

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE PASTERÍA DOÑA ESTERCITA DEL  
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO."**

TESIS DE GRADO

**JOSÉ EFRAIN VILLATORO SOSA**  
CARNET 22648-10

HUEHUETENANGO, FEBRERO DE 2016  
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE PASTELERÍA DOÑA ESTERCITA DEL  
DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**JOSÉ EFRAIN VILLATORO SOSA**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO

HUEHUETENANGO, FEBRERO DE 2016  
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

## **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 HUMANIDADES**

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS  
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY  
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

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

LIC. SIOMARA ALEJANDRINA DEL VALLE CANO

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. JULIO ANTONIO CARTAGENA WILHELM

Huehuetenango 13 de noviembre de 2015.

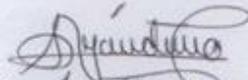
Señores:  
Consejo de Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar, Campus Central

Estimados señores:

En cumplimiento con la asignación del trabajo de tesis del estudiante, JOSÉ EFRAIN VILLATORO SOSA, con número de carné 2264810; me permito informales que he procedido a revisar, discutir y asesorar el estudio denominado: "CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE PASTELERÍA DOÑA ESTERCITA DEL DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO"; y en función de lo cual estimo que cumple con los requisitos establecidos por la Facultad, previo a optar el título de Psicólogo Industrial/Organizacional en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

Deferentemente,



Licda. Siomara Alejandrina del Valle Cano  
Colegiado No. 6471

**Orden de Impresión**

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JOSÉ EFRAIN VILLATORO SOSA, Carnet 22648-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Huehuetenango, que consta en el Acta No. 05767-2016 de fecha 26 de febrero de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE PASTELERÍA DOÑA ESTERCITA DEL DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO."**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 29 días del mes de febrero del año 2016.

## **DEDICATORIA**

**A DIOS:** Por haberme dado la vida, conocimiento, sabiduría y por permitir hacer de este sueño una realidad.

**A MIS PADRES:** Rossanna Sosa Méndez y Hudin Villatoro por ser mi ejemplo a seguir, por darme su amor puro y sincero, especialmente a mi madre quien es la persona más importante en mi vida, por lo tanto quiero que este triunfo sea un reconocimiento y una recompensa por todos los múltiples esfuerzos y apoyo incondicional que me han brindado!

**A MIS ABUELITOS:** José Luis Sosa y Dora Méndez de Sosa por educarme con muchos valores y por darme el ejemplo de nunca rendirme en lograr lo que quiero, gracias por regalarme su amor, por corregirme y por hacer de mi un hombre de bien.

**A MIS HERMANOS:** Danilo Villatoro Sosa por todo su cariño y apoyo en toda mi vida y porque sé que siempre estará a mi lado apoyándome en todas mis decisiones

**A MIS TIOS:**

Por todas sus atenciones y cariño, también por estar al pendiente durante este proceso académico y sentir que en ellos siempre tendré todo el apoyo del mundo. Especialmente a Juan Francisco Luarca Méndez porque más que un tío es un amigo con el que siempre voy a poder contar en las buenas y en las malas, por todo su amor tan sincero y por estar siempre muy al pendiente de mi. Seguidamente a Mario Sosa, María Olga Méndez, Olga Alfaro, Irma Méndez, por brindarme todo su cariño, consejos y enseñanzas.

**A MIS PRIMOS:**

Por siempre compartir conmigo la alegría de poder alcanzar uno de más grandes sueños, especialmente a Stephanie Sosa, Paola Vásquez, Camila Sosa, Valentina Sosa por todo su cariño, por esos momentos que pasamos juntos demostrándonos nuestro amor como si fuéramos grandes hermanos y por tener la dicha de mostrarles que los sueños si se pueden alcanzar.

**A MIS AMIGOS:**

Por compartir grandes y bellos momentos durante nuestra carrera universitaria, en especial a Sunny Recinos, Regina Sum, Andrea Castillo, Lourdes Godínez, Belén Camas, Bárbara Villatoro, Estefany Hernández, Andy Gómez y Manuel Díaz por toda su ayuda, cariño, apoyo incondicional, además por ser los mejores amigos y por lograr alcanzar juntos nuestro sueño más importante.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS:** Porque me ha concedido una vida llena de bendiciones y porque jamás me va a desamparar, por permitirme alcanzar esta meta tan importante para mí que con tanto esfuerzo lo he logrado, por regalarme a la mejor familia y además porque todo lo que soy se lo debo a Él.

**A MI FAMILIA:** Padres, abuelitos, hermano, tíos primos por tantas muestras de cariño que recibo de ustedes a diario y por estar conmigo siempre en los momentos más importantes y por brindarme apoyo y actitud positiva siempre.

**A MIS AMIGOS:** Por cada mano extendida y por cada palabra de motivación que me daba aliento para no rendirme nunca e ir siempre hacia adelante.

**A MI ASESORA:** Licda. Siomara Del Valle por su orientación y asesoría durante todo el proceso académico, por todas sus enseñanzas y consejos que me ayudaron a realizar un excelente trabajo en ésta etapa universitariA.

## Índice

I.	Introducción.....	01
	1.1.Clima Organizacional.....	12
	1.2.Importancia del Clima Organizacional.....	16
	1.3.Características del Clima Organizacional.....	17
	1.4.Factores que miden el Clima Organizacional.....	22
	1.5.Evaluación del Clima Organizacional.....	27
	1.6.Teorías que sustentan el Clima Organizacional.....	28
	1.7.Elementos del Clima Organizacional.....	29
	1.8.Relación del Clima Organizacional con otras variables.....	30
	1.9.Dimensiones del Clima Organizacional.....	38
	1.10. Factores que afectan el Clima Organizacional.....	41
	1.11. Procesos que intervienen en el Clima Organizacional.....	42
	1.12. Nuevo enfoque hacia la Modelización del C.O.....	42
	1.13. Equilibrio organizacional.....	44
II.	Planteamiento del Problema.....	45
	2.1 Objetivos.....	47
	2.2 Elemento de estudio.....	47
	2.3 Definición de elemento de estudio.....	48
	2.4 Alcances y Límites.....	48
	2.5 Aporte.....	49
III.	Método.....	50

3.1.Sujetos.....	50
3.2.Instrumento.....	51
3.3.Procedimiento.....	51
3.4.Diseño de Investigación.....	53
3.5.Metodología.....	53
IV. Presentación y Análisis de Resultados.....	54
V. Discusión de Resultados.....	62
VI. Conclusiones.....	69
VII. Recomendaciones.....	71
VIII. Referencias.....	73
Anexos.....	80

## **RESUMEN**

Conocer el clima organizacional es fundamental para toda empresa, permite detectar factores como: motivación, estabilidad laboral, y relaciones laborales, entre otros, los cuales son clave para un buen ambiente de trabajo así como el logro de los objetivos y las metas organizacionales.

Los trabajadores son parte fundamental para el desarrollo y el cambio positivo dentro de las organizaciones, de tal forma, un agradable ambiente de trabajo, tendrá como resultado un excelente desempeño laboral, tanto individual como colectivamente. De allí la necesidad de realizar ésta investigación de tipo descriptiva, cuyo objetivo fue conocer la percepción del clima organizacional en los colaboradores de una empresa pastelera ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango.

La población del estudio estuvo constituida por 15 colaboradores de la Pastelería, en edades comprendidas entre 23 a 60 años, de ambos sexos de nacionalidad guatemalteca, que laboran en distintos puestos.

Para la obtención de resultados se aplicó un cuestionario sobre cinco indicadores (confianza, estabilidad laboral, motivación, relaciones laborales y capacitación-retroalimentación), elaborado por el autor de la presente tesis y validado por tres expertos del área.

Finalmente la percepción del Clima Organizacional en la empresa se encuentra saludable, debido a la aceptación de los cinco indicadores ya mencionados, sin embargo existen indicadores

con tendencia leve negativa, por lo que se recomienda brindar mayor confianza y también mejorar la estabilidad laboral para una sensación de seguridad y mantener a los trabajadores en un ambiente agradable y, por ende, productivo en el que se les haga sentir como piezas fundamentales para la organización.

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el ámbito laboral está experimentando grandes cambios que pueden ser positivos o negativos según cómo sean utilizados por gerentes o propietarios de las organizaciones, cada una de ellas sin importar dimensión o naturaleza de ciertas actividades y procesos, requiere de los recursos humanos para llevar a cabo todas las labores, los cuáles son factores principales para que tengan un funcionamiento óptimo y puedan llegar a alcanzar todos los objetivos organizacionales que se han propuesto.

Hoy en día para casi todas las empresas, buscan un continuo mejoramiento del ambiente de la organización, para alcanzar un aumento en la productividad y también un mejor desempeño laboral, siempre y cuando no se pierda de vista el recurso humano con el que se cuenta en la empresa. Sin embargo es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el ambiente laboral varía de una organización a otra.

Es de suma importancia conocer a los empleados. Hay que analizar individualmente a cada uno, para saber los puntos fuertes de ellos y las características en común que tienen. Al conocer a los trabajadores, se puede hacer un buen diagnóstico para poder determinar las fortalezas y áreas de oportunidad del equipo y así poder desarrollar actividades concretas para el clima laboral.

Para los empleados guatemaltecos un buen clima laboral puede determinar mayor eficacia en sus tareas, pues cuando se trabaja en una empresa con ambiente óptimo el rendimiento

aumenta. Es por esto que es importante mantener a los colaboradores en un ambiente agradable y, por ende, productivo en el que se les haga sentir como piezas fundamentales para la organización.

Los directivos de las empresas deben tomar conciencia de lo mencionado con anterioridad para la empresa se desarrolle eficientemente debido al gran esfuerzo y motivación con la que cuentan para desempeñarse en las funciones y así tener resultados efectivos.

Los superiores deben de brindar la confianza necesaria y las oportunidades adecuadas a los colaboradores para que éstos se incentiven cada día dentro de la empresa, que las funciones sean ejecutadas con un mayor esfuerzo sujetándose a las normas de la organización y lograr cumplir todas las metas que se han propuesto para que el desempeño sea más efectivo y el clima generado entre todos sea saludable.

Un estudio sobre el tema de Clima Organizacional ayuda a realizar el análisis adecuado sobre el ambiente de una empresa, lo cual permitirá evitar cualquier tipo de problemas internos que se puedan generar tanto a corto como a largo plazo, por lo tanto es fundamental que se genere un clima favorable dentro de la misma.

Para que una empresa genere un clima organizacional saludable, es necesario que brinde a los colaboradores herramientas adecuadas para realizar las funciones correctamente, además se debe crear un canal de comunicación adecuado para que exista confianza entre compañeros y entre los superiores creando un ambiente propicio de libre expresión evitando todo tipo de conflictos y además proporcionando los medios adecuados los cuales les incentiven y puedan desarrollarse dentro de la organización.

Cabe mencionar que un buen clima organizacional ayuda siempre a que cada uno de los puestos de trabajo en una empresa realicen sus funciones de una manera correcta y que además influya en el desempeño de cada uno de ellos por medio de la motivación que se le está brindando para que los resultados sean satisfactorios.

Debido a la relevancia de este tema, existen diversos estudios enfocados en la variable de estudio tanto a nivel nacional como internacional.

Entre los estudios nacionales se encuentran los siguientes:

Iniciando con Barrientos (2014) quién realizó un estudio descriptivo para analizar el clima organizacional de una fundación que se encuentra ubicada en Zacapa cuyo objetivo fue conocer los aspectos críticos y favorables del clima organizacional, realizó dos entrevistas, una dirigida a nivel directivo y otra para los operativos, con una muestra de 42 sujetos. Los resultados obtenidos denotaron algunos indicadores que se encuentran débiles. Concluye que los indicadores de remuneración, seguridad, motivación y condiciones de trabajo se encuentran débiles por lo mismo recomendó realizar una escala de salarios y actividades que tendrán como resultado mejorar el clima organizacional.

Siguiendo con Ortíz (2013) en un estudio de tipo descriptivo, el objetivo fue evaluar los factores críticos del clima organizacional en el departamento de archivo del Hospital Regional de Escuintla. El instrumento que utilizó para la recolección de datos e información fue un cuestionario con 30 preguntas a una escala tipo Likert el cual aplicó a 19 sujetos. De acuerdo con los resultados, se conoció la percepción del clima organizacional de los trabajadores. Concluyó

que el clima fue satisfactorio a un nivel general y el factor con mayor puntuación fue integración-organización, el que demuestra que existe una buena integración de los trabajadores con la institución al momento de ingresar. A su vez recomendó elaborar mediciones de clima organizacional dos veces al año para mantener un ambiente sano.

Posteriormente se encuentra Lara (2012) en la investigación de tipo exploratorio tuvo como objetivo general, medir y conocer los factores que afecten el Clima Organizacional en el departamento de producción de detergentes de una empresa productora de artículos de limpieza. En el estudio trabajó con 40 empleados. Aplicó un cuestionario de 60 preguntas, tomó aspectos del clima como: desempeño, ambiente físico, comunicación, trabajo en equipo, orgullo de pertenencia, motivación y liderazgo. Los resultados obtenidos de la investigación indican que el clima organizacional es el indicado. Dedujo que el 88% de los empleados perciben el clima laboral de manera positiva y recomendó implementar la propuesta realizada periódicamente para que los empleados tengan el reforzamiento adecuado de los aspectos evaluados.

Del mismo modo, Cruz (2012) en el estudio de tipo descriptivo en el área operativa de una empresa de Outsourcing de Guatemala tuvo como propósito evaluar el Clima Organizacional, dónde realizó una encuesta, los resultados se analizaron dividiendo las preguntas en cinco aspectos específicos que son: ambiente físico; ambiente laboral y relaciones interpersonales que existen en la empresa; las expectativas, aptitudes y actitudes personales; el comportamiento organizacional y la relación con el trabajo que se realiza en la empresa; con un total de 45 preguntas, tomó una muestra de 25 personas del área operativa. Concluyó que existen ciertas deficiencias en la infraestructura y en el ambiente de trabajo, la comunicación entre jefes y

subordinados, por lo tanto su recomendación fue la de darle seguimiento a dichos aspectos, proporcionando la retroalimentación debida a cada uno de los ellos.

A su vez Gutiérrez (2011) elaboró un estudio cualitativo con el objetivo de diagnosticar el clima organizacional en el recinto Fiscal de la delegación de aduanas en almacenadora, Guatemala, dónde aplicó técnicas de observación y encuestas una muestra de 9 sujetos. Los resultados obtenidos señalan que el personal no se encuentra motivado. Concluye que los elementos de delegación de aduanas no cuenta con procesos de comunicación, capacitación y puestos de supervisión por lo tanto el personal no se encuentra motivado, recomendó una propuesta de trabajo que contiene actividades y talleres para motivar a los colaboradores por medio de un plan de capacitación y la propuesta de una serie de estrategias para que mejoren en comunicación y liderazgo.

Por otro lado Palacios (2009) elaboró una investigación con un diseño descriptivo, el cual tuvo por objetivo evaluar los indicadores deficientes y favorables del clima organizacional de una empresa productora y distribuidora de lentes oftálmicos. El instrumento que se utilizó fue la Escala de Clima Organizacional (EDCO) que fue elaborado en Santa Fe de Bogotá, D.C., el cuál consta con un total de 40 preguntas de opción múltiple, mide los ocho factores del clima organizacional. Trabajó con 51 sujetos. Los resultados obtenidos en indicaron que el clima organizacional en la empresa oftalmológica se encuentra estable. Concluyó que el clima es bueno, pero existen indicadores que deben mejorarse tales como los valores colectivos, el estilo de dirección, la claridad y coherencia por parte de la dirección y la retribución especialmente en lo referente al salario. Por lo tanto recomendó que la empresa deba mejorar los indicadores que

presentan cierta ineficiencia y continuar retroalimentando los que se encuentran en un nivel estable.

También Sicán (2007) en un estudio cualitativo diseñó un instrumento para la medición de clima laboral en una institución no gubernamental y no lucrativa donde su objetivo fue investigar cuáles son los factores que debe evaluar un instrumento de medición de clima laboral para todos los niveles jerárquicos organizacionales de la Fundación Pediátrica Guatemalteca. Para realizarlo utilizó dos encuestas con respuestas cerradas que cuestionaban a los sujetos sobre el grado de importancia de medición de ocho factores en relación al tema y la segunda encuesta constaba de una lista de reactivos que medían los ocho factores. Su muestra fue de 15 sujetos y las encuestas se aplicaron a directoras de la fundación y expertos en las áreas de Psicología, Recursos Humanos y Psicometría. Concluyó que los factores que debe evaluar un instrumento de medición de clima laboral son: compensación y beneficios; comunicación; condiciones de trabajo; estructura organizacional; liderazgo; puesto de trabajo; relaciones interpersonales; motivación y satisfacción laboral. Finalmente recomendó la utilización de dicho instrumento en el proceso de medición de clima laboral de la institución puesto que evalúa factores pertinentes para la fundación.

Del mismo modo, Fernández (2007) realizó el estudio Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz ubicada en la ciudad de Guatemala; trabajo de investigación de tipo descriptivo cuya muestra estuvo compuesta por 19 personas. En la investigación se aplicó el instrumento denominado Cuestionario para Evaluar Clima Laboral; el cual evalúa los factores de autonomía, identificación con la empresa, motivación, percepción, autoestima, identificación con la empresa y relaciones interpersonales. Los resultados indican que

afectan de manera positiva las áreas de trabajo y son los que determinan el clima organizacional en la empresa. Concluyó diciendo que motivación, relaciones interpersonales, identificación con la empresa, percepción general y responsabilidad son factores que afectan positivamente las áreas de trabajo y recomendó que se deben mantener las condiciones de trabajo que hasta ahora se han dado dentro de la empresa ya que se está manteniendo motivado al personal para que les permita seguir trabajando con mejores resultados.

Finalizando con Contreras (2006) elaboro un estudio de tipo descriptivo para evaluar el clima organizacional en una empresa distribuidora de ropa y accesorios, su objetivo fue proporcionar a los directivos la información adecuada sobre las percepciones y la satisfacción de sus colaboradores. Tomó una muestra de nueve sujetos, para el estudio utilizó una encuesta, integrada por 50 preguntas de opción múltiple con una escala de medición tipo Likert. Los resultados obtenidos determinaron que los trabajadores no tienen el conocimiento necesario sobre la planeación estratégica de la empresa, por lo tanto concluyó en decir que la mayoría de colaboradores desconocen la misión, visión, normas y políticas de la organización a su vez recomendó realizar capacitaciones para una mejora del conocimiento e identificación con la empresa y la satisfacción laboral.

Así como a nivel nacional el tema sobre clima organizacional ha sido de interés, de igual forma existen investigaciones a nivel internacional de diferentes autores que han sido de gran importancia, los cuales se presentan a continuación:

De acuerdo con Acosta y Venegas (2010) quienes realizaron un estudio de tipo exploratorio, cuyo objetivo fue identificar el clima organizacional de todos los empleados

directos y subcontractados de la empresa cervecera HERLO, en México. Para alcanzar el propósito aplicaron un instrumento tipo cuestionario que constaba de 53 reactivos, distribuidos en nueve dimensiones en escala tipo Likert dónde contenía cuatro opciones de respuesta. El instrumento se administró a 49 empleados de la empresa y los resultados establecieron que se percibe un buen clima en apoyo, estructura, responsabilidad, riesgo y calor mientras que conflicto, identidad, recompensa y estándares de desempeño reflejó una apreciación negativa. En las conclusiones permitió identificar el clima de los trabajadores a partir de la percepción de los efectos subjetivos percibidos, del sistema y estilo formal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, motivación y valores de las personas que trabajan en la organización. Recomendó aplicar otro tipo de herramientas que permitan a los administradores aprovechar las fortalezas presentadas en los resultados de la investigación y realizar una intervención en los aspectos del clima, relacionados con la recompensa, la identidad, los estándares de desempeño y el conflicto, las cuales son un área de mejora.

Seguidamente Vidaurre (2009) en el estudio de tipo descriptivo, para diagnosticar el clima laboral en una empresa de Telecomunicaciones ubicada en San Salvador, con la finalidad de que dicha investigación sea el punto de partida para la propuesta de un programa de motivación laboral, la población total de estudio la conformaron 110 colaboradores, empleando una encuesta de tipo Lickert con 60 items. Los resultados obtenidos relevaron que la situación actual de la organización se encuentra a un nivel. Concluyó que el clima laboral es estable pero podría; ser óptimo, debido a que existían deficiencias respecto a la comunicación, remuneración, prestaciones y beneficios sociales capacitación del personal, trabajo en equipo y respecto a la identidad organizacional, los colaboradores poseen un sentido de pertenecía y aprecio para la

empresa, sus recomendaciones y aportes se basaron en sugerir una serie de acciones para mejorar los aspectos deficientes.

Por otro lado Lamoyi (2007) quien realizó una investigación de carácter exploratorio, descriptivo y explicativo denominada Clima organizacional en las escuelas secundarias técnicas y generales del Estado de Tabasco en México; buscó describir el clima organizacional a partir de las percepciones que tienen los profesores con respecto a las dimensiones de creencias compartidas, sentido de comunidad, liderazgo directivo y sus implicaciones en el aprovechamiento escolar; el diseño metodológico que se utilizó fue la encuesta. Se vio reflejado que los resultados más importantes fueron la existencia de una buena relación directa entre el clima de las escuelas y el aprovechamiento escolar de los alumnos del nivel secundario. Concluyó que existe una serie de valores, normas, pautas ideológicas, objetivos e ideas que comparten los profesores sobre ellos mismos, en sus alumnos, directivos y los padres de familia. A su vez recomendó que se sigan implementado valores, normas e ideas para fomentar un clima organizacional en las escuelas secundarias.

También se menciona a García (2007) quien en la tesis doctoral El clima organizacional depende sobre todo del jefe, de tipo exploratoria, planteó como objetivo averiguar cuáles son los factores que más influyen en el lugar de trabajo y cómo los individuos pueden percibir que el Clima Laboral que les rodea, es completamente distinto. Debido a que el Clima Laboral es una variable subjetiva. Realizó una encuesta a 632 trabajadores de dos hospitales públicos y dos privados de la provincia de Granada en México. En ella participaron todo tipo de profesionales en el área de sanidad, desde auxiliares de enfermería hasta médicos jefes de servicio. Se obtuvo cómo resultado que en todos los factores analizados, el elemento que más influye en el clima

laboral es la conducta de los superiores y la consideración a los subordinados. Concluye que el ambiente de trabajo en el que se desarrollan las tareas, sin lugar a duda, influye para que éstas se desempeñen adecuadamente. Recomendó destacar la importancia de este dato, porque no se debe olvidar que todos los trabajadores son personas y necesitan sentir que su trabajo es reconocido.

A su vez Ruiz (2006) quien estudió el diagnóstico del clima organizacional en una empresa de servicios denominada Cinepolis La Huerta, en Morelia Michoacán, México, para ello su diseño fue exploratorio, aplicando encuestas a un total de 86 colaboradores tanto de nivel administrativo como operativo. Según los resultados, los trabajadores sienten una gran satisfacción en la realización de sus funciones. Llegó a la conclusión de que los colaboradores sienten cierta satisfacción en la realización de sus labores pero existe cierta incapacidad por parte de los jefes, para solucionar conflictos entre los subordinados y atender las necesidades o problemas de los clientes, existe cierta deficiencia en la comunicación y atención de los intereses de los colaboradores, recomendó para ello aportes que se extiendan hacia una serie de actividades encaminadas a una mejora del clima organizacional.

Además, Becerra (2006) quien realizó el estudio ¿Cómo podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de innovación?, como trabajo de tesis doctoral desarrollada en la Universidad de Sevilla, España, de diseño cualitativo-cuantitativo En la investigación del clima escolar realizado a través de las percepciones de 404 sujetos pertenecientes a un total de 15 centros educacionales básicos. Concluyó que para los profesores el factor más importante es el de las relaciones interpersonales entre docentes; porque ellos establecen importantes lazos de amistad, constituyéndose esto en un aspecto facilitador del clima; al contrario también existen factores de riesgo que lo afectan como: la percepción de comentarios

daños entre colegas, el aumento de trabajo, el tener que atender necesidades educativas especiales y la multiculturalidad del alumno, hechos que se ven reflejados en una tensión laboral. Recomendó que los profesores sigan teniendo esos lazos de amistad fuerte para que las relaciones laborales puedan mantenerse de una manera estable.

Finalmente Velásquez y Balam (2005) se encargaron de realizar una investigación de tipo exploratoria llamada Ambientes de trabajo, el cual es un estudio de clima aplicado a una Universidad Privada en Mérida, Yucatán de México. El objetivo fue determinar cuál era el tipo de clima organizacional del personal de docencia y la influencia en su desempeño laboral. La investigación fue aplicada a 97 sujetos que eran catedráticos universitarios activos en el primer semestre del año 2003, el instrumento utilizado fue una entrevista dirigida con 95 ítems. Se obtuvo como resultado que el ambiente de trabajo demuestra un desequilibrio por percepciones propias de los empleados. Concluyó que existe cierta inconformidad del ambiente laboral en relación a la retribución económica y al involucramiento, encontrando que el personal participa activamente pero no se considera parte del éxito de la organización. Por lo tanto recomendó realizar actividades donde se involucre de una forma más activa al personal para mejorar la relación entre empresa-empleados y mantener estable el ambiente de trabajo.

Los marcos de las observaciones anteriores permiten tener una mejor comprensión del tema, además hay que tener en cuenta que cada día surgen nuevas empresas y el medio es más competitivo, por lo que el tener un excelente clima laboral es de suma importancia, donde los empleados logren sentirse comprometidos y, así, ofrezcan excelentes resultados para la empresa. A continuación se presentan los aportes teóricos de diferentes fuentes de información, las cuales serán de apoyo para percibir de una mejor forma el tema de investigación.

## **1.1 Clima Organizacional**

En la actualidad el Clima Organizacional es una parte fundamental para las organizaciones debido a que día a día se va enriqueciendo por la forma en que cada empresa realiza sus funciones, procesos, procedimientos, entre otros. Sin duda el estudio del clima laboral es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos del recurso humano de una organización. Por ello a continuación se presentan algunos conceptos sobre el clima organizacional según el criterio de diferentes autores.

Para Marchant (2005) el clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización, es decir la relación con el trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución.

Además Robbins y Coulter (2005) mencionan que el clima organizacional tiene sus inicios a finales del siglo XIX e inicios del XX cuando Hugo Munsterbert, Robert Owen, Hugo Munsterberg, Chester Barnard y Mary Follet advirtieron la importancia del recurso humano en el éxito de una organización.

También Acherandio (2006) señala que el clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan el trabajo los empleados de una empresa. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan al clima, de manera que los patrones de conducta se perpetúan en cierta medida.

Sobre la base de las definiciones anteriores, cabe resaltar que al conocer el Clima Organizacional de una empresa, brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional. Es aquí donde se crean diferentes planes para la mejora de la empresa, tomando en cuenta las actitudes y conductas de las personas que forman parte de la misma para darles motivación y se tenga un mejor rendimiento. Es importante mencionar que el Clima Organizacional se encuentra ligado al nivel de la motivación que los superiores les están brindando al personal, entre más alto se encuentre mayor será la satisfacción generada y se generará un mejor desempeño por parte de los colaboradores por lo tanto el clima de la empresa será saludable.

Por otro lado, García (2007) afirma que el clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros. Si la motivación de éstos está elevada, el Clima Organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los trabajadores. Cuando la motivación de los empleados es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el Clima Organizacional tiende a deteriorarse.

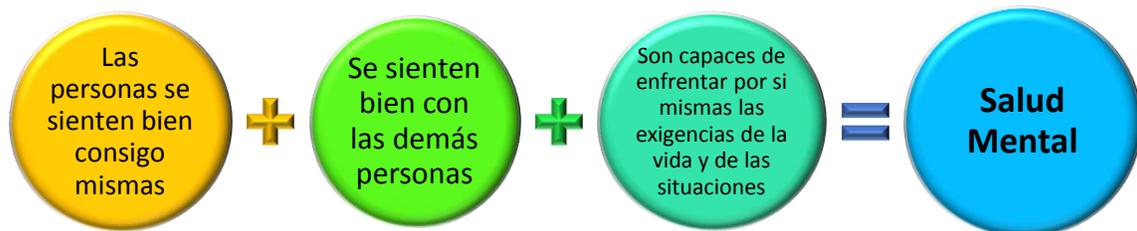
En igual forma, Chiavenato (2009) refiere que el ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

En ese mismo orden de ideas Chiavenato (2007) menciona que como una consecuencia del concepto de motivación surge el concepto de clima organizacional como un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Se ha observado que las personas se encuentran en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio emocional. Tal adaptación no se limita sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad denominadas necesidades vegetativas, sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización denominadas necesidades superiores.

Señala que cómo la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, resulta importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. Una buena adaptación significa salud mental y las tres principales características de las personas mentalmente sanas son las que se menciona a continuación:

Figura 1

Características de personas mentalmente sanas



Fuente: Elaboración propia basada en lo que indica Chiavenato (2007)

Significa entonces que el clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos tiende a ser elevado, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes, pero cuándo la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar.

Es así que Chiavenato (2007) indica que el clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión: en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típicos de situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización. El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación existente (pp. 86 – 87).

Por otra parte, el clima laboral tiene una relación con la cultura organizacional, constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral. El clima organizacional es un componente del proceso de socialización del conocimiento y la cultura. La socialización de la cultura y del conocimiento en una organización es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas. De esta cuenta es preciso conocer este concepto.

### **a. Cultura Organizacional**

A través de la cultura que manifiesta una empresa dependerá en gran medida el tipo de clima manejado por la misma y por eso Costa (2006) menciona que el ámbito conceptual que abarca la cultura en las organizaciones son sistemas de valores y ética de la gestión (p. 123).

Mientras que Dessler y Varela (2011) definen la cultura organizacional cómo todos los valores, tradiciones y comportamientos característicos que comparten todos los trabajadores de una organización.

## **1.2 Importancia del Clima Organizacional**

Es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella.

Por su parte Chiavenato (2007) afirma que el objetivo final que se busca con el clima organizacional es el de explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales. Es así que el motivo por el cual la institución debería interesarle que las personas estén motivadas es muy simple: todos los estudios certifican la fuerte relación existente entre el Clima Organizacional de los colaboradores y gratificación visualizadora dentro de la institución.

También Chiavenato (2011) aprecia el clima organizacional como uno de los factores determinantes para la calidad de vida en el trabajo. En el momento de medir el clima laboral en una empresa y este resulta bajo, los empleados estarán insatisfechos y por tanto susceptibles de

problemas graves tales como rotación de personal, ausentismo, falta de innovación y baja productividad, lo cual ocasionará que no se alcancen los objetivos establecidos.

A su vez Dessler (2010) menciona que es importante considerar que un clima positivo propicia una mayor motivación y por lo tanto una mejor productividad por parte de los colaboradores, así también un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Es muy importante que las empresas realicen periódicamente y de forma sistemática, estudios de Clima Organizacional, ya que se considera como un insumo clave para detectar puntos críticos y de esta forma poder corregir factores que puedan afectar la motivación o desempeño. Todo esto generará que las personas tengan mejores logros en sus objetivos laborales y contribuyan a mejorar la productividad de la organización.

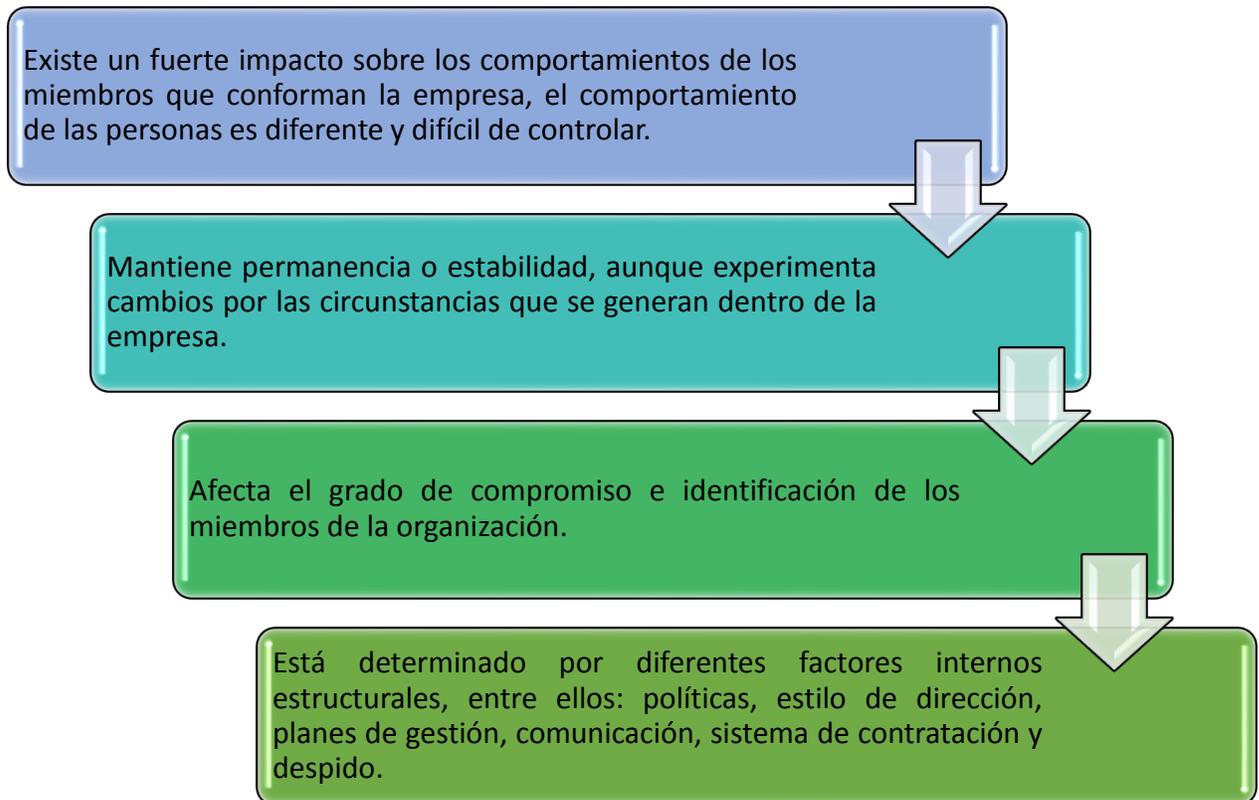
### **1.3 Características del Clima Organizacional:**

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional.

Dessler (2010) considera entre las características del clima organizacional, las que se mencionan a continuación:

Figura 2

### Características del Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia, basado en Dessler (2010).

Las características mencionadas anteriormente pueden definir el clima organizacional en las empresas y por ello es importante tomarlas en cuenta para que se pueda generar un ambiente favorable.

Para Goncalves (2005) quién explica que el clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a estar en la organización. El sistema organizacional, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima y puede construirse como una auto reflexión de la organización acerca de su suceder. La experiencia

organizacional que tienen los miembros es auto-observada y se evalúa colectivamente. El clima organizacional tiene las siguientes características:

- Hace referencia a la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Un clima negativo hará extremadamente difícil la dirección de la organización y la coordinación de labores.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales, significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esa estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el suceder organizacional.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una empresa con un buen clima tiene alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de los miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

- Es afectado por diferentes variables estructurales, entre ellas el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser afectadas por el clima. Ejemplo un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados lleva a un clima de desconfianza y actitudes irresponsables, conducirá a un estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.
- Y por último el ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo similar ocurre con la insatisfacción laboral.

Estas características mencionadas cuentan con un determinado clima organizacional el cual influye sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Sin duda el estudio del ambiente laboral es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos de los recursos humanos de una organización.

Por su parte Gómez (2008) anuncia que las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

El mismo autor afirma que las características psicológicas de los colaboradores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para

interpretar la realidad que los rodea, estas también se verán dañadas por los resultados obtenidos en la organización. Existen dos formas para que las características de la organización en que se desempeñan los miembros las cuales son externas o internas.

Para ir finalizando con las características del clima organizacional, se encuentra Martínez (2005) quién asegura que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad, satisfacción, etc. Sus características se mencionarán a continuación:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Es fenómeno lógicamente exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es un fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado por características, aptitudes, conductas, expectativas de personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

La aportación mencionada con anterioridad, supone una visión más amplia sobre la forma en que se puede verificar el clima mediante sus características, las que según se entiende, son cambiantes y no permanentes, además propone diferentes resultados en base al tipo de conductas

o situaciones culturales que se enfocan en cuanto a la organización y debido a esto, se puede determinar que los resultados de los climas demorarán según el tipo de empresa al que vayan enfocados.

#### **1.4 Factores que miden el clima organizacional:**

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores que inciden en el comportamiento en el trabajo.

Goncalves (2005) menciona que al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional, existen elementos que pueden influir en el clima, los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la empresa se desenvuelve, éstos factores no influyen directamente, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de ellos.

Además la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes - externos y principalmente internos-, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones mencionadas dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tiene de la organización, de ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Es evidente que existen muchos factores que no siempre serán conocidos o controlables, es por ello que se consideran los siguientes elementos para la medición del clima organizacional según el criterio de diferentes autores, los cuales son:

**a. Relaciones interpersonales:**

Primeramente Robbins y Coulter (2005) afirman que las relaciones interpersonales empezarán por un punto importante, las actitudes, las cuales son declaraciones evaluadoras, positivas o negativas, respecto de objetos, personas o acontecimientos.

**b. Estabilidad laboral:** Robbins y Coulter (2005) esperan que los patronos se relacionen con los empleados de la organización, para que ellos sigan los principios establecidos de buena fe y un trato justo.

Mientras tanto Silva (2005) define la estabilidad laboral cómo el grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se le conserva o despide con criterio justo (p. 14).

**c. Estilo de dirección:** Robbins y Coulter (2005) lo definen cómo los distintos comportamientos que pueden expresar las personas que dirigen a otros, con el objetivo de conseguir e influir sobre el comportamiento de ellos para que se ejecuten sus órdenes. Es importante el estilo de dirección, porque de ello depende en gran medida el funcionamiento de la empresa. Es por ello que un buen directivo debe de contar con las características que se presentan a continuación:

Figura 3

Características del estilo de dirección



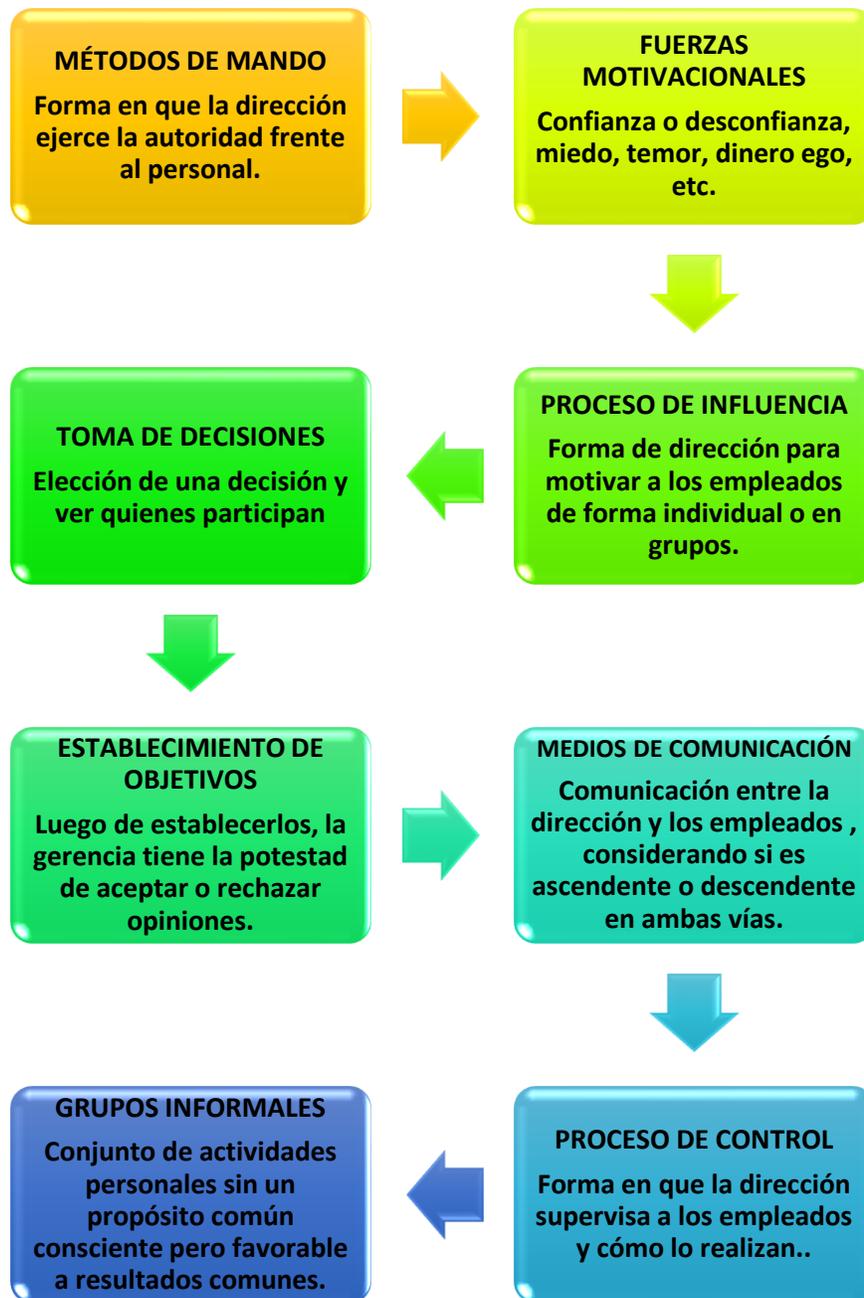
Fuente: Elaboración propia, basado en Robbins y Coulter (2005)

- d. **Disponibilidad de recursos:** Fernández (2006) indica que la disponibilidad de recursos son sistemas, política directiva y procesos con un factor condicionante del comportamiento humano organizativo y de productividad.
- e. **Valores Colectivos:** Mondy y Noe (2005) exponen que los valores colectivos se desarrollan en la organización y ayudan a los miembros a diagnosticar procesos de grupo y diseñar soluciones para los problemas (p. 42).

Por aparte Robbins (2006) menciona algunos valores relevantes que se muestran a continuación:

Figura 4

Factores del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia, basado en Robbins (2006)

Mientras Tanto Mejía (2010) quién también menciona algunos los cuales son:

- **Comunicación:** Este factor trata sobre los diversos aspectos relacionados con la posibilidad de expresar las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación para el desarrollo normal de las actividades.
- **Liderazgo:** Comprende aspectos relativos a la forma en cómo se dirige la organización. Cómo son percibidas y sentidas las relaciones entre las jefaturas y colaboradores así como los estilos de liderazgo que son practicados.
- **Desarrollo Personal y Profesional:** Esta dimensión trata de poner de manifiesto la percepción de los empleados del crecimiento y desarrollo personal y profesional.
- **Relaciones Interpersonales:** Trata acerca de la percepción que se tiene de la calidad de las relaciones del personal.
- **Estabilidad Laboral:** Detecta la seguridad que siente el personal por laborar en un proyecto estable. Considera la percepción y el sentimiento que tienen los empleados en relación a la estabilidad en su trabajo.
- **Identificación con la Institución:** Considera la identificación que tiene el personal con relación a la Institución, sus actitudes hacia la misma y los sentimientos que de ésta se derivan.
- **Remuneración:** Detecta la apreciación de la persona de sentirse remunerado adecuadamente en su entorno.

Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la moral laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional.

La forma como se perciban cada uno de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la Cultura Organizacional.

### **1.5 Evaluación del Clima Organizacional:**

Rodríguez (2006) menciona que la evaluación del clima organizacional es un procedimiento elaborado y estructurado que mide y evalúa el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos de origen psicológico y sociológico, los cuales están diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica, asegurando así su validez y confiabilidad de sus resultados (p. 146).

Por otro lado Sikula (2005) estima que para evaluar el clima organizacional es necesario utilizar índices compuestos por muchos factores, indicando que los que podrían conformar tal

índice incluyen cambio de trabajo, productividad, registro de la calidad, ausentismo, desperdicios, informes del consejo, retrasos, quejas, sugerencias, entrevistas, entre otros.

Algunos de esos factores representan medidas indirectas del clima organizacional, debido a que en la mayoría de los casos se dispone fácilmente de tal información y tomando en cuenta que la insatisfacción laboral y disminución del clima son variables que se pueden presentar dentro de la institución.

## **1.6 Teorías que sustentan el clima organizacional:**

De acuerdo con Brunet (citado por Edel, García & Guzmán, 2007) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento las cuales son: escuela gestalt y escuela funcionalista, las mismas se definen a continuación:

- a. **Escuela Gestalt:** Se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo, es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo que son:

- Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en los criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo, esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

- b. **Escuela Funcionalista** el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio o entorno.

Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo es capaz de adaptarse a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

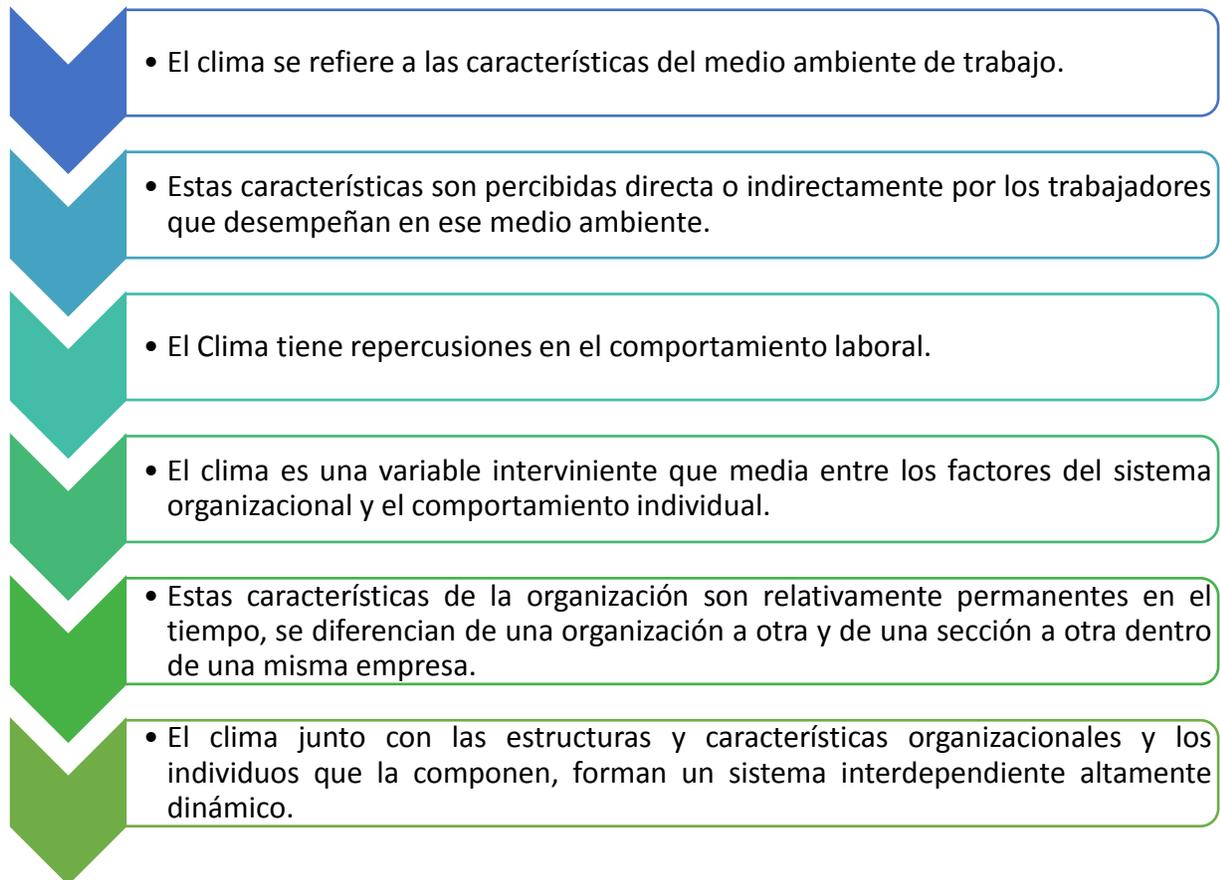
Además como regla general, cuando la escuela gestalt y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la empresa que trabajan. un ejemplo de ello sería: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo (pp. 23-24).

### **1.7 Elementos del Clima Organizacional**

Martínez (2008) menciona que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en su comportamiento el cual tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.) en el clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos

Figura 5

### Elementos del Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia, basado en Martínez (2008)

#### 1.8 Relación del clima organizacional con otras variables

Es importante hacer constar la relación existente entre el clima y diversas variables dentro de una organización, entre las cuales se puede describir las siguientes:

- Motivación:** Según Kossen (citado por Edel, García & Casiano, 2007) dice que todos tenemos necesidades y aunque podríamos ser capaces de sobrevivir sin la tecnología, no podríamos subsistir sin comida, agua, sueño, respiración y condiciones atmosféricas

apropiadas. Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia, de algo que le falta, al menos momentáneamente.

Además las necesidades también pueden interpretarse como motivos, es decir lo que nos mueve a actuar de una determinada manera. Los mismos autores citando a Likert mencionan a la motivación cómo los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivar es general el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto (p. 34).

- b. Liderazgo:** De modo que, el término liderazgo tiene varias acepciones, aquí se retomará la definición dada por Koontz & Weihrich (citado por Edel, García & Casiano, 2007) como el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacía la consecución de las metas grupales (p. 39).
  
- c. Comunicación:** Con el correr de los años, muchos autores han recorrido la importancia de la comunicación organizacional en el esfuerzo organizado. Entre ellos se encuentra Zuñiga (citado por Edel, García & Casiano, 2007) que la define como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo (p. 42).

Mientras tanto (Ivanincevich, Konopaske & Matteson, 2012) opinan que la comunicación es la transmisión de información y conocimientos mediante símbolos comunes. La riqueza de la información, se refiere al volumen de información que se transmite con eficiencia y manifiestan que en una organización la comunicación se transfiere entre los individuos de diversas maneras que son: en persona y en grupos, en mensajes instantáneos o videoconferencias, además estas transmisiones se llaman comunicación entre personas e indican que las relaciones personales no existirían sin comunicación entre las personas (p. 421).

**d. Satisfacción Laboral:** Aun, cuando muchos autores no realizan una vinculación concluyente entre el clima laboral y satisfacción en el trabajo, Fernández y Sánchez (citados por Edel, García & Casiano, 2007) señalan que la vinculación del clima organizacional y la satisfacción laboral es un conjunto de características que describen los estímulos que configuran su contexto de trabajo, la primera se refiere a la descripción del conjunto de características que percibe el individuo de su organización (p. 45).

Por otro lado, Salinas (citado por Edel, García & Casiano, 2007) indican que la satisfacción laboral guarda una estrecha relación con determinados aspectos del desempeño, y se reconoce una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y las actitudes favorables y desfavorables del trabajador (pp. 45).

Mientras que, Márquez (2005) menciona que la satisfacción se podría definir como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en aquellas creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo. Las actitudes son

determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene de lo que deberían ser.

- e. **Relaciones Laborales:** Según Chiavenato (2007) el subsistema de retención de recursos humanos también involucra las relaciones externas que la organización tiene con las entidades representativas de sus colaboradores, es decir, con los sindicatos. Estas relaciones se denominan “relaciones laborales” porque involucran cuestiones ligadas al trabajo del personas y son negociadas y acordadas con los sindicatos.

- **Políticas de relaciones laborales:**

Chiavenato (2007) menciona que la política de relaciones con los sindicatos refleja directamente la ideología, la cultura y los valores asumidos por la alta administración de la organización, los cuales a su vez están influenciados por la etapa del desarrollo del sindicalismo, por el régimen político del gobierno y por la situación coyuntural de la economía del país.

Las organizaciones pueden adoptar cuatro políticas de relaciones laborales distintas, las cuales se definen en la siguiente tabla.

Tabla 1

<b>POLÍTICAS DE RELACIONES LABORALES DE CHIAVENATO</b>	
<b>Política Paternalista</b>	Está caracterizada por la fácil y rápida aceptación de las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, incapacidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales. A medida que los sindicatos consiguen satisfacer las necesidades o las reivindicaciones de sus bases, crean otras de interés colectivo o privativo de los propios líderes, que presentan como si vinieran de las bases que representan.
<b>Política autocrática</b>	Está caracterizada por la postura rígida e impositiva de la organización, la cual actúa de forma arbitraria y legalista, al hacer sólo concesiones dentro de la ley o de acuerdo con sus propios intereses. Las reivindicaciones no siempre son atendidas, lo que provoca que surjan focos de indisciplina y grupos de oposición dentro del sindicato ante los fracasos de las tentativas de negociación. Estos fracasos generan un refuerzo negativo respecto a la imagen de la organización y cierto grado de tensión en las relaciones entre la organización y sus miembros.
<b>Política de reciprocidad</b>	<p>Se basa en la reciprocidad, entre la organización y el sindicato. Las reivindicaciones son resueltas, directa y exclusivamente, entre la dirección de la organización y el sindicato, con una participación mínima de los trabajadores y los supervisores. El objetivo es constituir un acuerdo y atribuir al sindicato toda la responsabilidad de vigilar que las cláusulas pactadas no sean violadas por las partes.</p> <p>Además el pacto no siempre cumple con las aspiraciones de los trabajadores y las demandas de los supervisores, lo que hace que los primeros queden sometidos a la presión del sindicato y los segundos a la presión de la dirección de la organización, además ésta política no siempre se cumple y no cuenta con el apoyo y compromiso de los trabajadores que dejan de creer los dirigentes del sindicato y lo mismo ocurre con los supervisores en relación con los directivos de la organización.</p>
<b>Política participativa</b>	Está caracterizada por considerar que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores por un lado, en tanto que a la organización, sus dirigentes y sus supervisores por el otro, lo que propicia una evaluación amplia y objetiva de cada reivindicación o situación por lo que se refiere a su viabilidad, naturaleza, oportunidad, validez y sobre todo, a su integración e identificación con las demás políticas y objetivos de la organización. Se presupone que las soluciones serán negociadas y discutidas con datos concretos, objetivos y racionales, además de que no estarán basadas en opiniones personales.

Fuente: Elaboración propia, en base a Chiavenato (2007).

Sin embargo, el autor exige buenas relaciones con los empleados y un clima organizacional saludable, en el cual gerentes y supervisores son asesorados por especialistas de

staff no sólo en asuntos tocantes a las relaciones laborales, sino qué también en cuanto a la solución de problemas que implican las relaciones humanas en el trabajo (pp 368-369).

Según Martínez (2005) expone que existen otros dos grandes grupos en los cuales se dividen y se presentan a continuación.

Tabla 2

<b>RELACIONES LABORALES SEGÚN MARTÍNEZ</b>	
<b>1. Clima tipo autoritario</b>	<b>2. Clima tipo participativo</b>
<p><b>Autoritarismo explotador:</b> En este tipo de clima la dirección no les tiene confianza a sus miembros. Las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen de forma puramente descendente. Los empleados trabajan dentro de una atmosfera de miedo, castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que de forma de directrices y de instrucciones específicas.</p> <p><b>Autoritarismo paternalista:</b> La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con un siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos, son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre sus superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.</p>	<p><b>Consultivo:</b> La dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los empleados que tomen decisiones más específicas en niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, las recompensas y los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores, se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.</p> <p><b>Participación en grupo:</b> La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados en cada uno de los niveles. La comunicación no sólo es ascendente y descendente sino que se da de forma lateral. Los empleados están siempre motivados por la participación y la integración, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos, y se observa una clara relación de amistad.</p> <p style="text-align: right;">(pp. 76-78)</p>

Fuente: Elaboración propia en base a Martínez (2005)

Por otro lado, se encuentra Likert (citado por Álvarez 2005) que propone los dos siguientes tipos de relaciones laborales, en el tema del clima organizacional, los cuales surgen de

la interacción de las variables causales, intermedias y finales, los mismos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 3

<b>RELACIONES LABORALES CITADAS POR ÁLVAREZ</b>	
<b>Clima Autoritario:</b>	Este tipo de clima se subdivide en dos grupos: <b>El explotador:</b> la dirección no confía en sus empleados y la toma de decisiones se hace en la cima de la organización.
	<b>El paternalista:</b> la dirección tiene suma confianza en ellos y las decisiones no siempre son tomadas en la cima de la organización.
<b>Clima participativo</b>	También existen dos grupos: <b>El consultivo:</b> en el cual se confía en los empleados y en algunos casos se les permite tomar decisiones en los niveles inferiores y la comunicación es de tipo descendente.
	<b>El participativo en grupo:</b> en el cual existe plena confianza en los empleados, realizándose la toma de decisiones en los diferentes niveles y la comunicación no solo es descendente y ascendente sino también lateral por lo que existe una relación de amistad, confianza y responsabilidad.

Fuente: Elaboración propia en base a Álvarez (2005)

Finalizando con los tipos de relaciones laborales, las empresas poseen personal con características diversas que permiten que el trabajo se desarrolle de diferentes formas, por lo que a través de ciertas características se puede llegar a determinar el tipo de clima organizacional que manejan, es así que Gan y Berbel (2007) citando a Likert, se refieren a que existen cuatro tipos de éstas relaciones en el clima organizacional.

Estos tipos de relaciones pueden variar de una organización a otra, así como llegar a manifestarse en una empresa un tipo de clima y en otro determinado tiempo un clima diferente al

anterior, pues los cambios constantes tienden a generar modificaciones en el ambiente y en las personas, los cuatro tipos de sistemas o relaciones laborales se definen en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 4

<b>RELACIONES LABORALES SEGÚN GAN Y BERBEL</b>	
<b>Sistema I.</b> <b>Autoritario Explorador</b>	Se le define así pues por parte de la dirección no existe confianza hacia sus empleados y por ello el clima que se percibe es de temor y la interacción entre jefe subordinado es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
<b>Sistema II.</b> <b>Autoritarismo Paternalista:</b>	Se describe como la confianza entre la dirección y sus subordinados, pues en este sistema se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, mientras los supervisores manejan mecanismos de control.
<b>Sistema III.</b> <b>Participativo Consultivo:</b>	Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, permitiendo a los empleados tomar decisiones específicas, buscando satisfacer necesidades de estima, existiendo interacción entre ambas partes y existe la delegación. Definiendo una atmosfera dinámica y una administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.
<b>Sistema IV,</b> <b>Participación en Grupo:</b>	Sistema que se caracteriza porque la dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente. La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo jefe-subordinado se basan en las responsabilidades compartidas (p. 195)

Fuente: Elaboración propia basada en Gan y Berbel (2007)

## 1.9 Dimensiones del Clima Organizacional

Por su parte, Litwin y Stringer (2003) indican que existen algunas dimensiones que explican el clima existente en una organización, dónde cada una se encuentra relacionada con ciertas propiedades de la organización, éstas son: responsabilidad, estructura, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Del mismo modo indican que el clima organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios.

Mientras tanto Chaparro & Vega (2007) proponen para la medición y el análisis del clima organizacional las siguientes dimensiones:

- a. **Estructura:** Se refiere a la percepción que tienen los integrantes de la organización acerca de la rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo determinadas por la institución y dan lugar a un estado climático u otro. Los elementos estructurales tienen que ver con las reglas, procedimientos, trámites y otras condicionantes a que se ven enfrentados los miembros de la organización en el devenir de su trabajo.
  
- b. **Relaciones:** Resulta un componente central en la percepción del clima, entre los distintos niveles, tanto entre pares, como docentes y directivos. El medir con precisión el estado de estas relaciones es un elemento clave a la hora de determinar el clima de la organización. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización.
  
- c. **Recompensa:** Las compensaciones salariales, si bien parecen ser la única base firme de la satisfacción laboral que generaría buenos climas organizacionales, solamente es un aspecto

a tener en cuenta; aunque no menos importante. Junto con ellas todas las demás formas de estímulo que la organización da a sus miembros por el cumplimiento de sus funciones en la misma.

- d. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un integrante importante y valioso que contribuye en el logro de los objetivos institucionales, en general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Los autores proponen éstas cuatro dimensiones mencionadas porque considera que la dimensión de relaciones es un tanto amplia, es una dimensión que tiene que ver con gran parte de las percepciones del personal, es decir, considera las relaciones entre pares, jefe inmediato, con quienes se desarrolla una parte importante del trabajo diario; en este mismo sentido, la dimensión estructura también refleja las percepciones del trabajo diario, del cómo se hacen las cosas; las dimensiones de recompensa e identidad son elementos importantes para la motivación del personal, y por ende con un impacto en el desarrollo de sus actividades (p. 249).

Es importante resaltar lo que expone Marchant (2005) mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiestan hacia la organización. Mientras menos satisfecho sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la institución educativa es menor.

Los esfuerzos que haga la dirección por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen los directores. Además las mejoras

mencionadas anteriormente, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los directores aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales (p. 134).

Para finalizar, se encuentra Chiavenato (2006) que propone las siguientes dimensiones:

- a. **Estructura:** Puede imponer límites o libertad de acción para las personas, por medio de orden, restricciones y limitaciones impuestas en la situación de trabajo, como reglas, reglamentos, procedimientos, autoridad, especialización, etcétera. Cuanto más libertad, tanto mejor el clima.
- b. **Responsabilidad:** Puede cohibir o incentivar la conducta de las personas por medio de dependencia del superior, negación de la iniciativa personal, restricción en cuanto a decisiones personales, etc. Cuanto más se incentiva, tanto mejor el clima organizacional.
- c. **Riesgos:** La situación de trabajo puede ser esencialmente protectora para evitar riesgos o puede ser una fuerza que impulsa a sumir desafíos nuevos y deferentes, cuanto más se impulsa, tan mejor el clima organizacional.
- d. **Recompensas:** La organización puede enfatizar críticas y sanciones como puede estimular recompensas e incentivos por el alcance de resultados, dejando el método de trabajo a criterio de cada persona. Cuanto más se estimula las recompensas e incentivos, tanto mejor el clima.
- e. **Calor y apoyo:** La organización puede mantener un clima frío y negativo de trabajo, al igual que puede crear calor humano, compañerismo y apoyo a la iniciativa personal y grupal. Cuanto más calidad sea la organización, tanto mejor será su clima.
- f. **Conflicto:** La organización puede establecer reglas y procedimientos para evitar choques de opiniones diferentes, cómo puede incentivar diferentes puntos de vista y administrar los

conflictos que se derivan por medio de la confrontación. Cuanto más incentivos a diferentes puntos de vista, tanto mejor el clima. (p. 468)

### **1.10 Factores que afectan el Clima Organizacional**

Según Werther & Davis (2004) para que un administrador logre que su grupo trabaje con entusiasmo es necesario que la mantenga altamente motivado. Algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas, además mencionan que existen tres variables que llegan a afectar a la motivación dentro de las organizaciones, las cuales son:

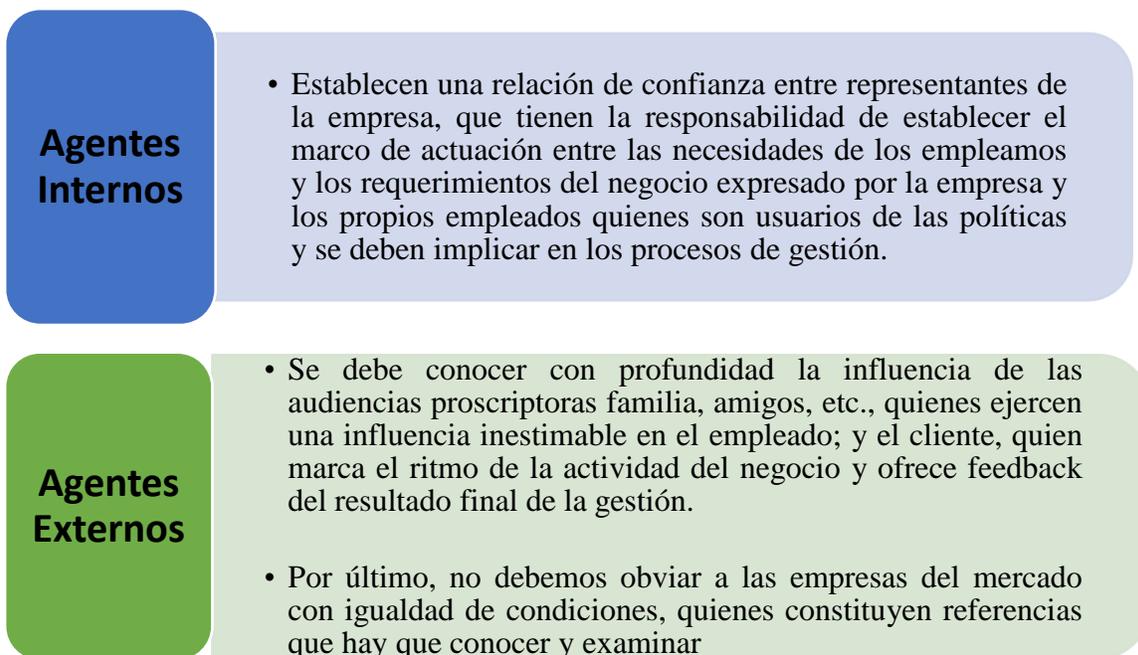
- c. **Las características individuales:** es la que posee cada trabajador respecto a intereses, percepciones y personalidad que son disimiles de otros, es por ello que cada uno tiene diferentes necesidades y por ende motivaciones distintas.
- d. **Las características del trabajo:** son todas las actividades que realizan los trabajadores en su centro de labor y como consecuencia de ello se podrá cubrir sus expectativas. “Son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales”.
- e. **Las características de la situación de trabajo:** son el conjunto de factores que intervienen en el ambiente de trabajo, que a su vez influyen de manera positiva a los miembros de la organización. “Son los factores del ambiente laboral del individuo, factores estos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados” (p. 115).

### 1.11 Procesos que intervienen en el Clima Organizacional:

Para Brunet (2004) todas las audiencias tienen un papel que jugar y entre éstas no pueden faltar los agentes externos e internos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional se encuentra hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Los tipos de agentes se definen a continuación:

Figura 6

#### Agentes que intervienen en el Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia basado en Brunet (2004)

### 1.12 Nuevo Enfoque hacia la Modelización del Clima Organizacional

Ya en otro plano, de índole metodológico, debe hacerse especial mención al sustrato relacional entre variables como elemento vertebrado de este modelo y autores como Escobar (2007) han examinado el comportamiento multivariante en modelos explicativos de análisis,

siempre más flexibles y abiertos a la interpretación que los meramente causales y bajo estos presupuestos varios son los elementos a considerar:

- Desde otra perspectiva el clima también puede convertirse en variable independiente de otros aspectos relacionados: nivel desempeño, productividad y desarrollo organizativo entre otras.
- Es el resultado de un proceso generalmente fraguado en el tiempo y que suele estar influido por las propias inercias culturales de la organización (creencias, comportamientos, valores, visión y códigos éticos).
- El clima laboral se encuentra vinculado a la satisfacción-insatisfacción en el puesto de trabajo es decir, las macro percepciones que pueden asociarse al clima, pueden impactar en las micro percepciones individuales y viceversa, de algún modo, el impacto de lo global puede afectar a la esfera de lo individual y de ésta última, por agregación, a lo general.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales (pp. 14-16).

### **1.13 Equilibrio Organizacional**

Según Chiavenato (2009) el equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización al remunerar a sus integrantes con incentivos adecuados y motivarlos para continuar con sus contribuciones, lo que garantiza su supervivencia y eficacia. El logro de objetivos en los puestos de trabajo y los resultados de las remuneraciones e incentivos deben producir ganancias mayores de contribución para la organización, de lo contrario no existe equilibrio organizacional y tampoco competitividad.

Sin embargo, para que la organización sea solvente, es necesario que los incentivos sean útiles para los participantes, de la misma manera que las contribuciones lo sean para la misma, los directivos en conjunto con asesoría de recursos humanos o el departamento de Recursos Humanos de una empresa tienen la labor de identificar las necesidades de sus colaboradores tanto respecto a la calidad de vida en el trabajo, ambiente laboral, motivación y de la misma organización, recompensando a los colaboradores en relación a su desempeño y aportes que brindan para satisfacer las necesidades de la organización.

Finalizando con Pina (2005) quien utiliza el concepto de que el cambio es una alteración en el diseño o la estrategia de la organización o de cualquier otra tentativa para influenciar en los miembros de la organización a adoptar comportamientos que sean diferentes.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el mercado empresarial se encuentra cada vez más globalizado y es cada vez más competitivo, las empresas requieren de colaboradores que estén realmente dispuestos a trabajar y desempeñarse de la mejor manera posible en su puesto de trabajo, pero para llevarlo a cabo, el ambiente es un factor sumamente esencial debido a que las condiciones de trabajo en las que laboran serán las que definirá la satisfacción generada en los trabajadores.

El recurso humano es una de las tareas principales en la Psicología Industrial/Organizacional, específicamente el tema de clima organizacional porque es un aspecto de gran relevancia e importancia para las empresas debido a que en él se genera una gran variedad de elementos que proyectan influencia en el desempeño de los trabajadores, por lo tanto es importante expresar que cada empresa u organización cuenta con su propio ambiente de trabajo laboral y por ello la razón por la cual se investiga sobre la variable de estudio es para determinar cómo se encuentra la percepción del mismo en una empresa pastelera ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango.

Cuándo el clima organizacional no se encuentra bien en las empresas puede ser por varios factores como falta de motivación por parte de los superiores, malas relaciones laborales entre los trabajadores y patronos, falta de iniciativa, además cuándo en el lugar de trabajo no se brindan las herramientas adecuadas para desempeñarse correctamente en el puesto no se generarán resultados satisfactorios debido a la incomodidad presentada, por lo tanto es importante que las organizaciones tomen en cuenta éstos aspectos para que las funciones sean realizadas correctamente para ganar resultados efectivos.

El tema de Clima Organizacional es importante para toda empresa debido a que es una parte fundamental para conocer las relaciones laborales que se generan en ellas por parte de los colaboradores. Además de cómo se encuentren las relaciones laborales, se pueden realizar ciertas mejoras en los comportamientos para que así los trabajadores generen un buen ambiente para que los resultados sean efectivos, siempre y cuando sigan las metas y objetivos que se encuentren ligados a la organización para la cual laboran.

El establecer la percepción del Clima Organizacional permitirá proponer ciertas alternativas para el mejoramiento de la calidad de vida laboral que se genera día a día en la empresa y a su vez, obtener mejores resultados en la productividad los cuáles beneficien tanto a la empresa cómo a los colaboradores.

Además es importante mencionar que para cada empresa él dar una buena imagen a cualquier persona que se presente en ella, es para satisfacer sus necesidades por lo tanto, es indispensable debido a que es un cliente que debe quedar siempre satisfecho con el servicio que le han brindado, además es allí donde se ve reflejado que el ambiente es el más adecuado y que el personal se encuentra sumamente capacitado para realizar adecuadamente sus funciones.

Por lo indicado anteriormente es que surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la percepción del clima organizacional en los colaboradores de una empresa pastelera ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo General**

Conocer la percepción del clima organizacional en los colaboradores de una empresa pastelera ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango.

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar el ambiente de confianza que se genera entre el jefe superior y los colaboradores de la empresa estudiada.
- Determinar la percepción de los colaboradores sobre la estabilidad laboral que brinda la empresa.
- Indagar sobre las acciones de motivación que se generan en la empresa pastelera.
- Establecer las relaciones laborales que se genera en los colaboradores de la empresa.
- Determinar la capacitación y retroalimentación de los colaboradores para mejoras en el rendimiento de la empresa.

## **2.2 Elemento de estudio**

- Clima Organizacional

## 2.3 Definición de elemento de estudio

### 2.3.1 Definición Conceptual

- **Clima Organizacional:** Para Chiavenato (2009) el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

### 2.3.2 Definición operacional

- Clima organizacional: Su medición será por medio del cuestionario diseñado por el autor de la presente investigación en los siguientes indicadores:
  - ✓ Confianza
  - ✓ Estabilidad
  - ✓ Motivación
  - ✓ Relaciones laborales
  - ✓ Capacitación-Retroalimentación

## 2.4 Alcances y Limites:

La presente investigación medirá el clima organizacional en los colaboradores de una empresa pastelera ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango por medio de un cuestionario, mismo que será aplicado a 15 de los colaboradores (hombres y mujeres) en los diferentes puestos de trabajo. Ésta investigación presenta un elemento de estudio dónde solamente habrá información de éste y el mismo cuenta con una amplia bibliografía que se encuentra centrada en los conocimientos que se desean obtener sobre la variable investigada.

## **2.5 Aporte:**

Para la sociedad guatemalteca el tema de clima organizacional tiene mucha relevancia debido a que las personas se desenvuelven en el ámbito laboral en gran medida y así la presente investigación toma importancia ya que la mayor parte del tiempo la población pasa una gran parte de su tiempo en las empresas dando una muestra de sus talentos para que éstos sean reconocidos para un máximo potencial y que puedan sobresalir más ante la sociedad.

La facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar de Huehuetenango se encarga de formar profesionales que son competentes para que laboren en cualquier organización del país gracias a que dan la dedicación necesaria de conocimientos al estudiante para llevar a cabo la presente investigación, a su vez se rigen de una gran variedad de reglas, normas y valores éticos.

Se brindan grandes beneficios para los estudiantes de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional y el conocimiento adquirido en base a ésta investigación producirá en el estudiante la experiencia necesaria para implementar mejoras para el bien de una organización.

La empresa será la más beneficiada con el presente estudio porque en base a los resultados podrán realizar mejoras en procesos y funciones que han establecido para que los trabajadores se desarrollen efectivamente en su puesto de trabajo para una mejora continua en su desempeño.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

La presente investigación se realizó a 15 sujetos de ambos sexos de la empresa pastelera ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango, mismos que se encuentran distribuidos de la siguiente manera: ocho mujeres y siete hombres comprendidos entre las edades de 23 y 60 años de edad.

Los colaboradores están a cargo de distintos puestos de trabajo dentro de la empresa, entre ellos los puestos que ocupan son: gerente, subgerente, pasteleras, decoradores, cocineras, meseros, caja y mantenimiento. Los trabajadores son de distintos estados civiles, quienes a su vez residen en la cabecera departamental de Huehuetenango, cuentan además con grados de escolaridad desiguales según el nivel que requiera el perfil en cada uno de los puestos de trabajo en los cuales laboran, también pertenecen a diferentes estados socioeconómicos y culturales.

Los sujetos se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 5

Género	8 mujeres y 7 hombres
Rango de edad	23 – 60 años de edad
Cargos	<ul style="list-style-type: none"><li>- 1 Gerente General</li><li>- 1 Sub gerente</li><li>- 2 Cocineras</li><li>- 1 Pastelera (Elaboración y horneado de masas)</li><li>- 2 Reposteros (decoradores)</li><li>- 6 Meseros</li><li>- 1 Caja</li><li>- 1 Mantenimiento</li></ul>

Fuente: Información proporcionada por Pastelería Doña Estercita/2015

### **3.2 Instrumento:**

Se utilizó un cuestionario que permitió conocer la percepción existente del clima organizacional, consta de diez cuestionamientos con tres opciones de respuesta, abarcando cinco indicadores: relaciones laborales, confianza, estabilidad laboral, capacitación-retroalimentación y motivación. Tiene establecido una duración máxima de quince minutos para responderlo.

Para la evaluación y medición del elemento de investigación Clima Organizacional, se utilizó y aplicó el Cuestionario Clima Organizacional, dicho instrumento fue una elaboración propia. Los sujetos deben responder marcando en la casilla correspondiente según el criterio personal en base a las funciones dentro del puesto de trabajo para la empresa donde laboran. Cada casilla del formato cuenta con una ponderación para conocer los resultados y poder realizar la presentación correspondiente.

El instrumento mencionado anteriormente fue validado a través de tres expertos, siendo ellos Licenciados en Administración de Empresas: Siomara del Valle catedrática de la Universidad Rafael Landívar, José Carlos Mendoza catedrático de la Universidad Mariano Gálvez y Luis Francisco Castillo Lic. en Psicología Industrial/Organizacional, quienes consideraron que es perfectamente aplicable al objeto de estudio.

### **3.3 Procedimiento**

Para llevar a cabo la presente investigación se procedió de la siguiente manera:

- Búsqueda de tema de tipo empresarial, importante para las empresas, especialmente para una empresa pastelera ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango.

- Inicio del proceso de búsqueda de información bibliográfica sobre la variable de estudio
- Presentación del tema al catedrático para su aprobación
- Aceptación y autorización del tema por la facultad de humanidades
- Visita formal al restaurante/cafetería para plantear el tipo de investigación que se quiere realizar
- Presentación de solicitud por escrito a la empresa pastelera para llevar a cabo dicha investigación
- Realización de introducción de la investigación
- Diseño de planteamiento del problema
- Establecimiento del método de investigación
- Elaboración del instrumento
- Validación del instrumento
- Recopilación de la información, mediante la aplicación del instrumento validado por tres expertos, a los sujetos de estudio.
- Tabulación y vaciado de los datos obtenidos del cuestionario del clima organizacional.
- Presentación de resultados correspondiente.
- Análisis y discusión de los resultados del estudio realizado.
- Elaboración tanto de conclusiones como recomendaciones en base a los resultados que se obtuvieron.
- Desarrollo de bibliografía utilizada en la investigación realizada.
- Elaboración los anexos con información complementaría.
- Realización de informe final.

### **3.4 Diseño de Investigación:**

La presente investigación es de tipo descriptiva, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2003) consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Se refiere a decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Además los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis.

### **3.5 Metodología:**

La metodología que se utilizó fue la siguiente: Como primer punto se procedió a vaciar los resultados obtenidos del cuestionario para conocer la percepción del Clima Organizacional aplicado a los colaboradores de una empresa pastelera ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango. Luego se ingresaron los resultados obtenidos en una tabla para tener una vista general de ellos y contar con la información necesaria de manera ordenada. Más adelante se interpretaron de forma gráfica en el programa Microsoft Excel para observar cuál de las tres opciones fue la más popular por parte de los colaboradores para conocer la percepción a través de forma tanto general como específica por medio de cada indicador de la investigación.

Por último se describen las observaciones correspondientes que los colaboradores comentaron de forma general luego de terminar de responder el cuestionario.

#### IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La presente investigación pretende conocer la percepción del clima organizacional en colaboradores de una empresa pastelera ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango, para lo cual se contó con una población constituida por 15 sujetos de ambos géneros en un rango de 23 a 60 años. El análisis respectivo de los sujetos evaluados, fueron obtenidos en base al cuestionario de Clima Organizacional, aplicado a la población mencionada y de acuerdo a la recolección de los datos se presentan los siguientes resultados.

#### DATOS GENERALES DEL ESTUDIO REALIZADO EN PASTELERÍA DOÑA ESTERCITA DEL DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

Cuadro 1

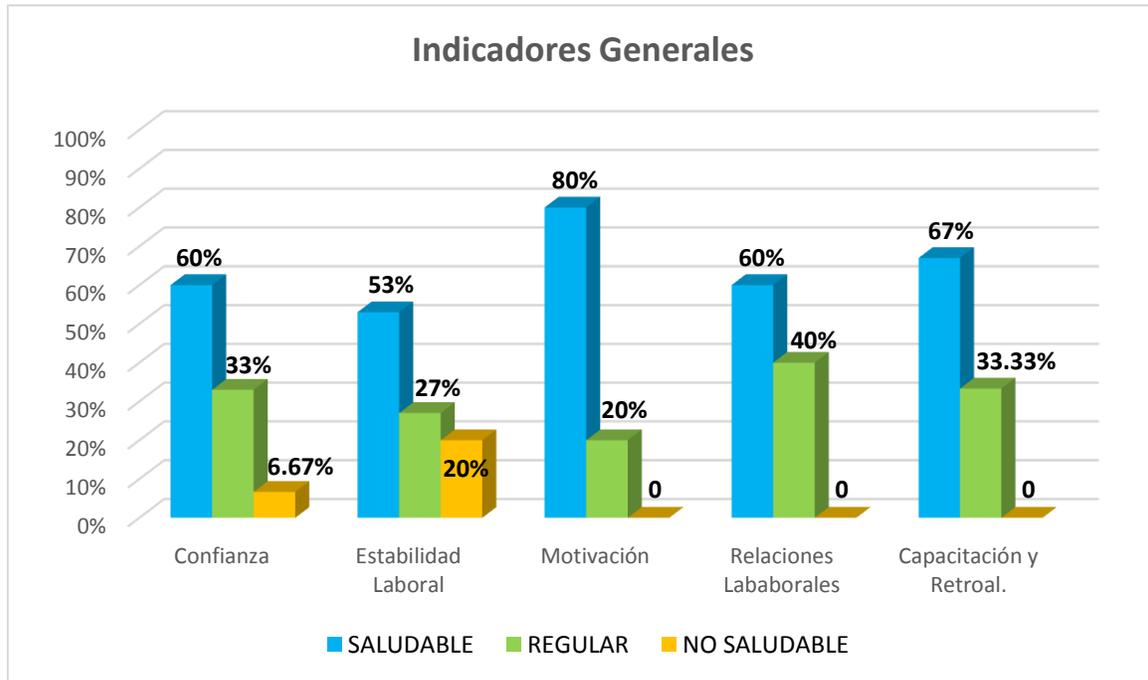
<b>Indicador</b>	<b>Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Nunca</b>
Confianza	9	5	1
Estabilidad	7	4	4
Motivación	12	3	0
Relaciones Laborales	9	6	0
Capacitación/Retroalimentación	10	5	0

Fuente: Trabajo de campo Octubre/2015

Cuadro No. 2

<b>CLASIFICACIÓN DE RESULTADOS</b>		
Clasificación "A"	Clasificación "B"	Clasificación "C"
Saludable	Regular	No Saludable
Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfica 1



Fuente Cuadro No. 1

En la gráfica mostrada anteriormente se observa que entre los cinco indicadores de la presente investigación, el de Motivación fue el más alto con un 80% de salubridad, siguiéndole el de Capacitación-Retroalimentación con un 67%, los siguientes son los de Confianza y Relaciones Laborales con un 60% y por último el de Estabilidad Laboral con un 53% de salud.

A continuación se presentarán los resultados obtenidos en forma específica, es decir por cada uno de los indicadores existentes:

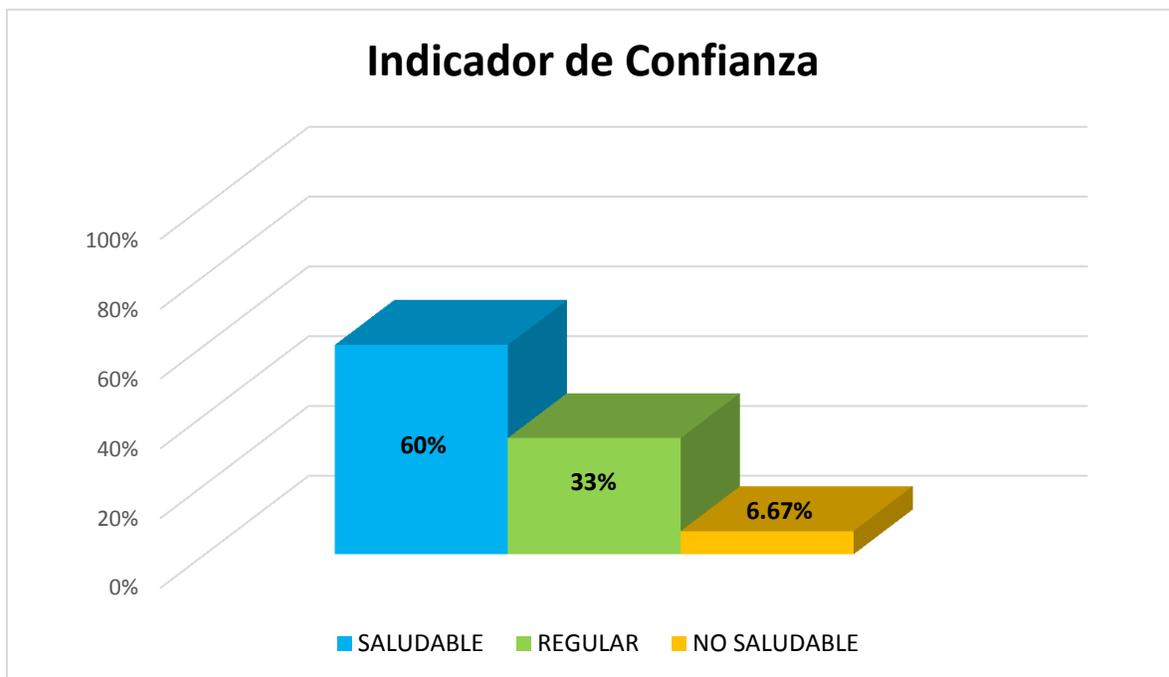
## Indicador de Confianza

Tabla 6

INDICADOR DE CONFIANZA		
Siempre	Algunas Veces	Nunca
9	5	1
60%	33.33%	6.67%

Fuente: Trabajo de campo Octubre/2015

Gráfica 2



Fuente Tabla No. 6

Por medio de la gráfica se puede observar que el 60% de los colaboradores se sienten saludables en lo que concierne a confianza dentro de la empresa mientras que para el 33% les es regular, por el otro el 6.67% la perciben no saludable.

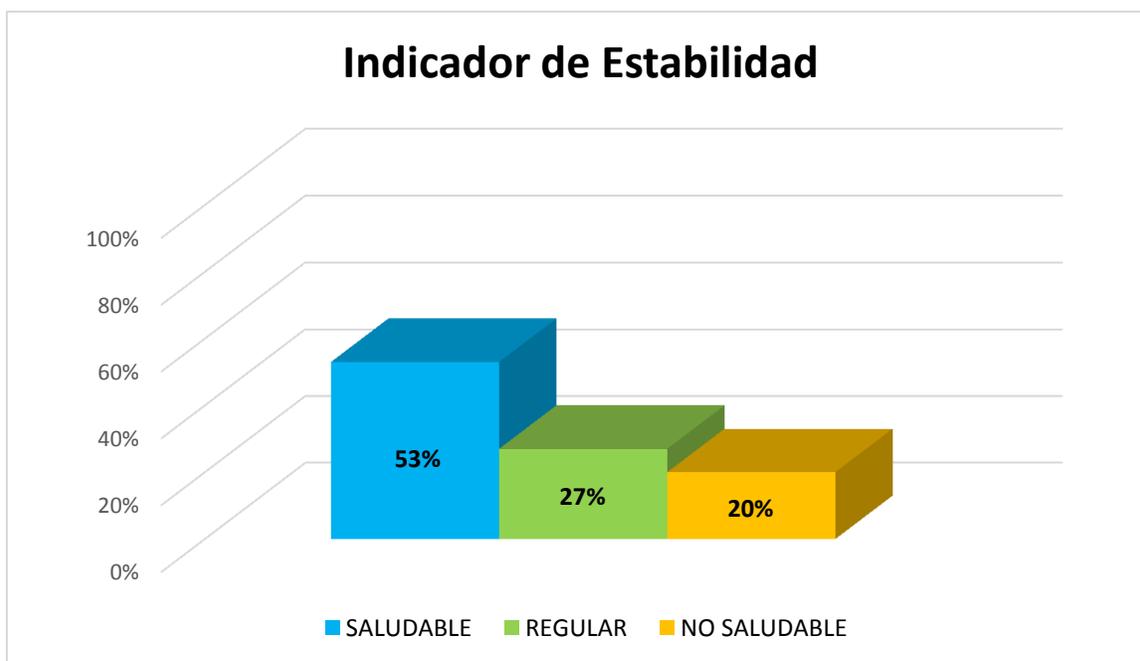
## Indicador de Estabilidad Laboral

Tabla 7

INDICADOR DE ESTABILIDAD		
Siempre	Algunas Veces	Nunca
7	4	4
53%	27%	20%

Fuente: Trabajo de campo Octubre/2015

Gráfica 3



Fuente: Tabla No. 7

En la gráfica mostrada anteriormente se puede observar que el 53% de los colaboradores cuentan con la Estabilidad Laboral que brinda la empresa pastelera, mientras que a un 27% les es regular o indiferente, sólo realizan las funciones adecuadamente, por otro lado no se encuentra saludable en el 20% de la población.

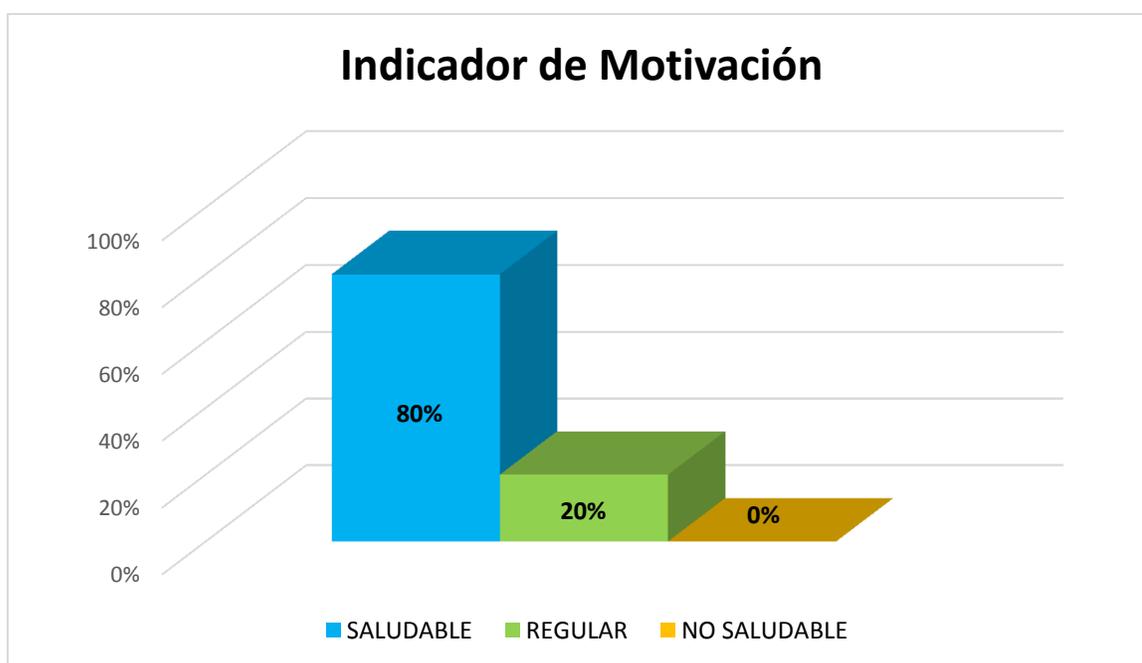
## Indicador Motivación

Tabla 8

INDICADOR MOTIVACIÓN		
Siempre	Algunas Veces	Nunca
12	3	0
80%	20%	0%

Fuente: Trabajo de campo Octubre/2015

Gráfica 4



Fuente Tabla No. 8

En cuanto a motivación dentro de la empresa pastelera, la mayoría de los colaboradores se encuentran motivados en un 80% mientras que para el 20% restante de la población seleccionada es regular y no se encontraron rastros de negatividad.

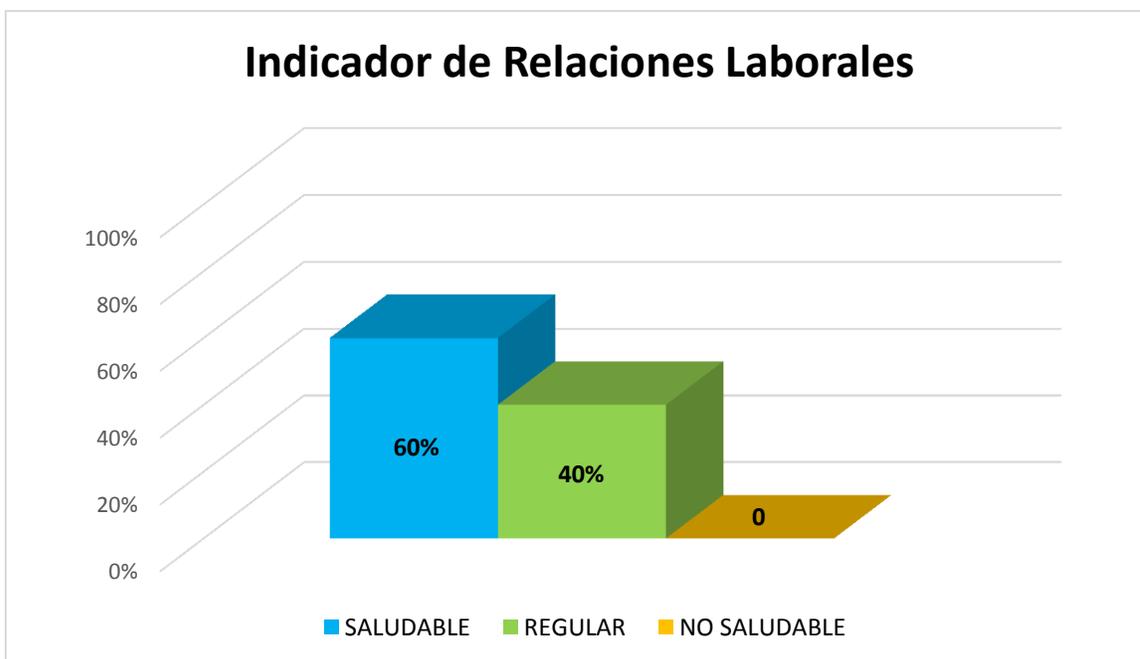
## Indicador de Relaciones Laborales

Tabla 9

INDICADOR RELACIONES LABORALES		
Siempre	Algunas Veces	Nunca
9	6	0
60%	40%	0%

Fuente: Trabajo de campo Octubre/2015

Gráfica 5



Fuente Tabla No. 9

En lo que se refiere a Relaciones Laborales, un 60% de los colaboradores de la empresa pastelera las ven saludables, mientras que para el 40% restante sienten dichas relaciones de una manera regular.

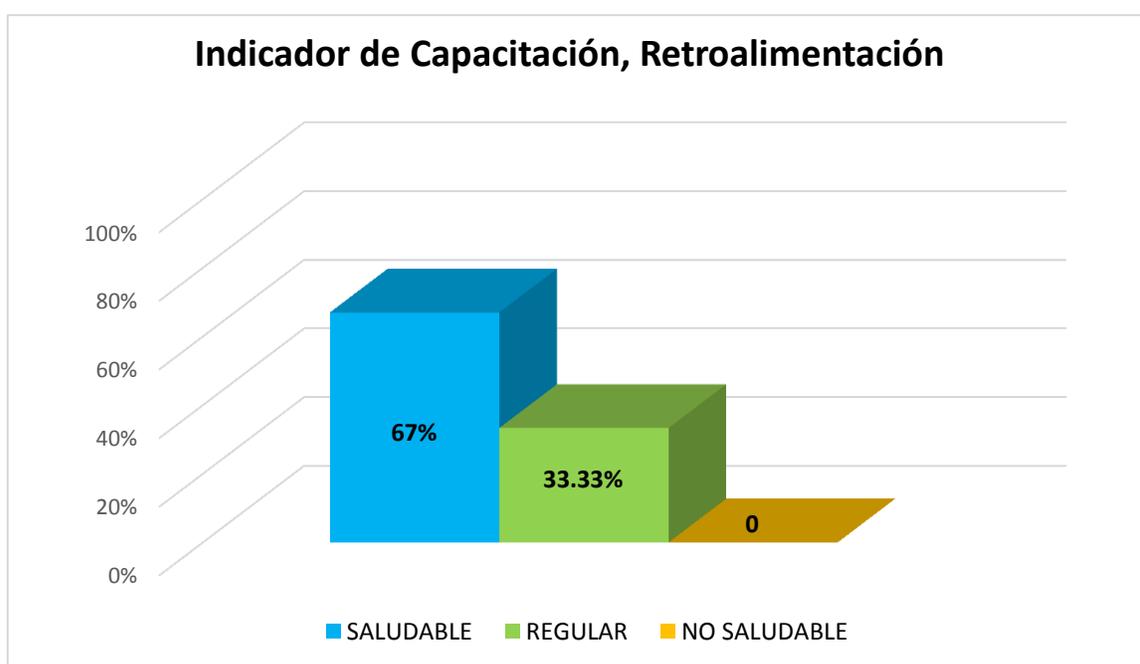
## Indicador de Capacitación-Retroalimentación

Tabla 10

INDICADOR DE CAPACITACIÓN-RETROALIMENTACIÓN		
Siempre	Algunas Veces	Nunca
10	5	0
67.67%	33.33%	0%

Fuente: Trabajo de campo Octubre/2015

Gráfica 6



Fuente Tabla No. 10

Por último en lo que se refiere a la capacitación y a la retroalimentación, un 67% de los colaboradores de la empresa, ven estos procesos de una forma saludable y por el otro lado el 33.33% es de manera regular.

Tabla 11

<b>OBSERVACIONES DE ALGUNOS SUJETOS</b>	
Sujeto 1	Algunos compañeros de trabajo se conforman con sus funciones asignadas y no hacen algo diferente a su puesto de trabajo (en caso de ser necesario) les falta iniciativa para la realización de funciones.
Sujeto 2	El jefe debería de prestar un poco más de atención debido a que unos aportamos más que otros y nunca se dan cuenta.
Sujeto 3	Algunos compañeros de trabajo no son puntuales en sus funciones por lo tanto algunos aportamos más que otros.
Sujeto 4	La falta de iniciativa por algunos compañeros para realizar funciones dentro de la empresa
Sujeto 5	Que nuestro jefe reconozca un poco más la iniciativa que tenemos algunos trabajadores en la realización de nuestras funciones dentro del plantel
Sujeto 5	Que la relación que existe entre el jefe y nosotros los trabajadores se mantenga tal y como está, es muy armoniosa y nos motiva a muchos para desenvolvernos mejor en nuestras labores.
Sujeto 6	Nos sentimos muy contentos con las capacitaciones que se nos brinda para tener un mejor conocimiento y adquirir nuevas experiencias en nuestras funcionales dentro del plantel.

La tabla anterior describe algunos comentarios de situaciones que perciben y que influyen en el Clima Organizacional de la empresa. Además sugieren algunas acciones para mejorar el desempeño y lograr los objetivos planteados por la organización.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con el propósito de conocer la percepción del Clima Organizacional en los colaboradores de una empresa pastelera ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango, se tienen como base los antecedentes relacionados, así como las referencias bibliográficas encontradas y los resultados obtenidos en la investigación, se presenta a continuación el análisis y discusión de los resultados obtenidos del trabajo de campo del estudio realizado.

El estudio se desarrolló desde la percepción de los quince colaboradores de la empresa, quienes fueron evaluados mediante un cuestionario de “Clima Organizacional”.

Para lograr un análisis funcional con los datos que se obtuvieron, se necesita comprender el elemento de estudio de la presente investigación, siendo éste Clima Organizacional que para Acherandio (2006) es el ambiente humano dentro del cual realizan el trabajo los empleados de una empresa.

Los resultados obtenidos de la investigación de forma general incluyen cinco indicadores que son: confianza, estabilidad laboral, motivación, relaciones laborales y capacitación-retroalimentación, demuestran que la percepción del Clima Organizacional se encuentra saludable debido a la aceptación que existió por parte de los colaboradores en cada uno de los indicadores que contiene el cuestionario utilizado, siendo el de motivación el más alto, por lo tanto, la mayoría de los miembros de la empresa se sienten identificados y satisfechos con el grupo de trabajo al que pertenecen.

De igual forma en la investigación realizada por Ortiz (2013) se encargó de evaluar los factores críticos del clima organizacional para conocer su percepción en el departamento de archivo del Hospital Regional de Escuintla, dónde los resultados fueron positivos porque el clima fue satisfactorio en un nivel general, además el factor con mayor puntuación fue el de integración-organización, el cual muestra que existe buena integración de los colaboradores con la empresa. De igual manera, a pesar de ser dos tipos de empresas con diferentes objetivos, en Pastelería Doña Estercita también se percibe un Clima Organizacional Saludable, lo cual es importante ya que les permite mantener un ambiente agradable y, por ende, sentirse piezas fundamentales para la empresa y ser más productivos.

El Clima Organizacional presenta un papel importante en toda empresa, porque es el ambiente interno que existe en cada organización y cada una será diferente debido a que los colaboradores en gran parte son quienes se encargan de que se encuentre saludable, tal y como lo menciona Chiavenato (2009) exponiendo que el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de una organización.

Refiriéndose al indicador de **Confianza**, en base a los resultados obtenidos, se encuentra saludable en un 60% debido a la aceptación por parte los colaboradores, cabe resaltar que se puede mejorar día a día teniendo más interacción con superiores así como entre colaboradores para que cada vez el ambiente organizacional en la empresa sea el más idóneo y goce de bastante armonía en el desarrollo de las funciones de cada uno de los miembros.

En el estudio realizado por García (2007) quien se encargó de averiguar cuáles son los factores que más influían en el lugar de trabajo y como los colaboradores percibían el clima organizacional, determinó que el elemento más influyente fue la conducta de los superiores en torno a la confianza y consideración de los subordinados, por lo cual puntualizó que es importante en el trabajo ya que está ligado para que estos realicen adecuadamente sus funciones.

Bajo esta perspectiva en la empresa pastelera, el jefe crea un ambiente de confianza, de apoyo e igualdad, lo cual inspira al colaborador y promueve una satisfacción laboral, por lo tanto son puntos positivos para la organización.

En lo que se refiere a **Estabilidad laboral**, Mejía (2010) la define como la seguridad que siente el personal por laborar en un proyecto estable y considera la percepción y sentimiento que tienen los empleados en relación a la estabilidad de su trabajo. Es así que sin ella no existiría un equilibrio, por lo tanto es necesario que siempre se manifieste para que se vea firmeza y un buen trato entre todo el personal de la empresa, es así que, en base a los resultados de la presente investigación en éste indicador, es saludable por reflejar puntos positivos en un 53% de la población estudiada. Los empleados perciben este indicador como la adecuada infraestructura para realización de las funciones dentro de la empresa.

Por otro lado, García (2007) afirma que el clima organizacional está estrechamente ligado con la **motivación** de los miembros, si es elevada, tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los trabajadores, pero cuando la motivación es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el Clima tiende a deteriorarse, es así que el indicador de motivación fue el más alto e importante de

los cinco en ésta investigación con un 80% y se encuentra saludable debido a su aceptación y armonía que existe dentro de la empresa.

Existe una investigación realizada por Lara (2012) quién quiso medir y conocer los factores que afectan el clima organizacional, entre ellos se encuentra la motivación. En los resultados obtenidos se demostró que el clima organizacional es el indicado y cómo se mencionó con anterioridad, para que un clima sea estable y elevado, es necesario contar con una motivación bastante alta debido a que se encuentran ligados entre sí.

Los resultados de la investigación en el presente indicador demuestran que el personal percibe un ambiente positivo en un 60% en cuanto a las **relaciones laborales**, es así que se sienten estables y aceptados en el grupo de trabajo al que pertenecen. Es sumamente importante que los colaboradores valoren las opiniones de cada uno de sus compañeros y que exista una buena comunicación entre ellos para que siempre genere un ambiente agradable y que se evite el comportamiento distante entre ellos.

Con lo dicho anteriormente queda demostrado que el indicador se encuentra saludable debido a las buenas relaciones que se generan dentro de la empresa y es importante resaltar lo que menciona Mejía (2010) en decir que este factor trata sobre los diversos aspectos que están relacionados con la posibilidad de expresar todas las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación en el desarrollo normal de las actividades.

Del mismo modo, en la investigación realizada por Sicán (2007), a través de la medición del clima organizacional de una institución, entre sus resultados menciona que los factores

primordiales que debe evaluar un instrumento de éste tipo se debe incluir tanto motivación como las relaciones interpersonales y laborales. Por lo tanto una buena relación laboral es un componente central en la percepción del clima de una empresa entre los patronos y sus subordinados.

En cuanto a **capacitación y retroalimentación** es importante mencionar que es un factor necesario para cada empresa, porque por medio de éste se experimenta al personal, dependiendo de su puesto de trabajo para que cuente con nuevas técnicas y mejores oportunidades para el desarrollo e innovación de sus funciones y que las ejecuten de una manera efectiva, además de llevar un seguimiento para que cada vez sume nuevos conocimientos y mayores experiencias para la efectividad en sus funciones. En los resultados obtenidos en la presente investigación, éste indicador obtuvo también una respuesta bastante positiva y aceptable por parte de los colaboradores, designándolo como un indicador saludable con 67% ya que los colaboradores perciben el interés de la empresa al capacitarlos para un mejor desempeño de las funciones.

En este aspecto, Gutiérrez (2011) se encargó de diagnosticar el clima organizacional en una institución, utilizando técnicas de observación y encuestas, entre ellos se encuentra el elemento de motivación y capacitación, los resultados demostraron que el personal no se encuentra motivado y tampoco cuentan con un proceso de capacitación, lo cual es grave para toda empresa, pues si no existe un alto grado de motivación, los colaboradores no se van a desempeñar correctamente, así que es necesario que se vea reflejada en toda empresa, además si no existe la capacitación adecuada y constante, los colaboradores no aprenderán nuevas técnicas ni contarán con un puesto de trabajo innovador

Por otro lado, es necesario que los colaboradores de una empresa sean tomados en cuenta y se les debe brindar la libertad necesaria para que puedan aportar sus propias ideas en torno a las funciones de su puesto de trabajo en la empresa para la cual están laborando, de ésta manera sentirán que son parte de la empresa y sus opiniones cuentan, lo anterior ayuda para que la motivación aumente cada vez más, además es necesario capacitarlos e incentivarlos para que siempre se sientan estables en su puesto de trabajo.

Con los resultados mencionados anteriormente cabe mencionar que de una manera clara se puede observar una buena percepción de clima organizacional en los colaboradores de la empresa pastelera estudiada en el departamento de Huehuetenango, entre ellos, el indicador saludable fue el de motivación con un 80% de aceptación, mismo que es sumamente importante porque tiene mucho que ver con el ambiente de la empresa como lo menciona Chiavenato (2009) al asegurar de que el clima organizacional se encuentra ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Para finalizar, una empresa que no tenga un buen clima organizacional no generará resultados efectivos debido a la falta de atención que los patronos prestan tanto a sus colaboradores en las necesidades que requieran según su puesto de trabajo, por lo tanto es primordial prestar la debida atención del clima con el que se cuenta, debido a que ayuda al aumento de su rendimiento, esto ayuda en mucho a que los colaboradores se sientan identificados e integrados en la misma, por lo tanto es muy probable que sean más eficientes en sus funciones.

Hay que tener en cuenta que cada día surgen nuevas empresas y el medio es más competitivo, por lo que el tener un excelente clima laboral es de suma importancia para tener una empresa de éxito, donde los empleados logren sentirse comprometidos y, así, ofrezcan excelentes resultados para su empresa y para el consumidor.

El empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial.

## VI. CONCLUSIONES

- ✓ La percepción del Clima Organizacional en los colaboradores de una empresa pastelera ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango se encuentra saludable, por lo tanto es apto para la organización.
- ✓ El ambiente de confianza que existe entre el jefe y colaboradores en la empresa pastelera, es adecuado y se encuentra en un nivel saludable en un 60% por lo tanto es propicio, ameno y confiable, ayuda al aumento del clima en la empresa.
- ✓ Sé determinó que la estabilidad laboral de la empresa estudiada se encuentra con un 53% de salubridad, además crea un compromiso tanto de los empleados hacia la empresa cómo de la empresa hacia sus empleados.
- ✓ El factor de motivación es aceptable ya que cumple con una percepción satisfactoria en los colaboradores y las acciones motivacionales son armoniosas y motivantes para el desenvolvimiento de sus funciones, además de la confiabilidad generada permite alcanzar los objetivos por lo tanto es saludable en un 80% siendo éste el indicador más alto.
- ✓ Sé estableció que las relaciones laborales existentes en la empresa pastelera son sanas y fluidas, es decir se encuentran saludables en un 60% de los colaboradores debido a que en las observaciones indicaron que existe un buen canal de confianza y de relación jefe-subordinado que contribuyen a crear un ambiente agradable de trabajo.

- ✓ Existe una capacitación y retroalimentación adecuada y saludable con un 67% de la población estudiada, además dichos procesos son constantes hacia los colaboradores por parte de la empresa sujeto de estudio para la innovación de sus funciones en el puesto de trabajo, lo cual contribuye a que los empleados indicaron en las observaciones que se sientan satisfechos con dichos procesos y son fieles a la organización.

## VII. RECOMENDACIONES

Tomando como base los resultados obtenidos y conclusiones a las que se llegaron, se recomienda lo siguiente

- ✓ En base a los resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional en la empresa pastelera del departamento de Huehuetenango, se determinó que aunque el clima es alto y saludable, existen indicadores con tendencias un poco baja, por lo que se recomienda brindar mayor confianza a los colaboradores por parte de los superiores y mejorar la estabilidad laboral para una sensación de seguridad para reforzar dichos indicadores y contar con un clima organizacional favorable.
  
- ✓ A pesar que el indicador de confianza se encontró saludable, es uno de los factores que tienen una tendencia un poco negativa, por lo tanto es necesario mejorarla brindando un poco más de confianza y armonía para que los colaboradores tengan un poco más de voz y voto dentro de la empresa pastelera y así sean tomados en cuenta y sientan que son parte fundamental de la misma.
  
- ✓ La estabilidad laboral se encuentra saludable en la empresa sujeto de estudio, sin embargo es otro de los factores que tuvieron un poco de respuesta negativa, por lo tanto es necesario que continúen promoviendo dicho factor y que los empleados tengan una actitud positiva para enfrentar retos, compromiso con los patronos en la realización de funciones y realizar las funciones con esfuerzo y dedicación para que de esta manera los colaboradores generen resultados efectivos.

- ✓ En relación al factor motivacional, se recomienda que la empresa continúe motivando a sus colaboradores, aprovechando los incentivos no monetarios que inciden y crean convenientes para el logro de los objetivos empresariales y que el desempeño de la misma sea siempre el más adecuado.
  
- ✓ Analizando las relaciones laborales las cuales mostraron una tendencia saludable en la empresa, se recomienda continuar el canal de comunicación entre los colaboradores con el fin de que en cualquier función que dependa de otra área en continuación de algún proceso de elaboración sea notificado inmediatamente para que no existan atrasos y todo sea terminado a tiempo con resultados satisfactorios.
  
- ✓ A pesar que el factor de capacitación y retroalimentación demostró resultados saludables, es necesario que la empresa continúe brindándolos para que sus colaboradores agreguen a sus conocimientos nuevos procesos, técnicas innovadoras y mayor experiencia en su puesto de trabajo para el mejoramiento continuo de la misma.

## VIII. REFERENCIAS

- Acherandío, L. (2006). *Dirigir personas, fondo y formas*. Sexta. Edición. Editorial: ESIC. España.
- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). *Clima Organizacional en una Empresa Cervecera*: Tesis Inédita, Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec, México.
- Álvarez, D. (2005). *La Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de Oftalmología*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Perú.
- Barrientos, J. (2014). *Análisis del clima organizacional de una fundación ubicada en el municipio de Río Hondo, Zacapa*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Becerra, P. (2006). *Como Podemos Intervenir Para Fortalecer el Clima Educativo en Tiempos de Innovación*. Tesis Docotral. Universidad de Sevilla, España.
- Brunet, L. (2004) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y Consecuencias*. Editorial Trillas. México.
- Chaparro, D. & Vega, L. (2007). *El Clima Organizacional y la Reforma Académica 2003 en el CONASEP*. Tesis de Maestría. FLCS. Querétaro. México.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª. Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. 8ª. Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. México.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones*. 5ª. Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A.

Contreras, D. (2006). *Evaluación del clima organizacional en una empresa distribuidora de ropa y accesorios*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Costa, D. (2006). *Psicología Industrial / Organizacional*. Editorial: Radford University. México.

Cruz, M. (2012) *Evaluación del Clima Organizacional en el área operativa de una empresa de servicios de contratación Externa (outsourcing) en Guatemala*. Tesis de maestría. Universidad Rafael Landivar. Guatemala.

Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*. 5ª. Edición. Editorial Pearson. México.

Dessler, G. (2010). *Administración de Personal*. 5ª. Edición. Editorial Pearson. México.

Edel, R. García, A. Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Vol. I. México.

Versión electrónica gratuita. Texto disponible en <http://eumed.net/libros/2007c/>.

Edel, R. García, A. Guzmán, F. (2007). *Clima y compromiso Organizacional*. Vol. II. México.

Versión electrónica gratuita. Texto disponible en <http://eumed.net/libros/2007c/>.

Escobar, M. (2007). *El análisis de segmentación: técnicas y aplicaciones de los árboles de clasificación (Colección cuadernos metodológicos. Vol. 39)*. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid, España.

Fernández, J. (2006). *Fundamentos de la Organización de Empresas: Breve historia del Management*. 1ª. Edición. Editorial NARCESA, S.A. de Ediciones. España.

Fernández, T. (2007). *Factores que Determinan el Clima Organizacional en una Empresa de Mecánica Automotriz*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos. Primera Edición*. Editorial UOC. Barcelona, España.

García, S. (2007) *El clima laboral depende sobre todo del jefe*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada. México.

Gómez, L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. 5ª. Edición. Editorial Pearson. España.

Goncalves, A. (2005). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. (SLC). México.

Gutiérrez, I. (2011) *Diagnóstico del clima organizacional en el recinto fiscal de la delegación de aduanas en almacenadora integrada*. Práctica Empresarial Dirigida. Universidad Panamericana. Guatemala.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. (3ª. Ed.). México: McGraw Hill

Ivanincevich, J. Konopaske, R. Matteson, M. (2012) *Comportamiento Organizacional*. 2ª Edición. McGraw Hill Interamericana Editores. México S.A. De C.V.

Lamoyi, C. (2007). *Clima Organizacional en las Escuelas Secundarias Técnicas y Generales del Estado de Tabasco*. Tesis inédita. México.

Lara, C. (2012). *La medición del clima organizacional en el área de producción de detergentes en una empresa de artículos de limpieza*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Sede de Escuintla, Escuintla, Guatemala.

Litwin, C. y Stringer, B. (2003). *Ambiente en su empresa*. 1ª. Editorial McGraw Hill. México.

- Marchant, L. (2005). *Hacia un Modelo de Implementación del Alineamiento Estratégico: Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Universidad Viña del Mar. Chile.
- Márquez, M. (2005). *Satisfacción Laboral*. Disponible en la red: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>.
- Martínez, M. (2005). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. 1ª. Edición. Editorial Díaz de Santos. España.
- Martínez, R. (2008). *El Éxito es de quienes pueden cambiar el clima*. Editorial HayGroup. Austria.
- Mejía (2010). *Manual para realizar Diagnostico del Clima Laboral*. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Guatemala.
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 9ª. Edición. Prentice Hall. México.
- Ortíz, D. (2013). *Factores críticos del clima organizacional en el departamento de archivo del hospital regional de Escuintla*. Tesis: Universidad Rafael Landívar. Escuintla, Guatemala.
- Palacios, D. (2009). *Evaluación del clima organizacional en una empresa productora y distribuidora de lentes oftálmicos*. Tesis: Universidad Rafael Landívar. Huehuetenango, Guatemala.

- Pina, M. (2005). *Gestión de los Recursos Humanos*. DEADE.
- Robbins, S. (2006). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. Pearson Education. México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administration*. 8ª. Edición. Editorial Pearson. México.
- Rodríguez, M. (2006). *Evaluación del clima organizacional*. Disponible en la red. <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/sistemas-deinformacion-organizacional.Htm>. Editorial Hall.
- Ruiz, G. (2006) *Diagnostico del Clima Organizacional de una empresa de servicios Cinopolis La Huerta*. Tesis de Licenciatura. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México.
- Sicán, L. (2007). *Diseño de un instrumento de medición de clima laboral para una institución no gubernamental y no lucrativa*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Sikula, A. (2005) *Administración de Recursos Humanos. Conceptos prácticos*. Ediorial Limusa. México, DF.
- Silva, M. (2005). *El clima en las organizaciones*. Teoría, método e intervención. 3ª. Edicion. Editorial EUB. Barcelona. España.

Velásquez, P. y Balam, R. (2005). *Propuesta para mejorar los ambientes de trabajo en una empresa industrial de producción de alimentos*. Universidad Privada en Mérida, Yucatán. México.

Vidaurre, R. (2009). *Diagnóstico del Clima Organizacional en una Empresa de Telecomunicaciones de el Salvador*. Tesis inédita. Universidad Dr. José Matías Delgado. Antiguo Cuscatlán, San Salvador.

Werther, W. y Davis, K. (2004). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ª. Edición. McGraw Hill. México.

# ANEXOS

## ANEXO No. 1

### Ficha Técnica del Instrumento

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Nombre:</b>	Cuestionario de Clima Organizacional dirigido a los colaboradores de una empresa pastelera ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango.
<b>Objetivo:</b>	Conocer la percepción del clima organizacional en los colaboradores de la empresa pastelera del departamento de Huehuetenango.
<b>Autor:</b>	José Efrain Villatoro Sosa
<b>Revisión y Validación de Instrumento</b>	<p>- Lic. José Carlos Mendoza - Lic. En Admon. de Empresas</p> <p>- Lic. Luis Francisco Castillo - Lic. en Psicología Industrial</p> <p>- Licda. Siomara del Valle - Licda. en Admon. de Empresas</p> <p><b>OJO:</b> <i>Las firmas de validación del presente instrumento se encuentran en una hoja adicional tamaño carta la cual se encuentra adjunta en los anexos de la investigación.</i></p>
<b>¿Qué mide?</b>	Clima Organizacional
<b>Indicadores</b>	<b>Preguntas:</b>
<i>Confianza</i>	1. ¿El jefe crea un ambiente de confianza para el grupo de trabajo?

<i>Confianza</i>	2. ¿Han ocurrido acciones en el puesto que desempeña en las cuales haya desconfiado el jefe del grupo de trabajo?
<i>Estabilidad laboral</i>	3. ¿La empresa brinda estabilidad laboral para el área de trabajo?
<i>Estabilidad laboral</i>	4. ¿El entorno físico (ventilación, iluminación, ruido, espacio amplio, higiene, seguridad, bienestar, etc.) para realizar las funciones del puesto son adecuadas?
<i>Motivación</i>	5. ¿El jefe motiva al personal para desarrollar satisfactoriamente las funciones en el área de trabajo?
<i>Motivación</i>	6. ¿El jefe brinda beneficios para tener iniciativa en la realización de las funciones dentro del puesto de trabajo?
<i>Relaciones laborales</i>	7. ¿Se presenta una buena relación laboral entre jefe y colaboradores?
<i>Relaciones Laborales</i>	8. ¿La comunicación que existe entre jefes y colaboradores así como entre compañeros de trabajo es la más adecuada?
<i>Capacitación, Retroalimentación</i>	9. ¿La empresa capacita al personal para mejorar el rendimiento en el puesto de trabajo?
<i>Capacitación, Retroalimentación</i>	10. ¿El jefe brinda retroalimentación para mejorar las funciones en el puesto de trabajo?
<b>Calificación y valoración del cuestionario:</b>	<p>El cuestionario consta de diez preguntas, que se deberán responder según el criterio de cada persona evaluada, en base a su puesto de trabajo en la empresa donde se encuentran laborando.</p> <p><b>Clasificación A:</b> En ésta clasificación tienen que predominar las respuestas de la casilla “Siempre” porque se refiere a que la percepción del Clima Organizacional es Saludable y se debe felicitar a la empresa por su gran desempeño.</p>

	<p><b>Clasificación B:</b> Si los datos arrojados muestran predominancia de respuestas en la casilla de “Algunas Veces” entonces la percepción del Clima Organizacional estará Regular. Por lo tanto los colaboradores no tendrán un gran desempeño en sus funciones las cuáles realizaran sin efectividad alguna, estarán cómo en su zona de confort.</p> <p><b>Clasificación C:</b> Al encontrar predominancia en las respuestas para la casilla “Nunca” entonces se “hará referencia a un clima organizacional No Saludable, lo cual será alarmante por no haber armonía ni dedicación en la empresa pastelera, por lo tanto los colaboradores no estarán motivados.</p>	
<b>Indicadores:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza</li> <li>- Estabilidad Laboral</li> <li>- Motivación</li> <li>- Relaciones laborales</li> <li>- Capacitación, Retroalimentación</li> </ul>	
<b>Opción de las respuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nunca</li> <li>- Algunas veces</li> <li>- Siempre</li> </ul>	<p>No Saludable</p> <p>Regular</p> <p>Saludable</p>
<b>Tiempo de duración de la prueba:</b>	<p>Entre 10 y 15 minutos</p>	
<b>Forma de Aplicación:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individual y/o Colectiva</li> </ul>	

## ANEXO No. 2

### Cuestionario de Evaluación del Clima Organizacional

#### **Definición Clima Organizacional:**

Para Marchant (2005) el clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización, es decir la relación con el trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución

Por otro lado Acherandio (2006) menciona que el clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan el trabajo los empleados de una empresa. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones de conducta se perpetúan en cierta medida. Así como las personas pueden elegir mudarse a un clima geográfico determinado cerca del mar, montañas, desierto, etc., los trabajadores pueden elegir el clima organizacional que prefieren.

Mientras que Chiavenato (2009) se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

## **Su Importancia**

Es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella. Si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar. Además, conocer el clima organizacional de una empresa brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional. Es aquí donde se crean diferentes planes para la mejora de la empresa, tomando en cuenta las actitudes y conductas de las personas que forman parte de la organización para darles motivación y se tenga un mejor rendimiento.

## **¿Qué mide el instrumento?**

El presente instrumento se encarga de evaluar el clima organizacional de una empresa y para ello se diseño y empleo un cuestionario, el cual se encargará de evaluar los indicadores siguientes: relaciones laborales, confianza, estabilidad, capacitación, retroalimentación y motivación.

## **¿Cómo utilizar el instrumento?**

La forma correcta para evaluar el Clima Organizacional es de la siguiente manera:

- Tener a disponibilidad la cantidad de cuestionarios a aplicar
- Brindar las preguntas correspondientes a los trabajadores
- Dar las instrucciones de cómo se responderá a las cuestiones

## **Otros Aspectos:**

- El Instrumento puede aplicarse de forma individual o colectiva
- El tiempo estimado para la realización es entre 10 y 15 minutos

- Es un cuestionario tipo entrevista fácil de responder

**Forma de Calificación del cuestionario:**

Para calificar el cuestionario como primer punto, se procederá a vaciar los resultados obtenidos en cada una de los cuestionamientos de los colaboradores. Luego se procederá a ver la predominancia de respuestas obtenidas por parte de los trabajadores (siempre, algunas veces, nunca) Seguidamente se procederá a realizar la vista gráfica de los datos obtenidos para una mejor visión de ellos y así poder interpretarlos dependiendo en la clasificación que se encuentren para saber si el clima organizacional se encuentra o no Saludable.

<b>RÚBRICA DE RESULTADOS</b>	
<b>Clasificación</b>	<b>Categoría</b>
“A”	Saludable
“B”	Regular
“C”	No Saludable

**Referencias Bibliográficas:**

Marchant, L. (2005). *Hacia un Modelo de Implementación del Alineamiento Estratégico: Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Universidad Viña del Mar. Chile.

Acherandio, L. (2006). *Dirigir personas, fondo y formas*. 6ª. Edición. Editorial ESIC. España.

Chiavenato, Iidalberto (2009). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones*. 5ª. Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

A continuación se presenta el modelo del cuestionario:

### ANEXO No. 3

## Cuestionario Clima Organizacional

Nombre \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Leer detenidamente cada uno de los ítems que se presentan a continuación y marcar con una "X" según el criterio que crea conveniente para conocer cómo se encuentra la percepción del Clima Laboral.

Siempre	Algunas Veces	Nunca
---------	---------------	-------

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>			
1. ¿El jefe crea un ambiente de confianza para el grupo de trabajo?			
2. ¿Han ocurrido acciones en el puesto que desempeña en las cuales haya desconfiado el jefe del grupo de trabajo?			
3. ¿La empresa brinda estabilidad laboral para el área de trabajo?			
4. ¿El entorno físico (ventilación, iluminación, ruido, espacio amplio, higiene, seguridad, bienestar, etc.) para realizar las funciones del puesto son adecuadas?			
5. ¿El jefe motiva al personal para desarrollar satisfactoriamente las funciones en el área de trabajo?			
6. ¿El jefe brinda beneficios para tener iniciativa en la realización de las funciones dentro del puesto de trabajo?			
7. ¿Se presenta una buena relación laboral entre jefe y colaboradores?			
8. ¿La comunicación que existe entre jefes y colaboradores así como entre compañeros de trabajo es la más adecuada?			
9. ¿La empresa capacita al personal para mejorar el rendimiento en el puesto de trabajo?			
10. ¿El jefe brinda retroalimentación para mejorar las funciones en el puesto de trabajo?			

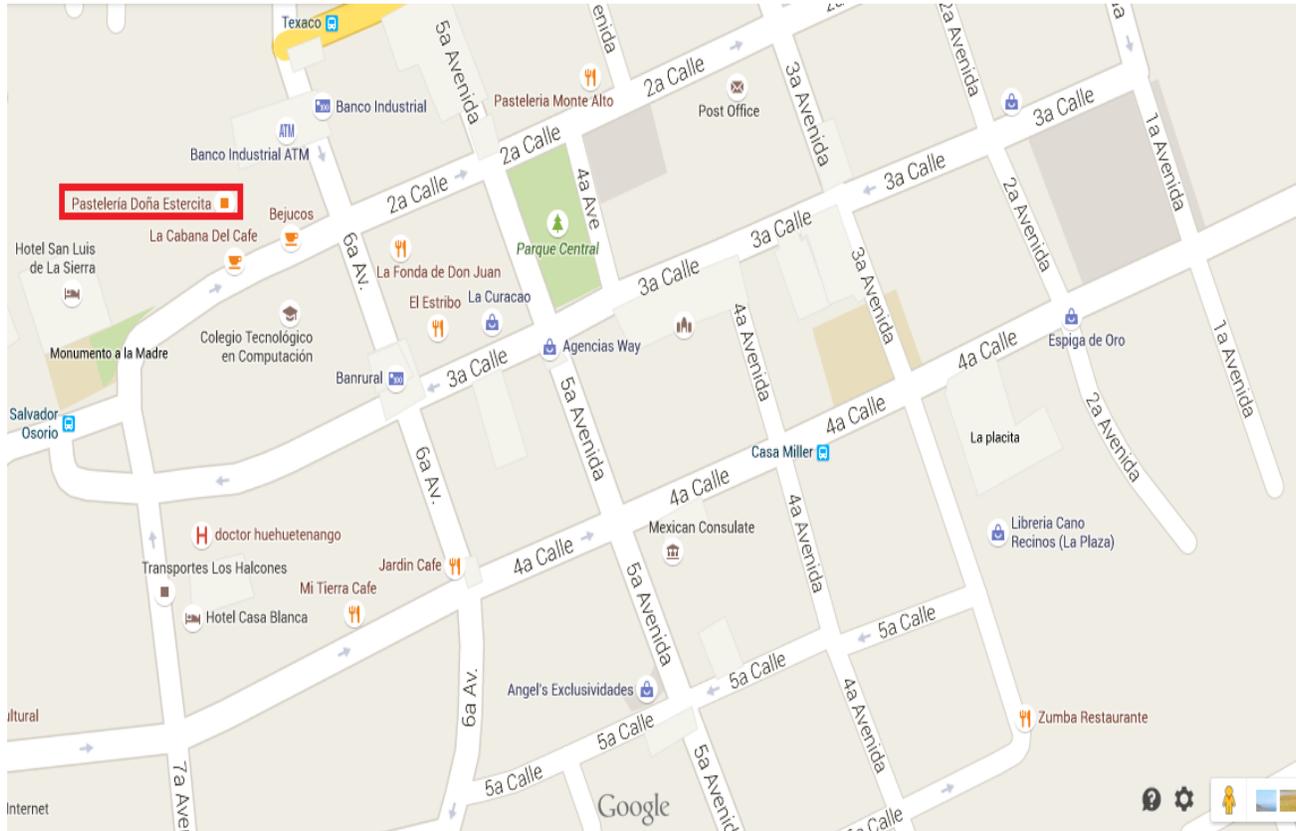
<b>COMENTARIOS ADICIONALES</b>
<b>Observaciones:</b>

**¡Agradecemos el tiempo y atención dedicada a este formulario!**

## ANEXO No. 4

### Ubicación geográfica de la empresa pastelera

#### Ubicada en la zona 1 de Huehuetenango



## ANEXO No. 5

### Fotografías



Vista frontal del Edificio de la Pastelería (3 niveles)



Sub Gerente montando pasteles con dos de sus colaboradores



Montaje para evento de presentación.



Montaje para celebración de cumpleaños.

## ANEXO No. 6



Pastelería Doña Estercita  
Dirección: II calle 6-40  
Zona 1, Huehuetenango

Huehuetenango, 15 de junio del 2015

Joven José Efraín Villatoro  
Universidad Rafael Landívar  
Estudiante

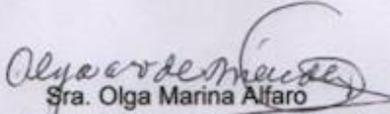
Estimado joven:

Con el respeto que se merece le envió un cordial saludo de parte de Pastelería Doña Estercita, esperando que al recibir la presente carta se encuentre gozando de buena salud y éxitos en todas sus actividades que realiza cada día recibiendo la bendición de nuestro creador.

En ésta oportunidad quiero informarle que es aceptado para que pueda realizar su trabajo de campo del tema de tesis que lleva por nombre "Clima Organizacional en colaboradores de Pastelería Doña Estercita".

Agradecidos infinitamente con su apoyo y amabilidad

Atentamente;

  
Sra. Olga Marina Alfaro  
Propietaria Pastelería Doña Estercita  
Teléfono 77642212



*Siomara Alejandrina Del Valle Cano  
Administradora de Empresas  
Colegiado No. 6471*

Huehuetenango, 02 de julio /2015.

Señores:  
Consejo Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar  
Campus Central

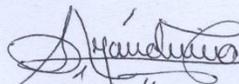
Respetables señores:

Por este medio me dirijo a usted para manifestarles que he tenido la oportunidad de conocer y revisar el anteproyecto de tesis titulado: CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE PASTELERÍA DOÑA ESTERCITA DEL DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO; del estudiante: JOSÉ EFRAIN VILLATORO SOSA, quien se identifica con número de carné 2264810 de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, el cual cumple con los requisitos que la facultad establece.

Por lo anterior manifiesto mi anuencia y disposición a colaborar en el desarrollo académico de dicha investigación de tesis a través de la supervisión y asesoría del proyecto.

Agradeciendo, la consideración a la presente,

Atentamente,



Siomara Alejandrina del Valle Cano  
Licenciada en Administración de Empresas.

*www.sdelvalle@correo.url.edu.gt  
Tel. 7764-4623 5328-5184*

Huehuetenango, octubre 2015

A quién corresponda:

Por este medio hago constar que he revisado y validado el instrumento para conocer la percepción del Clima Organizacional elaborado por el joven estudiante José Efrain Villatoro Sosa, de la carrera de Psicología Industrial / Organizacional, quién se identifica con No. de Carné 2264810, de la Universidad Rafael Landívar, Campus de Huehuetenango.

Extiendo la presente en una hoja tamaño carta, para los fines que al interesado(a) convengan.

Atentamente,

Siomara del Valle  
Licda. en Administración de Empresas  
Catedrática URL



José Carlos Mendoza  
Lic. en Administración de Empresas  
Gerente General  
COMPUASSI

Luis Francisco Castillo  
Lic. en Psicología  
Industrial/Organizacional