

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

"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DEL GREMIO QUÍMICO
AGRICOLA AGREQUIMA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, GUATEMALA."
TESIS DE GRADO

JENNIFER DANIELA CASTAÑEDA CERNA
CARNET 20752-11

JUTIAPA, ENERO DE 2018
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DEL GREMIO QUÍMICO AGRÍCOLA AGREQUIMA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, GUATEMALA."

TESIS DE GRADO

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

POR

JENNIFER DANIELA CASTAÑEDA CERNA

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

JUTIAPA, ENERO DE 2018
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

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

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. IDARVIN SAMUEL RIVAS ENRÍQUEZ

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. ABEL ANTONIO GARCÍA MEDRANO
LIC. KELY ALCIRA BARRERA ARANA DE SOTO
LIC. SILVIA AZUCENA MOTTA ESPINA

Ciudad de Jutiapa, 23 de mayo de 2017.

MGTR. Gloria Esperanza Zarazúa
Directora de Administración de empresas
Facultad de Ciencias Económicas y empresariales
URL, Campus Central

De manera atenta me dirijo a usted deseando buen éxito en sus actividades, así mismo aprovecho para informarle que he concluido la revisión de tesis titulada "Análisis del Clima Organizacional de la Asociación del Gremio Químico Agrícola, AGREQUIMA" de la estudiante Jennifer Daniela Castañeda Cerna, carné 2075211, cumpliendo con la normativa para continuar con la siguiente fase.

Sin otro particular me es grato suscribirme.

Deferentemente.


MSc. Idarvin Samuel Rivas Enriquez
Asesor de Tesis.
Código 21,372



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante JENNIFER DANIELA CASTAÑEDA CERNA, Carnet 20752-11 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de la Sede de Jutiapa, que consta en el Acta No. 01806-2017 de fecha 18 de noviembre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DEL GREMIO QUÍMICO AGRÍCOLA AGREQUIMA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, GUATEMALA."

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 2 días del mes de enero del año 2018.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

AGRADECIMIENTO

A DIOS: Por regalarme tantas bendiciones, por guiarme y darme la sabiduría necesaria para culminar esta meta en mi vida.

MI MADRE: Cindy Cerna por ser apoyo incondicional toda mi vida, por ser un pilar fundamental para lograr mis metas, por darme su amor y por ser mi ejemplo a seguir, te amo mami.

MI PADRE: Lisimaco Palma por su apoyo, paciencia y cariño.

MI ABUELA: Adilia Tobar por su gran amor, su apoyo, consejos y por ser mi segunda madre.

MI HERMANA: Andrea Cerna por apoyarme y motivarme en todo momento.

MI TIO: Orestes Cerna por su apoyo a lo largo de mi vida y un gran ejemplo a seguir.

MI ASESOR: Idarvin Rivas por su tiempo y paciencia que me ayudaron concluir con investigación de tesis.

Resumen Ejecutivo

El clima organizacional se refiere a las percepciones en el ambiente de trabajo de las instituciones, no se ve ni se toca pero tiene una existencia real que influye en el desempeño de los miembros de la organización, el logro de los objetivos trazados solo se puede puntualizar con la armonía, comunicación, creencias, trabajo en equipo y esto se puede lograr manejando una buena convivencia entre compañeros de trabajo, es decir un buen clima organizacional.

La presente investigación, tiene como objetivo, determinar el Clima Organizacional que se manifiesta en la Asociación del Gremio Químico Agrícola "AGREQUIMA", ubicada en el municipio de Guatemala, Guatemala. En este estudio se aplicaron tres cuestionarios, el primero dirigido a la Dirección Ejecutiva y Personal Administrativo, contando con 30 preguntas de selección múltiple, el segundo iba dirigido al Personal Encargado de Capacitaciones, con un total de 33 preguntas de selección múltiple y el tercero dirigido al Personal Operario, con 31 preguntas de selección múltiple, todo esto con la finalidad de percibir el clima organizacional, estos cuestionarios incluyeron los indicadores de liderazgo, cultura organizacional, toma de decisiones, relaciones interpersonales, comunicación, motivación y condiciones físicas.

Este estudio realizado en la Asociación del Gremio Químico Agrícola "AGREQUIMA" que está conformada por 6 miembros en la dirección ejecutiva y personal administrativo, 7 miembros en el personal encargado de capacitaciones y 7 miembros en el personal operario. En la presentación de análisis e interpretación de resultados, se determinó que: el liderazgo que prevalece es el democrático, se manifiesta que los colaboradores conocen la misión y visión de la asociación, así como también, al personal de dirección ejecutiva le falta conocer más a fondo las áreas para tomar mejores y más oportunas decisiones, los colaboradores indican que las relaciones interpersonales entre ellos son cordiales y con frecuencia se ayudan mutuamente, en cuanto a la comunicación los canales implementados han sido funcionales, las condiciones físicas se indica que son las correctas, estas podrían mejorarse un poco tal como espacio más amplio. Por todo

lo anterior se concluye con una propuesta de capacitación que conlleve al fortalecimiento estratégico del recurso humano que es el activo máspreciado en la asociación.

INDICE GENERAL

Introducción.....	ii
I. MARCO REFERENCIAL.....	1
1.1 Marco Contextual.....	1
a. Antecedentes	1
b) Situación Actual.....	3
.....	8
1.2 Marco Teórico	10
1.2.1 Clima Organizacional.....	10
1.2.2 Liderazgo	14
1.2.3 Cultura Organizacional	19
1.2.4 Toma de Decisiones	22
1.2.5 Relaciones Interpersonales	23
1.2.6 Comunicación	26
1.2.7 Motivación.....	30
1.2.8 Condiciones Físicas.....	34
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	42
2.1 Objetivos	43
2.1.1 Objetivo General.....	43
2.1.2 Objetivos Específicos	43
2.2 Elemento de Estudio.....	43
2.2.1 Definición Conceptual	44
2.2.2 Definición Operacional.....	44
2.2.3 Indicadores	44
2.3 Alcances y limitaciones.....	44
2.4 Aporte	45
III. METODO	46
3.1 Sujetos.....	46
3.2 Población y muestra	46

3.3 Técnicas e Instrumentos	47
3.4 Procedimiento	47
3.5 Diseño y Metodología Estadística	48
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	49
Cédula No. 1	49
Cédula No. 2	50
Cédula No. 3	53
Cédula No. 4	57
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	61
VI. CONCLUSIONES	67
VII. RECOMENDACIONES	69
VIII. BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	77
ANEXO 1	78
Cuestionario No. 1 dirigido a la Dirección Ejecutiva y Personal Administrativo	78
ANEXO 2	90
Cuestionario estructurado No. 2 dirigido al personal encargado de capacitaciones de la Asociación del Gremio Químico Agrícola	90
ANEXO 3	102
Cuestionario estructurado No. 3 dirigido al personal operario de la Asociación del Gremio Químico Agrícola.....	102
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	114

INDICE DE IMÁGENES

Imagen No. 1: Empresas Asociadas a AGREQUIMA.....	7
Imagen No. 2: Organigrama	9

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Integrantes de AGREQUIMA.....	8
Tabla No. 2: Sujeto de estudio.....	46

INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Proceso de motivación.....	32
Figura No. 2: Pirámide de las necesidades de Maslow.....	34

Introducción

El funcionamiento armónico de una organización, requiere de un clima favorable, donde se provea a todos los miembros con los que cuenta, de un agradable ambiente para el buen funcionamiento de la misma. La implementación y la ejecución de los objetivos y metas que se trazan, necesitan de una gran fuerza organizacional y apoyo mutuo. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un gerente puede tener con sus colaboradores, la relación entre el personal de la organización y otros elementos más; pueden ser un enlace o una dificultad para el buen desempeño y alcance de metas y objetivos de la institución.

El clima organizacional, es una percepción respecto a la organización. Un clima organizacional adecuado busca formar entornos en los cuales el colaborador tenga mayor identidad con la empresa, con la finalidad de que éste aprenda a trabajar en equipo y se sienta motivado, para volverse competitivo, buscando un continuo mejoramiento en las relaciones entre los colaboradores, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Con el estudio del clima organizacional también se logra percibir formalmente lo que los colaboradores piensan de la institución con respecto a las múltiples variables que intervienen en la organización. La presente investigación tiene como objetivo analizar el clima organizacional de la Asociación del Gremio Químico Agrícola “AGREQUIMA”, ubicada en el municipio de Guatemala, Guatemala.

Dicho estudio se ha organizado primero, con el marco referencial, en el cual se presentan los antecedentes de la investigación, incluyendo la situación actual que se detecta en la asociación. Seguido del marco teórico, el cual detalla los fundamentos teóricos que sustentan la investigación.

El planteamiento del problema, el cual incluye la situación actual la Asociación del Gremio Químico Agrícola "AGREQUIMA", determinándose el objetivo general, así como los específicos, que orientaron la investigación, se determinaron los indicadores, alcances y limitaciones.

El método, en el cual se incluyeron los sujetos, instrumentos y metodología estadística a presentarse, en el cual se tabuló la información que se recopiló, luego se procedió a la discusión e interpretación de los resultados.

Finalizando con el aporte que generó la realización del presente estudio.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco Contextual

a. Antecedentes

Actualmente existen estudios realizados acerca del tema de investigación, algunos de ellos se mencionarán a continuación:

Iniciando con Solórzano (2015), en la tesis titulada **“Diagnóstico del clima organizacional en la gasolinera Cvgas, Estación Talpetate”**, quien propuso como objetivo general establecer el clima organizacional en dicha gasolinera; concluyó que la motivación laboral, es deficiente respecto a recompensas y reconocimientos, capacitación y desarrollo, desafío y responsabilidad, la convivencia entre compañeros de trabajo es nula o esporádica, por lo que recomendó un cambio en el ambiente laboral, que sea de amistad, entusiasmo y cooperación entre los colaboradores, para ello sugiere el autor llevar a cabo actividades recreativas donde puedan convivir o talleres donde se encuentre todo el equipo de trabajo y puedan solucionar sus problemas interpersonales mediante la comunicación.

Por otra parte Menéndez (2014), en el estudio titulado **"Clima Organizacional en la Municipalidad de El Progreso, Jutiapa"**, se planteó como objetivo general determinar cómo es el clima organizacional en la Municipalidad de El Progreso, Jutiapa, llegó a la conclusión que las causas del estrés que presentan los colaboradores se debe a la carga de trabajo, el mal humor de su jefe, la aglomeración de las personas que buscan atención y el trabajo bajo presión, el autor recomendó tratar disminuir el estrés a los colaboradores no sobrecargándolos de trabajo, ordenar a las personas que llegan a realizar algún trámite a la Municipalidad y atenderlas con prontitud para que no exista aglomeración.

Así mismo López (2013), en el documento titulado **"Clima Organizacional en una Cooperativa de Ahorro y Crédito Afiliada a Micoope"**, estableció como objetivo general evaluar el clima organizacional de Cooperativa de Ahorro y Crédito Moyutan del municipio de Moyuta, Jutiapa y sus tres agencias, localizadas en El Progreso, Jutiapa, Chiquimulilla, Santa Rosa y Jalapa Cabecera, concluyó que los colaboradores opinan

que trabajan en equipo, pero de acuerdo a la observación realizada, se puede considerar que no se realiza del todo, por lo que cada área de trabajo, se preocupa por realizar su trabajo en forma individual en la prestación de los servicios que demandan sus asociados, se recomendó que la directiva de la Cooperativa Moyután, debe enfocar sus esfuerzos en fortalecer el trabajo en equipo, con el fin de lograr la satisfacción de sus asociados en la demanda de los servicios financieros y de esta manera generar un clima organizacional adecuado que lo perciban tanto el cliente interno, como externo.

Según Lemus (2013), en la tesis titulada “**Evaluación del clima organizacional en la empresa Entre Mares del Municipio de Asunción Mita, Jutiapa**”, estableció como objetivo general determinar el clima organizacional que se manifiesta entre los trabajadores de la empresa Entre Mares, del Municipio de Asunción Mita, Departamento de Jutiapa, a la conclusión que se llegó fue que el trabajo en equipo dentro de la empresa es un elemento esencial para el cumplimiento de las metas individuales y alcanzar los objetivos de la empresa, sin embargo la opinión a niveles de dirección consideran que es un elemento que aún falta por afinar, por lo que se recomendó generar un programa que motive el desarrollo de las actividades productivas de sus colaboradores, por medio de capacitaciones motivacionales, incentivos económicos, así mismo un programa de esparcimiento, para la convivencia y fortalecimiento de las relaciones personales y grupales.

Concluyendo con Hernández (2012), quien realizó la tesis sobre “**Estudio del clima organizacional en la Dirección Departamental de Educación, Jutiapa**”, teniendo como objetivo general determinar cómo se manifiesta el clima organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Jutiapa, el trabajo concluye que en el ambiente social, los directivos indican que si se presentan conflictos laborales, mientras que los colaboradores afirman que no han recibido orientación sobre el manejo de conflictos. Lo que respecta a comunicación ambos grupos afirman que se da por la vía formal e informal, es verbal y escrita; se recomendó capacitar a todos los empleados en el tema de resolución de conflictos y que dentro de la institución se utilice la comunicación tanto formal como informal para fortalecer las relaciones interpersonales, con el propósito de que exista un clima organizacional satisfactorio.

b) Situación Actual

El diccionario de la Real Academia Española (2016), define a la agricultura como “conjunto de técnicas y conocimientos relativos al cultivo de la tierra”.

Borja y Valdivia (2015), comentan que históricamente, la agricultura es quizás una de las actividades que cambió el curso de la humanidad, pasando del nomadismo al sedentarismo. Es quizás, uno de los pilares de la economía de numerosas naciones; destaca su importancia como motor de desarrollo la producción para el consumo interno y la seguridad alimentaria de la población, el empleo derivado y la posibilidad del comercio internacional con la consecuente generación de divisas. La agricultura sustenta la seguridad alimentaria de todos los países del mundo y obliga a sus gobernantes a establecer planes y programas que garanticen una adecuada provisión de nutrientes para el consumo de millones de seres humanos que dependen, directamente o indirectamente de la agricultura. Según estimaciones de la FAO, la agricultura es la única fuente de ingresos de alrededor del 70% de la población rural en el mundo; de un trabajo sacrificado y no exento de riesgos, se proporcionan los medios de subsistencia a millones de personas del planeta. Las estadísticas revelan en las últimas décadas el lento decremento de la producción agrícola per cápita, tanto para el mercado interno como para el de exportación, sumado a situaciones antrópicas que restringen cada vez las actividades vinculadas al agro y la producción de alimentos. Los países en desarrollo cuentan con pequeños productores que afrontan diariamente vicisitudes y limitaciones para realizar su trabajo, que está expuesto a condiciones meteorológicas adversas, carencia de créditos, infraestructura rural inadecuada, mínimo acceso a tecnología y asesoría para alcanzar el mayor rédito posible de la sacrificada labor que implica labrar la tierra.

De acuerdo con los datos obtenidos en la página web de AGREQUIMA disponible como www.agrequima.com (2017), menciona que con 25 años dedicados a trabajar en pro del sector agrícola nacional, Agrequima ha tenido como misión desde sus inicios en 1991, ser el referente de la industria de protección y nutrición de cultivos promoviendo una agricultura innovadora, sostenible y responsable con el medio ambiente,

contribuyendo a mejorar el nivel de vida del guatemalteco. Miembro de CropLife Latin America desde el inicio y actualmente 29 empresas son asociadas a AGREQUIMA; sus oficinas se encuentran ubicadas en: 3 Av. 12-38 Z-10, Edificio Paseo Plaza Business Center, Nivel 8, Oficina 804, Guatemala, Guatemala.

En uno de los programas de educación de AGREQUIMA llamado CuidAgro®, se desarrollan e imparten de forma gratuita una serie de capacitaciones sobre "Uso y Manejo responsable de plaguicidas y fertilizantes", que incluyen temas sobre buenas prácticas agrícolas, manejo integrado de plagas, inocuidad, etc. Estas enfocadas a los diferentes grupos que de una u otra forma están involucrados en la cadena de producción y distribución agrícola. Las capacitaciones están a cargo de un equipo de 4 ingenieros agrónomos que trabajan en todo el país.

Desde el año 1991 a la fecha se han capacitado a más de 860,000 personas con buenos resultados en las comunidades agrícolas del país. Estas capacitaciones han sido la herramienta necesaria para un buen número de agricultores que buscan y/o han logrado la certificación necesaria para exportar a mercados internacionales con las exigencias de calidad y seguridad que implica. Las capacitaciones se imparten a nivel nacional enfocadas a cuatro grandes grupos:

- Pequeños agricultores y sus familias.
- Profesionales y técnicos de la agricultura y salud.
- Cadena de distribución (agro servicios y bodegas).
- Empresarios agrícolas y exportadores.

Conscientes del cuidado y conservación del medio ambiente, en 1998 se implementó el programa CampoLimpio (al inicio se llamó "Limpiemos Nuestros Campos"), el cual se encarga de la recuperación y acopio de todo desecho plástico agrícola post consumo. Los envases deben pasar por la técnica de triple lavado que consiste en lavar el envase con 3 enjuagues consecutivos y colectados en la bomba de fumigar. Esta técnica permite aprovechar el producto al 100%, evita cualquier uso inadecuado posterior y permite catalogar a los envases como no peligrosos.

Los envases son depositados en los más de 350 mini centros ubicados en áreas agrícolas alrededor del país, luego son transportados por personal de AGREQUIMA al centro de recolección más cercano.

Los resultados positivos del programa para la conservación del medio ambiente, lo han hecho acreedor de tres diferentes galardones:

- Premio a la Innovación Ambiental en Centroamérica: otorgado por la Comisión Americana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) en agosto de 2004.
- Premio Ford Motor Company de Conservación y medio ambiente en la categoría de ingeniería en la conservación: Agrequima lo recibió en el año 2004.
- Medalla Presidencial al Medio Ambiente: entregada el 24 de agosto del 2005 por el presidente Oscar Berger.

A lo largo de estos años se han reciclado 32 millones de envases agrícolas, este esfuerzo coloca al país en el segundo lugar a nivel de Latinoamérica en porcentaje de recuperación, luego de Brasil y en el tercer lugar a nivel mundial.

Respondiendo a las necesidades del sector agroexportador, en el año 2012 AGREQUIMA se hace socia de GLOBALG.A.P. y se convierte en el HOST (enlace) para Guatemala de esta normativa de certificación. El trabajo se realiza desde el Grupo Técnico de Trabajo Nacional, GTTN, del cual AGREQUIMA ocupa la presidencia y coordina los esfuerzos por impulsar la implementación de la guía de interpretación de Buenas Prácticas Agrícolas para Guatemala. Esta Guía de Interpretación GLOBALG.A.P. versión 4.0-2 para Guatemala, fue aprobada en enero 2014 y ahora se convierte en el documento normativo de esta certificación para Guatemala. Esto beneficia a miles de pequeños, medianos y grandes productores, que contarán con una normativa acorde a nuestra realidad.

Para apoyar al pequeño agricultor en el camino de la certificación, también se implementa la normativa denominada localg.a.p. que le da la oportunidad de tecnificarse de forma gradual y le permite vender su producto localmente con un estándar de inocuidad.

Actualmente se está tomando en cuenta la importancia del clima organizacional, ya que se busca que el ambiente generado dentro de la asociación sea agradable para los colaboradores, tomando en cuenta el alto nivel de rotación que ha tenido, también las decisiones solo incluyen al alto mando y esto conlleva a relaciones interpersonales deficientes.

Por ser una asociación legalmente establecida, su identidad organizacional se basa en: misión, visión, principios y valores, los cuales se detallan a continuación:

Misión: “Ser el referente de la industria de protección y nutrición de cultivos, que promueve una agricultura innovadora, sostenible y responsable con el medio ambiente, contribuyendo a mejorar el nivel de vida del guatemalteco”.

Visión: Por una agricultura sana, productiva y sostenible.

Principios:

- Ética
- Honorabilidad
- Entrega

Valores:

- Espíritu de Servicio
- Innovación
- Responsabilidad

Imagen No. 1

Empresas Asociadas a AGREQUIMA



Fuente: extraído de la página web disponible: www.agrequima.com.gt (2017).

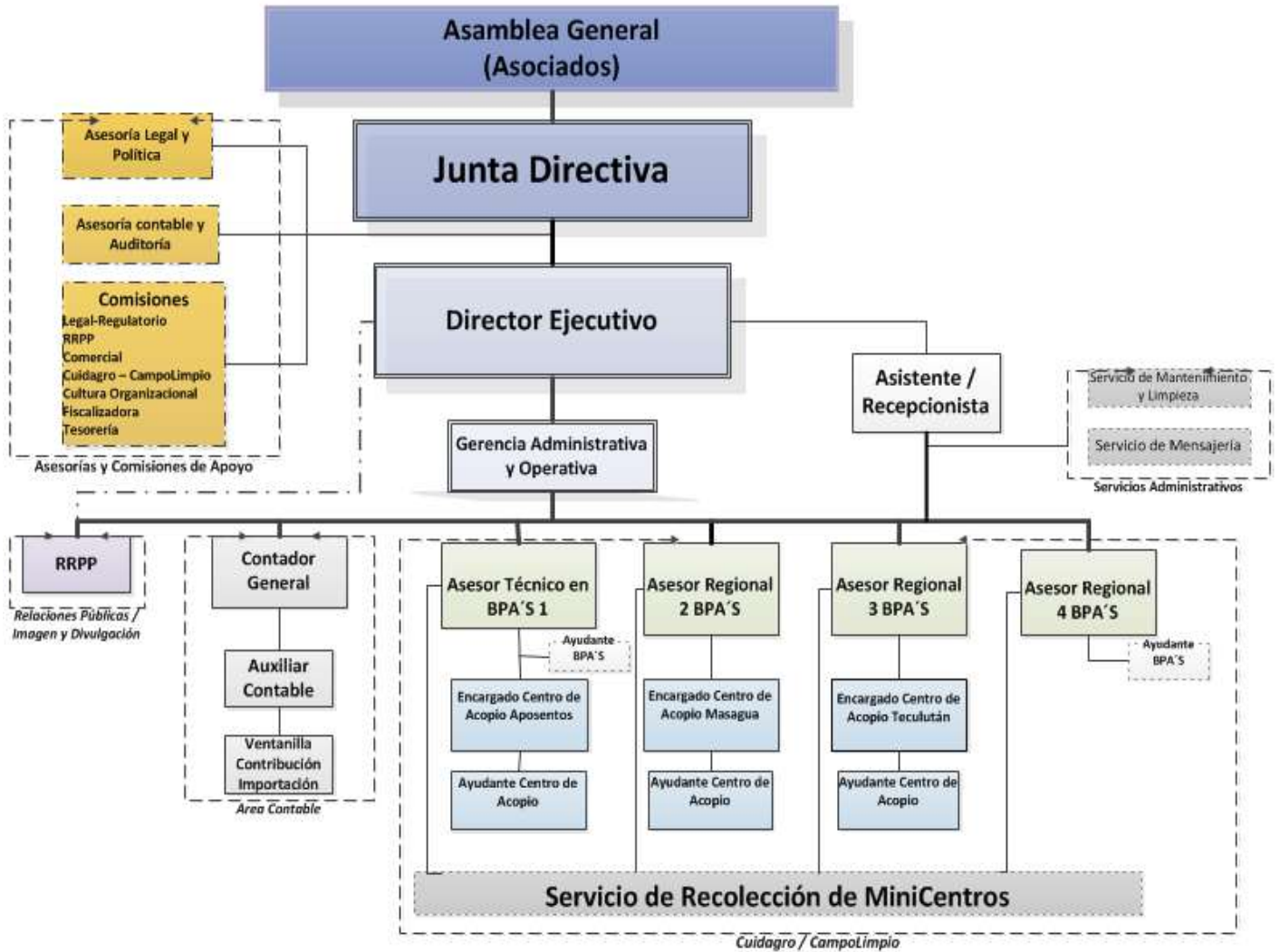
Tabla No. 1

Integrantes de AGREQUIMA

DIRECTIVA	
Presidente	1
Vicepresidente	1
Secretario	1
Tesorero	1
Vocal I	1
Vocal II	1
Vocal III	1
Vocal IV	1
ASESORES TECNICOS DE BUENAS PRACTICAS AGRICOLAS "BPA"	
Asesor Técnico de BPA Zona Central	2
Asesor Técnico de BPA Zona Nor-Oriente	1
Asesor Regional de BPA Zona Sur-Oriente	1
Asesor Regional de BPA Zona Sur-Occidente	1
Asesor Regional de BPA Zona Petén	1
Asesor Regional de BPA Zona Apoyo en local g.a.p	1
DIRECCIÓN EJECUTIVA Y PERSONAL ADMINISTRATIVO	
Director Ejecutivo	1
Asistente de Dirección	1
Contador General	1
Auxiliar Contable	1
Relaciones Públicas y Comunicación	1
Atención Ventanilla MAGA	1
Comisión Fiscalizadora	2
PERSONAL OPERARIO	
Operarios	7
TOTAL	30

Fuente: Elaboración Propia, (2017).

Imagen No. 2
Organigrama



Fuente: extraído de la página web disponible: www.agrequima.com.gt (2017).

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Clima Organizacional

Según Goncalves (2009), “el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros”.

Por otra parte, Rodríguez (2009), indica que el clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción general que manifiesta el personal, respecto a trabajar en la organización, por lo que se puede reconocer la relación tan estrecha entre satisfacción general y nivel de motivación. Un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo. Si bien no elimina los conflictos, crea condiciones que favorecen su solución, ya sea un gran departamento o un pequeño equipo de trabajo, el clima va a depender también de la persona que lo dirige.

a) Origen del Clima Organizacional

Para Robbins y Coulter (2007), el clima organizacional tiene sus inicios a finales del siglo XIX y comienzos del XX cuando Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Follet y Chester Barnard advirtieron la importancia del recurso humano en el éxito de una organización. Además, creían que la gente era el activo más importante de ellas y que debía ser administrado.

Soria (2008), comenta que el estudio del clima organizacional viene de un origen muy diferente, pues tiene sus raíces en los estudios de Lewin en 1951, relativos a “climas sociales creados experimentalmente”. Su aplicación a los estudios organizacionales fue

realizada por Tagiuri y Litwin, en 1968 y Litwin y Stringer, en 1968 y Likert en 1967, De ahí el campo se expandió a la psicología organizacional y a mediados de los noventa según Denison, en 1996 su estudio se concentraba en tres tópicos principales: la medición de la percepción de los atributos individuales (clima psicológico) la medición de la percepción de los atributos organizacionales (clima organizacional) y la medición conjunta y combinada de la percepción individual y la percepción “más objetiva” de los atributos de la organización. Lo que ha persistido es la aplicación del instrumento desarrollado por Likert (encuesta tipo Likert) en las obras mencionadas.

Sin embargo a finales de los ochenta, los tratadistas del “clima organizacional” comenzaron a preguntarse de donde venía, de qué surgía este fenómeno organizacional y aunado a que estaba de moda el estudio de la cultura en la época, voltearon a la literatura de la cultura organizacional. De esta manera, desde principios de los noventa surge una serie de artículos que aplican métodos de investigación cuantitativa para estudiar la cultura o las dimensiones de la cultura. En una primera aproximación se puede señalar, siguiendo a Denison el clima organizacional se define como: “el medio ambiente de la organización que proviene del sistema de valores de la organización, pero tiende a presentar este medio ambiente en términos relativamente estáticos, que se describen en términos de un conjunto de dimensiones relativamente fijas. El clima se considera relativamente temporal, sujeto a control directo y limitado a aquellos aspectos del medio social que son conscientemente percibidos por los miembros de la organización.

b) Importancia del Clima Organizacional

De acuerdo con Méndez (2008), el clima organizacional ocupa un lugar importante en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Valdés (2010), supone que esta temática posee especial importancia para cualquier organización, ya que el comportamiento de los trabajadores, determinado por sus percepciones incidirá enormemente en su actuación ante los procesos; en la toma de decisiones; en la aparición de conflictos, en su gestión y en su solución; en la eficacia, la eficiencia y en la productividad del trabajo, así como en otros indicadores y resultados generales de trabajo.

El conocimiento del clima, a través de una retroalimentación adecuada, permite la toma de acciones correctivas en los casos necesarios, tanto estructurales al nivel de la organización como en cualquier subsistema de ésta, o de actuación de los directivos principales y demás jefes. Por supuesto es de vital importancia también, la satisfacción o insatisfacción laboral en las personas.

Así también Chiang, Martín y Núñez (2010), señalan que la razón de tomar en cuenta el clima organizacional es para establecer un marco para la motivación y la satisfacción, luego la utilidad del constructo no hay que buscarla en el rendimiento financiero de las organizaciones, sino en el impacto que produce sobre la organización como un sistema de personas que trabajan, éstos orientados a un sistema estratégico, centrado en la consecución de amplios objetivos organizacionales como la innovación, el servicio y la gestión de la calidad.

De tal modo que el clima organizacional tiene un gran impacto en la eficiencia y productividad de la empresa, al ser este el medio para determinar el grado de satisfacción y compromiso de los colaboradores, que se refleja en las acciones que realizan para el logro de los objetivos tanto individuales como colectivos.

c) Beneficios del Clima Organizacional

Gadow (2010), comenta que los diagnósticos periódicos resultantes de las mediciones de clima permiten:

- Efectuar intervenciones innovadoras de mejora organizacional;

- Reorientar planes de acción relativos al talento y a los negocios;
- Enfocar en ciertas áreas de la empresa o dimensiones de gestión optimizando costos y energía;
- Generar conciencia en los líderes sobre qué pueden o deberían cambiar y en qué están bien encaminados.

Las posibilidades de aprovechar estos resultados siguen descubriéndose y su potencial puede incrementarse aún más:

- Abrir un canal efectivo de comunicación hacia y desde los empleados;
- Manifestar el valor que para la empresa tiene el aporte de opiniones, la escucha y la participación como herramientas potentes de cambio;
- Evitar conflictos antes de que causen malestar;
- Expresar el interés de la empresa en su gente, en el ambiente en el que transcurren muchas horas de sus vidas.

d) Características del Clima Organizacional

Gan y Berdel (2007), comentan que el clima se refiere a las características de la organización en que se desempeñan y pueden ser externas o internas. Estas son percibidas directa o indirectamente por el personal que se desempeñan en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales de cierre mensual y anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios; entre otros. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento del clima organizacional, puesto que hay deseos de trabajar y cuando baja la motivación éste disminuye también ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El clima junto con las estructuras y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas se pueden nombrar, logros, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. Entre las consecuencias negativas se señalan la inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, entre otros.

e) Actitudes que influyen en el Clima Organizacional

Davis y Palladino (2008), comentan que la actitud como juicios evaluativos acerca de objetos, personas y pensamientos que incluyen componentes afectivos de conocimiento y de comportamiento.

Así como para Robbins y Coulter (2007), son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Reflejan cómo se siente un individuo hacia algo.

Para el presente estudio se tomaron como base los siguientes indicadores:

1.2.2 Liderazgo

Para Friedman (2010), el liderazgo es un tema crecidamente complejo, cuya definición y entendimiento guarda estrecha relación con las aproximaciones teóricas contemporáneas, las mismas que se descienden de las corrientes epistemológicas que han patentado los diferentes cursos de la historia. Con esta base el liderazgo debe ser estudiado desde su historia para que pueda ser entendido mejor.

Hughes, Ginnett y Curphy (2007), comentan que en la actualidad está comprobado que el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje. Debido a esto en los últimos años se han estado generando ofertas para el desarrollo de esta competencia.

Robbins y Judge (2009), dicen que la efectividad del líder está dada por su habilidad para lograr que las organizaciones alcancen las metas planteadas considerando su habilidad para influir sobre el proceder de los demás.

Martini (2009), argumenta que el liderazgo como una función dentro de la organización, se dice que la necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme a los objetivos del grupo si son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no es por su capacidad o habilidad en sí mismo, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesidades para lograr el objetivo, se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad porque ejerce mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas, el líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Un individuo como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

La importancia del liderazgo se da por la capacidad que tiene un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. Por el contrario, varias

organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

a) Estilos de Liderazgo

Robbins y Coulter (2009), coinciden en que el Liderazgo es la capacidad que tiene una persona para manejar grupos de personas o hacer que le sigan. Según los autores citados, existen tres estilos de liderazgo, los cuales son:

- a) Líder autocrático: es el que impone y espera cumplimiento. Conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.
- b) Líder democrático o participativo: es el que consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables, y alienta su participación en la toma de decisiones.
- c) Líder liberal: se caracteriza por un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, les concede a sus subordinados un alto grado de independencia al momento de tomar decisiones.

b) Rasgos de un Líder

Baguer (2009), expresa que existen distintas versiones acerca de los rasgos o condiciones que tiene que tener un líder, quien debe reunir las tres H de humildad, humanidad y humor.

Estos rasgos según el autor mencionado, son:

- Intuición para los negocios: visión, experiencia, relaciones con el entorno, iniciativa y valor
- Capacidad de influir: liderar cambios, resolver conflictos, comunicar, motivar

- Eficacia: Asumir responsabilidades, reciclaje continuo, asumir riesgos, dotes de experiencia y agilidad mental.

En general, los líderes se caracterizan por lo siguiente:

- Son demócratas: descentralizan, delegan funciones y potencian la participación, tienen iniciativa, son espontáneos y actúan con naturalidad
- Son innovadores
- Son expertos y por eso arrastran a los seguidores
- Trabajan con sencillez convirtiendo lo difícil en fácil
- No abandonan los proyectos ante dificultades
- Practican la estrategia
- Demuestran responsabilidad y perseverancia en la obtención de objetivos
- Tienen visión, contemplando el medio y largo plazo.

Y ante la falta de tiempo deben tener unas cualidades en cuanto a:

- Eliminar lo superfluo
- Delegar
- Dejar trabajar a la gente en paz
- No ser burocrático
- Comunicador e informador.

c) Características de un líder

Maxwell (2008), indica que “no importa cuán dotado sea un líder, sus dotes nunca alcanzarán su máximo potencial sin la aplicación de la autodisciplina. Esta permite que un líder alcance el nivel más elevado y es la clave para un liderazgo duradero”.

A fin de llegar a ser un líder para quien la autodisciplina sea una ventaja, es necesario seguir los siguientes puntos de acción:

- Desafía las excusas: para desarrollar una vida disciplinada, una de las primeras tareas debe ser desafiar y eliminar toda tendencia a ponerse excusas. Si existen algunas razones por las cuales no se pueda auto-disciplinar, éstas seguramente son sólo un puñado de excusas que debemos desafiar si deseamos pasar al siguiente nivel como líderes.
- Suprimir las recompensas hasta terminar la tarea: se debe de tener cuidado de no recompensar antes de que una tarea termine, pues de lo contrario, puede que la tarea no se termine con el éxito necesario.
- Concentrarse en los resultados: si se concentran en las dificultades del trabajo en lugar de hacerlo en los resultados o en las compensaciones, es probable que se desaliente. Así se fomenta la autocompasión en vez de la autodisciplina.

Lee (2009), comenta que el liderazgo es una función del rol. Ciertos roles incluyen responsabilidad por el liderazgo, y otros no. Todos los roles gerenciales, en todas las funciones y en todos los estratos, suponen la responsabilidad de liderazgo de los subordinados. Continuando con el autor, dice que el liderazgo no proviene de tener carisma, ni de misteriosas características de personalidad. No hay líderes naturales que tengan ciertas cualidades propias que los diferencien de otra gente que no las tiene, y que por tal razón no son líderes. El Liderazgo está basado en el rol y en el trabajo propio del mismo.

- Liderazgo Gerencial: el autor mencionado anteriormente indica que liderazgo gerencial es el proceso por el cual el gerente fija el propósito o dirección para sus subordinados, y logra que avancen junto con él o ella en esa dirección de modo competente, con pleno compromiso y entusiasmo, superando los obstáculos que encuentran en el camino.

Los gerentes tienen la responsabilidad de cumplir con las prácticas gerenciales establecidas con respecto a sus subordinados. Esto significa que establecen la dirección y el contexto para ellos. Deciden si los subordinados harán su trabajo de modo independiente o como parte de equipos. Los gerentes dan dirección de modo de

asegurar la plena colaboración de los subordinados tanto con el gerente como entre sí. Los gerentes deben lograr que sus subordinados confíen en su capacidad, en sus métodos de trabajo y en las tareas que asignan.

1.2.3 Cultura Organizacional

Saavedra (2007), menciona que la palabra cultura, es como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

Frank, Landy, Jeffrey y Conte (2007), están de acuerdo con que la cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. En este sentido la principal responsabilidad del Director General (DG) consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable.

Puchol (2012), define la cultura organizacional como el conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en una empresa y que caracterizan o dan una imagen externa de dicha empresa ante sus clientes, proveedores y el entorno en general.

a) Funciones y Niveles de la Cultura Organizacional

Nelson y Quick (2007), concuerdan que la cultura organizacional tiene funciones importantes:

- Mejorar la motivación de los empleados
- Reforzar los valores
- Realizar un sistema de control para moldear el comportamiento

Algunos autores entre los que destacan, Nelson y Quick (2007) y Williams (2008), concluyeron, que la cultura organizacional se manifiesta en tres niveles distintos en la empresa:

- El primer nivel superficial, son las partes de la cultura que se pueden observar y ver, estos incluyen, los artefactos simbólicos, las formas de vestir de la gente y los diseños de la oficina. Cabe mencionar que los símbolos comunican la cultura organizacional por medio de un mensaje no hablado, pensemos en el logotipo.
- El segundo nivel, son los valores y creencias expresados por los empleados de la empresa, sobre lo que debe o no ser. Estos se observan, al escuchar la comunicación entre empleados o en la misión de negocios de la empresa.
- El tercer nivel, son los supuestos básicos inconscientes y creencias, que están sumergidos más debajo de la superficie y que guían a los integrantes de la organización. Estos incluyen, las reglas no escritas y opiniones que tienen los empleados, que no se pueden romper y que raramente se discuten, a menos de alguien las quiera modificar.

b) ¿Cómo se crea la cultura organizacional?

Para Plunkett, Allen y Attner (2013), la cultura de una organización se crea de manera inicial, por medio del fundador de la empresa.

Hill y Jones (2008), explican que la cultura organizacional se establece por medio del liderazgo del fundador, porque éste imprime sus propios valores en el estilo administrativo de la organización.

Msoroka (2011), plantea que el proceso en que un fundador de una empresa, crea cultura, ocurre de tres maneras distintas: la primera, es cuando el fundador contrata y mantiene empleados, que piensan y actúan como él. La segunda, es cuando el fundador adoctrina y socializa con los empleados, para transmitir sus valores y modo de pensar. La tercera, se da cuando los empleados internalizan el comportamiento y creencias del fundador y lo ven como un modelo a seguir.

c) Características de la Cultura Organizacional

Robbins y Judge (2009), define que cultura organizacional es un conjunto de características que la organización valora.

Las organizaciones cuentan con colaboradores quienes realizan las tareas que le sean asignadas de acuerdo a sus destrezas y aptitudes, para lo cual se hace necesario conocer algunas características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional.

- La identidad de sus miembros: el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con el tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo: las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- La integración de unidades: como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- El control: uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

- El enfoque hacia el sistema abierto: el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- Tolerancia al conflicto: grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

1.2.4 Toma de Decisiones

Para Chiavenato (2007), la toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), “la toma de decisiones es el proceso a través del cuál se identifica una necesidad de decisión, establecen alternativas, analizan y se elige una de ellas, implementa la elegida, evalúan los resultados”. En cuanto a lo que a negocios se refiere, la toma de decisiones es una herramienta que permite tomar las mejores decisiones en beneficio de la empresa. Generalmente, se utiliza para tomar decisiones estratégicas, decisiones importantes, o decisiones que son poco frecuentes (no rutinarias); sin embargo, se puede usar para tomar cualquier decisión en la empresa.

a) Autoridad

Según Martínez (2010), la autoridad deriva del derecho a utilizar y dirigir los recursos de la empresa, lo cual supone el derecho a tomar ciertas decisiones sólo sobre el empleo de tales recursos para alcanzar los objetivos de aquella fijados o aprobados por los propietarios, el deber de obedecer las decisiones y la existencia de un poder de acción y de mando con el cual se asegure el cumplimiento de tales decisiones.

Por otra parte Román (2008), identifica los diferentes tipos de autoridad que pueden citarse, los cuales son:

- Autoridad personal: es aquella que una persona adquiere a causa de sus cualidades y capacidades, de su competencia, experiencia y preparación; a fin de asumir la iniciativa e indicar qué acciones deben realizarse para que el grupo sobreviva o logre alcanzar lo que desea (el grupo la reconoce).

- La autoridad formal o institucional: es aquella que una persona ejerce en virtud de su cargo o de la posición que ocupa (independientemente de si es delegada o derivada de la función que ejerce), cargo o posición a los que es inherente la autoridad.

El mismo autor indica que la autoridad personal varia con las personas, la formal es independiente de ellas y permite la supervivencia de la organización y la uniformidad de acción; más la autoridad formal no es confiada a individuos si no a los puestos que ocupan en la estructura. Estas autoridades no pueden separarse.

También indica que, la autoridad derivada del puesto o institucional, es aquella que se ejerce por el titular de un puesto en el ámbito de la estructura de la empresa. Por otra parte menciona la autoridad derivada de la situación, aduciendo que este tipo de autoridad surge cuando una persona se encuentra en condiciones de dar órdenes y de ser obedecido en determinadas circunstancias.

1.2.5 Relaciones Interpersonales

Madrigal (2007), describe las relaciones interpersonales como “el dialogo que se da entre las personas mediante la transmisión y recepción de pensamientos creencias, hechos y actitudes y sentimientos implica la interrelación con nuestros semejantes y tiene como objetivo responder y escuchar adecuadamente, compartir información, mantener una comunicación eficaz, ampliar y mejorar las relaciones”.

Por su parte Landy y Conte (2007), comentan que las relaciones interpersonales laborales con los Jefes y con los subalternos: en el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del contrato psicológico. "este consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir lo que la administración espera de los trabajadores e inversa. De hecho este contrato define las expectativas conductuales que incluye cada rol. Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que

comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas

Chiavenato (2007), afirma que, en la actualidad, cada uno de los jefes de la empresa debe constituirse en maestros de sus empleados. La pregunta que se hace es: ¿cuándo un jefe es un maestro? lo es cuando asume la siguiente conducta: escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un súper liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, mostrándoles como auto liderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas. Igualmente busca la construcción de la autoconfianza de sus seguidores convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.

a) Importancia de las Relaciones Interpersonales

Luciem y Pierre (2007), indican que el ser humano se relaciona con los demás, espera reciprocidad, esto quiere decir que desea dar, pero también recibir, escuchar y ser escuchado, comprender y ser comprendido.

Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella se logran intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocer mejor. La comunicación permite expresar y saber más sobre uno mismo, de los demás y del medio en que se vive.

b) Perfeccionar las Relaciones Interpersonales

Luciem y Pierre (2007), indican que uno de los pilares fundamentales para lograr la estabilidad del ser humano es vivir en sociedad y de allí su requerimiento máximo es el de disfrutar de relaciones humanas armónicas. En efecto, todo el mundo sabe muy bien de lo satisfactorio y placentero que es el disfrutar de éstas y de la tragedia que significa el no tenerlas. El tan inquietante y famoso estrés (tensión) en los seres humanos es prácticamente siempre producto de experiencias de relaciones interpersonales insatisfactorias o del riesgo de que así ocurra, estas implican una amenaza claramente comprobada de problemas de salud tanto mental como orgánica.

No es necesario ser un experto para saber cómo afectan a las personas los conflictos conyugales, las problemáticas familiares (relaciones padres-hijos, relaciones entre hermanos, crisis de adolescencia y otros) o las relaciones insatisfactorias en el trabajo. En efecto, es bien conocido el que las llamadas enfermedades psicósomáticas (colon irritable, asma, alergias, hipertensión y otros) son consecuencias directas de la tensión. También, que la tensión acelera la arteriosclerosis, que afecta las funciones sexuales al alterar el balance de las hormonas respectivas, y así sucesivamente.

En suma, para tener una vida feliz es requisito indispensable el gozar de buenas relaciones interpersonales. Por otra parte la eficiencia y productividad en empresas e instituciones diversas, tienen como factor de primera importancia la constitución de equipos de trabajo que tengan buenas. Porque en ambientes conflictivos y con discordias en que predominan los antagonismos, resentimientos y desconfianza sucede precisamente lo contrario. Lo que impulsa cada vez más a ejecutivos y directivos tanto a aplicarse en propia capacitación en relaciones humanas, como a la puesta en práctica de programas destinados a mejorar el respectivo ambiente laboral.

c) Relaciones Interpersonales Saludables

Littaver (2008), expone que los problemas en las relaciones que no son saludables son, hasta cierto punto, parte de la condición humana, pero lograr relaciones saludables es un trabajo de toda la vida.

El encontrar maneras de crear relaciones amorosas más firmes con la familia, las amistades, los compañeros de trabajo y otras personas en la vida, aprender a relacionarse con amor en vez de reaccionar por culpa o manipulación, descubrir como reclamar la vida dentro de las relaciones interpersonales y alentar a otros a hacer lo mismo es el comienzo de un viaje espiritual hacia la curación de todas las relaciones, también la relación que se tiene con Dios y la que se tiene con uno mismo.

Gran parte de los problemas que los adultos tienen provienen de una infancia disfuncional lo que repercute en patrones enfermizos o anormales donde se pierde la identidad, los que se manifiestan cuando se concentra en las necesidades y el comportamiento de otros y se vuelve irresponsable por lo menos en un área importante de propia vida.

El reconstruir el sentido les ayudará a reconocer las creencias falsas a las que se está apegado, mismas que se aprendieron desde la niñez ya sea por los padres, maestros, la culturización de la época, país o circunstancia en donde se ha vivido, o por demasiada información falsa proveniente de medios masivos de comunicación que nunca se han cuestionado y se han aceptado como verdadera.

1.2.6 Comunicación

Méndez (2008), comenta que los canales de comunicación permiten a los directivos mantener informados a los empleados sobre la estructura de la organización, los procesos, tareas, desempeño y resultados. El conocimiento de la organización permite al empleado desempeñar su trabajo y establecer relaciones sociales satisfactorias.

Hellriegel (2007), indica que la comunicación es el motivo en gran parte de los problemas que se generan en el interior de las organizaciones tradicionales y contemporáneas. Pero también, no se puede trabajar sin ellas y usar todos los modos para transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos en forma verbal, de escucha, no verbal, escrita, electrónica y otras semejantes para transferir e intercambiar información y emociones; se puede pensar que esta competencia es como el sistema circulatorio que alimenta las otras competencias.

a) Función y propósito de la comunicación

Koontz, Weihrick y Cannice (2008), indican que el propósito de la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa porque integra las funciones gerenciales. Especialmente la comunicación es necesaria:

- Para establecer y diseminar las metas de una empresa
- Desarrollar planes para su logro
- Organizar los recursos humanos y otros de la manera más eficiente y efectiva
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir
- Controlar el desempeño.

Robbins y Coulter (2009), plantean dos tipos de comunicación, tales como la formal, la cual consiste en una cadena oficial de mando indispensable para que se realice un trabajo específico. Por ejemplo, cuando un jefe le da instrucciones a su subordinado. Se puede dar a través de canales como: el manual de la empresa, manual de inducción, cartas, memorando, reuniones laborales en donde se levante un acta de lo establecido, conferencias, boletines o periódicos empresariales; y la informal, la cual no está definida necesariamente por una jerarquía. Se podrían realizar pláticas en el pasillo, comedor, a

la hora de salida, entre otros que surgen, en la mayoría de los casos, cuando los empleados hacen amistades y se comunican entre sí, sin necesidad de tener alguna conversación laboral. Aquí, no se transmiten los mensajes formalmente, por lo que suele usarse canales como: el teléfono, el correo electrónico o conversaciones personales en donde no se firma ningún documento que respalde dicha conversación, basándose de esta manera, en la confianza y ética.

Los mismos autores, sugieren que los gerentes deben estar al pendiente de la comunicación informal; saber cómo fluye la comunicación entre los empleados y qué individuos son los conductos claves de la información para que puedan manejarla eficientemente. Como los rumores no se pueden eliminar, una forma en que estos pueden minimizarlos son comunicándose de forma abierta, completa y honesta con los empleados. Así mismo, establecen que la comunicación organizacional puede fluir en distintas direcciones, como se describen a continuación:

- a) Comunicación hacia abajo: esta comunicación se da de los gerentes hacia los empleados, en donde se dirige, coordina, evalúa, se informan políticas u objetivos, se dan instrucciones, entre otros.
- b) Comunicación hacia arriba: es cuando la comunicación fluye de empleados a gerentes, en donde los primeros dan a conocer cómo se sienten, presentan informes de rendimiento, cuadros de sugerencias, quejas, solicitan sesiones con sus superiores.
- c) Comunicación lateral: ésta se lleva a cabo entre los empleados que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.
- d) Comunicación diagonal: la comunicación se da entre las diferentes áreas y niveles organizacionales. Por ejemplo, cuando una persona de mercadotecnia se comunica con otro trabajador del departamento de ventas.

Koontz y Weihrich (2007), dan a conocer que la comunicación es la transferencia de alguna información de una persona a otra que debe de ser enterada con lo que se transmite.

Los autores definidos con anterioridad indican que cada persona tiene una visión única del mundo que nos rodea. Esto provoca con frecuencia, malos entendidos, errores de interpretación, conversaciones confrontativas, perdiendo así energía, tiempo, respeto, dinero y oportunidades. La comunicación hoy en día dentro de las organizaciones es un tema que afecta directamente al clima organizacional ya que puede hacer que las personas se sientan incómodas afectando así la empresa en su entorno. Cuando la comunicación se gestiona de una forma correcta permite mejorar el clima laboral y esto lleva el mejoramiento del desempeño de los empleados.

Robbins y Judge, (2009), están de acuerdo con que la comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, que tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si este fuera insatisfactorio.

Para Gan y Berbel (2007), es importante hacer conciencia de algunas situaciones de comunicación que no van a favorecer al clima organizacional; tales como es que se explican a continuación:

- Críticas y ataques en las reuniones que se tengan dentro de la empresa, muchas veces las personas no les importa ofender con tal de salir beneficiados, pero eso solamente traerá un entorno desagradable
- Bromas o críticas cuando se obtuvo un fracaso a nivel organizacional o personal, no se debe de olvidar que un fracaso trae sentimientos negativos, por lo tanto hay que respetar a las personas cuando estén pasando por un momento malo en su trabajo
- Reuniones largas y poco productivas, se habla mucho y no se hace nada y esto desanima a los colaboradores
- Comentarios ofensivos sobre el contenido de algún informe o de alguna información, el contenido de esos informes será el pensamiento o punto de vista de

alguna persona, y no debemos de ofender con ningún comentario, las cosas se pueden arreglar de una forma respetuosa

- Rumores dentro de la organización, hablar a espaldas de los demás o cosas que son inventadas
- Que hayan privilegios con otros departamentos y se ande rumorando
- Que la información no llegue con total transparencia
- Que las quejas no se traten con cuidado y que se divulguen por toda la organización

1.2.7 Motivación

Martínez (2012), afirma que la palabra motivación deriva del latín *motus*, que significa “movido” y de *motio*, que significa “movimiento”. Se define como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo, y en el contexto organizacional se trata de un esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones con el fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción sobra significado.

Urcola (2008), comenta que muchos jefes y directivos que son eficientes técnicos y buenos profesionales, tienen sentido de la responsabilidad y se preocupan por su trabajo, sin embargo, fracasan en su misión de lograr resultados a través de otros.

¿Por qué suele ocurrir esto? La respuesta está casi siempre en el desconocimiento o en la falta de habilidad para mantener unas adecuadas relaciones con sus colaboradores. Fracasan porque no saben dirigir y motivar adecuadamente a sus colaboradores.

Pero ¿motivar para qué? En primer lugar, motivar para que cada trabajador realice adecuadamente su cometido, para que cumpla con sus funciones y obligaciones y, en segundo lugar, para que logre sus objetivos.

Las teorías modernas acerca de la motivación en el trabajo se basan en la suposición de que la recompensa es más eficiente que el castigo y que las motivaciones internas y trascendentes son más efectivas que las externas. Las recompensas intrínsecas al trabajo, tales como mayor responsabilidad, adiestramiento e identificación con las tareas, dan mejores resultados que las extrínsecas, como son los aumentos de salario, la seguridad en el empleo y los beneficios adicionales.

La motivación, como uno de los aspectos de las ciencias del comportamiento, está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta humana hacia un objetivo. La motivación es otro aspecto resaltante dentro del comportamiento organizacional y puede definirse como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales condicionados por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal. (Rodríguez, 2009).

Robbins y Coulter (2009), indican que la motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da merito o reconocimiento a labores asignadas. Un empleado altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito a la organización.

Figura No. 1
Proceso de Motivación



Fuente: Robbins y Coulter, (2009).

Álvarez (2007), observa la motivación de dos formas:

Reconocimiento: es el que mide el grado en que el trabajo de los miembros de una organización es evaluable y por consiguiente, son admirados y recompensados cuando se tiene una buena calidad del trabajo, o sancionados, cuando se hace algo incorrecto o por el contrario son ignorados, dejando de lado las cosas que hacen bien o mal.

Contenido del trabajo: el trabajo se torna interesante cuando exige del individuo el empleo de las destrezas y capacidades o, por el contrario es monótono y pobre impidiendo la utilización de las capacidades, muestra además, si el colaborador identifica la importancia de trabajo, sintiéndose orgulloso de su labor o no.

▪ **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow**

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), refieren que una de las teorías de la motivación más conocidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow, quien veía las necesidades humanas en la forma de una jerarquía y concluyó que cuando una serie de necesidades es satisfecha, cesa de ser un motivador.

▪ **La Jerarquía de las necesidades**

Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en orden de importancia ascendente son las siguientes:

- **Necesidades fisiológicas:** constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionada con supervivencia. Por ejemplo: la alimentación, saciar la sed, calor, abrigo y sueño.
- **Necesidades de seguridad:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Por ejemplo: la necesidad de estabilidad, de protección.
- **Necesidad de asociación:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto efectivo y participación social por ejemplo: comunicarse con otras personas, establecer amistad, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad y sentirse aceptado en cualquier grupo.
- **Necesidades de estimación o reconocimiento:** también conocidas como necesidad del ego a autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro del grupo social, de igual manera se incluye la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- **Necesidades de autorrealización:** también conocidas como auto superación y actualización, que se convierte en el ideal de cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra y desarrollar su talento al máximo.

Figura No. 2

Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: Koontz, Weihrich y Cannice, (2008).

1.2.8 Condiciones Físicas

Para Gómez y Acosta (2008), las condiciones físicas sobre lugares de trabajo tales como: tamaño, distancias, materiales, así como la ubicación de servicios al personal y al público deben incluir aquellos factores físicos que contribuyen a la creación de un ambiente agradable o favorable. Para eliminar o disminuir los efectos negativos provocados por los factores ambientales deben cumplirse algunos requisitos, como lo son:

- Iluminación
- Color de las áreas
- Temperatura ambiente
- Mobiliario
- Música
- Ruido

- Espacio
- Ventilación

Para Robbins, Coulter Huerta, Rodríguez Amaru, Varela y Jones (2009), las condiciones físicas son la disposición física de los puestos de trabajo y de los componentes materiales, así como la ubicación de servicios al personal y al público no deben omitir los factores físicos que contribuyen a crear un ambiente de trabajo favorable. Bien reconocido es que la productividad se reduce debido, entre otras cosas a una iluminación incorrecta, coloración inapropiada, ruidos excesivos, temperatura inadecuada, etc. Por lo anterior se presentan algunos requisitos que deben cumplirse para eliminar o disminuir los efectos negativos provocados por los factores ambientales.

a. Mobiliario y Equipo

García (2011), comenta que las condiciones físicas sobre lugares de trabajo, como: dimensiones, distancias, materiales (por ejemplo, si el suelo es de material sintético, provocando acumulación de electricidad estática, o está cubierto de moqueta, o es resbaladizo). Evaluación ergonómica del mobiliario del puesto de trabajo. Interesará ver si se contempla un diseño ergonómico del mobiliario en cuanto pueda adaptarse al trabajador individualmente considerado (por ejemplo, mesa y silla adaptable en altura, material del mobiliario, que evite reflejar la luz, diseño del mobiliario del puesto de cajera en un supermercado, o en facturación en un aeropuerto).

b. Ergonomía

Mondy y Noe (2007), definen la ergonomía como el estudio de la interacción humana con tareas, equipo, herramientas y el ambiente físico. El objetivo de la ergonomía es adaptar la máquina y el ambiente laboral. La ergonomía incluye todos los intentos para estructurar las condiciones laborales de tal manera que maximicen la conservación de la energía, fomenten la buena postura y permitan a los colaboradores funcionar sin dolor ni daño. Es evidente que existe un beneficio económico por usar la ergonomía. Informes revelan que las organizaciones muestran un mejoramiento del ambiente de trabajo, incrementan el estado de ánimo de los colaboradores, disminuye las tasas de lesiones y

genera un buen rendimiento sobre la inversión. La participación de los colaboradores en el diseño y la implementación de programas de seguridad y salud, aumenta las oportunidades de éxito.

c. Iluminación

Según el Centro Nacional de condiciones de trabajo (2009), una iluminación correcta es aquella que permite distinguir las formas, los colores, los objetos en movimiento y apreciar los relieves, y que todo ello, además, se haga fácilmente y sin fatiga, es decir, que asegure el confort visual permanentemente. El análisis ergonómico de la iluminación de un puesto o zona de trabajo, pasa por tener en cuenta los siguientes condicionantes:

- **Condicionantes del observador**

Dentro de este factor se debe analizar: capacidad visual, edad.

La capacidad visual de una persona viene determinada por las facultades más importantes del ojo, que son las siguientes: la agudeza visual, la sensibilidad al contraste, la rapidez de percepción.

- **Condicionantes del entorno**

De acuerdo al Centro Nacional de Condiciones de Trabajo dentro de los condicionantes del entorno deben analizarse: dimensiones, colores, forma, función, textura.

- **Condicionantes de la tarea**

Los condicionantes de la tarea que deben tenerse en cuenta para una correcta iluminación son: dimensiones de los objetos a observar o manipular, contraste, dificultad de la tarea (duración, velocidad de respuesta).

- **Condicionantes de la estructura**

Se analizará en este apartado los condicionantes inherentes a la estructura en función de: posición de los puntos de luz, distribución lumínica (dispersa, concentrada), tipología

y diseño de los puntos de luz, significado cultural del tipo de luz, relación luz natural - luz artificial.

d. Ventilación

La ventilación según Hernández (2008), debe oscilar entre 20 o 25 grados de temperatura. Además, es aconsejable renovar el aire abriendo las ventanas y tener limpio el conducto del aire acondicionado.

1.2.9 Capacitación

Rodríguez (2009), indica que la capacitación busca lograr ciertos objetivos, entre los cuales se podría hacer mención el objetivo general que consiste en conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada. Entre los objetivos particulares de la capacitación, se puede hacer mención de:

- Incrementar la productividad
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario
- Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales que surgen durante la capacitación
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos
- Contribuir a reducir las quejas del personal y elevar la moral de trabajo
- Facilitar la supervisión del personal
- Promover ascensos con base en el mérito personal
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo
- Contribuir a la reducción de los costos de operación
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

La capacitación se requiere a nivel operativo; es decir, la requiere el obrero, el maestro de taller; el nivel administrativo desempeña un papel decisivo en cuanto a la capacitación, a este nivel le corresponde promover y participar en la planeación del programa de capacitación. Además del nivel operativo, la capacitación debe extenderse a los jefes de departamento, a los subgerentes y a los gerentes de área, los cuales también requieren ser capacitados. Para realizar capacitaciones hay que revisar distintas partes, comenzando por la motivación de la persona para que desee ser capacitada. Consiste en cambiar comportamientos, lo que se puede lograr siguiendo algunos pasos:

- Convencer al trabajador de que los cambios en su comportamiento favorece sus intereses.
- Crear conciencia en los trabajadores de que los cambios en su comportamiento y el convertir este en un hábito redundara en un mejor desempeño.
- Decirle al trabajador que tiene que aceptar la capacitación si así se le ordena su jefe inmediato o sus superiores de mal alto nivel. En este último caso el trabajador cambiara por obligación más que porque reconozca que al recibir capacitación mejorara su desempeño o su tarea será más gratificante.

Seguendo con Rodríguez (2009), la capacitación se divide en siete áreas:

- **Capacitación para el trabajo:** se imparte al trabajador que van a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, o por promoción o reubicación dentro de la misma empresa.
- **Capacitación de preingreso:** se realiza con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios.
- **Inducción:** consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la organización para que se integre al puesto.

- **Capacitación Promocional:** es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.
- **Capacitación en el trabajo:** la conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realizan.
- **Adiestramiento:** consiste en una acción destinada al desarrollo de habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
- **Capacitación específica y humana:** consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Para que la capacitación funcione en condiciones óptimas es necesario tomar en cuenta lo siguiente según Rodríguez (2009):

a. Aprender

Significa un cambio en relación con el estado anterior del individuo, y ese cambio puede producirse en los conocimientos, la comprensión, los hábitos, las habilidades, los intereses, las aptitudes o la percepción.

Este cambio en los estados internos debe manifestarse en el comportamiento, lo que en términos de la calificación del personal significa lograr el objetivo final de la empresa, o sea, aumentar la eficacia en el desempeño de sus funciones. Para que la capacitación produzca el cambio deseado en los estados internos y el comportamiento del personal, es necesario conocer las leyes del aprendizaje, así como las características sociopsicológicas a través de las cuales actúan estas leyes y los principios en los que se debe basar la capacitación.

b. Características sociopsicológicas

El personal, sometido a un conjunto de influencias sociales que se reflejan en su conducta, presenta algunas características sociopsicológicas que se deben tener en cuenta al impartirle capacitación:

- 1. La motivación:** esta es la fuerza que induce a las personas a actuar, y la que orienta y regula su conducta, influye en su voluntad para ejecutar una tarea, vencer las dificultades y movilizar sus potencialidades.
- 2. La experiencia:** la vivencia experimentadas por el ser humano determinan en cierta medida sus motivaciones actuales y sus expectativas.
- 3. El estatus:** es la posición jerárquica que ocupa un individuo en relación con los otros, está asociado con el grado de autoridad e influencia que se ejerce sobre los demás, así como con la responsabilidad que tiene ante determinados objetos, personas o situaciones.

El diseño de la capacitación debe enfocarse en, al menos, cuatro asuntos relacionados según Bohlander y Snell (2008):

- 1. Objetivos instruccionales:** describen las habilidades o conocimientos que se han a adquirir y las actitudes que se van a cambiar.
- 2. Disposición y motivación de los capacitados:** la disposición de los capacitados se refiere a sus factores de madurez y a su experiencia. Los capacitados prospectos deben ser analizados a fondo para determinar que tengan los antecedentes del conocimiento y las habilidades necesarias para absorber lo que les presentaran. La motivación de los capacitados son las personas que son conscientes, orientadas a objetivos, autodisciplinadas y perseverantes es más probable que perciban un vínculo entre el esfuerzo que realizan en la capacitación y el mayor desempeño en el puesto. Al enfocarse en los capacitados más que en los capacitador o en el tema de la capacitación, los gerentes pueden crear un

ambiente de capacitación que conduce al aprendizaje. Hay seis estrategias que pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar las amenazas y el castigo
- Ser flexible
- Hacer que los participantes se fijen metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Analizar los obstáculos físicos y psicológicos para el aprendizaje.

3. Principios del aprendizaje: la capacitación tiene que construir un puente entre los empleados y la organización. Un paso importante en esta transición es considerar por completo los principios psicológicos del aprendizaje, es decir, las características de los programas de capacitación que ayuden a los empleados a entender el nuevo material, vinculado con su vida personal y aplicarlo de nuevo en el puesto.

4. Características de los instructores: a menudo un buen capacitador es quien realiza un poco más de esfuerzo o demuestra una preparación más instructiva. Sin embargo, en la capacitación también influye el modelo personal del capacitador y sus características: conocimiento del tema, adaptabilidad, sinceridad, sentido del humor, interés Instrucciones claras, ayuda individual, entusiasmo.

Para Bohlander y Snell (2008), una vez que se han determinado las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el tipo de ambiente de aprendizaje necesario para su fortalecimiento. El éxito de los programas de capacitación dependen más de la capacidad de la organización para identificar las necesidades de capacitación. El éxito depende de tomar la información obtenida de los análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de primera categoría.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima organizacional, se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, entonces se convierte en un aliado o en un enemigo, en una fortaleza o una debilidad para la institución, permitiendo así, cumplir o no con los planes propuestos.

En la Asociación del Gremio Químico Agrícola (AGREQUIMA), ubicada en el municipio de Guatemala, Guatemala, con base a observaciones preliminares se determinó que dentro del ambiente de la asociación, hay factores que pueda estar afectando el desarrollo de las actividades laborales, entre las cuales se mencionan: el individualismo, la desmotivación, existe también desinformación, confusión o mala interpretación, se observa de igual manera que la toma de decisiones no es participativa, el alto nivel de rotación también es un factor notable.

El individualismo es causado por la deficiencia de relaciones interpersonales, la desmotivación es porque no tienen buen estímulo y algunas veces no se valora el trabajo realizado por los colaboradores, la desinformación, confusión o mala interpretación es debido a que la comunicación es deficiente y los canales que se utilizan no son los más adecuados, la toma de decisiones no es participativa debido al autoritarismo dentro de la asociación, el alto nivel de rotación también es un factor notable y se da por la insatisfacción de los colaboradores.

Todo lo anterior se deriva de un descuido o desconocimiento del clima organizacional ya que este está condicionado por la satisfacción general que manifiesta el personal respecto a trabajar en la organización. De no atender oportunamente estos problemas señalados pueden repercutir negativamente en el desempeño de la organización.

A pesar que la asociación posee aspectos que son positivos o adecuados, deben aplicarse medidas correctivas que aborden los temas integralmente y que por ende generen valor agregado y un ambiente armonioso dentro de la organización.

Ante la situación expuesta anteriormente, se lleva a cabo la siguiente interrogante:
¿Cómo se manifiesta el Clima Organizacional en la Asociación del Gremio Químico Agrícola (AGREQUIMA), ubicada en el municipio de Guatemala, Guatemala?

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo General

Determinar cómo se manifiesta el Clima Organizacional en la Asociación del Gremio Químico Agrícola (AGREQUIMA), ubicada en el municipio de Guatemala, Guatemala.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar los distintos elementos y principios de la cultura organizacional que se llevan a cabo en la asociación.
- Identificar el tipo de liderazgo que se practica por parte de la dirección y la gerencia y cómo este repercute en alcanzar metas.
- Identificar los aspectos que se consideran para la toma de decisiones en los diferentes niveles de dirección de la asociación.
- Determinar el tipo de relaciones interpersonales que se manifiestan entre los colaboradores de la asociación.
- Identificar los canales de comunicación que se utiliza en los diferentes niveles dentro de la asociación.
- Establecer los tipos de motivación practicados en la asociación.
- Establecer si las condiciones físicas con las que cuenta la asociación influyen en el desempeño de los colaboradores.

2.2 Elemento de Estudio

Clima Organizacional

2.2.1 Definición Conceptual

Como indica Chiavenato (2007), “el clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento; puesto que se encuentra ligado, directamente con el recurso más valioso que las empresas poseen el cual es el recurso humano, es el campo de estudio que se ocupa de las acciones y conducta de las personas, en el trabajo”.

2.2.2 Definición Operacional

El clima organizacional comprende el ambiente interno de las organizaciones y puede influir positiva o negativamente depende de cómo sea llevado principalmente por sus líderes, lo constituyen liderazgo positivo, buena organización, crear relaciones interpersonales positivas, que los colaboradores cuenten con motivación y que se tenga buena comunicación dentro de la organización y desarrollar las actividades en un entorno físico adecuado.

2.2.3 Indicadores

- Liderazgo
- Cultura Organizacional
- Toma de Decisiones
- Relaciones Interpersonales
- Comunicación
- Motivación
- Condiciones Físicas

2.3 Alcances y limitaciones

La presente investigación se llevó a cabo en la Asociación del Gremio Químico Agrícola “AGREQUIMA”, ubicada en el municipio de Guatemala, Guatemala,

considerando todas las áreas de la misma, con el propósito de establecer la situación actual del clima organizacional.

Entre las limitaciones que se presentaron para realizar la investigación se pueden mencionar:

- La ubicación de la oficina de AGREQUIMA, ya que se encuentra en la ciudad de Guatemala.
- El tiempo limitado con que cuentan los colaboradores de dicha Asociación, para responder el cuestionario de recolección de información.
- Dificultad para recabar información debido a que no todos los colaboradores trabajan en la oficina.

2.4 Aporte

Esta investigación pretende servir de apoyo a la Asociación del Gremio Químico Agrícola “AGREQUIMA”, mediante la propuesta de procesos de gestión del clima organizacional.

A la sociedad, que tendrá material actualizado de consulta e información sobre el tema investigado, así también para empresas e instituciones, públicas o privadas que deseen conocer sobre el clima organizacional y su importancia en las organizaciones.

A la Universidad Rafael Landívar y estudiantes en general, que servirá de orientación a futuros académicos, como base confiable y como antecedente para futuras investigaciones, especialmente en procesos de estructura personal, comportamiento, ambiente físico y organizacional propias del contexto del ambiente de trabajo.

III. METODO

3.1 Sujetos

Para el propósito de la investigación del Clima Organizacional se analizaron los colaboradores de la Asociación del Gremio Químico y Agrícola “AGREQUIMA”, que son los miembros de Dirección Ejecutiva, personal administrativo, personal encargado de las capacitaciones y operarios.

3.2 Población y muestra

No se determinó muestra ya que es una población relativamente pequeña, por lo tanto se tomaron en cuenta a cada uno de los miembros de la asociación.

Tabla No. 2

Tabla de Sujetos de Estudio

ASESORES TECNICOS DE BUENAS PRACTICAS AGRICOLAS “BPA”	
Asesor Técnico de BPA Zona Central	2
Asesor Técnico de BPA Zona Nor-Oriente	1
Asesor Regional de BPA Zona Sur-Oriente	1
Asesor Regional de BPA Zona Sur-Occidente	1
Asesor Regional de BPA Zona Petén	1
Asesor Regional de BPA Zona Apoyo en local g.a.p	1
DIRECCIÓN EJECUTIVA Y PERSONAL ADMINISTRATIVO	
Director Ejecutivo	1
Asistente de Dirección	1
Contador General	1
Auxiliar Contable	1
Relaciones Públicas y Comunicación	1
Atención Ventanilla MAGA	1
PERSONAL OPERARIO	
Operarios	7
TOTAL	20

Fuente: Elaboración Propia, (2017).

3.3 Técnicas e Instrumentos

Para la recopilación de la información, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Cuestionario estructurado, que tiene un total de 30 preguntas, entre las cuales hay de selección múltiple, abiertas y cerradas (Ver anexo No. 1).
- Cuestionario estructurado, que tiene un total de 33 preguntas, entre las cuales hay de selección múltiple, abiertas y cerradas (Ver anexo No. 2).
- Cuestionario estructurado, que tiene un total de 31 preguntas, entre las cuales hay de selección múltiple, abiertas y cerradas (Ver anexo No. 3).

3.4 Procedimiento

Dentro del trabajo de investigación, se realizaron las siguientes acciones:

- Selección del tema de investigación
- Solicitud de autorización para realizar la investigación en la asociación del Gremio Químico Agrícola
- Propuesta del tema a las autoridades de la Universidad Rafael Landívar para su aprobación
- Consulta de fuentes bibliográficas para integrar el marco contextual y teórico
- Elaboración del planteamiento del problema así como formación de la interrogante
- Formulación de los objetivos, general y los específicos
- Definición del elemento de estudio y sus indicadores
- Se desarrolló la metodología de la investigación
- Diseño de los cuestionarios dirigidos a los sujetos de estudio
- Se realizó la investigación de campo
- Tabulación de resultados
- Interpretación y discusión confrontada
- Se establecieron las conclusiones y recomendaciones
- Propuesta de acuerdo con la problemática
- Presentación del informe final a la Facultad.

3.5 Diseño y Metodología Estadística

La presente investigación es de diseño descriptivo, Sampieri, Fernández, & Baptista, (2010), señalan que estas, “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Mide y evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga; los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los instrumentos, fueron tabulados y analizados, los resultados fueron presentados por medio de tablas con cada una de las respuestas del cuestionario.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Resultados de los cuestionarios estructurados

Cédula No. 1

Información General

Factor	Rango	Dirección Ejecutiva y Personal Administrativo (6)	Personal Encargado de Capacitaciones (Base 7)	Personal Operario (Base 7)
Género	Masculino	2	7	7
	Femenino	4		
Edad	18 – 25 años			
	26 – 30 años		2	2
	31 – 35 años	4	1	
	36 – 40 años	1	1	3
	41 ó más años	1	3	2
Tiempo de colaborar en la institución	0 - 5 años		3	4
	6 - 10 años	4	3	2
	11 – 15 años	2		
	16 – 20 años			1
	20 años ó más		1	
Nivel Académico	Primaria			5
	Básico			2
	Diversificado			
	Licenciatura	5	6	
	Maestría	1	1	

Cédula No. 2

Cuestionario No. 1 Dirigido a Ejecutivos y Personal Administrativo

Sujeto de Estudio	
Indicador: LIDERAZGO	
¿Se considera usted un líder?	6 contestaron que si se consideran líderes en su trabajo.
¿Qué clase de liderazgo ejerce en la asociación?	3 informaron que el liderazgo que se ejerce en la asociación es democrático, 3 que el liderazgo es liberal.
¿Qué opinión tiene de los colaboradores que están bajo su dirección?	3 opinaron "regular", es decir que a los colaboradores que tienen bajo dirección les falta poner empeño en sus labores, 3 "bueno", ya que tienen bajo su dirección cumplen con su trabajo con normalidad.
¿Obtiene de sus colaboradores los resultados esperados?	2 manifestaron "a veces", es decir que los colaboradores no siempre hacen su trabajo como ellos quisieran, 2 "frecuentemente", es decir que los colaboradores hacen su trabajo con regularidad, 2 "casi siempre", es decir que están satisfechos con el trabajo de los colaboradores.
¿Motiva usted a sus colaboradores para que realicen un esfuerzo mayor en su trabajo para alcanzar los resultados de los objetivos establecidos?	4 indicaron que a veces motivan a los colaboradores, pero no lo suficiente, 2 que frecuentemente, con motivación verbal.
Indicador: CULTURA ORGANIZACIONAL	
¿Identifica usted el concepto de cultura organizacional?	6 contestaron "mucho", que tienen el conocimiento el concepto de cultura organizacional.
Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿cómo percibe usted la cultura organizacional de la asociación?	5 indicaron "bueno", que existe cultura organizacional dentro de la asociación y que es clave para que esta cumpla sus objetivos y metas, 1 "muy bueno", que existe cultura organizacional dentro de la asociación y que es clave para que esta cumpla sus objetivos y metas.
¿Se realizan talleres o actividades para favorecer la cultura organizacional?	2 afirman que nunca se realizan actividades, 4 a veces se realizan reuniones para verificar que todo marche bien.
¿Existen valores y creencias dentro de la asociación?	5 expresaron "mucho", es decir que si existen valores y creencias dentro de la asociación, que son indispensables para que exista armonía entre colaboradores, 1 "completamente", es decir que la asociación cuenta con valores y creencias y que son puestas en práctica a diario para el buen funcionamiento de la institución.

Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿considera que influyen en el ambiente de la institución?	6 respondieron que sí, ya que los valores son los cimientos de la asociación, estos le dan estabilidad y armonía a los miembros de ella.
--	--

Indicador: TOMA DE DECISIONES

¿Cree que las decisiones en el desarrollo de las actividades en la asociación, surgen en el nivel adecuado?	1 mencionó "frecuentemente", porque todas las decisiones son tomadas en base a la mejora de la asociación, 4 "casi siempre", para lograr los objetivos planteados, se tratan de tomar las mejores decisiones, 1 "siempre", para que la asociación pueda crecer siempre con las mejores decisiones.
¿Cree que las decisiones tomadas dentro de la empresa, se fundamentan en las metas y objetivos de la asociación?	3 afirmaron "casi siempre", se trata de tomar las mejores decisiones para que la asociación logre sus objetivos y metas, 3 "siempre", las decisiones se basan en las metas y objetivos de la asociación.
¿Cree que las decisiones administrativas dentro de la asociación, repercuten en el desarrollo dentro de ella?	2 dijeron "frecuentemente", el propósito de las decisiones es el desarrollo de la asociación, se trata de tomar las mejores, 2 "casi siempre", tratando de ver una mejora siempre para la asociación, intentando llegar a sus metas, 2 "siempre", ajustando las decisiones a la mejora y alcanzar los objetivos.
¿Toma en cuenta la opinión de sus colaboradores para la toma de decisiones?	2 argumentaron que a veces es tomada en cuenta la opinión de los otros colaboradores para tomar alguna decisión, 3 que casi siempre, 1 que siempre es tomada en cuenta la opinión de los demás colaboradores.
¿Promueve usted la participación de su personal en el cumplimiento de los objetivos?	4 respondieron que frecuentemente promueven la participación de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos, 2 que casi siempre.

Indicador: RELACIONES INTERPERSONALES

¿Las relaciones interpersonales entre compañeros son abiertas y francas?	6 contestaron "mucho", es decir que existe compañerismo dentro de la asociación.
¿Los miembros de la asociación confían unos en otros y se ofrece apoyo en todo momento	3 indicaron "mucho", es decir que están apoyándose en lo que puedan unos con otros, 3 "completamente", existe armonía y apoyo mutuo entre los colaboradores.
¿Cuáles son las actividades recreativas y de convivencia que se realizan con frecuencia dentro de la asociación?	Almuerzos, refacciones, celebraciones de días festivos, convivios navideños.
¿Existen conflictos personales entre los compañeros de trabajo?	6 opinaron "a veces", existen diferentes puntos de vista, pero se llega a un acuerdo siempre.
¿En las relaciones laborales entre colaboradores de la Asociación, se manifiestan los valores éticos, normas y buenas costumbres?	3 expresaron "casi siempre", los valores y buenas costumbres son pilares para las buenas relaciones laborales, 3 "siempre", existe mucho respeto y armonía entre los colaboradores.

Indicador: COMUNICACIÓN	
¿Qué tipo de comunicación prevalece en la asociación?	6 respondieron que existe comunicación formal e informal.
¿Qué tipos de canales de comunicación se utiliza dentro de la asociación para el traslado de información?	6 contestaron que se utiliza el canal verbal y también el electrónico.
¿Cómo califica los canales de comunicación que existen entre usted y los colaboradores de la asociación?	3 indicaron "bueno", se logra el objetivo principal que es llevar y recibir el mensaje, 3 afirman que "muy bueno".
¿Considera que el canal de comunicación utilizado dentro de la asociación es efectivo?	4 opinaron "frecuentemente", se cumple con el propósito principal que es comunicarse, 2 "casi siempre".
Indicador: MOTIVACIÓN	
¿Dentro de la política de la asociación existen medio o formas de motivación a los colaboradores?	4 expresaron que poco se hace para motivar a los colaboradores, 2 mucho, ya que existe la motivación verbal entre todos.
¿Incentiva a los colaboradores en el desarrollo de sus actividades laborales?	4 respondieron "poco", no existen programas de motivación para los colaboradores, 2 "mucho", se motiva verbalmente a los colaboradores para la realización de sus labores.
¿Qué tipo de motivación tienen los colaboradores?	2 contestaron "ninguno", no existe programa de motivación dentro de la asociación, 2 "motivación verbal", 2 "aumento salarial anual".
¿Se organizan actividades recreativas y esparcimiento para los colaboradores?	4 indicaron "nunca", no se realiza ninguna actividad recreativa, 2 que a veces ya que se celebran los cumpleaños del mes.
Indicador: CONDICIONES FISICAS	
¿Cómo considera las condiciones físicas de la institución?	6 opinaron "bueno", aunque podría haber algunas mejoras.
Especifique si son adecuados los siguientes factores del ambiente físico de la asociación	Iluminación: 5 expresaron "sí" 1 expresó "no" Color: 6 "sí" Ruido: 6 "sí" Olores: 6 "sí" Temperatura y ventilación: 4 "sí" 2 "no" Limpieza: 6 "sí".

Cédula No. 3

Cuestionario No. 2 Dirigido a Encargados de Capacitaciones

Preguntas	Encargados de Capacitaciones (7)
Indicador: LIDERAZGO	
¿Qué clase de liderazgo ejerce su jefe inmediato?	5 contestaron que la clase de liderazgo que ejerce su jefe inmediato es democrático, 2 que la clase de liderazgo que ejerce su jefe inmediato es liberal.
¿Afecta en su trabajo el liderazgo que ejerce su jefe inmediato?	3 indicaron "nada", que no afecta en su trabajo el liderazgo que ejerce su jefe inmediato, 2 que poco afecta en su trabajo el liderazgo que ejerce su jefe inmediato, 2 que el liderazgo que ejerce su jefe inmediato le afecta completamente.
¿Cómo calificaría a su superior en las actividades que realiza?	1 calificó como bueno a su superior en las actividades que realiza, 2 como muy bueno a su superior en las actividades que realiza, 4 como excelente a su superior en las actividades que ejerce.
¿Su jefe inmediato crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo?	2 expresaron que nunca existe una atmosfera de confianza creada por su superior, 1 casi siempre su jefe inmediato crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo, 4 siempre hay atmosfera de confianza creada por el jefe inmediato.
¿Su jefe inmediato lo apoya e inspira en la consecución de los objetivos?	2 contestaron nunca, no sienten apoyo de su jefe inmediato, 5 siempre se sienten apoyados por su jefe inmediato.
Indicador: CULTURA ORGANIZACIONAL	
¿Se da a conocer la cultura organizacional dentro de la asociación?	1 indicó que poco se da a conocer la cultura organizacional dentro de la asociación, 2 mucho, que se da a conocer la cultura organizacional dentro de la asociación, 4 que la cultura organizacional se da a conocer completamente dentro de la asociación.

¿Conoce la misión y visión de la asociación?	7 opinaron que sí conocen la misión y visión de la asociación.
¿Guían las acciones con base a la misión y visión de la asociación?	1 expresó que frecuentemente se guían las acciones en base a la misión y visión de la asociación, 6 siempre son guiadas las acciones en base a la misión y visión de la asociación.
¿Existen valores y creencias dentro de la asociación?	7 respondieron que sí existen valores y creencias dentro de la asociación.
¿Cuáles son los valores y creencias que existen dentro de la asociación?	Respeto, responsabilidad, compromiso, puntualidad, honestidad, trabajo en equipo, comunicación.
Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿considera que influyen en el ambiente de la institución?	7 contestaron que sí influyen los valores y creencias en el ambiente de la asociación porque son pilares fundamentales para alcanzar objetivos y metas trazados.
¿Existe cooperación mutua y signos de solidaridad para realizar las actividades asignadas?	2 indicaron que frecuentemente existe cooperación mutua entre los colaboradores, 1 casi siempre existe cooperación y solidaridad para llevar a cabo las actividades asignadas, 4 siempre existe cooperación y solidaridad entre colaboradores.

Indicador: TOMA DE DECISIONES

¿Cree que las decisiones en el desarrollo de las actividades en la asociación surgen adecuadamente?	1 opinó "frecuentemente", ya que a sus jefes inmediatos les falta conocer un poco acerca del campo para así tomar mejores decisiones, 4 "casi siempre", se podrían mejorar algunas decisiones, incluyendo las opiniones de los demás, 2 siempre surgen adecuadamente las decisiones.
¿Cree que las decisiones tomadas dentro de la asociación, se fundamentan en metas y objetivos de la empresa?	2 expresaron "frecuentemente", es necesario conocer algunos temas del campo para tomar mejores decisiones, 1 "casi siempre", se tratan de tomar decisiones en base a metas y objetivos de la empresa, pero en ocasiones es necesario tomar en cuenta la opinión de los demás, 4 que "siempre" se toman decisiones en base a metas y objetivos de la empresa.
¿En su equipo de trabajo usted es considerado para tomar algunas decisiones?	2 respondieron "a veces", no siempre se les toma en cuenta para tomar decisiones, 2 "frecuentemente", es necesario que se les incluya más a la hora de tomar decisiones, 1 "casi siempre" se le es tomado en cuenta para las decisiones, 2 "siempre" se les toma en cuenta para tomar decisiones.
¿Considera usted que la toma de decisiones se fundamenta en políticas, procesos y reglamentos internos?	2 contestaron "poco", ya que les falta conocer acerca de los procesos, 5 "completamente", las decisiones se fundamentan en el alcance de metas y objetivos.

Indicador: RELACIONES INTERPERSONALES

¿Dentro de la asociación, los conflictos laborales son?	4 indicaron “poco frecuentes”, pero se solucionan rápido, 3 “no existen conflictos laborales”.
¿Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo son?	4 opinaron “muy buenas” ya que existe mucho compañerismo, 3 “excelente”, se ayudan entre sí todos los colaboradores.
¿Las personas con las que trabaja se ayudan mutuamente cuando otro se atrasa o tienen algún problema?	2 expresaron “frecuentemente”, tratan de ayudarse siempre que pueden, 5 “siempre” se ayudan mutuamente, creando una atmosfera de confianza y compañerismo.
¿Es tratado con respeto por los demás colaboradores de la asociación?	7 respondieron que siempre son tratados con respeto por los demás colaboradores.
Indicador: COMUNICACIÓN	
¿Qué tipo de comunicación prevalece en la asociación?	2 contestaron “formal”, 5 “ambas”, existe comunicación formal e informal.
¿Qué tipos de canales de comunicación se utiliza dentro de la asociación para el traslado de información?	5 de 7 indicaron “verbal”, 5 de 7 “escrito”, 6 de 7 “electrónico”.
¿Cómo califica los canales de comunicación que existen entre usted y los colaboradores de la asociación?	2 opinaron “bueno”, ya que se cumple con el objetivo que es el traslado de información, 2 “muy bueno”, se envía y se recibe la información necesaria en el tiempo prudente, 3 “excelente”, la información que se necesita siempre llega a tiempo, por eso son muy efectivos los canales de comunicación con los que cuenta la asociación.
¿Considera que el canal de comunicación utilizado dentro de la asociación, es efectivo?	3 expresaron “mucho”, se cumple con la finalidad que es entregar y recibir el mensaje, 4 “completamente”, siempre llega y recibe información correcta.
¿Los colaboradores tienen suficiente confianza de dar a conocer un problema laboral?	3 respondieron “mucho”, existe mucha comunicación y confianza para dar conocer cualquier problema que se tenga, 4 “completamente”, se tiene confianza entre todos para dar a conocer problemas y encontrar la manera de resolverlos.
Indicador: MOTIVACIÓN	
¿Se siente motivado en esta institución?	3 contestaron “mucho”, ya que existe buena relación entre los demás colaboradores y es una institución de reconocimiento nacional, 4 “completamente”, es una asociación bien cimentada, con metas y objetivos claros; es una de las cosas por las cuales existe motivación.
¿Se realizan actividades de motivación, que fomentan las relaciones humanas entre los miembros del equipo de trabajo?	2 indicaron “nunca”, no se realiza ninguna actividad, 2 “a veces”, se realizan celebraciones de cumpleaños del mes, 2 “casi siempre”, se realizan reuniones y celebraciones de cumpleaños del mes, 1 “siempre”, se realizan actividades para relacionarse con todos los colaboradores.

<p>Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿podría indicar cuáles?</p>	<p>Capacitaciones, reuniones laborales, celebración de cumpleaños del mes, almuerzo o cena a fin de año.</p>
<p>Indicador: CONDICIONES FISICAS</p>	
<p>¿Cómo son los espacios de trabajo dentro de la asociación?</p>	<p>4 opinaron “amplios”, existe suficiente espacio dentro de la oficina, 3 “reducidos”, cuando se hacen reuniones a fin de mes, se satura la oficina.</p>
<p>¿Cómo considera que se encuentra la iluminación en el área que trabaja?</p>	<p>3 expresaron “muy bueno”, se cuenta con la iluminación necesaria para llevar a cabo las tareas diarias, 4 “excelente”, se cuenta con la iluminación necesaria para llevar a cabo las tareas diarias.</p>
<p>¿Cuentan los colaboradores con el mobiliario y equipo necesario para realizar las actividades de su puesto de trabajo?</p>	<p>7 respondieron que sí cuentan con el mobiliario y equipo necesario para realizar las actividades de su puesto de trabajo.</p>
<p>¿Cómo califica la ventilación en el área de trabajo?</p>	<p>2 contestaron “bueno”, pero podría mejorarse, no hay ventanas, 2 “muy bueno”, se cuenta con aire acondicionado, pero no hay ventanas, 3 “excelente”, se cuenta con aire acondicionado.</p>
<p>¿Dispone de espacio adecuado para realizar su trabajo?</p>	<p>7 indicaron que sí cuentan con el espacio necesario para realizar sus labores diarias.</p>

Cédula No. 4

Cuestionario No. 3 Dirigido a Encargados de Capacitaciones

Sujeto de Estudio	
Preguntas	Personal Operario (7)
Indicador: LIDERAZGO	
¿Qué clase de liderazgo ejerce su jefe inmediato?	7 contestaron “democrático”, ya que escucha opiniones.
¿Afecta en su trabajo el liderazgo que ejerce su jefe inmediato?	7 indicaron “nada”, que no afecta el liderazgo que ejerce su jefe inmediato.
¿Cómo calificaría a su superior en las actividades que realiza?	7 opinaron “excelente”, siempre realiza las actividades basado en los objetivos planteados.
¿Su jefe inmediato crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo?	7 expresaron que siempre ofrece una atmosfera de confianza con los demás.
¿Su jefe inmediato ejerce constante supervisión en el desarrollo de su trabajo?	7 respondieron siempre son supervisados por su jefe inmediato.
¿Su jefe inmediato lo apoya e inspira en la consecución de los objetivos?	Los 7 contestaron que siempre tienen el apoyo de su jefe inmediato.
Indicador: CULTURA ORGANIZACIONAL	
¿Se da a conocer la cultura organizacional dentro de la asociación?	7 indicaron “completamente”, ya que se cuentan con valores, compañerismo y confianza.
¿Conoce la misión y visión de la asociación?	4 opinaron que sí conocen la misión y visión de la asociación ya que se les fue dicha por su jefe inmediato, 3 que no tienen conocimiento acerca de la misión y visión.
¿Guían las acciones con base a la misión y visión de la asociación?	1 expresó que casi siempre se basan las acciones en la misión y visión, 6 que siempre se guían las acciones con base a la misión y visión de la asociación.

¿Existen valores y creencias dentro de la asociación?	7 respondieron que sí cuentan con valores y creencias dentro de la asociación.
¿Cuáles son los valores y creencias que existen dentro de la Asociación?	Respeto, responsabilidad, compromiso, puntualidad, honestidad, trabajo en equipo, comunicación.
Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿considera que influyen en el ambiente de la institución?	7 contestaron que sí influyen de manera positiva en el ambiente de la institución ya que son la base fundamental para la buena convivencia y armonía entre colaboradores.
¿Existe cooperación mutua y signos de solidaridad para realizar las actividades asignadas?	7 indicaron que siempre existe cooperación entre todos los colaboradores para realizar las actividades asignadas.

Indicador: TOMA DE DECISIONES

¿Cree que las decisiones en el desarrollo de las actividades en la asociación surgen adecuadamente?	2 opinaron “a veces”, ya que no siempre se tiene todo el conocimiento de algún tema para tomar las decisiones, 5 “siempre” se toman decisiones adecuadamente.
¿Cree que las decisiones tomadas dentro de la asociación, se fundamentan en metas y objetivos de la empresa?	7 expresaron que siempre las decisiones son tomadas en base a alcanzar las metas y objetivos trazados.
¿En su equipo de trabajo usted es considerado para tomar algunas decisiones?	7 respondieron que siempre son considerados para tomar algunas decisiones.
¿Considera usted que la toma de decisiones se fundamenta en políticas, procesos y reglamentos internos?	4 contestaron “completamente”, ya que se busca siempre el bien de la asociación, 3 no contestaron porque no tienen idea de las políticas, procesos y reglamentos internos.

Indicador: RELACIONES INTERPERSONALES

¿Dentro de la asociación, los conflictos laborales son?	1 indicó “poco frecuentes”, pero se solucionan con rapidez, 6 “no existen conflictos laborales”.
¿Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo son?	3 opinaron “muy buenas”, existe apoyo entre todos, 4 “excelente”, cuentan con compañerismo y apoyo entre sí.
¿Las personas con las que trabaja se ayudan mutuamente cuando otro se atrasa o tienen algún problema?	7 expresaron que siempre se ayudan mutuamente con cualquier problema que tengan.
¿Es tratado con respeto por los demás colaboradores de la asociación?	7 respondieron que siempre es tratado con respeto por los demás colaboradores.

Indicador: COMUNICACIÓN	
¿Qué tipo de comunicación prevalece en la asociación?	3 contestaron “formal”, 4 “ambas” (formal e informal).
¿Qué tipos de canales de comunicación se utiliza dentro de la asociación para el traslado de información?	5 indicaron “verbal”, 2 “escrito”.
¿Cómo califica los canales de comunicación que existen entre usted y los colaboradores de la asociación?	2 opinaron “regular”, se podrían mejorar, 2 “bueno”, se cumple con el objetivo de hacer llegar la información, 1 “muy bueno”, han funcionado bien, 2 “excelente”, se envía y se recibe el mensaje siempre, no hay confusiones.
¿Considera que el canal de comunicación utilizado dentro de la asociación, es efectivo?	7 expresaron “completamente”, ya que siempre ha cumplido con su objetivo que es el de comunicar.
¿Los colaboradores tienen suficiente confianza de dar a conocer un problema laboral?	4 respondieron “poco”, no se sienten con la confianza suficiente para dar a conocer su problema laboral, 2 “mucho”, se cuenta con la confianza necesaria para dar a conocer su problema laboral, 1 “completamente”, siempre se tiene la confianza para dar a conocer algún problema laboral que se tenga.
Indicador: MOTIVACIÓN	
¿Se siente motivado en esta institución?	2 contestaron “mucho”, porque es una institución muy conocida, 5 “completamente”, ya que existe compañerismo y es una institución que los ayuda a crecer personalmente.
¿Se realizan actividades de motivación, que fomentan las relaciones humanas entre los miembros del equipo de trabajo?	7 indicaron que siempre se realizan actividades de motivación.
Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿podría indicar cuáles?	Capacitaciones, charlas, incentivos.
Indicador: CONDICIONES FISICAS	
¿Cuentan los colaboradores con el mobiliario y equipo necesario para realizar las actividades de su puesto de trabajo?	7 respondieron que sí cuentan con el mobiliario y equipo necesario para realizar sus actividades laborales.
¿Cuentan con equipo necesario para su protección en el trabajo en el campo?	7 opinaron que sí cuentan con el equipo necesario para su protección en el trabajo de campo.

¿Cómo calificaría su área de trabajo? (campo)

3 expresaron "bueno", ya que cuentan con el equipo para realizar sus actividades laborales, 2 "muy bueno", porque se sienten a gusto donde trabajan, 2 "excelente", ya que se cuenta con todas las herramientas necesarias.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta la relación que existe entre el marco teórico y los resultados que se obtuvieron a través de la información recabada de la Asociación del Gremio Químico Agrícola AGREQUIMA.

Para Robbins y Coulter (2009), el **liderazgo** es la capacidad que tiene una persona para manejar grupos de personas o hacer que le sigan. El líder es el guía de los subordinados es modelo a seguir ya que éste tiene las condiciones competentes para poder ocupar un puesto de supervisor. Pero para que esto suceda, necesitamos líderes empresariales con valores, con fuerza, con capacidad y, fundamentalmente, con un sentido profundo para sus vidas.

Derivado de la comprensión de este tema se puede ver que en la investigación quienes ostentan los cargos más altos los 6 efectivamente se consideran líderes y ejercen influencia sobre los demás. Es importante hacer notar que 15 de los colaboradores opinan predomina la práctica del liderazgo democrático, 5 opinan que existe liderazgo liberal, lo cual genera mayor empatía por parte del colaborador por ser tomado en cuenta o por lo menos escuchado antes de la toma de decisiones. 4 de los colaboradores de los cargos más altos expresan que a veces motivan a los demás colaboradores para que realicen un mayor esfuerzo en su trabajo para alcanzar los resultados de los objetivos establecidos, 2 de ellos expresan que lo hacen frecuentemente. 12 de los colaboradores indican que su jefe inmediato siempre los apoya e inspira en la consecución de los objetivos.

De lo anterior se comprende que el estilo de liderazgo democrático es el que prevalece dentro de la asociación, por lo que se considera una ventaja porque alienta a los colaboradores y con ello se logra los objetivos propuestos dentro de la institución. Acciones de esta naturaleza hacen que se genere mayor confianza, armonía y compromiso por lo que repercute favorablemente en el éxito de la empresa.

Cultura organizacional se refiere a una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existen, ésta expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización. Confrontando esta parte del tema con los resultados obtenidos si existe una relación con lo citado por los autores aquí mencionados, demostrando que técnicamente si contemplan el tema de cultura organizacional, según (Robbins, Stephen y Coulter, 2007).

De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio de la asociación la totalidad de los colaboradores, es decir los 20, señalan que efectivamente conocen el concepto de cultura organizacional y creen que si se lleva a cabo dentro de dicha asociación, a la vez expresan conocer la misión y visión y 12 indican: las acciones se guían con base a las mismas; asimismo que existen valores y creencias dentro de la asociación como el respeto, responsabilidad, compromiso, puntualidad, honestidad, trabajo en equipo, comunicación, 14 consideran que los valores y creencias que existen dentro de la asociación influyen de manera positiva, motivan a los colaboradores a comprometerse en alcanzar los objetivos y metas y también crea una atmósfera de armonía en el equipo apuntando a un objetivo común.

Una de las ventajas en la institución es que los colaboradores conocen sobre cultura organizacional y es percibida como buena, se refleja en la visión y misión ya que es la manera en como las personas comparten responsabilidades con sentido de pertenencia. Es importante seguir manteniendo e inculcando los valores con los que cuenta la asociación para que todos los compartan y se sientan identificados con esa filosofía institucional.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2007), **la toma de decisiones**, puede significar el éxito o fracaso en una empresa, no es una simple escogencia entre alternativas

disponibles, es un proceso complejo, donde deberá considerarse muchos elementos, indican que la toma de decisiones es un proceso complejo, no solamente se concreta a un acto de escoger entre opciones, y que tiene varias etapas que comienza por identificar el problema y los criterios de decisión, ponderarlos, trazarlos, analizarlos y finalizar en una alternativa ya sea que resuelva una problemática o que conduzca al desarrollo eficiente de la empresa.

Con base al estudio 8 personas indican que casi siempre las decisiones tomadas en función del desarrollo de la asociación y surgen en el nivel adecuado, 14 colaboradores opinaron que las decisiones tomadas dentro de la asociación se fundamentan en las metas y objetivos de la organización, también manifiesta el personal de capacitaciones que en ocasiones al personal de dirección ejecutiva le hace falta conocer un poco más a fondo algunas áreas para tomar las decisiones más oportunas y acertadas para el desarrollo y reconocimiento de la asociación a nivel nacional; debido a que se maneja un sistema democrático dentro de la asociación, los colaboradores dicen que con frecuencia se les toma en cuenta para tomar decisiones. Lo cual es importante para el compromiso e identificación para la institución repercutiendo positivamente en el cumplir con los objetivos.

Estos resultados evidencian que la mayoría de colaboradores de la institución toman decisiones apejándose a los lineamientos para resolver diferentes situaciones que se dan a nivel laboral, sin embargo hay directivos que indican que no toman en cuenta opiniones, lo cual coincide con la opinión de colaboradores quienes especifican que en la toma de decisiones se maneja cierto desinterés por parte de quienes tienen más alto nivel jerárquico y ellos son quienes deciden.

Las **Relaciones Interpersonales** en cualquier actividad independiente de su naturaleza, son fundamentales para su gestión y el cumplimiento de los objetivos, según Robbins y Coulter (2007), establecen que para definir las Relaciones Interpersonales se parte de actitudes, las cuales son declaraciones evaluadoras favorables, o desfavorables respecto de objetos, personas o acontecimientos, o también como los individuos desean ser aceptados en los grupos al que pertenecen; de ahí que las relaciones interpersonales

son la base del trabajo en equipo, así como los individuos que lo conforman, afrontan de mejor manera los problemas y desafíos.

Los resultados obtenidos del estudio, el personal en su totalidad (20), manifiestan que las relaciones interpersonales entre compañeros marchan muy bien, son abiertas y francas, existe optimismo y buena comunicación entre ellos, cordialidad y respeto, 15 de ellos expresan que siempre se ayudan mutuamente cuando uno se atrasa o tiene algún problema, 12 colaboradores opinan que los conflictos laborales son poco frecuentes, ya que hay diferencias de opiniones, pero se resuelven de inmediato; con la finalidad llevar a cabo un buen ambiente laboral indican que se hacen actividades tales como: almuerzos, refacciones, celebraciones de días festivos (se celebra a los cumpleaños del mes) y también convivios navideños.

Tanto la junta directiva, personal administrativo, personal de capacitaciones y personal operario, afirman la satisfacción que se siente por la buena convivencia que existe entre compañeros de trabajo. Se debe seguir manteniendo la buena convivencia que existe, ahora entre las diferentes áreas de trabajo para que se de en todos los niveles de la organización y no solo con los compañeros del mismo puesto de trabajo puedan sentirse en confianza entre ellos. De lograr llevar el compañerismo a todos los niveles jerárquicos de la institución, se fortalecerá el ambiente social de la organización.

Como indica Valera (2007), **la comunicación** es el proceso en el cual dos o más personas intercambian información, ideas, pensamientos, conocimientos entre otros. Para que dicho proceso se lleve a cabo con eficacia, es necesario que la persona que recibe el mensaje escuche con atención y la persona que envía el mensaje exprese de forma adecuada para que no dé lugar a malas interpretaciones. La comunicación se puede clasificar de la siguiente manera: comunicación verbal: es aquella en la que se usa algún idioma que tiene estructura sintáctica y gramatical completa, comunicación escrita: cuando el lenguaje se expresa de manera escrita.

Con base a los resultados obtenidos, la totalidad de los colaboradores (20), concuerdan con que la comunicación que existe dentro de la asociación es formal e informal, también concuerdan en que se utilizan los canales: verbal, escrito y electrónico

para comunicarse entre sí y que regularmente son muy efectivos los 3, ya que siempre existe disponibilidad de sus compañeros para atender por cualquier medio utilizado, todos los miembros de la asociación (20), tienen la suficiente confianza y madurez de dar a conocer un problema laboral entre sus jefes y/o compañeros para buscar soluciones.

En la asociación se utilizan 3 canales de comunicación: verbal, escrito y electrónico siendo la primera de estas la que más se utiliza para dar instrucciones y lineamientos de las tareas que se deben hacer. Se debe ser consiente que al utilizar la comunicación verbal se corre el riesgo a malas interpretaciones, por lo que quien emite el mensaje debe expresar de forma adecuada lo que requiere y asegurarse de que quien escuche el mensaje lo comprenda de igual forma para evitar que se realicen actividades erróneas.

Para Sonnenfeld (2010), “**la motivación** es un término que se aplica a una amplia serie de anhelos, impulsos, necesidades, deseos y fuerzas antropológicas similares. La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. No hace mucho tiempo, se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales: cuanto más producían, más ganaban. La motivación se basaba tan solo en un interés económico”.

Según los datos obtenidos en el estudio los miembros la junta directiva y personal administrativo en su totalidad (6), indican que poco hacen para motivar a los demás colaboradores ya que es responsabilidad de ellos hacer bien su trabajo, 2 de ellos opinaron que la única motivación que imparten es verbal, pero el personal encargado de capacitaciones (7) y el personal operario (7) indican que se sienten completamente motivados ya que es una asociación posicionada a nivel nacional, se les permite desarrollarse profesionalmente, tienen estabilidad laboral y apoyo mutuo; también expresan que se realizan actividades como celebración de cumpleaños del mes, almuerzos o cenas a fin de año.

Los colaboradores se encuentran motivados por el hecho de trabajar para la asociación, pero no reciben ningún incentivo, la poca motivación que se les brinda es con elogios. El personal que se encuentra motivado, puede aportar más en beneficio de

la institución y de la población, es necesario tomar en cuenta la práctica de motivación hacia los colaboradores para que todo dentro de la institución marche debidamente.

Franklin (2007), menciona que “las **condiciones físicas**, se refiere todo lo que tiene que ver con la buena ubicación y el área del centro de cómputo y sus respectivos departamentos en que esta puede ser dividida, al igual que el equipo que se va a utilizar.

Al consultar sobre las condiciones físicas de la asociación se obtuvieron los siguientes resultados: dirección ejecutiva y administración (6), consideran buenas las instalaciones ya que cuentan con buena iluminación, las paredes tienen un color aceptable, no existe ruido así que es excelente para desarrollar sus actividades diarias sin inconvenientes, cuentan con buena limpieza, pero no existe suficiente ventilación; el personal de capacitaciones (7), indica que ellos solo visitan las oficinas una vez al mes y que en esas reuniones mensuales no cuentan con suficiente espacio para todos, se satura la sala de reuniones; se comenta que tienen el mobiliario y equipo necesario para la realización de sus tareas; el personal operario en su totalidad (7), comentan que cuentan con el equipo necesario para su protección en el trabajo ya que ellos solamente trabajan en el campo y están satisfechos con las condiciones en las que realizan sus labores.

Las condiciones físicas con las que cuenta la asociación son consideradas aceptables y adecuadas por los colaboradores, por la ubicación, iluminación, la temperatura ambiente, limpieza, no existiendo contaminación de ningún tipo que afecte la institución, sin ruidos que puedan afectar el funcionamiento de las tareas diarias, color adecuado, mobiliario y equipo completo para la realización de sus actividades; sin embargo cuentan con una sala de reuniones con espacio reducido, esto causa un poco de inconformidad ya que cuando se realizan reuniones mensuales, dicha sala se satura.

VI. CONCLUSIONES

1. El clima organizacional de la Asociación del Gremio Químico Agrícola AGREQUIMA, ubicada en el municipio de Guatemala, Guatemala, es estable, existen factores clave e importantes, para que este sea desarrollado adecuadamente. Sin embargo, no hay que confundir las condiciones adecuadas con las ideales, por lo cual se tiene que considerar que hay que fortalecer muchos aspectos aún.

2. Se identificaron dos tipos de liderazgo dentro de la asociación, los cuales son: el liderazgo democrático y el autocrático.

3. La cultura organizacional dentro de la asociación, ha sido factor esencial, permite el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, contribuye para el logro de metas y objetivos dentro de la asociación, existiendo valores éticos y morales, el cumplimiento de las normas y buenas costumbres.

4. Las decisiones importantes en la empresa son tomadas por el nivel superior y algunas veces las personas que se encuentran en la dirección ejecutiva no conocen a la perfección las necesidades que tiene el personal de capacitaciones y muchas veces no aceptan ideas nuevas, esto denota una planificación deficiente en los niveles de ejecución dejando al azar elementos que pueden repercutir en el cumplimiento de los objetivos, regularmente se responde a los objetivos planteados en la asociación.

5. Las relaciones interpersonales entre todos los colaboradores son buenas, existen algunas diferencias de opinión, pero se resuelven inmediatamente; el buen funcionamiento de las relaciones interpersonales ha sido fundamental para el

cumplimiento de los objetivos y alcanzar las metas en la asociación; existe compañerismo y respeto entre todos.

6. Los canales de comunicación en la asociación son: verbal, escrito y electrónico, resultan eficientes para el traslado de instrucciones y cumplen con las necesidades dentro de la asociación, independiente del medio que se utilice.

7. No existe motivación dentro de la asociación, debido a la falta de programas de recreación, manifiestan que una de las pocas cosas realizadas para motivar a los colaboradores son las celebraciones de los cumpleaños de cada mes, existe poca convivencia entre todos los miembros de la asociación, así como pocos incentivos económicos.

8. Las condiciones físicas donde se desarrollan las actividades de la asociación, reúnen aceptables condiciones de limpieza, iluminación y comodidad, sin embargo hay aspectos que pueden considerarse para mejorar.

VII. RECOMENDACIONES

1. Fortalecer el clima organizacional, llevando a cabo la propuesta de capacitación para los colaboradores con los temas que se considera que deben reforzar dentro de la asociación, como: manejo de conflictos, trabajo en equipo, motivación, toma de decisiones y conocimientos básicos de agronomía, pues aunque los resultados son adecuadamente positivos, no califican a la asociación con un clima altamente desarrollado y condiciones amigables para los colaboradores.
2. Mantener el tipo de liderazgo democrático, ya que los colaboradores, se sienten muy satisfechos en su trabajo cuando se consideran sus opiniones para tomar algunas decisiones, de esta manera seguirá siendo una de las fortalezas dentro de la Asociación.
3. Monitorear periódicamente, con el propósito de que los colaboradores se comprometan en el cumplimiento de los objetivos y metas; también deben tener presente las jerarquías para evitar la dualidad de funciones y sobre carga laboral.
4. Planificar actividades a corto, mediano y largo plazo, en los niveles administrativos y operatividad, para asegurarse del buen funcionamiento y cumplimiento en las decisiones tomadas así como el correcto traslado de la información.
5. Realizar actividades recreativas y deportivas que fortalezcan los lazos entre los colaboradores, de esa manera se mantendría un buen clima laboral y sería mucho más fácil el cumplimiento de metas y objetivos trazados para el éxito de la asociación.

6. Mantener los canales de comunicación como hasta ahora, ya que los resultados indican que estos: verbal, escrito y electrónico han sido eficientes y eficaces a la hora de comunicarse entre sí todos los colaboradores, comentan que la información siempre ha sido fluida, clara y precisa, no dejar decaer estos medios y buscar siempre la excelencia y el bien común para el cumplimiento de las metas.

7. Revisar los tipos de motivación con que cuenta actualmente, para cerciorarse si están cumpliendo con el objetivo planteado, de lo contrario deben de establecer las que se adapten mejor y convengan a las partes, como establecer programas de incentivos económicos, capacitaciones o incentivos de recreación para el fortalecimiento de las relaciones personales y grupales.

8. Evaluar periódicamente las condiciones físicas y ambientales en que sus colaboradores realizan actividades laborales, hacer las mejoras necesarias, debiendo considerar principalmente: ampliar las instalaciones ya que en las reuniones mensuales se dice que se saturan y no hay espacio suficiente, tener una mejor ventilación, con aire fresco e iluminación natural.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. Agrequima. (2017). **¿Quiénes somos?**. Guatemala: Agencia Virtual. Recuperado de <http://agrequima.com.gt/site/que-es-agrequima/>
2. Álvarez, O. (2007). **La motivación de los colaboradores**. (7^a. Ed). México: Prentice Hall.
3. Baguer, A. (2009). **Dirección de personas: un timón en la tormenta**. (2^a. Ed). España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
4. Bohlander, G. y Snell, S. (2008). **Administración de recursos humanos**. (14^a. Ed.). México D.F: S.A. Cengage Learning.
5. Borja, J. y Valdivia, R. (2015). **Introducción a la agronomía**. Ecuador: EDIMEC.
6. Centro Nacional de Condiciones de trabajo. (2017). **Iluminación**. España: Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo. Recuperado de <http://www.insht.es>
7. Chiang, M., Martin, M., y Núñez, A. (2010). **Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral**. (4^a.ed). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

8. Chiavenato, A. (2007). **Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones.** (8ª.ed). México: McGraw – Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
9. Davis, F. y Palladino, J. (2008). **Psicología.** (5ª. ed.). México: Pearson Educación.
10. Franklin, E. (2007). **Auditoria administrativa.** (2a ed.). México: Pearson Educación.
11. Friedman, W. (2010). **Leadership and history.** En N. Nohria, & R. Khurana, Handbook of Leadership Theory and Practice. Boston: Harvard Business Press.
12. Gadow, F. (2010). **Dilemas, la gestión de talento en tiempos de cambio.** (1ª. ed.) Argentina: Granica.
13. Gan, F. y Berdel, G. (2007). **Manual de Recursos Humanos.** (1ª. ed). México: Prentice Hall.
14. García, A. (2011). **Diagnóstico del clima organizacional en la gobernación departamental de Jutiapa.** (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Sede de Jutiapa, Jutiapa, Guatemala.
15. Gómez, R. y Acosta, S. (2008). **Trabajo en equipo.** (2ª. ed). México: Limusa.
16. Goncalvez, A. (2009). **Dimensiones del Clima Organizacional.** Recuperado de <http://www.calidad.org/articles/dec97/artdec97.htm>
17. Hellrigel, D. y Slocum J. (2007). **Comportamiento Organizacional.** (12ª. ed). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
18. Hernández, A. (2008). **Ergonomía básica.** [Mensaje en un blog]. Recuperado de

<http://informacionergonomia.blogspot.com/2008/10/clasificacion-de-laergonomia>.

19. Hernández, A. (2012). **Estudio Del Clima Organizacional En La Dirección Departamental De Educación, Jutiapa.** (Tesis pregrado). Universidad Rafael Landívar, Sede Jutiapa, Jutiapa, Guatemala.
20. Hill, C. & Jones, G. (2008). **Strategic management: an integrated approach.** (9th Ed.). México: Cengage Learning.
21. Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). **Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia.** (5^a. ed.). México: McGraw Hill.
22. Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). **Elementos de administración, un enfoque internacional.** (7^a. ed.). México: McGraw-Hill.
23. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). **Administración, una perspectiva global.** (12^a. ed). México: Mc-Graw Hill.
24. Landy, F., Conte, J. (2007). **Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional.** (1^a. ed.). México: McGraw – Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
25. Lee, N. (2009). **La práctica del liderazgo gerencial.** (1^a. ed). United States: Xlibris Corporation.
26. Lemus, Y. (2013). **Evaluación del clima organizacional en la empresa Entre Mares del Municipio de Asunción Mita, Jutiapa.** (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Sede Jutiapa, Jutiapa, Guatemala.
27. Littaver, M. (2008). **Tu personalidad Original.** (1^a. ed.). United States: Unilit.

28. López, R. (2013). **Clima Organizacional en una Cooperativa de Ahorro y Crédito Afiliada a Micoope.** (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Sede Jutiapa, Jutiapa, Guatemala.
29. Lucien, A. y Pierre, S. (2007). **Las relaciones interpersonales.** (3ª. ed.). España: Hender.
30. Madrigal, B. (2007). **Habilidades Directivas.** (1ª. ed.) México: McGraw-Hill.
31. Martínez, J. (2010). **Teoría y Práctica en Recursos Humanos. Habilidades Directivas.** (1ª. ed.). Germany: GRIN
32. Martínez, M. (2012). **Motivación: La Gestión Empresarial.** (1ª. ed.). Madrid: Díaz de Santos.
33. Martini, D. (2009). **El liderazgo como función dentro de la organización.** (3ª. ed.). México: Prentice Hall.
34. Maxwell, J. (2008). **El ABC del liderazgo.** (2ª. ed.). México: V&R Editoras.
35. Méndez, C. (2008). **Clima Organizacional en Colombia, un método de análisis para su intervención.** (3ª.ed). Colombia: Internacionales Thomson Editores.
36. Menéndez, N. (2014). **Clima Organizacional en la Municipalidad de El Progreso, Jutiapa.** (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Sede Jutiapa, Jutiapa, Guatemala
37. Mondy, W. y Noé, R. (2007). **Ergonomía. Administración de recursos humanos.** (9ª.ed). México: Prentice Hall.

38. Msoroka, M. (2011). **Organizational Culture.** (3^a.ed). United States: GRIN
39. Nelson, D. & Quick, J. (2007). **Understanding Organizational Behavior.** (8^a.ed). México: Cengage Learning.
40. Plunkett, W., Allen, G. & Attner, R. (2013). **Management Meeting and Exceeding Customer Expectations.** (10th ed.). United States: Cengage Learning.
41. Puchol, L. (2012). **Dirección y Gestión de Recursos Humanos.** (7^a. ed.). España: Díaz de Santos.
42. Real Academia Española. (2016). **Diccionario de la lengua española.** (23^a. ed.). España: Autor.
43. Robbins, S., Coulter, M., Huerta, J., Rodríguez, G., Amaru, A., Varela, R., Jones, G. (2009). **Administración un empresario competitivo.** (2^a. ed.). México: Pearson Educación.
44. Robbins, S. y Coulter, M, (2009) **Fundamentos de administración.** (10^a. ed). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
45. Robbins, S. y Coulter, M. (2007). **Administración: un empresario competitivo.** (8^a. ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
46. Robbins, S. y Judge, T. (2009). **Comportamiento organizacional.** (13^a. ed.). México: Pearson Educación, S.A. de C.V.
47. Robbins, S. y Coulter M. (2007). **Administración.** (8a. ed.). México: Pearson Educación.
48. Rodríguez, J. (2009). **Administración moderna de personal.** (7^a. ed.). México: Tomson Learning.

49. Román, M. (2008). **Liderazgo y coaching**. (1ª. ed.). México: Pearson Educación.
50. Saavedra, J. (2007). **Liderazgo en las organizaciones**. (1ª. ed.). México: Pearson Educación.
51. Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). **Metodología de la investigación**. (5ª. ed.). México: McGraw Hill.
52. Solorzano, L. (2015). **Diagnóstico del clima organizacional en la gasolinera Cvgas, estación Talpetate**. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landíva, sede Alta Verapaz, Alta Verapaz, Guatemala.
53. Sonnenfeld, A. (2010). **Liderazgo ético: la sabiduría de decidir bien**. (3ª. ed.). España: Encuentros, S. A.
54. Soria, R. (2008). **Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa**. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros/2008c/432/>
55. Urcola, J. (2008). **La motivación empieza en uno mismo**. (2ª. ed.). España: ESIC.
56. Valdés, C. (2010). **Clima organizacional**. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/climaorganizacional.htm>
57. Valera, R. (2007). **Administración de la compensación**. (2ª. ed.). México: Pearson Educación.
58. Williams, C. (2008). **Management**. (2ª. ed.). United States: Cengage Learning.

ANEXOS

ANEXO 1



Universidad Rafael Landívar

Sede Regional Jutiapa

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Licenciatura en Administración de Empresas

Cuestionario No. 1 dirigido a la Dirección Ejecutiva y Personal Administrativo

Instrucciones: La Información que se detalle en el siguiente cuestionario será utilizado únicamente para fines de estudio, por lo que se le solicita contestar las siguientes cuestiones con toda veracidad y claridad posible, marcando con una “X” en el cuadro que sea su criterio.

INFORMACION GENERAL

Género:

Masculino

Femenino

Edad

18 – 25 años	<input type="checkbox"/>
26 – 30 años	<input type="checkbox"/>
31 – 35 años	<input type="checkbox"/>
36 – 40 años	<input type="checkbox"/>
41 ó más años	<input type="checkbox"/>

Tiempo de colaborar en la Institución (años):

0 – 5 años	<input type="checkbox"/>
6 – 10 años	<input type="checkbox"/>
11 – 15 años	<input type="checkbox"/>
16 – 20 años	<input type="checkbox"/>
20 ó más años	<input type="checkbox"/>

Nivel Académico:

Primaria	<input type="checkbox"/>
Básico	<input type="checkbox"/>
Diversificado	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>

Maestría

INDICADOR: Liderazgo

1. ¿Se considera usted un líder?

SI

NO

¿Por qué? _____

2. ¿Qué clase de liderazgo ejerce en la asociación?

Autocrático

Democrático

Liberal

No sabe

¿Por qué? _____

3. ¿Qué opinión tiene de los colaboradores que están bajo su dirección?

Deficiente

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

¿Por qué? _____

4. ¿Obtiene de sus colaboradores los resultados esperados?

- Nunca
- A veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

¿Por qué? _____

5. ¿Motiva usted a sus colaboradores para que realicen un esfuerzo mayor en su trabajo para alcanzar los resultados de los objetivos establecidos?

- Nunca
- A veces
- Frecuentemente
- Casi Siempre
- Siempre

¿Por qué? _____

INDICADOR: Cultura Organizacional

6. ¿Identifica usted, el concepto de cultura organizacional?

- Nada
- Poco
- Mucho
- Completamente

¿Qué es para usted ? _____

7. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿Cómo percibe usted la cultura organizacional de la asociación?

- Deficiente
- Regular
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

¿Por qué? _____

8. ¿Se realizan talleres o actividades para favorecer la cultura organizacional?

- Nunca
- A veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

¿Cuáles? _____

9. ¿Existen valores y creencias dentro de la asociación?

- Nada
- Poco
-

Mucho
Completamente

10. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿considera que influyen el ambiente de la institución?

SI ¿En qué forma? _____

NO ¿Por qué? _____

INDICADOR: Toma de Decisiones

11. ¿Cree que las decisiones en el desarrollo de las actividades en la asociación, surgen del nivel adecuado?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

¿Por qué? _____

12. ¿Cree que las decisiones tomadas dentro de la empresa, se fundamenta en la metas y objetivos de la empresa?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

¿Por qué? _____

13. ¿Cree que las decisiones administrativas dentro de la asociación, repercuten en el desempeño dentro de la asociación?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Nunca | <input type="checkbox"/> |
| A veces | <input type="checkbox"/> |
| Frecuentemente | <input type="checkbox"/> |
| Casi siempre | <input type="checkbox"/> |
| Siempre | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué? _____

14. ¿Toma en cuenta la opinión de sus colaboradores para la toma de decisiones?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Nunca | <input type="checkbox"/> |
| A veces | <input type="checkbox"/> |
| Frecuentemente | <input type="checkbox"/> |
| Casi siempre | <input type="checkbox"/> |
| Siempre | <input type="checkbox"/> |

15. ¿Promueve usted la participación de su personal en el cumplimiento de los objetivos?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Nunca | <input type="checkbox"/> |
| A veces | <input type="checkbox"/> |
| Frecuentemente | <input type="checkbox"/> |
| Casi siempre | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> |

Siempre

¿Por qué? _____

INDICADOR: Relaciones Interpersonales

16. ¿Las relaciones interpersonales entre compañeros son abiertas y francas?

- Nada
- Poco
- Mucho
- Completamente

¿Por qué? _____

17. ¿Los miembros de la Asociación confían unos en otros y se ofrece apoyo en todo momento?

- Nada
- Poco
- Mucho
- Completamente

18. ¿Cuáles son las actividades recreativas y de convivencia que se realizan con frecuencia dentro de la asociación? Puede marcar más de una.

- | | | | |
|-------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Almuerzos | <input type="checkbox"/> | Celebraciones de días festivos | <input type="checkbox"/> |
| Refacciones | <input type="checkbox"/> | Convivios navideños | <input type="checkbox"/> |
| Excursiones | <input type="checkbox"/> | Cenas | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | | |

Reuniones informales

Otros especifique: _____

19. ¿Existen conflictos personales entre los compañeros de trabajo?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

¿Por qué? _____

20. ¿En las relaciones laborales entre colaboradores de la Asociación, se manifiestan los valores éticos, normas y buenas costumbres?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

¿Por qué? _____

INDICADOR: Comunicación

21. ¿Qué tipo de comunicación prevalece en la asociación?

Formal

Informal

Ambas

22. ¿Qué tipos de canales de comunicación se utiliza dentro de la asociación para el traslado de información?

Escrito

Verbal

Electrónico

¿Por qué? _____

23. ¿Cómo califica los canales de comunicación que existen entre usted y los colaboradores de la asociación?

Deficiente

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

¿Por qué? _____

24. ¿Considera que el canal de comunicación utilizado dentro de la asociación, es efectivo?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

¿Por qué? _____

INDICADOR: Motivación

25. ¿Dentro de la política de la asociación, existen medios o formas de motivación a los colaboradores?

Nada

Poco

Mucho

Completamente

¿Por qué? _____

26. ¿Incentiva a sus colaboradores, en el desarrollo de sus actividades laborales?

Nada

Poco

Mucho

Completamente

¿Por qué? _____

27. ¿Qué tipo de motivación tienen los colaboradores?

Económicos: Bonos, viajes, cheques, vales

No económicos: diplomas, medallas, becas

Otros.

Ninguno

¿Por qué? _____

28. ¿Se organizan actividades recreativas y esparcimiento para los colaboradores?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

¿Por qué? _____

INDICADOR: Condiciones físicas

29. ¿Cómo considera las instalaciones físicas de la institución?

Deficiente

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

¿Por qué? _____

30. Especifique si son adecuados los siguiente factores de las condiciones físicas de la asociación:

Iluminación

SI

NO

Color

SI

NO

Ruido	SI	NO
Olores	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Temperatura y ventilación	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Limpieza	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

ANEXO 2



Sede Regional Jutiapa
Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Licenciatura en Administración de Empresas

Cuestionario estructurado No. 2 dirigido al personal encargado de capacitaciones de la Asociación del Gremio Químico Agrícola

Instrucciones: La Información que se detalle en el siguiente cuestionario será utilizado únicamente para fines de estudio, por lo que se le solicita contestar las siguientes cuestiones con toda veracidad y claridad posible, marcando con una "X" en el cuadro que sea su criterio.

INFORMACION GENERAL

Género:

Masculino

Femenino

Edad

18 – 25 años	<input type="checkbox"/>
26 – 30 años	<input type="checkbox"/>
31 – 35 años	<input type="checkbox"/>
36 – 40 años	<input type="checkbox"/>
41 ó más años	<input type="checkbox"/>

Tiempo de colaborar en la Institución (años):

0 – 5 años	<input type="checkbox"/>
6 – 10 años	<input type="checkbox"/>
11 – 15 años	<input type="checkbox"/>
16 – 20 años	<input type="checkbox"/>
20 ó más años	<input type="checkbox"/>

Nivel Académico:

Primaria	<input type="checkbox"/>
Básico	<input type="checkbox"/>

Diversificado	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Maestría	<input type="checkbox"/>

INDICADOR: Liderazgo

1. ¿Qué clase o tipo de liderazgo ejerce su jefe inmediato?

Autocrático	<input type="checkbox"/>
Democrático	<input type="checkbox"/>
Liberal	<input type="checkbox"/>
No sabe	<input type="checkbox"/>

¿Por qué? _____

2. ¿Afecta en su trabajo el liderazgo que ejerce su jefe inmediato?

Nada	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Mucho	<input type="checkbox"/>
Completamente	<input type="checkbox"/>

¿Por qué? _____

3. ¿De los siguientes criterios, cómo calificaría a su director, de las actividades que realiza?

Deficiente	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

Regular

Bueno

Muy Bueno

Excelente

¿Por qué?

4. ¿Su jefe inmediato crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

5. ¿Su jefe inmediato ejerce constante supervisión en el desarrollo de su trabajo?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

6. ¿Su jefe inmediato lo apoya e inspira en la consecución de los objetivos?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

INDICADOR: Cultura Organizacional

7. ¿Se da a conocer la cultura organizacional en la Asociación del Gremio Químico y Agrícola?

Nada

Poco

Mucho

Completamente

8. ¿Conoce usted la misión y visión de la asociación?

SI

NO

¿Por qué? _____

9. ¿Guían las acciones con base a la misión y visión de la asociación?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

10. ¿Existen valores y creencias dentro de la asociación?

SI ¿Cuáles son? _____

NO

11. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿considera que influyen el ambiente de la asociación?

SI ¿En qué forma? _____

NO ¿Por qué? _____

12. ¿Existe cooperación mutua y signos de solidaridad, para realizar las actividades asignadas dentro de la asociación?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

INDICADOR: Toma de Decisiones

13. ¿Cree que las decisiones en el desarrollo de las actividades en la asociación surgen adecuadamente?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

¿Por qué? _____

14. ¿Cree que las decisiones tomadas dentro de la asociación, se fundamenta en las metas y objetivos de la empresa?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

¿Por qué? _____

15. ¿En su equipo de trabajo usted es considerado para tomar algunas decisiones?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

¿Por qué? _____

16. ¿Considera usted que la toma de decisiones, se fundamenta en políticas, procesos y reglamentos internos?

Nada

Poco

Mucho

Completamente

¿Por qué? _____

INDICADOR: Relaciones Interpersonales

17. ¿Dentro de la asociación, los conflictos laborales son?

Muy Frecuentes

Frecuentes

Poco frecuentes

No existen conflictos laborales

¿Por qué? _____

18. ¿En las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo son?

Deficiente

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

¿Por qué? _____

19. ¿Las personas con las que trabaja se ayudan mutuamente cuando otro se atrasa o tienen algún problema?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

20. ¿Es tratado con respeto por los demás colaboradores de la asociación?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

INDICADOR: Comunicación

21. ¿Qué tipo de comunicación prevalece en la asociación?

Formal

Informal

Ambas

22. ¿Qué tipos de canales de comunicación se utiliza dentro de la empresa para el traslado de información?

Escrito

Verbal

Electrónico

¿Por qué? _____

23. ¿Cómo califica los canales comunicación que existen entre usted y los colaboradores de la asociación?

Deficiente

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

¿Por qué? _____

24. ¿Considera que el canal de comunicación utilizado dentro de la asociación, es efectivo?

Nada

Poco

Mucho

Completamente

¿Por qué? _____

25. ¿Los colaboradores tienen suficiente confianza de dar a conocer un problema laboral?

Nada

Poco

Mucho

Completamente

INDICADOR: Motivación

26. ¿Se siente motivado en esta institución?

Nada

Poco

Mucho

Completamente

¿Por qué? _____

27. ¿Se realizan actividades de motivación, que fomentan las relaciones humanas entre los miembros, del equipo de trabajo?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

28. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa podría indicar cuáles?

INDICADOR: Condiciones física

29. ¿Cómo son los espacios de trabajo dentro de la asociación?

Amplios

Reducidos

¿Por qué? _____

30. ¿Cómo considera que se encuentra la iluminación en el área que trabaja?

Deficiente

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

¿Por qué? _____

31. ¿Cuentan los colaboradores con el mobiliario y equipo necesario para realizar las actividades de su puesto de trabajo?

SI

NO

¿Por qué? _____

32. ¿Cómo califica la ventilación en el área de trabajo?

Deficiente

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

¿Por qué? _____

33. ¿Dispone usted de espacio adecuado para realizar su trabajo?

SI

¿Por qué? _____

NO

¿Por qué? _____

ANEXO 3



Sede Regional Jutiapa

Universidad Rafael Landívar

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Licenciatura en Administración de Empresas

Cuestionario estructurado No. 3 dirigido al personal operario de la Asociación del Gremio Químico Agrícola

Instrucciones: La Información que se detalle en el siguiente cuestionario será utilizado únicamente para fines de estudio, por lo que se le solicita contestar los siguientes cuestionamientos con toda veracidad y claridad posible, marcando con una "X" en el cuadro que sea su criterio.

INFORMACION GENERAL

Género:

Masculino

Femenino

Edad

18 – 25 años	<input type="checkbox"/>
26 – 30 años	<input type="checkbox"/>
31 – 35 años	<input type="checkbox"/>
36 – 40 años	<input type="checkbox"/>
41 ó más años	<input type="checkbox"/>

Tiempo de colaborar en la Institución (años):

0 – 5 años	<input type="checkbox"/>
6 – 10 años	<input type="checkbox"/>
11 – 15 años	<input type="checkbox"/>
16 – 20 años	<input type="checkbox"/>
20 ó más años	<input type="checkbox"/>

Nivel Académico:

Primaria	<input type="checkbox"/>
Básico	<input type="checkbox"/>

Diversificado	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Maestría	<input type="checkbox"/>

INDICADOR: Liderazgo

1. ¿Su jefe inmediato acepta sugerencias y toma en cuenta sus opiniones?

SI

NO

¿Por qué? _____

2. ¿Afecta en su trabajo el liderazgo que ejerce su jefe inmediato?

Nada

Poco

Mucho

Completamente

¿Por qué? _____

3. De los siguientes criterios, ¿cómo calificaría a su jefe inmediato, de las actividades que realiza?

Deficiente

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

¿Por qué?

4. ¿Su jefe inmediato crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

5. ¿Su jefe inmediato ejerce constante supervisión en el desarrollo de su trabajo?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

6. ¿Su jefe inmediato lo apoya e inspira en la consecución de los objetivos?

- Nunca
- A veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

INDICADOR: Cultura Organizacional

7. ¿Se da a conocer la cultura organizacional en la Asociación del Gremio Químico y Agrícola?

- Nada
- Poco
- Mucho
- Completamente

8. ¿Conoce usted la misión y visión de la asociación?

- SI
- NO

¿Por qué? _____

9. ¿Guían las acciones con base a la misión y visión de la asociación?

- Nunca
- A veces
-

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

10. ¿Existen valores y creencias dentro de la asociación?

SI ¿Cuáles son? _____

NO

11. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿considera que afectan el ambiente de la institución?

SI ¿En qué forma? _____

NO ¿Por qué? _____

12. ¿Existe cooperación mutua y signos de solidaridad, para realizar las actividades asignadas dentro de la asociación?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi Siempre

Siempre

¿Por qué? _____

INDICADOR: Toma de Decisiones

13. ¿Cree que las decisiones en el desarrollo de las actividades en la asociación surgen adecuadamente?

- Nunca
- A veces
- Frecuentemente
- Casi Siempre
- Siempre

¿Por qué? _____

14. ¿Cree que las decisiones tomadas dentro de la asociación, se fundamenta en las metas y objetivos de la empresa?

- Nunca
- A veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

¿Por qué? _____

15. ¿En su equipo de trabajo usted es considerado para tomar algunas decisiones?

- Nunca
- A veces
- Frecuentemente
- Casi Siempre
- Siempre

¿Por qué? _____

16. ¿Considera usted que la toma de decisiones, se fundamenta en políticas, procesos y reglamentos internos?

Nada

Poco

Mucho

Completamente

¿Por qué? _____

INDICADOR: Relaciones Interpersonales

17. ¿Dentro de la Asociación, los conflictos laborales son?

Muy frecuentes

Frecuentes

Poco frecuentes

No existen conflictos laborales

¿Por qué? _____

18. ¿En las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo son?

Deficiente

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

¿Por qué? _____

19. ¿Las personas con las que trabaja se ayudan mutuamente cuando otro se atrasa o tienen algún problema?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

20. ¿Es tratado con respeto por los demás colaboradores de la asociación?

Nunca

A veces

Frecuentemente

Casi siempre

Siempre

INDICADOR: Comunicación

21 ¿Qué tipo de comunicación prevalece en la asociación?

Formal

Informal

Ambas

22. ¿Qué tipos de canales de comunicación se utiliza dentro de la empresa para el traslado de información?

Escrito

Verbal

Electrónico

¿Por qué? _____

23. ¿Cómo califica los canales comunicación que existen entre usted y los colaboradores de la asociación?

Deficiente

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

¿Por qué? _____

24. ¿Considera que el canal de comunicación utilizado dentro de la asociación, es efectivo?

Nada

Poco

Mucho

Completamente

¿Por qué? _____

25. ¿Los colaboradores tienen suficiente confianza de dar a conocer un problema laboral?

- Nada
- Poco
- Mucho
- Completamente

INDICADOR: Motivación

26. ¿Se siente motivado en esta institución?

- Nada
- Poco
- Mucho
- Completamente

¿Por qué? _____

27. ¿Se realizan actividades de motivación, que fomentan las relaciones humanas entre los miembros, del equipo de trabajo?

- Nunca
- A veces
- Frecuentemente
- Casi siempre
- Siempre

28. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa podría indicar cuáles?

INDICADOR: Condiciones físicas

29. ¿Cuentan con equipo necesario para su protección en el trabajo en el campo?

SI

NO

¿Por qué? _____

30. ¿Cuentan los colaboradores con el mobiliario y equipo necesario para realizar las actividades de su puesto de trabajo?

SI

NO

¿Por qué? _____

31. ¿Cómo califica su área de trabajo?

Deficiente

Regular

Bueno

Muy Bueno

Excelente

¿Por qué? _____



UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEDE REGIONAL JUTIAPA

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Asociación del Gremio Químico Agrícola
“AGREQUIMA”, ubicada en el municipio de
Guatemala, Guatemala

Por: Jennifer Daniela Castañeda Cerna

Carné: 2075211

2017



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN LABORAL



ÍNDICE

Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos de la Capacitación.....	4
Recursos para cada capacitación.....	5
Programa de capacitación.....	6
Tema No. 1 Propuesto: Clima organizacional.....	6
Tema No. 2 Propuesto: Manejo de conflictos.....	7
Tema No. 3 Propuesto: Trabajo en equipo.....	8
Tema No. 4 Propuesto: Motivación.....	9
Tema No. 5 Propuesto: Toma de decisiones.....	10
Tema No. 6 Propuesto: Conocimientos básicos sobre agronomía	11
Bibliografía.....	12

Introducción

El clima organizacional, es de mucha importancia para todas las organizaciones que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave como los estados de ánimo entre los colaboradores de una organización y cómo puedan estar impactando el ambiente laboral de la organización.

El cumplimiento de objetivos y metas en la Asociación del Gremio Químico Agrícola “AGREQUIMA”, es una prioridad ya que es una asociación con reconocimiento a nivel nacional, esto indica que las personas involucradas dentro de ella deberán estar capacitadas para responder proactivamente, considerando siempre el alcance de sus metas.

En base a las conclusiones y recomendaciones del estudio presentado, considerando los indicadores estudiados, se indica que el Liderazgo que prevalece en todos los niveles jerárquicos dentro de la asociación es el democrático, ha sido un elemento importante en el desarrollo de las actividades de la asociación; la cultura organizacional ha fomentado valores éticos y morales que se manifiestan en el buen desarrollo de las actividades laborales, así mismo las relaciones interpersonales han sido importantes en el cumplimiento de los objetivos de la empresa; el trabajo en equipo es esencial para buen desarrollo de las actividades entre los colaboradores.

Con esta propuesta se pretende brindar a los colaboradores de la Asociación del Gremio Químico Agrícola “AGREQUIMA, las herramientas y conocimientos sobre el clima laboral y sobre la orientación que tiene AGREQUIMA con la sociedad guatemalteca y como mejorarlo, para mantener un ambiente de trabajo agradable en todas las áreas y niveles jerárquicos de la organización y puedan sentirse satisfechos al lograr las metas personales y a nivel organizacional.

Imagen No. 1

Logotipo de la Asociación del Gremio Químico Agrícola “AGREQUIMA”



Fuente: extraído de la página web disponible: www.agrequima.com.gt (2017).

Justificación

En base a la investigación realizada sobre el clima organizacional de la Asociación del Gremio Químico Agrícola "AGREQUIMA", se hace necesario proponer un programa de capacitación que permita mejorar y fortalecer los aspectos que influyen de manera positiva en el rendimiento de los colaboradores.

Los temas que a continuación se presentan se sugiere que se tomen en consideración para fortalecer las áreas administrativas y operativas de la organización considerando la participación que constituyen cada uno de los niveles organizacionales de la institución con todos los colaboradores de los distintos niveles jerárquicos, pues son indispensables para trabajar en equipo.

Para el éxito de cualquier actividad individual o colectiva, la motivación es el motor fundamental, se considera que la motivación es el proceso responsable del deseo de un individuo de realizar un esfuerzo para lograr objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual, o colectiva; en una empresa se consideran tres elementos esenciales: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades.



1. Objetivos de la Propuesta

1.1. Objetivo General:

Proporcionar las herramientas necesarias para proponer un modelo de capacitación que permita contribuir en el clima organizacional de la asociación

1.2. Objetivos Específicos:

- a) Capacitar a los colaboradores sobre los diversos temas, sus ventajas y los beneficios que se pueden obtener al poner en práctica
- b) Capacitar a los miembros de la Junta Directiva y Personal Administrativo sobre los temas relacionados con la orientación de AGREQUIMA, para así tomar las decisiones en base a ellos.

2. Recursos para cada capacitación

- **Salón de conferencias:**

Salón ejecutivo de reuniones.

- **Mobiliario y Equipo:**

Sillas

Mesa de reunión

Computadoras

Proyector

Cañonera

- **Útiles de Oficina:**

Hojas de papel bond

Lapiceros

- **Refacción:**

Entrega de un refrigerio en un intermedio de la capacitación, a un costo de Q.25.00 por persona, esto se pagará con fondos de la asociación.

- **Instituciones encargadas de impartir las capacitaciones:**

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGA).

3. Programa de capacitación

Tema No. 1 Propuesto: Clima Organizacional

Objetivo: proporcionar información sobre el clima organizacional a todos los colaboradores y que conozcan su importancia dentro de la institución.

Participantes: junta directiva, personal administrativo, personal de capacitaciones y personal operativo de la Asociación del Gremio Químico Agrícola "AGREQUIMA".

Total de Participantes: 20 Personas.

Costo: Q.25.00 por persona, pagado con fondos de la asociación.

Horario: pendiente de establecer la hora.

Fecha: está dependerá de cuando sea presupuestado.

Lugar: salón ejecutivo de reuniones de AGREQUIMA.

Temas sugeridos

- Concepto y generalidades sobre el clima organizacional
- Tipos de Clima Organizacional y su desarrollo a través del tiempo
- Las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones
- Los conflictos dentro de las organizaciones, como manejarlos y solucionarlos
- La comunicación y sus generalidades.



Tema No. 2 Propuesto: Manejo de Conflictos

Objetivo: capacitar a los colaboradores, sobre la forma de cómo manejar los conflictos que se puedan dar en su área de trabajo.

Participantes: junta directiva, personal administrativo, personal de capacitaciones y personal operativo de la Asociación del Gremio Químico Agrícola "AGREQUIMA".

Total de Participantes: 20 personas

Costo: Q25.00 por persona, pagado con fondos de la asociación.

Horario: pendiente de establecer por la asociación.

Fecha: está dependerá de cuando el gasto de capacitación sea presupuestado.

Lugar: salón ejecutivo de reuniones de AGREQUIMA.

Temas sugeridos

- Generalidades del conflicto y sus características
- La naturaleza y efectos del conflicto
- Como manejar los conflictos laborales
- Técnicas para la solución de conflictos
- Técnicas para la prevención de conflictos.



Tema No. 3 Propuesto: Trabajo en Equipo

Objetivo: establecer las herramientas a todos los colaboradores para promover y practicar el trabajo en equipo dentro de la Asociación del Gremio Químico Agrícola AGREQUIMA.

Participantes: junta directiva, personal administrativo, personal de capacitaciones y personal operativo de la Asociación del Gremio Químico Agrícola "AGREQUIMA".

Total de Participantes: 20 personas

Costo: Q25.00 por persona, pagado con fondos de la asociación

Horario: pendiente de establecer por la asociación.

Fecha: está dependerá de cuando el gasto de capacitación sea presupuestado.

Lugar: puede ser en salón ejecutivo de reuniones AGREQUIMA

Temas sugeridos

- Generalidades y características del trabajo en equipo
- Beneficios del trabajo en equipo
- Cómo Identificar las actitudes y prácticas entre los compañeros de trabajo
- Técnicas para promover y practicar el trabajo en equipo
- Como alcanzar los objetivos trabajando en equipo.



Tema No. 4 Propuesto: Motivación

Objetivo: elevar el nivel de motivación de los colaboradores para que estos se impulsen a realizar sus tareas de la mejor manera, logrando un ambiente positivo y que todos se puedan contagiar de él; una persona motivada dentro de su lugar de trabajo, estará dispuesto a dar lo mejor de sí mismo, es ahí donde se ve la importancia de tener motivadas a las personas.

Participantes: junta directiva, personal administrativo, personal de capacitaciones y personal operativo de la Asociación del Gremio Químico Agrícola "AGREQUIMA".

Total de Participantes: 20 personas

Costo: Q25.00 por persona, pagado con fondos de la asociación

Horario: pendiente de establecer por la asociación.

Fecha: está dependerá de cuando el gasto de capacitación sea presupuestado.

Lugar: puede ser en salón ejecutivo de reuniones AGREQUIMA

Temas sugeridos

- Generalidades y características de motivación
- Técnicas para motivar
- Factores de motivación.



Tema No. 5 Propuesto: Toma de decisiones

- **Objetivo:** conocer, analizar y adquirir una metodología racional para identificar, analizar y solucionar problemas, estableciendo un plan de mejora, aplicando un enfoque racional de análisis de problemas y toma de decisiones en el desempeño cotidiano de su trabajo.

Participantes: junta directiva, personal administrativo, personal de capacitaciones y personal operativo de la Asociación del Gremio Químico Agrícola "AGREQUIMA".

Total de Participantes: 20 personas

Costo: Q25.00 por persona, pagado con fondos de la asociación.

Horario: pendiente de establecer por la asociación.

Fecha: está dependerá de cuando el gasto de capacitación sea presupuestado.

Lugar: puede ser en salón ejecutivo de reuniones AGREQUIMA

Temas sugeridos

- Análisis y comprensión del problema y sus consecuencias
- La identificación de las causas de un problema
- El proceso de solución de problemas
- Decisión individual
- Decisión en grupo
- Entorno
- Gestión del tiempo en la toma de decisiones
- Gestionar la decisión
- Conclusiones y plan de acción individual.



Tema No. 6 Propuesto: Conocimientos básicos sobre agronomía

Objetivo: impartir el conocimiento básico sobre agronomía a los miembros de la junta directiva y personal administrativo para promover y practicar la buena toma de decisiones dentro de la Asociación del Gremio Químico Agrícola AGREQUIMA.

Participantes: junta directiva y personal administrativo de la Asociación del Gremio Químico Agrícola "AGREQUIMA".

Total de Participantes: 6 personas

Costo: gratuito.

Horario: pendiente de establecer por la asociación.

Fecha: está dependerá de cuando el gasto de capacitación sea presupuestado.

Lugar: puede ser en salón ejecutivo de reuniones AGREQUIMA

Temas sugeridos

- Generalidades y concepto de la agronomía
- Labores y cuidados del suelo
- El cultivo
- La agronomía y la ciencia
- La agronomía y la tierra
- La agronomía y el trabajo
- La producción sustentable.



Bibliografía

1. Agrequima. (2017). **¿Quiénes somos?**. Guatemala: Agencia Virtual. Recuperado de <http://agrequima.com.gt/site/que-es-agrequima/>
2. Salazar, F. (Septiembre 26, 2017). **Entrevista Personal**. Consultor de comunicación. INTECAP.
3. Hernández, P. (Septiembre 28, 2017). **Entrevista Personal**. Secretaria administrativa. MAGA.