchos colaboradores que llevan muchos años trabajando en la corporación, ya que sí se toma en cuenta el talento humano para el desarrollo dentro de la corporación.	Es algo que se va presentando, sin embargo, en el último año han existido muchas reestructuraciones y movimientos, por lo que despiden al personal por falta de presupuesto o por faltas que se cometen, lo que crea inestabilidad dentro de los compañeros de la corporación, por lo que se debe afirmar y establecer planes de carrera.	Brindando oportunidad de aprendizaje a los colaboradores dentro del área a la que pertenecen y otorgando promociones, lo que permite que los colaboradores continúen por mucho tiempo dentro de la corporación.	Se les brinda oportunidad de aprendizaje a los colaboradores y se trata de dar el pago salarial a tiempo.
<b>9. ¿Qué planes de desarrollo personal y profesional existen para los colaboradores dentro de la corporación?</b>	Existe una política de plan de sucesión por medio de una metodología que tiene tres fases, lamentablemente este proyecto y este procedimiento se realiza a nivel gerencial, el ideal es que se pueda implementar en toda la corporación.	No existe un plan estructurado en cuanto al desarrollo o planes de sucesión, pero se está aperturando un departamento de desarrollo en el que se desea realizar planes de sucesión para que los colaboradores tengan un patrón de cómo se van a ir	No se cuenta con un plan formal de desarrollo de personal, generalmente esto se evalúa conforme van surgiendo oportunidades (plazas vacantes) a las que puedan aplicar los colaboradores.	No hay un plan de desarrollo estructurado, se da conforme la oportunidades que existan en la corporación.

		desarrollando dentro de la corporación, en cuántos años va a suceder ese cambio y qué habilidades o competencias necesitan para cubrir un puesto adicional.		
<b>10. ¿De qué forma se comunica al colaborador sobre su progreso en la corporación?</b>	Existen dos formas: 1) Cuando un colaborador es de nuevo ingreso, a los dos, tres o seis meses dependiendo de la posición, se traslada una confirmación en el puesto, y se tiene una entrevista de discusión con el colaborador, oportunidades de mejora y felicitación en lo que hace bien. 2) Evaluación de desempeño, la cual no está muy bien implementada, pero sí se ha llevado a cabo.	Anteriormente existía una evaluación de desempeño, cada seis meses, para ver si estaba cumpliendo sus tareas, pero no se ha llevado a cabo constantemente en todos los departamentos.	A los tres meses de su incorporación, se realiza una evaluación de confirmación en el cargo, en donde se le comunica cómo ha sido su desempeño y progreso durante el tiempo que ha estado en inducción.	Por medio de la evaluación de desempeño que se realiza cada seis meses.
<b>11. ¿Cree usted que los colaboradores entienden y aplican de manera</b>	Lastimosamente no existe una comunicación de metas a todo el nivel, únicamente cifras por cumplir pero se comunica a nivel	Actualmente no hay una buena comunicación en cuanto a las metas o actualizaciones que se dan de la corporación,	No es un tema de fácil aplicación, ya que no todos los colaboradores disponen de esta información,	Para cargos específicos si están claros, sin embargo no para todos los colaboradores.



<b>clara las metas de la corporación?</b>	gerencial y gerencial senior, por lo que no todos entienden y aplican de manera clara las metas de la corporación.	por lo que se quiere implementar un plan de comunicación.	generalmente se maneja únicamente a niveles gerenciales.	
<b>12. ¿Transmiten los Directivos a los colaboradores cómo la corporación está logrando sus metas?</b>	Los Directivos no transmiten a los colaboradores cómo la corporación está logrando sus metas, solo a las áreas afines con números, como finanzas y contabilidad.	En el departamento de ventas es el único en que se ven claramente que se reúnen de forma constante y les indican que llegan a las metas, así como las metas para ganar determinadas comisiones. Sin embargo, hay departamentos que requieren mejoras, donde se les trace metas y se les mida para que no se pierdan en el camino y lleguen al objetivo trazado.	Únicamente a niveles gerenciales y área comercial.	No se transmite a nivel general, únicamente a gerencia.
<b>13. ¿Cómo le comunican al colaborador que el trabajo en equipo con otras dependencias es bueno?</b>	No brindan una comunicación interna sobre si el trabajo en equipo con otras dependencias es bueno, sin embargo, los líderes de área enfatizan en su equipo el servicio al cliente interno y externo.	No hay una comunicación, en cuanto si el trabajo en equipo es bueno, pero siempre hay que trabajar de manera conjunta para alcanzar las metas y objetivos.	En algunas ocasiones se llevan a cabo reuniones entre departamentos, pero esto no es algo frecuente.	No existe una comunicación establecida, cada colaborador debe de aprender a trabajar en equipo ya que todos son parte fundamental para alcanzar las metas.

## V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Werther y Davis (2000) establecen que Recursos Humanos se refiere a las personas que componen una organización. La importancia se hace notoria cuando se toma conciencia de que los seres humanos forman el elemento común de toda organización; son personas quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. Por lo que, este Departamento es el encargado de velar por las mejoras que necesitan los colaboradores.

En el trabajo se propuso evaluar cómo es el Clima Laboral de una corporación dedicada a negocios de agroquímicos, veterinaria y pinturas en la ciudad de Guatemala, ya que el Clima según Gadow (2010), es uno de los aspectos más complejos de la Gestión de Recursos Humanos y cada vez ha tomado más importancia por ser la forma más efectiva de diagnosticar la satisfacción de los colaboradores y su compromiso con la corporación.

En general, de acuerdo al estudio realizado en la corporación por medio de la herramienta EDCO y según el dato observado en la gráfica número 8, los colaboradores indican que el **Clima Laboral** es *regular*. En ese sentido, éste puede mejorarse al fortalecer los 8 indicadores mencionados, en especial, la **claridad en la dirección** y los **valores colectivos**, que son los que presentan la calificación más baja.

Las relaciones interpersonales, según Arroyo (2012), es la comunicación interna que está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la corporación y el Clima Organizacional.

Comenta Arroyo (2012), que un factor importante de las relaciones interpersonales es la comunicación interna, ya que está relacionada desde los accionistas hasta los distribuidores y puntos de venta, es decir, tiene que estar presente en toda la corporación.

En este estudio, los colaboradores de las tres áreas de trabajo evaluadas, perciben las **relaciones interpersonales** dentro del rango *bueno* según la gráfica número 8, con un 82%, el cual tiene el segundo porcentaje más alto de la evaluación general del Clima Laboral. En la gráfica número 9, 10, 12 y 13 se demuestra que los miembros del grupo de trabajo de esta corporación toman en cuenta las opiniones de otros, en su mayoría se sienten aceptados por sus compañeros, no los hacen sentir incómodos y valoran los

aportes de otros. Por otro lado, los colaboradores sienten que casi siempre hay un distanciamiento entre compañeros (gráfica número 11). Según la entrevista realizada a expertos del Departamento de Recursos Humanos, las relaciones entre colaboradores son cordiales y de respeto. Además indican que siempre existirán grupos que congenian más dentro del departamento, pero cuando se trata de departamentos diferentes y en situaciones donde existen inconvenientes, no hay tanto compañerismo.

Según Ramírez (2009), el estilo de dirección es la forma como son dirigidas las personas que genera una forma de comportamiento en grupo. El comportamiento se manifiesta con diferentes grados de motivación (negativos o positivos) para el trabajo, debido al estilo de dirección que reciben sus jefes.

En este estudio, el **estilo de dirección** es un indicador que influye en los resultados de forma negativa. Como puede observarse en la gráfica número 8, este indicador está catalogado en un rango *regular*. Los colaboradores perciben que casi siempre los jefes tienen actitudes no adecuadas, no siempre apoyan sus decisiones y casi siempre el jefe desconfía del grupo de trabajo, según las gráficas número 15, 16 y 18 respectivamente. Adicionalmente, en la entrevista al Departamento de Recursos Humanos, indican que para que los jefes brinden una atmósfera de confianza no existe un procedimiento establecido, cada uno trabaja de forma independiente y de acuerdo a lo que cree conveniente. A pesar de que realizan actividades de convivencia con su equipo, existen áreas en las que deben mejorar la confianza.

Cárcamo (1968), indica que muchos gerentes aseguran que el salario es el mejor incentivo para sus colaboradores, pero llega un momento en que el colaborador alcanza el máximo de los salarios e incentivos y es cuando se debe estudiar cuál es el incentivo, no necesariamente monetario, que los motivará a continuar. Sigue comentando, que en muchas partes del mundo hay personas a las que les agrada trabajar y mucho más, ganar un salario, por lo que, a los colaboradores se les debe tratar de brindar una vida que les permita mejorar sus condiciones y satisfacer las necesidades adquiridas.

En base al indicador **retribución**, los 150 colaboradores establecen que se encuentra en un rango *regular* con un 79%, según la gráfica número 8. Los colaboradores entienden y están de acuerdo con sus retribuciones y beneficios dentro de la corporación pero

perciben que pueden ser mejores ya que sus aspiraciones casi siempre se ven frustradas, lo que se puede observar en las gráficas número 19 a la 21.

Dentro del sentido de pertenencia se encuentra el compromiso organizacional, el cual es el grado en que un empleado se identifica con una organización, en particular con sus objetivos y desea mantener su participación en ella, lo que disminuye el ausentismo y rotación (Robbins y Coulter, 2005).

El **sentido de pertenencia**, cuarto indicador evaluado, en general es catalogado como *regular*, pero al momento de analizarlo individualmente y observar la gráfica número 7, en CDI es considerado como *bueno*, por lo que el Departamento de Recursos Humanos debe analizar por qué existe esta diferencia entre las áreas. Es importante hacer sentir parte de la corporación a todos los colaboradores por igual, para que todos la recomienden como un excelente sitio de trabajo, pues hay un 30% de los colaboradores que no lo haría (gráfica número 24). Según las gráficas número 25, 26 y 27, el 64% se avergüenzan de decir que son parte de la corporación, no todos los colaboradores están dispuestos a trabajar tiempo extra y el 55% serían más felices en otra corporación. Sin embargo, el 78% de los colaboradores se interesa por el futuro de la corporación (gráfica número 23). Según el Departamento de Recursos Humanos los colaboradores que tienen muchos años de permanecer en la corporación ya están adaptados por ser un lugar sólido y ser una corporación multinacional. Pero consideran que existen personas que no piensan igual, ya que no tienen un crecimiento laboral adecuado a pesar de su buen desempeño, lo que los desmotiva y hace pensar que serían más felices en otra corporación.

Comenta Hill (2006), que saber lo que es capaz de hacer un individuo o un grupo es sólo parte del requerimiento para lograr que las cosas se realicen de manera eficaz a través de las personas. Además de encontrar el puesto que mejor se adecúa para la persona, los administradores deben asegurarse que el personal tenga los recursos necesarios para realizar sus actividades, el administrador debe ser tanto el proveedor de recursos como coordinador de los mismos.

La **disponibilidad de recursos** es brindarle el espacio e iluminación adecuada a los colaboradores para realizar su trabajo, es el entorno físico que les ayuda a desempeñar

sus actividades, indicador que posee el mayor porcentaje obtenido del Clima Laboral en general (83% según la gráfica número 8), lo que indica que los colaboradores lo perciben como *bueno*. Sin embargo, al analizar cada área (gráfica número 6), en Planta es considerado como *regular*, por lo que el Departamento de Recursos Humanos debe estudiar qué es lo que les hace falta a los colaboradores de esa área para realizar su trabajo de una mejor forma. Según la gráfica número 28, los colaboradores disponen del espacio adecuado para realizar su trabajo. Sin embargo perciben que el entorno físico dificulta la labor que desarrollan y es difícil tener acceso a la información para realizar su trabajo (gráficas número 29 y 30). A pesar de esto, el Departamento de Recursos Humanos, indica que la corporación está en constantes cambios para brindar espacios adecuados y cómodos de trabajo para los colaboradores, siempre guiados por personas especializadas en el mercado.

De acuerdo con Heizer (2004), la estabilidad en el trabajo se relaciona con el número de empleados que la organización mantiene. En sí, es la certeza y garantía de permanecer en el puesto de trabajo, mientras no exista causa legal justificada que lo autorice. Es el derecho que se le brinda al trabajador en la conservación del empleo.

El sexto indicador llamado **estabilidad**, es catalogado por los 150 colaboradores como *regular* tal como lo muestra la gráfica número 8, pero si se analiza por cada área de trabajo, en el área CDI este indicador es catalogado como *bueno* y es el de mayor porcentaje con un 88% (gráfica número 7). En este indicador los resultados se ven afectados en que la mayoría de los colaboradores de la corporación perciben que se despide al personal sin tener en cuenta su desempeño (gráfica número 32), contratan persona temporal (gráfica número 34) y algunas veces la permanencia en el cargo depende del buen desempeño (gráfica número 36). Según la entrevista a expertos de Recursos Humanos, sí existe estabilidad, ya que muchos colaboradores tienen años trabajando en la corporación, se toma en cuenta el talento humano y se brindan planes de desarrollo, oportunidad de aprendizaje y otorgan promociones.

Según Hurtado (2008), indica que el proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos. Si se realiza de forma eficiente el trabajo, es más probable que la organización alcance sus metas. Consiste en realizar

lo planeado a través del recurso humano: es el que debe ser liderado, a través de una eficiente administración que conduzca al logro de lo propuesto. Es el que motiva a los empleados, establece la comunicación, soluciona conflictos y diseña estrategias para mejorar el desempeño.

Según lo que se observa en la gráfica número 8, el indicador **claridad en la dirección**, es catalogado por todos los colaboradores como *regular* con un 72%, y es el segundo indicador con porcentaje más bajo de todo el estudio. Los colaboradores siempre entienden de manera clara las metas de la corporación y casi siempre conocen bien cómo las están logrando, pero llegan a considerar que algunas de las tareas asignadas tienen poca relación con las metas, los directivos no dan a conocer los logros de la corporación y, el 55% de los colaboradores perciben que las metas de la corporación son poco entendibles (gráficas número 37 a la 41). El Departamento de Recursos Humanos contradice esto al indicar que no existe una comunicación de metas a todo nivel ni se comunican las actualizaciones de la corporación, se maneja más a nivel gerencial.

Borrell (2000), establece que un grupo de profesionales pueden compartir un espacio físico sin trabajar en equipo. El trabajo en equipo se define como: una actividad u objeto en la que se encuentran diferentes personas. Lo que significa que existe una necesidad mutua de compartir unas habilidades o conocimientos, los profesionales de un equipo se complementan, deben tener una relación de confianza que permita delegar en la competencia del compañero y distribuir el trabajo sabiendo que el otro cumplirá con su parte.

Para este estudio de tesis, el trabajo en equipo se denomina **valores colectivos**, que es uno de los indicadores que fue evaluado. Este indicador fue percibido por los colaboradores como *regular* con un 71% tal como lo indica la gráfica número 8. Este indicador fue el que obtuvo el porcentaje más bajo de percepción de todo el estudio de Clima Laboral en general. Los bajos resultados de este indicador se pueden observar con mayor relevancia en las gráficas número 45 y 46, que indican que algunas veces cuando las cosas salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a otras en lugar de resolver el problema. Adicionalmente, en la entrevista realizada al Departamento de Recursos Humanos de la corporación, se indicó que las autoridades no comunican a los

colaboradores si el trabajo en equipo con otras dependencias es bueno o no, sin embargo, los líderes de área enfatizan en sus colaboradores el servicio al cliente interno y externo, y el trabajo en equipo para alcanzar las metas y objetivos.

## VI. CONCLUSIONES

- El **Clima Laboral** general se encuentra en un rango *regular* con un 77%, el cual puede ser mejorado si se presta mayor atención a los indicadores que de forma individual también son catalogados como *regular*, dentro de ellos **claridad en la dirección** y **valores colectivos** que presentan los porcentajes más bajos.
- Las **relaciones interpersonales**, es el indicador que presenta el segundo porcentaje de percepción más alto, y se encuentra en el rango de *bueno*, por lo que se puede identificar que los miembros del grupo de trabajo de esta corporación toman en cuenta sus opiniones, valoran sus aportes y tratan de hacer sentir cómodos a los colaboradores.
- El **estilo de dirección**, es considerado como *regular* en la corporación, lo que puede indicar que los jefes casi siempre tienen actitudes no adecuadas, no siempre apoyan las decisiones que toman los colaboradores y casi siempre desconfían del grupo de trabajo.
- La **claridad en la dirección**, indicador con el segundo porcentaje de percepción más bajo del estudio, es identificado en el rango *regular* por las tres áreas, Oficinas Centrales, CDI y Planta. Derivado de esto se puede determinar que los colaboradores a pesar de que siempre entienden de manera clara las metas de la corporación, consideran que casi siempre algunas de las tareas asignadas tienen poca relación con las metas y el 55% de los colaboradores perciben que las metas de la corporación son poco entendibles.
- Dentro del Clima Laboral general, el indicador **retribución** es catalogado como *regular*, por lo que se puede indicar que los colaboradores entienden y casi siempre están de acuerdo con sus retribuciones y beneficios dentro de la corporación pero perciben que pueden ser mejores ya que sus aspiraciones casi siempre se ven frustradas.



- El indicador con porcentaje más alto y catalogado como *bueno*, es la **disponibilidad de recursos**, lo cual se debe a que la corporación le brinda espacio adecuado para realizar su trabajo, es decir trata de brindar los recursos necesarios para que los colaboradores realicen sus actividades.
- El **sentido de pertenencia**, se encuentra dentro del rango *regular* según los resultados generales, esto debido a que no todos se sienten felices de ser parte de la corporación. Se puede identificar que algunas veces no les interesa el futuro de ésta y no siempre la recomiendan a su grupo familiar y de amigos como un excelente sitio de trabajo.
- La **estabilidad** es *regular* en general, debido a que algunos colaboradores perciben que existen despidos injustificados y preferencias personales para permanecer en el cargo y al mismo tiempo, no todos perciben que su permanencia en el cargo siempre depende de su buen desempeño.
- En cuanto a los **valores colectivos**, los colaboradores perciben que es *regular*. Esto se debe a malas experiencias con otros departamentos, ya que en algunas situaciones es difícil la obtención de información y cuando surgen problemas, no siempre lo resuelven juntos como equipo de trabajo sino tratan de encontrar a un responsable.
- Se identifica que dentro del Clima Laboral, los principales aspectos positivos que crean satisfacción para los colaboradores son las **relaciones interpersonales** y la **disponibilidad de recursos** y los negativos que crean insatisfacción son el **estilo de dirección, claridad en la dirección, retribución, sentido de pertenencia, estabilidad y valores colectivos**.

## VII. RECOMENDACIONES

- ✓ El **Clima Laboral** general debe ser medido de forma anual, para conocer si el porcentaje de percepción de los colaboradores ha incrementado o disminuido y así mismo, conocer cuáles son los indicadores que han cambiado con el paso del tiempo para ejecutar planes de mejora.
- ✓ Para incrementar el porcentaje de percepción sobre las **relaciones interpersonales**, según el anexo número 1, se pueden realizar actividades de integración dentro de los diferentes departamentos.
- ✓ El **estilo y claridad en la dirección** son considerados como *regular*, por lo que es aconsejable capacitar a los jefes inmediatos. Por otro lado, otorgar reconocimientos por desempeño a los colaboradores para que se sientan motivados y dar a conocer a los colaboradores la misión, visión, objetivos, metas, noticias, novedades que se están dando dentro de la corporación, según anexo número 1.
- ✓ En relación a la **retribución**, el cual es *regular*, se recomienda conocer las aspiraciones de cada colaborador y realizar una descripción de puestos y que esta sea entregada tanto al personal de nuevo ingreso como al actual, así los colaboradores entienden y conocen sus responsabilidades y la relación que tiene la retribución que reciben por ellas. Ver anexo número 1.
- ✓ La **disponibilidad de recursos** puede mejorarse si se llevan a cabo las propuestas de mejora del anexo número 1, es decir, realizar estudios para conocer a fondo si los colaboradores tienen un ambiente físico adecuado para llevar a cabo sus tareas. Analizar si tienen acceso a toda la información que necesitan para realizar sus actividades.
- ✓ Según el anexo número 1, en base al **sentido de pertenencia**, el cual es *regular* por los colaboradores, se aconseja que para mejorarlo, se establezca un plan de fidelización de colaboradores con acciones concretas. En cuanto a la **estabilidad**

la cual es percibida como *regular*, puede mejorarse al establecer la evaluación de desempeño como una práctica institucional y brindar de forma semestral a los colaboradores retroalimentación de la misma. Comunicarles su plan de desarrollo dentro de la corporación, para crear interés en ellos de las habilidades o competencias que necesitan desarrollar para cubrir un puesto adicional.

- ✓ Para mejorar la percepción que tienen los colaboradores sobre los **valores colectivos**, el indicador con porcentaje más bajo del estudio y dentro del rango *regular*, se recomienda de forma anual, realizar actividades de integración que incentiven el trabajo en equipo, como excursiones y talleres.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

AGEXPORT (2014). *Sector agrícola de exportación, tras un 10% de crecimiento para el 2014*. Recuperado de: <http://agexporthoy.export.com.gt/2014/02/sector-agricola-de-exportacion-tras-un-10-de-crecimiento-para-el-2014/>.

Arias, J. (2014). *Censo de Población*. Recuperado de: <http://ccp.ucr.ac.cr/bvp/texto/13/censos.htm>.

Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales - Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*-. (Versión Electrónica). Recuperado de: <http://books.google.com.gt/books?id=uQqIAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.

Baguer, A. (2005). *¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. (Versión Electrónica). Recuperado de: [https://books.google.com.gt/books?id=RqLdwcJ\\_Ke8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=RqLdwcJ_Ke8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Barrios, J.A. (2014). *Evaluación del Clima Organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Huehuetenango*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Bolseguí, M. y Fuguet, A. (2006). *Construcción de un modelo conceptual a través de la investigación cualitativa*. Recuperado de: [http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1317-58152006000100014&lng=es&nrm=i](http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152006000100014&lng=es&nrm=i).

Borrell, F. (2000). *Cómo trabajar en equipo*. (Versión Electrónica). Recuperado de: <http://books.google.com.gt/books?id=ClkHOczJ65qC&printsec=frontcover&dq=trabajo+en+equipo&hl=es&sa=X&ei=H1paVKL2LYTLsASt64L4DA&sqi=2&ved=0CEcQ6AEwCA#v=onepage&q=trabajo%20en%20equipo&f=false>.

CABI (2011). *Reporte del Sector Agro y sus Perspectivas*. Recuperado de: <http://www.apogua.org/REPORTE%20DEL%20SECTOR%20AGRO%20Y%20SUS%20PERSPECTIVAS/ReporteAbril2011.pdf>.

Cabrera, F. y Espín, J. (1986). *Concepto de entrevista*. Recuperado de: <http://tecnologiaedu.us.es/formate/curso/modulo9/411conceptodeentrevista.htm>.

Cárcamo, M. (1968). *Las Relaciones Humanas y la Administración de Personal*. (Versión Electrónica). Recuperado de: [http://books.google.com.gt/books?id=TEMWMSJPVAKC&pg=PA284&lpg=PA284&dq=Las+Relaciones+Humanas+y+la+Administraci%C3%B3n+de+Personal+CARCAMO&source=bl&ots=0SU14lf0wA&sig=XvwDg9xfRN6CNXscFoOmH\\_p8bO4&hl=es&sa=X&ei=Fz1aVI-xAcugNpa7gcgM&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Las%20Relaciones%20Humanas%20y%20la%20Administraci%C3%B3n%20de%20Personal%20CARCAMO&f=false](http://books.google.com.gt/books?id=TEMWMSJPVAKC&pg=PA284&lpg=PA284&dq=Las+Relaciones+Humanas+y+la+Administraci%C3%B3n+de+Personal+CARCAMO&source=bl&ots=0SU14lf0wA&sig=XvwDg9xfRN6CNXscFoOmH_p8bO4&hl=es&sa=X&ei=Fz1aVI-xAcugNpa7gcgM&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Las%20Relaciones%20Humanas%20y%20la%20Administraci%C3%B3n%20de%20Personal%20CARCAMO&f=false).

Carrera, J. (2001). *Situación Actual y Perspectivas de la Agricultura en Guatemala*. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/IARNA/SERIETECNINCA/4.pdf>.

Celada, E.E. (2013). *Medición del Clima Organizacional de la Universidad del Valle de Guatemala, Altiplano*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. (Versión Electrónica). Recuperado de: [http://books.google.com.gt/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=CLIMA+LABORAL&hl=es&sa=X&ei=4nUnVPbiEvfGsQSVmoBI&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=CLIMA%20LABORAL&f=false](http://books.google.com.gt/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=CLIMA+LABORAL&hl=es&sa=X&ei=4nUnVPbiEvfGsQSVmoBI&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=CLIMA%20LABORAL&f=false).

Dessler, G. (1979). *Organización y Administración* (Trad. J. Cardenas). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. (Original publicado en 1979).

Eslava, E. (2009). *La gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global*. Recuperado de: [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_gestion\\_estragetica\\_del\\_clima\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/la_gestion_estragetica_del_clima_laboral).

*Estabilidad en el empleo, soluciones de conflictos de trabajo y concertación social: perspectiva iberoamericana*. (1989). (Versión Electrónica). Recuperado de: <http://books.google.com.gt/books?id=gHGrptHwU9QC&pg=PA39&dq=estabilidad+laboral&hl=es&sa=X&ei=2UlaVI-NB5GAsQSv2IC4Bg&sqi=2&ved=0CDwQ6AEwBw#v=onepage&q=estabilidad%20laboral&f=false>.

Gadow, F. (2010). *Dilemas: La gestión del talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires: Granica, S.A.

Gan, F. y Gaspar, B. (2007). *Manual de Recursos Humanos – 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. (Versión Electrónica). Recuperado de: <http://books.google.com.gt/books?id=xTaAvxr2yPQC&pg=PA173&dq=definicion+ambiente+laboral&hl=es&sa=X&ei=C5EnVKvANsSTgwSYsIGQAQ&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=definicion%20ambiente%20laboral&f=false>.

García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Recuperado de: <http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/articulo/view/695/2526>.

Garzón, M. (2005). *Desarrollo Organizacional y El Cambio Planeado*. (Versión Electrónica). Recuperado de: [http://books.google.com.gt/books?id=RDFJifNWNMC&pg=PA131&dq=definicion+clima+organizacional&hl=es&sa=X&ei=y4cnVMqmAczlsASX\\_4GQBA&ved=0CB8Q6AEwAQ#v=onepage&q=definicion%20clima%20organizacional&f=false](http://books.google.com.gt/books?id=RDFJifNWNMC&pg=PA131&dq=definicion+clima+organizacional&hl=es&sa=X&ei=y4cnVMqmAczlsASX_4GQBA&ved=0CB8Q6AEwAQ#v=onepage&q=definicion%20clima%20organizacional&f=false).

Heizer, J. y Barry, R. (2004). *Principios de administración de operaciones*. (Versión Electrónica). Recuperado de: <http://books.google.com.gt/books?id=jVlwSsVHUfAC&pg=PA371&dq=estabilidad+laboral&hl=es&sa=X&ei=2UlaVINB5GAsQsv2IC4Bg&sqi=2&ved=0CCwQ6AEwBA#v=onepage&q=estabilidad%20laboral&f=false>.

Herrera, K.E. (2010). *Evaluación del Clima Organizacional en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Cabecera Departamental de Huehuetenango*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Hitt, M. (2006). *Administración*. (Versión Electrónica). Recuperado de: <http://books.google.com.gt/books?id=t8jx-iiiaNoEC&pg=PA15&dq=disponibilidad+de+recursos&hl=es&sa=X&ei=dUNaVPXyLsefgwTGs4Bw&ved=0CDkQ6AEwBjgK#v=onepage&q=disponibilidad%20de%20recursos&f=false>.

Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. (Versión Electrónica). Recuperado de: <http://books.google.com.gt/books?id=1Fp55-1oXv8C&pg=PA47&dq=direccion+en+el+proceso+administrativo&hl=es&sa=X&ei=BFdaVJfeA4mcgwTaiYGoDQ&ved=0CCIQ6AEwAigK#v=onepage&q=direccion%20en%20el%20proceso%20administrativo&f=false>.

Mondy, R., Noe, R., Dessler, G. Robbins, S. y Judge, T. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Pinturas SEGA (2013). *Nuestra Historia*. Recuperado de: <http://www.pinturassega.com/>.



Ramírez, C. (2009). *Fundamentos de Administración*. (Versión Electrónica). Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=2&sid=39e85689-d199-4a1a-9223-5df1ea8ae37a%40sessionmgr115&hid=128&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=nlebk&AN=478476>.

Reddin, W. (2004). *Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad*. Recuperado de: [http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104\\_2.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf).

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (Versión Electrónica). Recuperado de: [http://books.google.com.gt/books?id=oVHIFmFi\\_ToC&pg=PA346&dq=lealtad+laboral&hl=es&sa=X&ei=6F5aVJCoCcGZNSn\\_gvAF&ved=0CDIQ6AEwB\\_A#v=onepage&q=lealtad%20laboral&f=false](http://books.google.com.gt/books?id=oVHIFmFi_ToC&pg=PA346&dq=lealtad+laboral&hl=es&sa=X&ei=6F5aVJCoCcGZNSn_gvAF&ved=0CDIQ6AEwB_A#v=onepage&q=lealtad%20laboral&f=false).

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ª ed.) (Trad. J. Brito). México: Pearson Educación. (Original publicado en 2009).

Santos, L.F. (2014). *Evaluación del Clima Organizacional en las Agencias de una Entidad Bancaria de la Cabecera Departamental de Huehuetenango*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Silva, F. y Pelachano, V. (1979). *Concepto de entrevista*. Recuperado de: <http://tecnologiaedu.us.es/formate/curso/modulo9/411conceptodeentrevista.htm>.

Taylor y Bogdan (1986). *La Investigación Cualitativa*. Recuperado de: <http://www.iiicab.org.bo/Docs/doctorado/dip3version/M2-3raV-DrErichar/investigacion-cualitativa.pdf>

Uffo, O. (2011). *Producción Animal y Biotecnologías Pecuarias: Nuevos Retos*. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0253-570X2011000100002&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0253-570X2011000100002&script=sci_arttext).

Valda, J. (2013). *Los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger*. Recuperado de: <http://jcvalda.wordpress.com/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>.

Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5ª ed.) (Trad. J. Mejía). México: McGraw-Hill Companies. (Original publicado en 1996).

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Propuestas de Mejora

INDICADOR	SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTAS DE MEJORA
Relaciones Interpersonales	El 64% de los colaboradores perciben que en algún momento sus compañeros de trabajo son distantes con ellos.	Realizar actividades de integración como: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres de cuerdas</li> <li>- Convivios</li> <li>- Excursiones</li> <li>- Celebración de cumpleaños</li> </ul>
Estilo de Dirección	El 69% de los colaboradores perciben en algún grado, que el jefe tiene actitudes no adecuadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar a los jefes en liderazgo, por medio de un diplomado o curso.</li> <li>- Felicitar mensualmente al mejor colaborador por departamento de forma verbal y colocar una fotografía de la persona en un muro especial.</li> </ul>
	El 55% de los colaboradores perciben que el jefe desconfía del grupo de trabajo.	
Retribución	El 64% de los colaboradores perciben que sus aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la corporación.	Realizar entrevistas o encuestas para conocer las aspiraciones de cada colaborador y buscar cómo las políticas de la corporación se pueden alinear a ellas, es decir, tratar de satisfacerlas de la mejor forma posible.

Sentido de Pertenencia	El 64% se avergüenza de decir que son parte de la corporación.	<p>Crear un programa/campaña para que los colaboradores se identifiquen con la corporación. Algunas actividades que se pueden incluir son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar camisas con el logo de la empresa.</li> <li>- Realizar talleres sobre la misión, visión y valores.</li> <li>- Otorgar regalos con el logo de la corporación para el cumpleaños de cada colaborador.</li> <li>- Enviar tarjetas digitales de felicitación de cumpleaños.</li> <li>- Decorar el lugar de trabajo de los colaboradores en su cumpleaños.</li> <li>- Realizar jornadas médicas.</li> <li>- Enviar comunicados en donde se promueva la concientización a los colaboradores sobre la oportunidad de obtener y mantener un trabajo.</li> </ul>
	El 55% de los colaboradores no está dispuesto a trabajar horas extras.	
	El 55% de los colaboradores sería más feliz en otra corporación.	

Disponibilidad de Recursos	El 69% de los colaboradores perciben que el entorno físico de su sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollan.	Realizar un estudio ergonómico para determinar cuáles son las condiciones del entorno físico de la corporación y así tomar las acciones de mejora.
	El 64% de los colaboradores perciben que es difícil tener acceso a la información para realizar su trabajo.	Analizar según la descripción de puestos, qué información necesita cada colaborador para realizar su trabajo y verificar que la persona que ocupa el puesto tenga acceso a ella.
Estabilidad	El 78% de los colaboradores perciben que la corporación despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.	<p>Algunas actividades que se pueden llevar a cabo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar evaluaciones de desempeño semestralmente y brindar retroalimentación de la misma.</li> <li>- Crear una política de transparencia para que los colaboradores conozcan el motivo de los despidos para evitar rumores y tensión laboral.</li> </ul>

Claridad en la Dirección	El 64% de los colaboradores perciben que algunas tareas asignadas a diario tienen poca relación con las metas.	<p>Algunas actividades que se pueden incluir son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programar reuniones mensuales o semestrales por departamento para que los colaboradores den su opinión, crear una comunicación directa.</li> <li>- Implementar un plan de comunicación, boletín mensual.</li> <li>- Definir metas por departamento alineadas a los objetivos estratégicos de la corporación.</li> </ul>
	El 55% de los colaboradores perciben que las metas de la corporación son poco entendibles.	

## Anexo 2

Universidad Rafael Landívar  
Campus Central



Investigador: Anaité Martínez

### **Cuestionario para todos los colaboradores de una corporación dedicada a negocios de agroquímicos, veterinaria y pinturas**

Este cuestionario forma parte de un trabajo académico a través del cual se busca recopilar información sobre el clima laboral de una corporación dedicada a negocios de agroquímicos, veterinaria y pinturas en la ciudad de Guatemala. Por ello, solicito su colaboración respondiendo a estas preguntas. La información se manejará de forma confidencial y para uso exclusivo del estudio. Se le agradece su colaboración.

Sexo: Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

Edad: 19 a 31 \_\_\_\_\_ 32 a 44 \_\_\_\_\_ 45 a 57 \_\_\_\_\_ 58 a 76 \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la corporación

1 a 11 años \_\_\_\_\_

12 a 21 años \_\_\_\_\_

22 a 26 años \_\_\_\_\_

27 a 31 años \_\_\_\_\_

32 a 41 años \_\_\_\_\_

1. ¿Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. ¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. ¿Los miembros del grupo son distantes conmigo?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca



4. ¿Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. ¿El grupo de trabajo valora mis aportes?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. ¿Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. ¿Mi jefe tiene actitudes no adecuadas?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. ¿Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. ¿Las órdenes impartidas por mi jefe son autoritarias?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. ¿Mi jefe desconfía del grupo de trabajo?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. ¿Entiendo bien los beneficios que tengo en la corporación?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. ¿Estoy de acuerdo con mis retribuciones y beneficios dentro de la corporación?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. ¿Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la corporación?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. ¿Los servicios de salud que recibo en la corporación son deficientes?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. ¿Realmente me interesa el futuro de la corporación?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. ¿Recomiendo a mis amigos la corporación como un excelente sitio de trabajo?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. ¿Me avergüenzo de decir que soy parte de la corporación?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. ¿Si mi trabajo lo requiere, estoy dispuesto a trabajar tiempo extra?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. ¿Sería más feliz en otra corporación?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. ¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. ¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. ¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. ¿La iluminación del área de trabajo es deficiente?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. ¿La corporación despide al personal sin tener en cuenta su desempeño?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. ¿La corporación brinda estabilidad laboral?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. ¿La corporación contrata personal temporal?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. ¿La permanencia en el cargo depende de preferencias personales?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. ¿De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. ¿Entiendo de manera clara las metas de la corporación?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. ¿Conozco bien como la corporación está logrando sus metas?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. ¿Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. ¿Los directivos no dan a conocer los logros de la corporación?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. ¿Las metas de la corporación son poco entendibles?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. ¿El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. ¿Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. ¿Cuándo necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. ¿Cuándo las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. ¿Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

NOTA: Preguntas No.7, 12 y 19 fueron modificadas. Pregunta No. 12 y 21 se eliminaron con base al instrumento original.

COMENTARIOS ADICIONALES:

---

---

---

---

---

### Anexo 3

Universidad Rafael Landívar  
Campus Central



Investigador: Anaité Martínez

#### **Entrevista a expertos del Departamento de Recursos Humanos de una corporación dedicada a negocios de agroquímicos, veterinaria y pinturas**

Esta entrevista forma parte de un trabajo académico a través del cual se busca recopilar información sobre el clima laboral de una corporación dedicada a negocios de agroquímicos, veterinaria y pinturas en la ciudad de Guatemala. Por ello, solicito su colaboración respondiendo a estas preguntas. La información se manejará de forma confidencial y para uso exclusivo del estudio. Se le agradece su colaboración.

Sexo: Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la corporación \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo perciben las relaciones entre los compañeros de trabajo?
2. ¿De qué forma los líderes/jefes hacen sentir cómodos a los colaboradores dentro de la corporación?
3. ¿Qué tipo de reconocimientos o incentivos reciben los colaboradores por realizar un excelente trabajo?
4. ¿Qué actividades realizan los jefes de cada área para crear una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?

5. ¿De qué forma cree usted que se pueden mejorar las retribuciones y beneficios de los colaboradores dentro de la corporación?
  
6. ¿Cree usted que los colaboradores recomiendan a la corporación como un excelente sitio de trabajo? ¿Por qué?
  
7. ¿Cómo brindan el espacio físico adecuado para que los colaboradores realicen su trabajo?
  
8. ¿De qué forma la corporación brinda estabilidad laboral a los colaboradores?
  
9. ¿Qué planes de desarrollo personal y profesional existen para los colaboradores dentro de la corporación?
  
10. ¿De qué forma se comunica al colaborador sobre su progreso en la corporación?
  
11. ¿Cree usted que los colaboradores entienden y aplican de manera clara las metas de la corporación?



12. ¿Transmiten los Directivos a los colaboradores cómo la corporación está logrando sus metas?

13. ¿Cómo le comunican al colaborador que el trabajo en equipo con otras dependencias es bueno?