

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

**"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES CEM,
UBICADA EN CHIQUIMULA, CHIQUIMULA"**

TESIS DE GRADO

VIVIAN ANDREINA CHACON GUERRA

CARNET 21002-10

ZACAPA, MAYO DE 2015
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

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

**"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES CEM,
UBICADA EN CHIQUIMULA, CHIQUIMULA"**

TESIS DE GRADO

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

POR

VIVIAN ANDREINA CHACON GUERRA

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

ZACAPA, MAYO DE 2015
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

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

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

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

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. ANA GABRIELA CASTAÑEDA GUZMAN DE PAIZ

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. ROBERTO DE PAZ PAREDES

LIC. ANA MARCELA APARICIO CHACON

LIC. ELBY MARIA CASASOLA CHACON

Zacapa, 11 de febrero de 2015

Señores

Miembros del Consejo

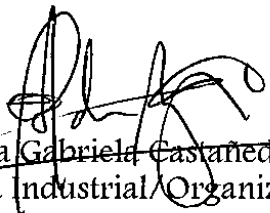
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Rafael Landívar

Estimados Miembros:

Con un cordial saludo me permito dirigirme a ustedes para manifestarles que he revisado el informe final de tesis de la estudiante Vivian Andreina Chatón Guerra, No. de Carné: 21002- 10 de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, cuyo título es ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES CEM, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE CHIQUIMULA, DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA y el cual considero llena los requisitos establecidos por esta Facultad y el Departamento de Administración de Empresas, para los trabajos de investigación de los estudiantes de la carrera antes mencionada.

Atentamente,



Lcda. ~~Ana Gabriela Castañeda Guzmán de Paiz~~
Psicóloga Industrial/Organizacional
Asesora



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante VIVIAN ANDREINA CHACON GUERRA, Carnet 21002-10 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 01193-2015 de fecha 28 de febrero de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES CEM,
UBICADA EN CHIQUIMULA, CHIQUIMULA"**

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 8 días del mes de mayo del año 2015.



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

Dedicatoria

A DIOS

Primero que nada por la vida que me regala, por la salud, sabiduría y entendimiento en cada una de las etapas de este proceso académico.

A MIS PADRES

Sergio Chacón Sánchez y Olfa Leticia Guerra Duque, por ser lo mejor de mi vida, por su apoyo incondicional, por los valores inculcados, su ejemplo y su motivación para seguir adelante en el transcurso de mi vida y de mi carrera.

A MIS HERMANOS

Sergio, Luis y Aneldy por su apoyo y amor, motivándolos a cumplir todas sus metas, en la vida todo es posible, con esfuerzo, sacrificio y dedicación. ¡Los amo!

A MI FAMILIA

Abuelos, gracias por su amor; tías y tíos, por sus consejos y apoyo, primos/as y parientes en general, gracias por su cariño.

A MIS AMIGOS

Por su cariño, ayuda y por compartir tantos momentos especiales en el transcurso de la carrera, deseándoles éxitos en su vida profesional y personal.

Agradecimientos

A LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

Por ser mi centro de estudio, donde logré cumplir una de mis metas y darme el privilegio de ser una profesional.

A LA EMPRESA REPRESENTACIONES CEM

Por su tiempo, apoyo y confianza en el transcurso de la investigación, al señor Rudy Cienfuegos y en especial a Gabriela García por su apoyo.

A MIS CATEDRATICOS

Por sus enseñanzas y dedicación. Mi asesora, Licenciada Gabriela Castañeda por su ayuda y coordinadora de la Facultad, Licenciada Miriam Castañeda por su tiempo y apoyo. ¡Gracias!

Resumen

En la actualidad las empresas desean brindar los mejores servicios, para lo cual necesitan el personal adecuado y capacitado para la ejecución de cada una de las actividades que se requieran, lo cual se logra mediante un clima organizacional adecuado.

La presente investigación tuvo como objetivo principal el análisis de los factores que afectan el clima organizacional en la empresa Representaciones CEM, ubicada en el municipio de Chiquimula. Siendo una investigación de tipo descriptivo, como fuente se presentan antecedentes de investigaciones sobre el clima organizacional y un marco teórico en donde se incluye información sobre los indicadores utilizados, los cuales fueron: motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones.

Los sujetos de estudio fueron 57 los cuales estaban conformados por 8 de nivel administrativo y 49 en el nivel operativo; el instrumento utilizado para la recolección de información fue una encuesta, con una escala que abarcó desde “excelente” hasta “malo”.

La presentación y análisis de resultados se dio mediante graficas de pastel, en donde se logró concluir que el clima organizacional de la empresa es favorable en general, mediante la evaluación de indicadores; así mismo, se recomienda fortalecer el indicador motivación, lo cual se puede realizar mediante un programa de reconocimientos e incentivos para el personal.

Índice

	Pág.
Introducción	1
I. Marco Referencial	2
1 Marco Contextual	2
A) Antecedentes	2
B) Descripción del municipio	5
C) Situación actual	6
2 Marco Teórico	10
2.1 Clima Organizacional	10
2.2 Diferencia entre clima y cultura organizacional	14
3 Evaluación del Clima Organizacional	14
3.1 Liderazgo	15
3.2 Motivación	18
3.3 Comunicación	23
3.4 Toma de Decisiones	28
3.5 Trabajo en Equipo	32
II. Planteamiento del Problema	36
1 Objetivos	37
1.1 Objetivo General	37
1.2 Objetivos Específicos	37
2 Elemento de Estudio	38

A) Definición Conceptual	38
B) Definición Operacional	38
3 Indicadores	38
4 Alcances y limitaciones	38
5 Aportes	39
III. Método	40
1 Sujetos	40
2 Población y Muestra	40
3 Instrumento	42
4 Procedimientos	47
5 Tipo de investigación, Diseño y metodología estadística	49
IV. Presentación de resultados	50
V. Discusión	84
VI. Conclusiones	88
VII. Recomendaciones	90
VIII. Referencias bibliográficas	92
Anexos	95
Anexo 1. Encuesta para el personal	96
Anexo 2. solicitud a la empresa Representaciones CEM	100
Anexo 3. Solicitud para nombramiento de terna	101
Anexo 4. Propuesta	102

Introducción

En la actualidad, tanto en Guatemala como en el mundo entero, las empresas enfocan sus esfuerzos en brindar productos y/o servicios de la mejor calidad, para poder lograr una aceptable participación competitiva en el sector que se encuentran; es importante recalcar que para el logro de dichos objetivos es necesario contar con el capital humano, quienes serán los encargados de realizar dichas actividades, poniendo en práctica técnicas y actitudes necesarias para aportar a la empresa sus conocimientos y habilidades para generar ambientes agradables dentro de la organización.

El clima organizacional son “los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización”. (Robbins y Coulter, 2010) en otras palabras indican que, para lograr que las empresas logren sus metas deben aunar esfuerzos junto con su personal de trabajo, creando ambientes agradables para los mismos.

La presente investigación se realizó en el municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula, en la empresa objeto de estudio: Representaciones CEM (Construcción, Electrificación y Maquinaria), con el fin de analizar el clima organizacional del personal administrativo y personal operativo de la empresa, para conocer la opinión sobre el ambiente en el cual laboran, e implementar mejoras para la organización y por ende para el personal, con la utilización de una metodología que incluye, marco referencial, planteamiento del problema, objetivos los cuales orientaron la investigación.

I. Marco Referencial

1 Marco Contextual

A) Antecedentes

A continuación se hace mención de diferentes investigaciones sobre el clima organizacional el cual es un tema de interés interno dentro de las empresas.

Molina (2010) realizó una investigación sobre el **Clima Organizacional en las Oficinas Tributarias de la Superintendencia de Administración Tributaria en la Región Occidente**, que tuvo como objetivo determinar el Clima Organizacional en las Oficinas Tributarias de la Superintendencia de Administración Tributaria de la Gerencia Regional Occidente, tomando como base a los colaboradores, administradores y jefes de oficinas tributarias, con un total de 30 trabajadores, una boleta de opinión fue el instrumento utilizado, con respuestas múltiples; el primero con 12 preguntas aplicado al empleado y el otro de 14 preguntas aplicados a los jefes.

Concluyó que, el clima organizacional no es aceptable, que los cumplimientos y logros no son reconocidos por parte de los jefes, por lo cual recomendó mejorar el nivel de Clima Organizacional a través de incentivos, reconocimiento de logros y establecimiento de planes para tomar acciones para el mejoramiento del desempeño, por medio de programas de reconocimiento de méritos en los que se puedan recibir placas conmemorativas, objetos decorativos, certificados y dándoles participación en la toma de decisiones haciéndolos sentir parte de la institución.

Juárez (2013) en su tesis descriptiva **El Clima Organizacional en los Hoteles A y B de 4 estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango**, tuvo como objetivo principal establecer cómo se manifiesta el clima organizacional en los hoteles A y B de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango. Los sujetos de estudio para la investigación fueron el personal administrativo y el personal operativo, con un total de 65 personas, se utilizó el instrumento de Escala de Clima Organizacional, con un total de 40 preguntas de opción múltiple.

En la presentación de resultados quedaron plasmados por gráficas que evidenciaron el clima de ambos hoteles, el cual es un clima aceptable, pero que cuenta con algunos elementos débiles los cuales deben mejorar o reforzarse como la coherencia en la dirección y la retribución. Por lo cual hizo recomendaciones de implementar una reordenación organizacional, evaluación periódica del clima, describió los pasos para poder implementar una guía de comunicación integral, un plan de capacitación constante con el fin de fortalecer los factores negativos o débiles.

En su tesis **Evaluación del Clima Organizacional en la empresa Entre Mares del municipio de Asunción Mita, Jutiapa**, Lemus (2013) tuvo como objetivo principal determinar el Clima Organizacional que se manifiesta entre los trabajadores de la Empresa Entre Mares, del Municipio de Asunción Mita, Departamento de Jutiapa; con un total de 83 sujetos de estudio, los cuales estaban conformados por 14 jefes y 69 colaboradores. Con la utilización de un cuestionario estructurado de 30 preguntas de selección múltiple, dirigido a los jefes y otro cuestionario de 16 preguntas, dirigido a los colaboradores.

Concluye que, el liderazgo que prevalece dentro de la empresa es autocrático y a niveles operativos es el democrático, poseen buenas relaciones interpersonales y las grandes decisiones son tomadas por los niveles superiores, por lo cual recomendó la realización de capacitaciones periódicas, así como la creación de un programa de motivación para los empleados por medio de convivencias y la generación de canales alternativos de comunicación en toda la organización.

Palacios (2013) en su investigación descriptiva **Evaluación del Clima Organizacional en el Programa MOSCAMED de Huehuetenango** tuvo como objetivo principal evaluar el clima organizacional en el Programa Moscamed, del departamento de Huehuetenango, tomando en cuenta como sujeto de estudio al personal administrativo, técnico y operativo con un total de 130 personas. El instrumento utilizado fue una Escala del Clima Organizacional, con un total de 40 preguntas de opción múltiple.

El autor concluyó que, sí cuenta con un clima organizacional favorable, aunque existen factores débiles que deben reforzarse entre los que están la claridad de dirección y la

estabilidad laboral. Por lo cual recomendó crear programas de capacitación para reforzar los temas de dirección, comunicación y liderazgo desde los altos mandos para crear confianza y un ambiente agradable para los empleados de la institución.

Vargas (2013) en su tesis sobre **Clima Organizacional en la municipalidad de Estanzuela Zacapa**, fijó como objetivo principal conocer los factores del clima organizacional que influyen en la percepción de los empleados de la Municipalidad de Estanzuela, departamento de Zacapa, en la cual se tomaron como sujeto de estudio al Alcalde Municipal y al personal administrativo de la misma con un total de 34 personas. El instrumento utilizado fue una entrevista al alcalde con un total de 16 preguntas con respuestas cerradas, simple y múltiples; un cuestionario dirigido a los coordinadores y colaboradores con un total de 50 preguntas a escala.

Llegó a la conclusión que la organización mantiene un clima organizacional agradable, ya que los indicadores favorecen efectivamente, por lo que recomendó seguir con las acciones que contribuyan al mejoramiento de la organización como la realización de actividades recreativas y culturales para fomentar la participación y convivencia entre empleados, además promover y alentar a los colaboradores a dar nuevas y mejores ideas, así como participar en la toma de decisiones para el desempeño laboral.

Barrientos (2014) en su estudio sobre el **Análisis del Clima Organizacional de una Fundación ubicada en el municipio de Rio Hondo, Zacapa**, tuvo como objetivo principal determinar los factores críticos del clima organizacional de la fundación. Los sujetos de estudio fueron un total de 42 personas, incluidos nivel directivo 6 y personal operativo 36; el instrumento utilizado fue una entrevista dirigida a nivel directivo y otra al nivel operativo cada una con 9 preguntas cerradas y 16 de opción múltiple.

Los resultados obtenidos en la investigación indicaron que se percibe un clima organizacional débil, sobre todo en los indicadores de remuneración, motivación y condiciones de trabajo, por lo cual recomendó desarrollar un plan de reconocimientos periódicos para el personal, como reconociendo al empleado del mes, carta de felicitaciones, elogios, así como la implementación de un plan de convivencia de por lo menos dos veces al año.

B) Descripción del Municipio de Chiquimula.

Según datos de la municipalidad de Chiquimula (2014) la ciudad de Chiquimula es la cabecera departamental y municipal del departamento de Chiquimula, se encuentra situado en la parte Norte del departamento en la Región III o Región Nor-Oriental. Se localiza en la latitud 14° 47' 58" y en la longitud 89° 32' 37". Limita al Norte con el municipio de Zacapa, al sur con los municipios de San José La Arada y San Jacinto (Chiquimula); al este con los municipios de Jocotán y San Juan Erminta (Chiquimula); y al Oeste con el municipio de San José La Arada (Chiquimula).

Cuenta con una extensión territorial de 372 kilómetros cuadrados, y se encuentra a una altura de 423.82 metros sobre el nivel del mar, por lo que generalmente su clima es cálido. La distancia de esta cabecera departamental a la ciudad capital es de 174 kilómetros.

- **Demografía**

Tabla 1

Proyecciones de población 2006-2010, según área Urbana-Rural

AREA	2006	2007	2008	2009	2010
TOTAL MUNICIPIO	105,151	108,190	111,296	114,470	117,713
URBANO	52,988	54,805	56,680	58,614	60,608
RURAL	52,164	53,388	54,622	55,866	57,100

Fuente: Elaboración propia. Basada en proyecciones de población INE. (2010).

- **Industrias**

El municipio de Chiquimula cuenta con empresas privadas, en donde algunas de ellas junto con la municipalidad trabajan en pro del desarrollo del municipio con la creación

de escuelas, carreteras, y demás servicios relacionados a la infraestructura. Entre estas empresas se pueden mencionar:

CONSTRU VIAS

Constructora De Oriente

Constructora Valdez Duarte [COVALDU]

Constructora de NorOriente

Constructora Orellana

Arkadis

Representaciones CEM

C) Situación Actual del objeto de estudio

Representaciones CEM (Construcción, Electrificación y Maquinaria); es una empresa creada en marzo de 1994 ubicada en la quinta calle “B” 2-01 zona 3. Colonia Banvi, Chiquimula. Es de carácter privado con la orientación a la construcción de obras de infraestructura civil, agronómica y eléctrica. La cual dio inicios debido a la necesidad existente en el Nor-Oriente del país de ampliar el número de profesionales con el deseo de contribuir al desarrollo de la región.

Visión

Ser reconocida a nivel nacional por los clientes, competidores y proveedores, como una empresa responsable en la ejecución de proyectos de energía eléctrica y obra civil a través de la satisfacción del cliente.

Misión

Ofrecer nuestra experiencia en la ejecución de proyectos de energía eléctrica y proyectos de obra civil, excediendo constantemente la satisfacción de nuestros clientes, trabajo que realizamos en un ambiente de calidad total a un precio justo.

Objetivo General

Que las comunidades de los distintos departamentos del país puedan tener la oportunidad de lograr un desarrollo sostenible a través de la organización social, para la implementación y ejecución de proyectos de infraestructura.

Objetivos Específicos

Persiguiendo el desarrollo sostenible, a través de:

- Ejecución de proyectos de infraestructura civil, específicamente construcción de acueductos, alcantarillados, caminos, puentes, mini riegos, escuelas, puestos de salud, centros de acopio y viviendas
- Diseño y planificación de proyectos
- Supervisión de proyectos
- Asesoría y capacitación técnica en las comunidades atendidas
- Ejecución de proyectos de electrificación, específicamente mantenimiento y construcción de líneas y redes de alta y baja tensión

Cuenta con personal dedicado al diseño, planificación, administración, ejecución y supervisión de proyectos en el ramo de ingeniería civil, agronómica y eléctrica. Entre los diferentes tipos de proyectos que la empresa diseña, planifica, ejecuta y supervisa se pueden mencionar:

- Proyectos de agua potable
- Proyectos de alcantarillado
- Apertura y ampliación de caminos
- Puentes
- Riego y Avenamiento
- Energía Eléctrica de alta y baja tensión
- Construcción de edificios (escuelas, puestos de salud)
- Construcción de viviendas (urbanizaciones y de tipo individual)

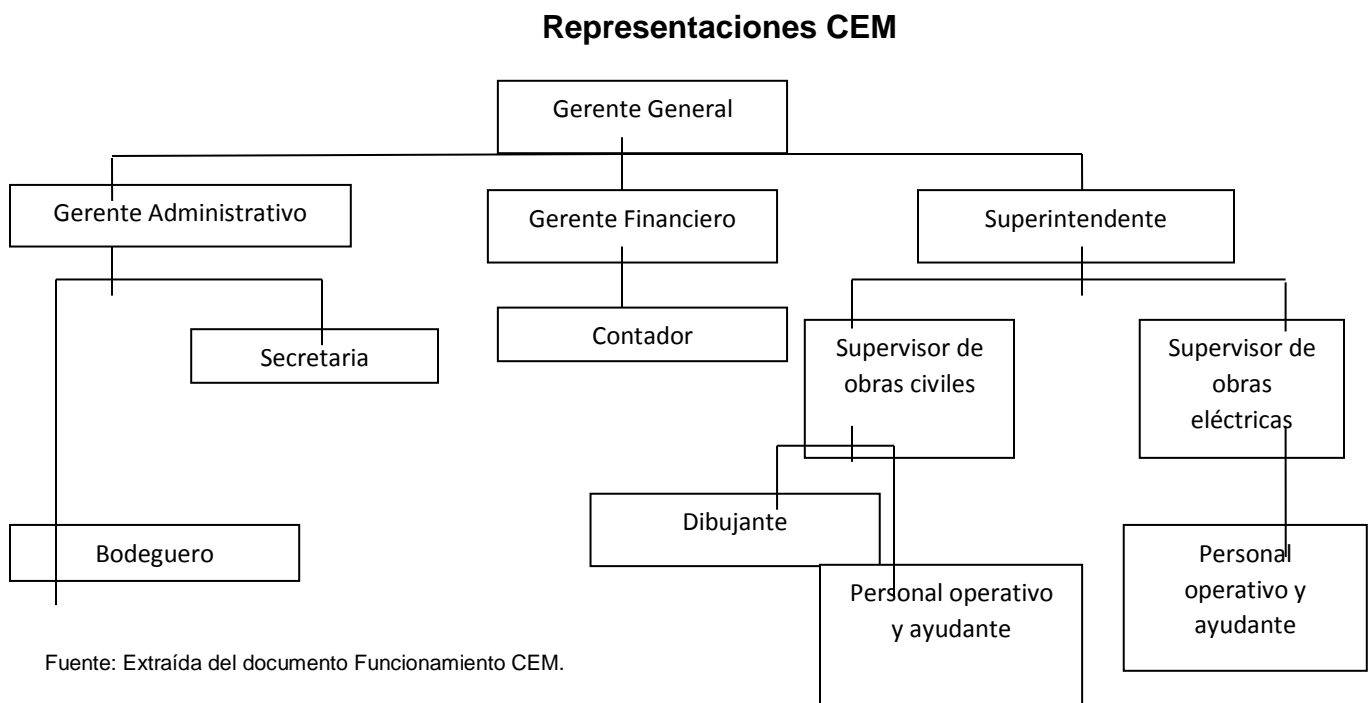
Representaciones CEM ha prestado servicios a diferentes instituciones del país entre las que cabe mencionar:

- Asociación para el Desarrollo Rural de la Comarca de El Condado [ASODECO]
- Cooperativa COOSAJO, R. L., Esquipulas
- FONDO NACIONAL PARA LA PAZ. [FONAPAZ]
- Municipalidades de Chiquimula, Camotán, Jocotán, Olopa, Ipala, Quetzaltepeque, Zacapa, La Unión, Usumatlán, Gualán, Río Hondo, San Juan Ermita, De Rabinal y Cubulco estas últimas de Baja Verapaz
- Unión Fenosa, entre otras

Organigrama

Figura 1

Organigrama de funcionamiento de la empresa constructora



Funciones de puestos

Delimita las actividades que realiza cada uno de los trabajadores dentro de la empresa, dependiendo el puesto en el que se encuentra.

- **Gerente General:** encargado de las funciones de toma las decisiones de las actividades que se van a realizar y delegar a los demás.
- **Gerente Administrativo:** encargado de delegar las funciones a los departamentos.
- **Superintendente:** encargado de velar por el cumplimiento de las obras civiles y eléctricas dentro de la empresa.
- **Gerente Financiero:** encargado de las funciones de facturación y compra de los insumos y control de los egresos.
- **Supervisor de obras civiles y eléctricas:** encargado del personal responsable del cumplimiento de los proyectos asignados por el gerente.
- **Secretaria:** responsable de la asistencia al público, lleva a cabo las tareas asignadas por el gerente, como recordatorios, reuniones.
- **Contador:** encargado del funcionamiento de los controles de inventarios, planillas.
- **Dibujante:** encargados de realizar los proyectos conforme lo establecido en los acuerdos.
- **Bodeguero:** encargado de llevar el control de los insumos que dispone la empresa así como los que necesita para los proyectos.
- **Personal operativo y ayudantes:** encargados de ejecutar directamente las obras o proyectos asignados.

Representaciones CEM tiene a su cargo la realización de obras civiles en diferentes municipios del departamento de Chiquimula, así como también en otros departamentos; está conformado por 8 trabajadores en el área administrativa y 71 trabajadores en el área operativa, el personal de esta área es temporal dependiendo su relación laboral, de acuerdo a la ejecución de los proyectos.

2 Marco Teórico

2.1 Clima Organizacional

Actualmente en las organizaciones es de gran importancia generar ambientes agradables dentro de la organización, con lo cual se obtendrán mejores resultados en cada una de las actividades dentro de la misma.

Chiavenato (2001: 314), se refiere al clima organizacional como “al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación”. Es decir a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros.

Así mismo agrega el autor, que el clima organizacional “puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas”. (pág. 314).

Filion, Cisneros y Mejía-Morelos (2011:91) establecen que “cada organización incluye un sistema inmunitario. Es importante que el dirigente dé el ejemplo y comunique la buena nueva: ¡las innovaciones son bien recibidas aquí y son deseables!”. En otras palabras es necesario que el gerente tome la iniciativa para crear un ambiente agradable y confiable a cada uno de sus trabajadores, brindándoles la confianza para opinar sin miedo a equivocarse, por medio de una comunicación efectiva.

Tuban (2000: 2) define el clima organizacional como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

Para Méndez (2006), citado por García (2009:46) el clima organizacional “ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un role protagónico como objeto de estudio en las organizaciones de diferentes sectores y tamaños”.

Por lo tanto, el autor hace mención que el clima organizacional, es el que proporciona en las organizaciones la satisfacción o insatisfacción en cada uno de sus trabajadores dependiendo del ambiente en el que se desarrollen.

a. Características del Clima Organizacional

García e Ibarra (2012) citando a (Rodríguez, 2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir que las empresas guardan cierta estabilidad del clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos.
- Las diferentes variables estructurales afectan el clima de la misma, y a su vez estas variables se pueden afectar por el clima.
- Problemas en la organización como la rotación y ausentismo, pueden ser alarma de que en la empresa hay mal clima laboral, sus empleados pueden estar insatisfechos.

b) Escalas del Clima Organizacional

Según Fernández (2006) cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, éstos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano; las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.

A continuación, el autor hace referencia a una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización:

- **Escalas**

Desvinculación: Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que “no está identificado” con la tarea que realiza.

Obstaculización: Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.

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

Intimidad: Los colaboradores de la organización establecen relaciones sociales con sus compañeros de trabajo, dicha relaciones se fortalecen no solo dentro de la empresa, sino también fuera, lo que permite que el empleado disfrute y valore su trabajo. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociadas a la realización de la tarea.

Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

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

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

Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

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

Recompensa: El sentimiento de ser remunerado justa y adecuadamente por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo: El sentido de probabilidad que algo suceda o no.

Cordialidad: El sentimiento general de compañerismo que prevalece en la atmosfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales, amistosos e informales.

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

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

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

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

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

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

Adecuación de la planeación: El grado en que los proyectos se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

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

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

2.2 Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional

Para Jaime y Araujo, citados por Bigne (2011), expresan que la mayoría de los investigadores que se ocupan del estudio del clima y la cultura, discrepan en cuanto a las similitudes y diferencias existentes entre ellos, sin que resulte sencillo alcanzar conclusiones definitivas. Los dos conceptos, cultura y clima organizacional, deben ser vistos como interpretaciones diferentes de un mismo fenómeno, más que diferencias en la naturaleza misma del fenómeno.

Por otra parte Soria (2008) citando a Denison (1996: 624) expresa que “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”. Lo que quiere decir que el clima organizacional es el que depende de la cultura, y esta última es la que determina el clima dentro de la organización.

Por lo tanto, explica el autor, que al momento de realizar una comparación entre el clima y la cultura organizacional, da a conocer que estas van de la mano, no obstante, la primera es la que se caracteriza en las percepciones de los empleados a nivel interno en todas las áreas de la organización; por su parte la cultura organizacional está relacionada con las culturas, ritos, valores y normas de la organización.

3 Evaluación del Clima Organizacional

Newstrom (2003:22) al evaluar el clima organizacional “se habla de la gestión a nivel dirección, y se refiere a que los directivos dada su responsabilidad, actividades y comportamientos, poseen un efecto determinante en la motivación de los empleados; asimismo, se proveen de oportunidades para el desarrollo de sus habilidades,

consultando a sus empleados para la toma de decisiones logrando que sientan que tienen un efecto positivo sobre la organización”.

Lo que significa que, es necesario identificar los factores necesarios con los cuales se determinará el clima organizacional. Entre estos factores están: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, motivación y toma de decisiones, los cuales analizaremos a continuación:

3.1 Liderazgo

Para Robbins, Coulter, Rodriguez, Amaru, Varela, Jones y Huerta (2009:507) el liderazgo es “uno de los papeles de los administradores en las empresas. En su carácter de líder, el emprendedor influye en el comportamiento de sus empleados para que éstos cumplan con los objetivos de la empresa”.

Jones y George (2006:495) definen el liderazgo como “un proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otra gente y la inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarla a alcanzar los objetivos del grupo o la organización”.

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2008:440) el liderazgo se define como “influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009:497), indican que liderazgo es “la relación de influencia que existe entre los líderes y seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejan los fines que comparten”.

Así mismo, los autores continúan exponiendo que, un líder es la persona encargada de orientar a las personas hacia el logro de los objetivos, brindándoles confianza así como intensidad en la ejecución del trabajo, con el aprovechamiento máximo de sus capacidades o habilidades.

Hitt, Black y Porter (2006:350) definen el liderazgo organizacional como “un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta”, de igual forma con esta definición los autores destacan el liderazgo como un proceso de influencia social.

a. Líder

Jones y George (2006:495) un líder es “un individuo que puede ejercer influencia sobre otras personas para ayudarla a alcanzar los objetivos del grupo o la organización”.

Para Münch (2007:236) el líder es “aquella persona o grupo de personas que unen y guían a uno o varios seguidores hacia la consecución de una visión”.

Según Robbins, et al. (2009:510) el propio líder es “uno de los principales componentes de la situación. Más que nada, la forma en que usted se comporta está influenciada por su formación, conocimiento, valores y experiencia. Si valora la iniciativa y la libertad, por ejemplo, tiende a dar prioridad a los comportamientos democráticos”.

b. Estilos de Liderazgo

Robbins, et al. (2009:507) mencionan que “estilo de liderazgo es una idea que todo administrador de empresas debe dominar”.

Los estilos de liderazgo descritos por los autores son:

Líder autocrático:

- Liderazgo directivo y liderazgo orientado a la tarea, la toma de decisiones se centra en el líder.
- Toma decisiones sin consultar al equipo.
- Mantiene distancia respecto de sus funcionarios o su equipo.
- Está más preocupado por la tarea que por el grupo que la ejecuta.

Líder democrático:

- Liderazgo participativo y liderazgo orientado a las personas, son normas que indican algún grado de participación de los empleados.
- Piensa que debe crear un clima en donde la persona se sienta cómoda.
- Enfoca su atención en el empleado o en el grupo.
- Apoya y defiende a los empleados.
- Pide opiniones o sugerencias de decisiones.

Tiranía: exceso de autoridad, disfunción del liderazgo.

Demagogia: falta de autoridad, disfunción del liderazgo.

Liderazgo carismático: Expresan los autores que, es un liderazgo “inspirador o transformador caracteriza a los líderes que ofrecen como recompensa los factores motivacionales que están relacionados con la tarea”.

Este tipo de líder es el que crea un ambiente agradable con sus empleados por lo cual logra un trabajo eficiente y con alto grado de compromiso de sus seguidores para cumplir con las metas.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008) un liderazgo carismático, pueden tener ciertas características, como la confianza en sí mismos, tener convicciones fuertes, articular una visión, ser capaces de iniciar el cambio, comunicar altas expectativas, tener la necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, demostrar entusiasmo y emoción, y estar en contacto con la realidad.

Liderazgo Transaccional:

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) describen que, líderes transaccionales son quienes identifican que necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo cual incluye aclarar roles y tareas, recompensar el desempeño y aportar para las necesidades de los seguidores.

Así también, agregan Robbins, et al. (2009:513) un líder transaccional, o negociador “apela a los intereses, en especial a las necesidades básicas de los seguidores. Asimismo, ofrece recompensas materiales o psicológicas, del tipo H (de acuerdo a la teoría de los dos factores), para conseguir que los funcionarios trabajen para alcanzar las metas”.

Continúan exponiendo los autores sobre algunas recompensas materiales que el líder transaccional puede ofrecer:

- Incentivos como viajes, bonos, despensa, pago de la escuela de los hijos y otros beneficios.
- Ascensos y aumentos salariales.
- Autonomía y libertad en el uso del tiempo.

- Atención a las solicitudes relacionadas con las transferencias, designación para otros proyectos y exenciones.
- Premios por desempeño, como el “diploma al mejor empleado del mes”, o una participación en los resultados.
- Patrocinios de programas de capacitación.

Así mismo Koontz, Wehrich y Cannice (2008:445) en sus primeras explicaciones de los estilos de liderazgo los clasifican sobre la base de cómo los líderes usan su autoridad, incluyendo otro tipo de liderazgo:

Líder de Rienda Suelta:

Es el tipo de liderazgo en el que el poder se usa muy poco, y da a los subordinados alto grado de independencia en sus operaciones.

3.2 Motivación

Robbins, et al. (2009:502) definen la motivación como “el proceso por el cual alguna razón –o motivo- incentiva, estimula y energiza el comportamiento humano”.

Así mismo, los autores clasifican estos motivos como:

- Motivos internos: se refiere a las necesidades, aptitudes, intereses, valores y habilidades de las personas.
- Motivos externos: son estímulos o incentivos que la empresa ofrece, los cuales pueden satisfacer necesidades, despertar sentimientos de interés o representar recompensas deseadas.

Para Koontz, Wehrich y Cannice (2008: 415) la motivación es “un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. Es decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen las cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar de la manera deseada.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) expresan que motivación es “un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos”. (pág. 458).

De acuerdo con Jones y George (2006: 457) la motivación es “fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización”. En otras palabras esto quiere decir que de la motivación depende el comportamiento de las personas dentro de sus puestos de trabajo. La motivación, según los autores puede provenir de fuentes: intrínsecas o extrínsecas.

- **Comportamiento de motivación intrínseca:** Es un comportamiento que se realiza por el valor que tiene en sí; la fuente de la motivación es realizar el comportamiento mismo, y la motivación proviene de efectuar el trabajo en sí. Muchos administradores están intrínsecamente motivados: derivan un sentido de realización y logro al ayudar a la organización a alcanzar sus metas y obtener una ventaja competitiva.
- **Comportamiento de motivación extrínseca:** Es aquel en el que se incurre para adquirir premios materiales o sociales, o bien para evitar un castigo; la fuente de la motivación es la consecuencia del comportamiento, no el comportamiento en sí.

Algunos ejemplos que mencionan los autores sobre los comportamientos motivados extrínsecamente son, un vendedor de autos motivado por recibir una comisión por todos los autos que venda, un abogado que está motivado por un sueldo y el estatus que conlleva el puesto, y un obrero que está motivado por la oportunidad de obtener un ingreso seguro. En estos casos la motivación proviene de las consecuencias que reciben como resultado de su comportamiento. La gente puede estar motivada intrínseca o extrínseca o ambas.

a. Un modelo de comportamiento temprano: la teoría X y la teoría Y de McGregor

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) describen que, un punto de vista acerca de la naturaleza de las personas expresado por Douglas McGregor en su teoría X y teoría Y.

Las teorías X y Y son dos series de suposiciones acerca de la naturaleza de las personas. McGregor escogió estos términos porque quería terminología neutral sin connotación de ser “buenas” o “malas”.

Las suposiciones “tradicionales” acerca de la naturaleza de las personas, según McGregor, están incluidas en la teoría X como sigue:

- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitaran si pueden.
- Debido a esta característica humana de desagrado por el trabajo, la mayoría de las personas serán obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para hacerlas realizar un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad ante todo.

McGregor ve las suposiciones bajo la teoría Y como sigue:

- El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. Las personas ejercerán autodirección y autocontrol en el servicio de los objetivos con los que están comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos esta en proporción con el tamaño de las recompensas asociadas con su logro.
- Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no solo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenuidad y creatividad en la solución de problemas organizacionales está distribuido ampliamente, no estrechamente, en la población.

- Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio solo son utilizadas de manera parcial.

b. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) expresan que Maslow veía las necesidades humanas en la forma de una jerarquía, ascendiendo desde las más bajas a las más altas; y concluyó que cuando una serie de necesidades es satisfecha, cesa de ser un motivador.

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

- Necesidades fisiológicas: se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana misma, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, cuando estas necesidades queden satisfechas al grado necesario para mantener la vida, otras necesidades no motivarán a las personas.
- Necesidades de Seguridad: las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, propiedades, alimentos o abrigo.
- Necesidades de afiliación o aceptación: ya que las personas son entes sociales, necesitan pertenecer, ser aceptadas por otros.
- Necesidades de estima: según el autor, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenecer, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por si mismas, como por otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y confianza en sí mismo.
- Necesidades de autoactualización: el autor considera esta, como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar nuestro potencial y lograr algo.

c. Teoría de la Equidad

Jones y George (2006:469) indican que la teoría de la equidad es “una teoría de la motivación centrada en las percepciones de la gente sobre la equidad de los resultados en relación con su aportación al trabajo, o en proporción con ellos”.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) resaltan que, “un factor importante en la motivación es si los individuos perciben la estructura de recompensas como justas”. Así también señala que la mejor forma de realizar este análisis es mediante el uso de la teoría de la Equidad, que es “el juicio subjetivo de un individuo acerca de lo justo de la recompensa que recibe, en relación con los insumos (que incluye muchos factores como esfuerzo, experiencia y educación) en comparación con la recompensas de otros”.

Para los autores, es necesario que exista equidad entre resultados/insumos, ya que esto hará que las personas se sientan satisfechas y motivadas a realizar su trabajo, ya que se estará evidenciando la equidad que existe entre resultados/insumos. Por otro lado si no existe una equidad, las personas estarán insatisfechas con su trabajo lo cual repercutirá en la eficiencia de sus tareas.

d. Equilibrio o desequilibrio de recompensas

Los autores agregan varios tipos de recompensas, las cuales incluyen:

- **Recompensa Inequitativa:** insatisfacción, menor producción, abandono de la organización.
- **Recompensa Equitativa:** conservación del mismo nivel de producción.
- **Recompensa más que equitativa:** trabajo más intenso, desestimación de la recompensa.

Compensación

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009:447) expresan que “en la mayoría de las empresas, la compensación total que reciben los empleados por el trabajo que desempeñan es una mezcla de compensación monetaria y extramonetaria”

Éstos autores también agregan que la compensación extramonetaria “incluye muchas formas de premios sociales y psicológicos, así como el reconocimiento y el respeto de otros y las oportunidades de desarrollo personal”. Y por otro lado la compensación monetaria incluye los pagos directos, como sueldos, salarios y bonos, así como las prestaciones, como el pago de primas de planes de seguros. (pag. 447).

3.3 Comunicación

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) indican que comunicación es “la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra, por medio de símbolos que tienen un significado” (pág. 531).

Para Robbins, et al. (2009:520) la comunicación “tiene lugar cuando hay claridad de comprensión entre sujetos que intervienen en el proceso, aún cuando no exista acuerdo”.

a. Las 12 barreras de la comunicación

La comunicación, al ser un proceso, no siempre fluye libremente. Existen ciertas actitudes que se constituyen como barreras de la comunicación (Robbins, et al, 2009).

Las barreras más frecuentes que mencionan los autores son:

- Dirigir, mandar: ordenar a la otra persona que haga algo en concreto en vez de reflejarle comprensión del problema.
- Aconsejar, sugerir u ofrecer soluciones de: cómo resolver los problemas, cuando no es pertinente.
- Advertir, amonestar, amenazar: con esta actitud, se expresa a la otra persona las consecuencias negativas que se derivaran de una determinada acción.
- Moralizar, predicar: se asume el papel superior del profeta con una perspectiva divina.
- Persuadir, argumentar, sermonear: utilizar los hechos, los argumentos en contra, la lógica y la información para influir en el hablante con las propias opiniones en lugar de compenetrarse con él.
- Juzgar, criticar, discrepar, culpar: de esta forma se rechaza personalmente a alguien.
- Alabanza inapropiada: se adula exageradamente al interlocutor o se le ofrece una valoración o un juicio positivo sin escucharle.

- Insultar, ridiculizar, avergonzar: hacer que el interlocutor se sienta como una persona incapaz y, a menudo, como un vulgar estereotipo.
- Centrarse en la persona y no en el problema: en ocasiones se desempeña el papel de psiquiatra, que explica a los otros cuáles son sus motivaciones o que analiza por que hablan o actúan de determinada manera.
- Retirarse, distraerse, bromear: se intenta distraer al individuo para que no piense en el problema en lugar de ayudarlo a explicarlo.
- Investigar, preguntar, interrogar, poner a la otra persona a la defensiva o suponer incorrectamente cuál es el problema: se actúa como detective o fiscal que trata de descubrir motivos o causas, que busca más información para intentar resolver el problema.
- Favorecer, condescender: tratar de hacer que la otra persona se sienta mejor y olvide lo que le molesta. Esto implica negar la fuerza de sus sentimientos, actuando como un mago.

Asimismo agregan Koontz, Weihrich y Cannice (2008), que la comunicación es “la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor.

b. Propósito de la comunicación

Según los autores, el principal 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 las empresas porque integra funciones gerenciales.

La comunicación es necesaria para:

- 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.

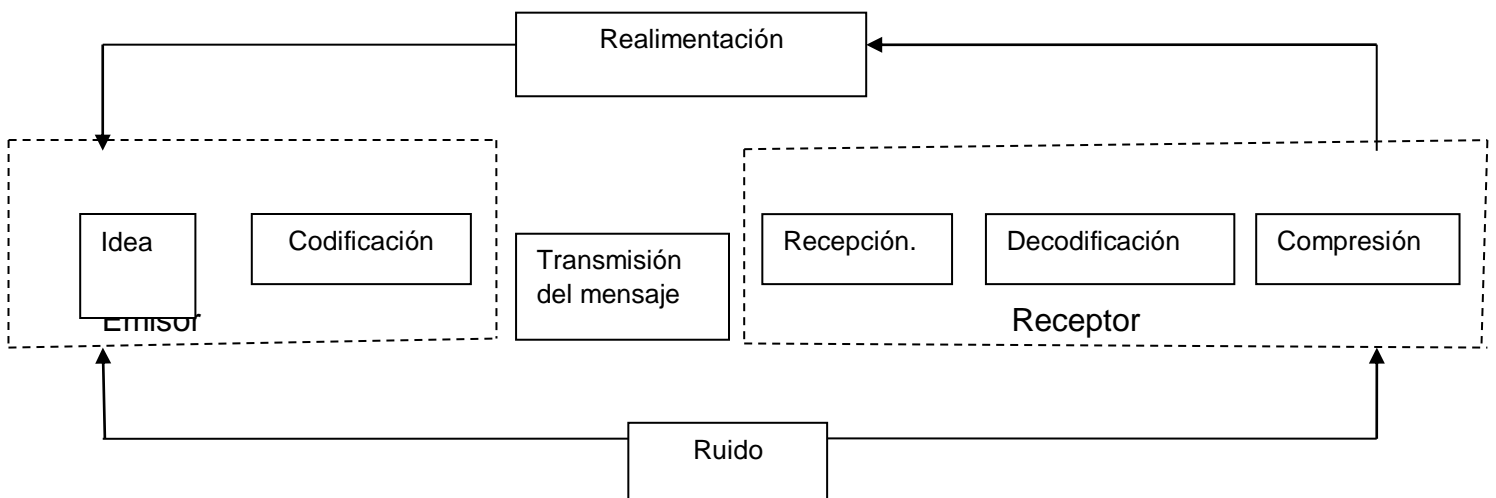
c. Proceso de Comunicación

En el proceso de comunicación, existen roles, “un rol es un conjunto de conductas y a una determinada posición dentro de un sistema social”. (Robbins, et al. 2009).

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008) este proceso incluye al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal seleccionado y el receptor:

Figura 2

Modelo del proceso de comunicación



Fuente: Elaboración propia. Basada en Administración: Una perspectiva Global y Empresarial (2008).

- **Emisor:** “Tiene un pensamiento o una idea, que luego se codifica de manera que pueda ser comprendido por el emisor y el receptor”.
- **Canal:** es el medio por el cual se da la transmisión del mensaje, entre el emisor y el receptor. El mensaje “puede ser oral o escrito y su transmisión a través de un memorando, una computadora, el teléfono, un telegrama, correo electrónico (e-mail) (virtuales), televisión u otros medios digitales (como paginas o espacios colaborativos)”.

- **Receptor:** el receptor debe estar dispuesto a la recepción del mensaje para poderlo decodificar en pensamientos.
- **Ruido que entorpece la comunicación:** el ruido “es cualquier cosa, trátese del emisor, la transmisión o el receptor, que entorpece la comunicación”. En otras palabras, el ruido es el ambiente en el cual se desarrolla un pensamiento, el cual puede ser interrumpido generando mal interpretaciones o falta de atención por medio del emisor o receptor.
- **Realimentación en la comunicación:** la persona debe tener realimentación “nunca podemos estar seguros si un mensaje ha sido bien codificado, transmitido, decodificado y entendido o no, hasta que es confirmado mediante realimentación”.

d. Retroalimentación

Jones y George (2006:544) expresan que la retroalimentación es “una respuesta que presenta el receptor al mensaje del emisor”. En otras palabras, es la manera en que se recibe el mensaje y como éste es interpretado por el receptor.

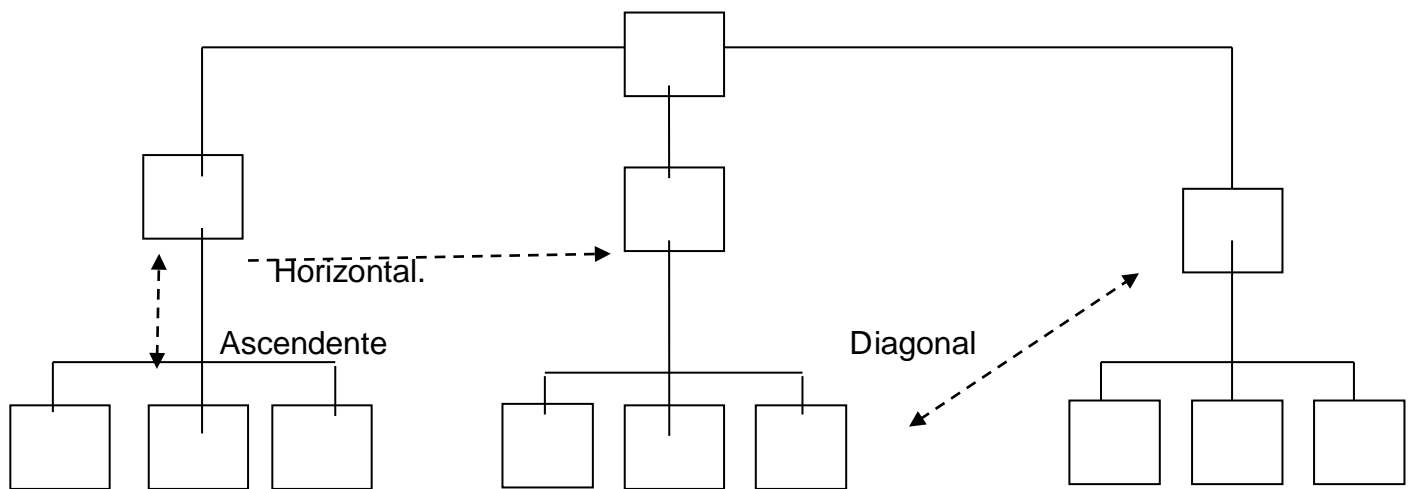
e. Comunicación en la Organización

Es importante que en las organizaciones exista una comunicación efectiva, que fluya rápidamente en todos los niveles de la misma, por si existiese un problema buscarle la solución rápida.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008) en una organización efectiva, la comunicación “fluye en varias direcciones, hacia abajo, hacia arriba y cruzada”. De la misma manera se argumenta que la comunicación efectiva tiene que empezar en el subordinado, lo cual significa una comunicación ascendente.

Figura 3

Flujo de la información en una organización.



Fuente: Elaboración propia, basada en Administración: Una perspectiva Global y Empresarial (2008).

f. Tipos de comunicación

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2008) entre los tipos de comunicación se incluyen:

- **Comunicación descendente:** “Fluye de personas de los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional”. En otras palabras, esta comunicación es la que se utiliza en las organizaciones autoritarias, ya que las decisiones se toman de los niveles altos y es información que debe brindársele a la persona o grupo que la requiere.
- **Comunicación Ascendente:** es la “Comunicación que viaja de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional”. Cabe decir que, este tipo de comunicación es interrumpida en el momento de la trasmisión, sobre todo si las noticias son desfavorables para los jefes, principalmente este tipo de organización es participativa y democrática.

- **Comunicación Cruzada:** la que “Combina el flujo horizontal de la información, entre personas al mismo nivel organizacional o a uno similar, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas”. En otras palabras, este tipo de comunicación sirve para acelerar la información en todos los niveles de la organización con lo cual aunar fuerzas para el logro de los objetivos de una manera compleja y dinámica.

g. Medios de comunicación

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) indican que es conveniente analizar los medios de comunicación existentes para una comunicación efectiva y favorable dentro de una organización, así como hacer uso de estos ya sea individual o colectivamente:

Comunicación Escrita: en lo que se refiere a la comunicación escrita, esta tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales; este puede ser dirigido a una gran audiencia mediante un correo masivo.

Comunicación Oral: en relación con la comunicación oral, esta puede ocurrir en reuniones, y puede ser una comunicación formal o informal, planeada o accidental. Una de sus ventajas es que agiliza el intercambio con realimentación inmediata.

Comunicación No Verbal: en último lugar tenemos la comunicación no verbal, la cual puede realizarse por medio de expresiones faciales y gestos corporales. Este tipo de comunicación puede apoyar o contradecir a la comunicación verbal.

3.4 Toma de Decisiones

Robbins, et al. (2009:48) indican que, la toma de decisiones “Se considera habitualmente como una elección entre alternativas”. Que el proceso de toma de decisiones “es una serie de ocho etapas que comienza por identificar un problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión”.

Por su parte Jones y George (2006: 225) indican que, es “el proceso por el que los administradores responden a las oportunidades y amenazas que enfrentan cuando analizan las opciones y toman determinaciones, sobre las metas y cursos de acción de la organización”.

A lo que agregan Hellriegel, Jackson y Slocum (2009:254) expresan que toma de decisiones es “la que aborda la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción”.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008) la toma de decisiones se define como la selección de un proyecto de acción de entre varias alternativas; se encuentra en el centro de la planeación.

Tabla 2**Proceso de toma de decisiones**

1. Identificar un problema	2. Identificar los criterios de decisión	3. Asignar pesos a los criterios	4. Desarrollar las alternativas
El proceso de la toma de decisiones comienza con la existencia de un problema (una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada).	Al detectar el problema el gerente tiene que determinar que es pertinente para tomar la decisión. Criterios como: costos de inicio, disponibilidad, tasa de fracaso, etc.	Si los criterios del paso 2 no tienen la misma importancia, quien toma la decisión tiene que ponderar en forma ordenada para asignarles prioridades.	Quien toma la decisión tiene que preparar una lista de las alternativas viables que resuelvan el problema.
5. Analizar las alternativas	6. Seleccionar una alternativa	7. Implementar la alternativa	8. Evaluar la eficacia de la decisión
Quien toma la decisión tiene que analizar críticamente, de acuerdo a los criterios de la etapa uno y dos. Se revelan ventajas y desventajas.	Consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas.	Se pone en marcha la decisión, lo que consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella.	Es la última etapa, consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema.

Fuente: Elaboración propia. Basada en Administración. Un empresario Competitivo (2009).

a. Tipos de toma de decisiones

Robbins, et al. (2009) indican que los diferentes tipos de toma de decisiones son:

Toma de decisión racional: descripción de las opciones congruentes y de máximo valor para el contexto de restricciones específicas. Existen diferentes premisas de la racionalidad:

- El problema es claro y directo.
- Hay que alcanzar una sola meta bien definida.
- Se conocen todas las alternativas.
- Las preferencias están claras.
- Las preferencias son constantes y estables.
- No hay restricciones de tiempo ni de costos.
- La elección final trae el mejor resultado.

Toma racionalidad acotada: es decir, toman las decisiones racionalmente, pero están limitados (acotados) por su capacidad de procesar información.

Toma de decisión intuitiva: es el acto de tomar decisiones a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulado.

b. Condiciones para la toma de decisiones

Hay tres condiciones que enfrentan los gerentes cuando toman decisiones: certeza, riesgo e incertidumbre. (Robbins, et al. 2009)

- **Certeza:** situación en la que el gerente puede tomar decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas.
- **Riesgo:** situación en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados.
- **Incetidumbre:** situación en la cual quien decide no tiene la certeza ni cuenta con cálculos de probabilidades.

c. Estilos de toma de decisiones:

Existen cuatro estilos de toma de decisiones: directivo, analítico, conceptual y conductual. (Robbins, et al. 2009).

- Estilo directivo: toleran poco la ambigüedad y su forma de pensar es racional. Son eficientes y lógicos, toman decisiones rápidas y a corto plazo.
- Estilo analítico: estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma racional de pensar.
- Estilo conceptual: estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar.
- Estilo conductual: estilo de toma de decisiones que se caracteriza por su poca tolerancia a la ambigüedad y una forma intuitiva de pensar.

3.5 Trabajo en Equipo

Robbins, et al. (2009:480) indican que “un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones”.

a. Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo.

Jones y George (2006:531) un grupo es “dos o más personas que interactúan entre sí para lograr metas o satisfacer necesidades”. Continúan los autores expresando que, un equipo es “un grupo cuyos miembros trabajan intensamente entre sí, para alcanzar una meta u objetivo específico en común”.

Figura 4

Comparando grupos de trabajo y equipos de trabajo

Grupo de trabajo		Equipo de trabajo
Comparten información	← Meta →	Desempeño Colectivo
Neutrales (a veces negativos)	← Sinergia →	Positivos
Individuales	← Responsabilidad. →	Individuales y mutuos
Aleatorios y variados.	← Habilidades →	Complementarios

Fuente: Elaboración propia. Basado en: Administración. Un Empresario Competitivo (2009).

b. Tipos de equipos

Los equipos pueden realizar una variedad de cosas como hacer productos, proveer servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, ofrecer asesoría y tomar decisiones. (Robbins, et al. 2009)

Según los autores, los cuatro tipos de equipo más comunes que existen en una organización son:

- **Equipo de solución de problemas:**

Estos equipos normalmente están compuestos de cinco a doce empleados del mismo departamento, que trabajan por hora y que dedican unas cuantas horas a la semana para discutir métodos para mejorar la calidad, eficiencia y el clima laboral.

- **Equipos de trabajo auto dirigidos:**

Son grupos de empleados (de 10 a 15 integrantes) que llevan a cabo trabajos altamente relacionados o interdependientes y que se hacen cargo de muchas de las responsabilidades de sus antiguos supervisores.

- **Equipos multidisciplinarios:**

Equipos formados por empleados de un nivel jerárquico similar, pero de diferentes áreas de trabajo, que se juntan para cumplir una tarea.

- **Equipos virtuales:**

Usan la tecnología computacional para aglutinar a los miembros físicamente dispersos, con el fin de lograr un objetivo común.

Dentro de esta clasificación, Jones y George (2006:537), agregan:

- **Equipos de alta gerencia:**

Un grupo compuesto por el director general, el presidente y los jefes de los departamentos más importantes

- **Equipos de investigación y desarrollo:**

Un equipo cuyos miembros tienen los conocimientos y experiencias necesarias para desarrollar nuevos productos.

c. Marco para la efectividad del equipo

La creciente popularidad de los diseños organizacionales basados en equipos refleja la visión de que los equipos pueden alcanzar metas que no podrían obtener ese mismo número de individuos si trabajaran solos. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009).

Así también, los autores agregan que, estos incluyen “el desarrollo del equipo de trabajo a lo largo del tiempo, los sentimientos personales y las normas de conducta”.

d. Estrés

Fernández (2010: 89) indica que el estrés laboral “es el proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo”. A las cuales debe dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento.

Estrés en equipos de trabajo

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) expresan que el estrés se da en algunas de las siguientes formas:

- **Participación:** es el grado de inclusión de conocimientos, opiniones e ideas de una persona en el proceso de toma de decisiones. Para algunos, la participación forma una parte importante del trabajo en las organizaciones. Los grupos y las

organizaciones que no fomentan o permiten la participación serán una fuente de frustración para quienes la valoran.

- Relaciones intragrupal e intergrupales: Malas relaciones dentro y entre los grupos puede ser una fuente de estrés. Las malas relaciones pueden ser: desconfianza, falta de cohesión, poco apoyo y falta de interés para escuchar y enfrentar los problemas que confronta un grupo o el miembro de un grupo.
- Falta de retroalimentación sobre el desempeño: La mayoría de la gente quiere saber cómo se desempeña y cómo percibe la dirección su trabajo

II. Planteamiento del problema

Un buen clima organizacional es indispensable en las organizaciones, ya que esto permite crear ambientes agradables dentro de las mismas, generando actitudes positivas, lo cual repercute en el desempeño de cada trabajador en relación al cumplimiento de sus obligaciones, apegados a la filosofía de la organización.

En Guatemala, se cuenta con empresas constructoras, las cuales en la actualidad se esfuerzan con el afán de mejorar el ambiente laboral, buscando estrategias que coadyuven al logro de sus metas.

Tal es el caso de la empresa Representaciones CEM, ya que en los últimos cinco años ha hecho alianzas con las municipalidades para la intermediación en el servicio de la construcción, lo que ha generado que estas y las comunidades demanden un mejor diseño, costo, atención y servicio. Esto exige entre otros aspectos, que el personal esté identificado con la empresa y por ende se logre mantener un clima organizacional adecuado entre los colaboradores para un desempeño exitoso.

Para el logro de un clima organizacional es necesario, tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones, tener definidos los canales de comunicación, contar con un líder que mantenga motivado al personal y que permita el trabajo en equipo.

Con base a la investigación preliminar, Representaciones CEM hasta la fecha no cuenta con un estudio del clima organizacional dentro de la empresa, por lo que se evidencia la falta de incentivos económicos y no económicos, lo cual repercute en la motivación de su personal. Un estudio permite conocer las relaciones interpersonales existentes, los estímulos necesarios que influyen para su desarrollo personal, si la información es la necesaria para todos los niveles de la organización, existencia de equipos de trabajo y aspectos que se consideran necesarios para la toma de decisiones en los diferentes niveles la empresa.

Si éste clima es desfavorable dentro de la empresa objeto de estudio, puede afectar directamente a la misma, provocando una alta rotación del personal, desmotivación por falta de incentivos o reconocimientos, insatisfacción laboral, conflictos entre compañeros de trabajo, inequidad de trabajo, incumplimiento en los objetivos.

Para ellos es necesario un análisis del clima organizacional dentro de la empresa para la obtención de datos relevantes sobre el ambiente laboral actual y con ello lograr una mejora en las distintas áreas de trabajo.

En consecuencia, lo expuesto permite llegar a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se describe el clima organizacional en la empresa “Representaciones CEM” ubicada en el municipio de Chiquimula, departamento Chiquimula?

1 Objetivos

1.1 Objetivo General

Analizar los factores que afectan el clima organizacional en la empresa “Representaciones CEM” ubicada en el municipio de Chiquimula, departamento Chiquimula.

1.2 Objetivos Específico

- Identificar que tipo de liderazgo existe en la empresa, para que contribuya, inspire, motive y ayude a alcanzar los objetivos de la organización.
- Establecer que factores motivacionales influyen en los trabajadores para la realización de sus obligaciones.
- Identificar que canales de comunicación son utilizados en la organización, para que propicie un ambiente adecuado en la manera de realizar eficientemente las actividades.
- Identificar que aspectos se consideran para la toma de decisiones en los diferentes niveles de dirección de la empresa.

- Determinar que aplicación de trabajo en equipo existe dentro de la organización, para que facilite la sinergia, responsabilidad y destrezas complementarias en la realización de las actividades.

2 Elemento de estudio

Clima Organizacional

A) Definición Conceptual

Para Robbins y Coulter (2010: 46) el clima organizacional son “los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización”.

B) Definición Operacional

El clima organizacional, es la manera que actúan los colaboradores junto con la empresa en pro del mejoramiento; un buen clima, genera relaciones interpersonales y laborales satisfactorias dentro de la organización. Lo cual se puede lograr con la aplicación de algunos factores esenciales, tales como: comunicación, motivación, liderazgo, trabajo en equipo y la toma de decisiones.

3 Indicadores

Liderazgo

Motivación

Comunicación

Trabajo en equipo

Toma de Decisiones

4 Alcances y límites

La investigación se realizó en la empresa “Representaciones CEM” ubicada en la 5a calle “B” 2-01 zona 3. Colonia BANVI, Chiquimula. Con el objetivo de conocer el clima organizacional que posee actualmente la empresa, en el período junio a noviembre de 2014, se realizó un estudio considerando un total de 8 personas del área administrativa,

y de los 71 trabajadores del área operacional, se tomó a los 49 principales, sin contar los veintidós ayudantes los cuales son trabajadores temporales.

4.1 Limitantes

La principal limitante de la investigación es el cambio de personal en el área operacional, ya que por el rol de la empresa en ejecución de obras civiles y eléctricas, depende de la magnitud del mismo para la selección de los trabajadores, lo que significa que éstos no tienen un puesto estable.

Los resultados del presente estudio no podrán ser generalizados, serán exclusivos de la empresa “Representaciones CEM”.

5 Aportes

La presente investigación pretende aportar:

A la organización: una investigación descriptiva acerca del clima organizacional con el que cuenta la empresa, generando estrategias para mejorar en los puntos débiles, aportando la opinión de los trabajadores para conocer incertidumbres y aspectos positivos.

A la Universidad Rafael Landívar: como fuente y material de apoyo para futuras investigaciones.

A los estudiantes: como fuente bibliográfica y guía de consulta para apoyo en futuras tesis.

Al País: como una guía descriptiva para la obtención de conocimientos básicos sobre el ambiente laboral adecuado dentro de cualquier organización.

III. Método

Esta investigación se basa en los empleados de nivel administrativo y operativo de la empresa Representaciones CEM (Construcción, Electrificación y Maquinaria) ubicada en el municipio de Chiquimula, departamento Chiquimula.

1 Sujetos

Son los encargados de brindar la información para la investigación.

1.1 Sujeto 1: Personal Administrativo.

Tienen como finalidad brindar los servicios técnicos, de supervisión y legales de la empresa, la verificación y cumplimiento de proyectos. Conformado por 8 sujetos de ambos géneros (masculino y femenino), comprendidos entre 21 y 57 años de edad.

1.2 Sujeto 2: Personal Operativo.

Son los encargados de cumplir las actividades de manera directa y diariamente para el cumplimiento de los objetivos. Conformado por una población de 71 sujetos de género masculino, con rango de edades entre 20 a 62 años, en la cual se tomará a los 49 operarios principales del total de la población, ya que estos cuentan con su carné por lo cual son considerados como fijos, según el listado de personal obtenido en la empresa Representaciones CEM.

2 Población y Muestra

En la investigación se utilizó una encuesta, en la cual se consideró al personal administrativo en su totalidad por ser un número pequeño de 8 empleados y el grupo de 49 empleados del área operativa, ya que estos son los que están inscritos en el listado de personal de la empresa, mientras que los otros 22 son ayudantes de los operarios, por lo tanto no se tomo una muestra estadística, solo se hizo la selección de dicho grupo.

Tabla 3
Perfil del Personal Administrativo
Representaciones CEM

Área	Género
Gerente general	Masculino
Gerente financiero	Masculino
Gerente administrativo	Masculino
Secretaria	Femenino
Contador	Masculino
Superintendente	Masculino
Supervisor de obras eléctricas	Masculino
Supervisor de obras civiles	Masculino
Bodeguero	Femenino
Dibujante	Masculino

Fuente: Elaboración Propia. Basada en datos de Representaciones CEM

Tabla 4
Perfil del personal Operativo
Representaciones CEM

Cantidad	Puesto	Género
49	Operario	Masculino
22	Ayudante de Operario	Masculino

Fuente: Elaboración Propia (2014). Basada en datos de Representaciones CEM

3 Instrumentos

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue validado por las Licenciadas en Administración de Empresas: Edna Raquel Perdomo Madrid y María del Rosario Domingo Jiménez. Este consta de una encuesta, clasificada por escalas que van desde “Excelente” hasta “Malo” con un total de 32 interrogantes, con una ponderación mínima de 1 hasta una máxima de 5 por interrogante. Las cuales serán para el grupo seleccionado de empleados operativos y el total de los empleados administrativos. (Ver anexo 1)

Cada indicador tendrá un total por separado, distribuido de la siguiente manera, donde el punteo mínimo será de 32 y el máximo de 160 por empleado.

Tabla 5

Número de preguntas de cada factor evaluador del clima organizacional

Indicador	No. De preguntas
Liderazgo	1 – 6
Motivación	7 – 13
Comunicación	14 – 19
Toma de decisiones	20 – 25
Trabajo en equipo	26 – 32

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6**Ponderación del instrumento por empleado**Indicador: **Liderazgo**

Puntuación		Interpretación
Max.	Min.	
30	Excelente	El liderazgo es excelente dentro de la organización, tratándose de un liderazgo carismático y democrático por parte del líder.
29 - 24	Muy bueno	El liderazgo es aceptable en la organización, se trata de un liderazgo democrático creando un clima donde el trabajador se sienta cómodo dentro de la organización.
23 - 18	Bueno	Se da el liderazgo dentro de la organización, con algún grado de inseguridad por parte del empleado, pero aceptado.
17 - 12	Regular	Existe inconformidad por parte de los empleados, se trata de un liderazgo posiblemente autocrático/tiranía, en el cual ellos no son tomados en cuenta.
11 - 6	Malo	No existe algún liderazgo dentro de la organización, existe demagogia; o si bien, existe un líder de rienda suelta, en el que cada empleado hace lo que desee.

Fuente: Elaboración propia.

Indicador: **Motivación**

Puntuación		Interpretación
Max.	Min.	
35	Excelente	La motivación es excelente en todos los niveles de la organización, en la cual se da una motivación intrínseca como parte de superación por parte del trabajador, sintiéndose parte de la organización y posibles compensaciones materiales por su esfuerzo y logro.
34 - 28	Muy bueno	Hay una muy buena motivación por parte de los superiores hacia los subordinados, un trato equitativo por parte de los mismos en la cual se sienten aceptados por parte de la empresa.
27 - 21	Buena	La motivación es buena dentro de la organización, o en algunos niveles de la misma. El cual puede ser aplicado dentro de la teoría de McGregor en la teoría X o teoría tradicional, en la cual trabajan por satisfacer sus necesidades y limitándose a ser creativos o comprometidos con la organización.
20 - 14	Regular	La motivación es poca entre el personal, posible inseguridad dentro de la empresa, no se sienten familiarizados con la misma, con una posible recompensa inequitativa o nula para el personal.
13 - 7	Mala	No existe motivación alguna, el trabajador esta enfocado a sus tareas sin sentirse familiarizado con el personal o la empresa misma, por la cual podría ser un trabajador inestable dentro de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Indicador: **Comunicación**

Puntuación		Interpretación
Max.	Min.	
30		Existe una comunicación eficaz dentro de la organización, la información llega correctamente a todos los niveles, no existen barreras y se dan retroalimentaciones periódicas.
Excelente		
29 - 24		Existe un buen proceso de comunicación en la organización, posible comunicación diagonal/cruzada en la que las tareas son asignadas con claridad a los trabajadores.
Muy bueno		
23 - 18		Se tiene una buena comunicación en la organización, información necesaria, limitando a aspectos de índole personal o participativo dentro de la organización, posible comunicación descendente.
Buena		
17 - 12		La información se limita a las tareas, no existe una posible retroalimentación de las actividades, posible discrepancia o confusión al momento de llegar la información al sujeto.
Regular		
11 - 6		No existe comunicación en los distintos niveles de la organización, malos entendidos al momento de asignar tareas, rumores o malos comentarios por parte de los empleados.
Mala		

Fuente: Elaboración propia.

Indicar: **Toma de decisiones**

Puntuación		Interpretación
Max.	Min.	
30		Existe una excelente toma de decisiones, generando alternativas hacia los problemas, aportando sugerencias por parte de los distintos niveles de la organización y un proceso para la misma.
Excelente		
29 - 24		La toma de decisiones es acertada por parte de la organización, posible toma de decisiones racional, con certeza al momento de la elección por parte de los supervisores junto con los subordinados.
Muy bueno		
23 - 18		Posible toma de decisiones con racionalidad acotada, en la que se limitan en algunos aspectos, la incertidumbre es moderada al momento de realizar una elección y la participación por parte de los trabajadores es poca o nula.
Buena		
17 - 12		La incertidumbre es alta, la participación de los subordinados es nula, posible estilo directivo por parte del personal en la que solo el jefe toma las mismas.
Regular		
11 - 6		La toma de decisiones se centra en el gerente o supervisor, sin tomar en cuenta la opinión de los diferentes niveles o departamentos.
Mala		

Fuente: Elaboración propia.

Indicador: **Trabajo en equipo**

Puntuación		Interpretación
Max.	Min.	
35		Existe sinergias dentro de la organización, un desempeño colectivo por parte de todos, aunando las habilidades de cada uno, posibles equipos autodirigidos y hasta multidisciplinarios.
34 - 28		Existen equipos de trabajo familiarizados, compartiendo tareas entre sí, compartiendo responsabilidades y dándole solución a los problemas como parte de un todo.
27 - 21		Se da una positiva participación colectiva por parte de los trabajadores, con el manejo correcto del estrés entre los diferentes miembros con las metas definidas individuales.
20 - 14		Disfunción en el equipo de trabajo, posibles envidias, rumores, poca responsabilidad en conjunto y sinergias neutrales (negativas), las cuales generan ambientes estresantes para los trabajadores.
13 - 7		No existen equipos de trabajo, o los existentes no se sienten conformes en sus puestos, generando ineficiencias en el logro de los objetivos y altos niveles de estrés.

Fuente: Elaboración propia.

4 Procedimiento

Para la redacción del presente informe de investigación se realizaron los siguientes pasos:

1. Se seleccionó el tema.

2. Se realizó la investigación preliminar, con el propósito de evaluar la viabilidad y factibilidad de llevar a cabo la investigación.
3. Se procedió a analizar y describir antecedentes de tesis relacionadas con el tema y la situación actual del objeto de estudio. También fue necesaria la fundamentación teórica.
4. Se elaboró el planteamiento del problema y se formuló la pregunta de investigación.
5. Se definió el objetivo general así como los objetivos específicos.
6. Se identificó el elemento de estudio, desarrollando la definición conceptual, operacional e indicadores.
7. Se elaboró el método de estudio, definiendo los sujetos, población y muestra.
8. Se elaboró el instrumento.
9. Aplicación de instrumento a los sujetos de estudio.
10. Se hizo la respectiva tabulación de los datos obtenidos.
11. Se realizaron las graficas, presentación y análisis de resultados.
12. Se realizó la discusión en base a los resultados.
13. Se realizaron las conclusiones y recomendaciones, de acuerdo a los resultados obtenidos.
14. Elaboración de propuesta para la empresa objeto de estudio, con el fin de brindar apoyo en los factores débiles que posee de acuerdo a los estudios realizados.

15. Presentación informe final.

5 Tipo de investigación, Diseño y metodología estadística

Para la realización de la investigación se utilizó un diseño de tipo descriptivo, en donde investigación descriptiva se entiende como aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece (“fenómenos”). (Achaerandio, 2010). Con lo que hace referencia el autor, que esta investigación es “típica de las ciencias sociales; examina sistemáticamente y analiza la conducta humana personal y social en condiciones naturales, y en los distintos ámbitos (familia, comunidad, en el sistema educativo formal, en el trabajo, en lo social, lo económico, lo político, lo religioso, etc.)” (pág. 23).

Con el fin de analizar y describir los antecedentes de tesis relacionadas con el tema y la situación actual del objeto de estudio y su fundamentación teórica. Para la tabulación se codificaron las preguntas y se agruparon en categorías que permitan resumir, trasladar y presentar los datos en base a las preguntas planteadas en los instrumentos.

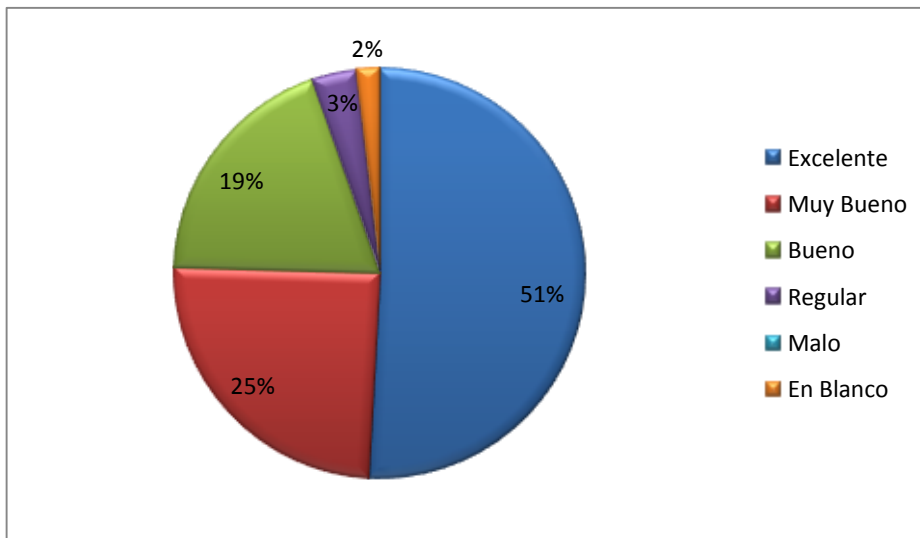
Se utilizó el programa Excel y los resultados son presentados en gráficas de pastel para su fácil interpretación y análisis. Tomando como base la Guía para realizar el trabajo de graduación, de la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar (Caballeros y Arias, 2012).

IV. Presentación y análisis de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en la empresa Representaciones CEM, que reflejan las opiniones de los empleados del nivel administrativo y operativo.

Indicador: Liderazgo

Gráfica 1
Accesibilidad del jefe

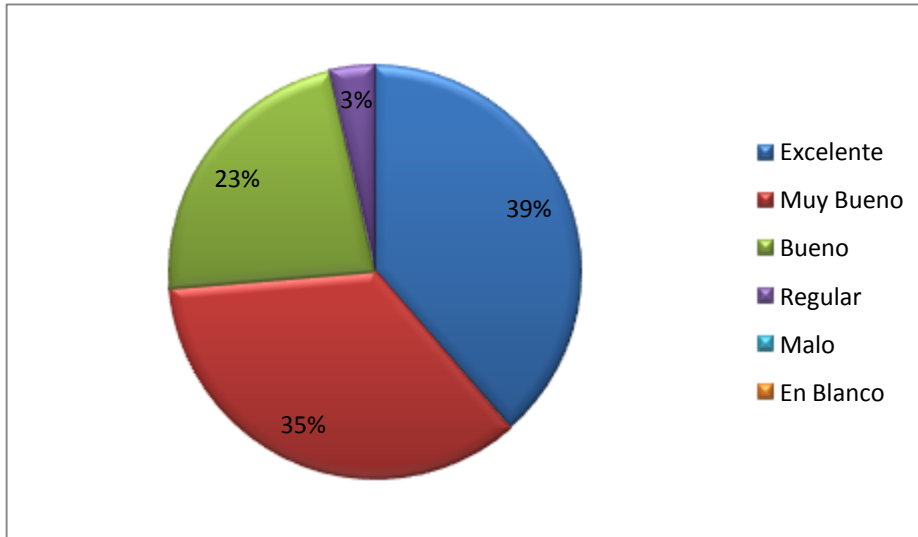


Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos 57 personas.

La mayoría de los colaboradores encuestados, consideran que esto es un apoyo a las actividades de la empresa, ya que reflejan que la relación entre colaboradores y jefe es adecuada, y se logra cumplir los objetivos de la organización. El jefe participa de forma excelente, en la colaboración, accesibilidad o aportación de ideas.

Gráfica 2

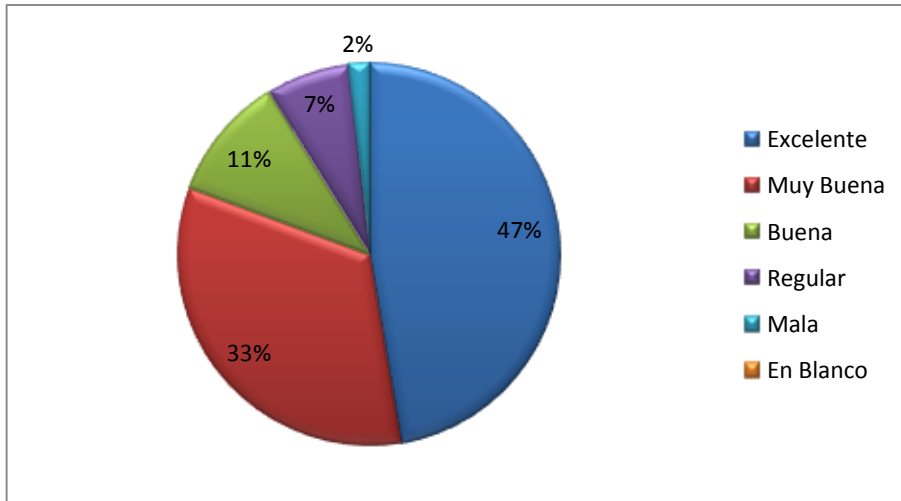
Encargado del área de trabajo



Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

Los resultados, muestran en su mayoría que la persona encargada de ayudar al trabajador a resolver inconvenientes o dudas respecto a su trabajo, es la adecuada; esto se debe a la relación entre ambos niveles jerárquicos es buena. con lo cual se considera eficiente la persona encargada de resolver inconvenientes en la organización, lo cual muestra la existencia de liderazgo dentro de esta.

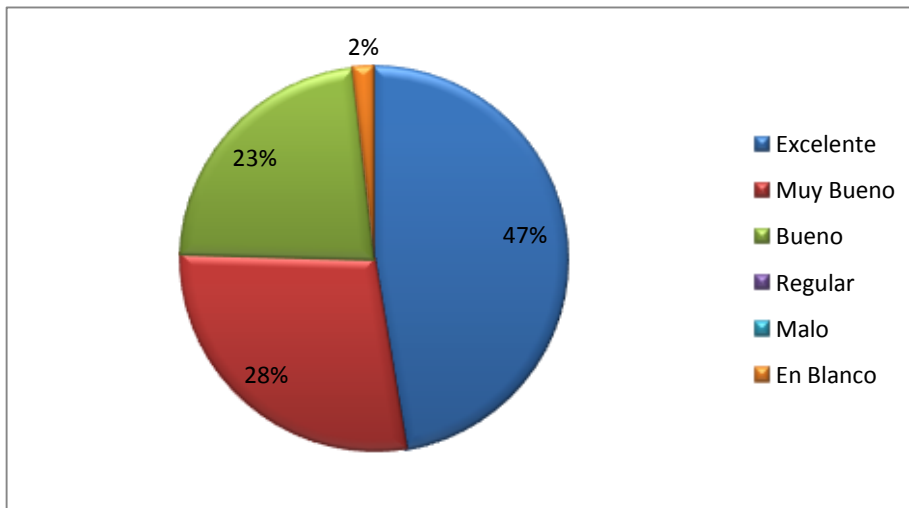
Gráfica 3
Nivel de participación



Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas

Con relación a esta interrogante, se considera excelente el nivel de participación del jefe, ya que participa de manera activa y carismáticamente junto con su equipo de trabajo. La mayoría de los encuestados calificaron excelente y muy bueno el nivel de participación, por lo tanto se considera un líder carismático.

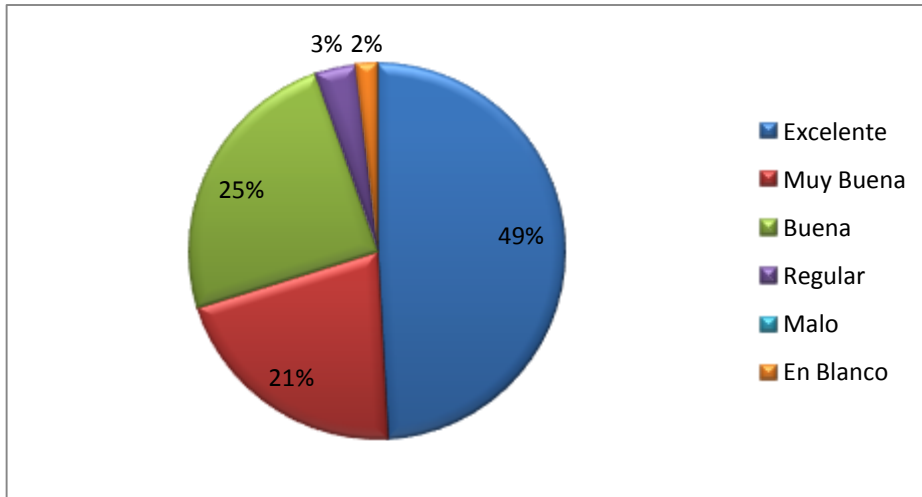
Grafica 4
Apoyo del jefe



Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas

Se puede determinar, que de los sujetos de estudio, la mayoría califican como excelente y muy bueno el apoyo que el jefe les brinda al momento de realizar cualquier proyecto o actividad. Se considera un líder democrático, el cual respalda las opiniones de los colaboradores.

Gráfica 5
Autoridad

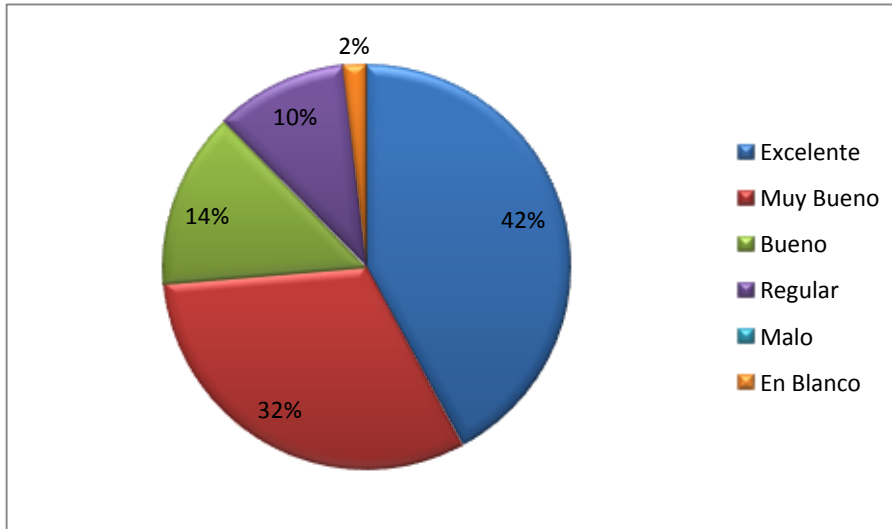


Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

El nivel de autoridad en la organización es satisfactorio dentro de la misma, la mayoría de los encuestados calificaron la autoridad entre buena, muy buena y excelente, con lo que se percibe un líder transaccional, el cual identifica lo que necesitan hacer los empleados; así mismo se determina que no existe demagogia o tiraría por parte del líder.

Gráfica 6

Influencia en el comportamiento



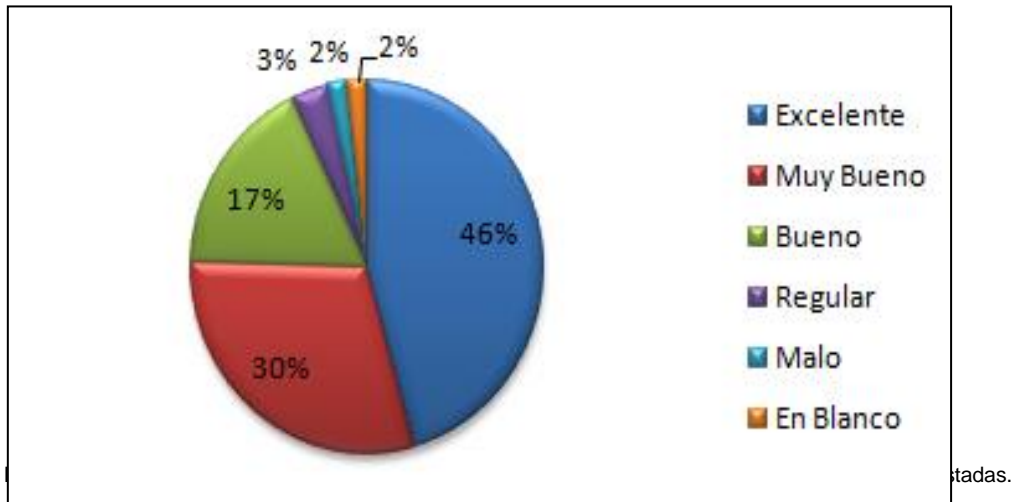
Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

Se considera excelente, en su mayoría, el grado de influencia del jefe hacia los trabajadores. Con lo cual se logro determinar que el líder influye positivamente hacia los trabajadores, con lo que se puede calificar como un líder democrático, lo cual ayuda a la organización ya que con esto el empleado se siente familiarizado en su puesto de trabajo.

Indicador: Motivación

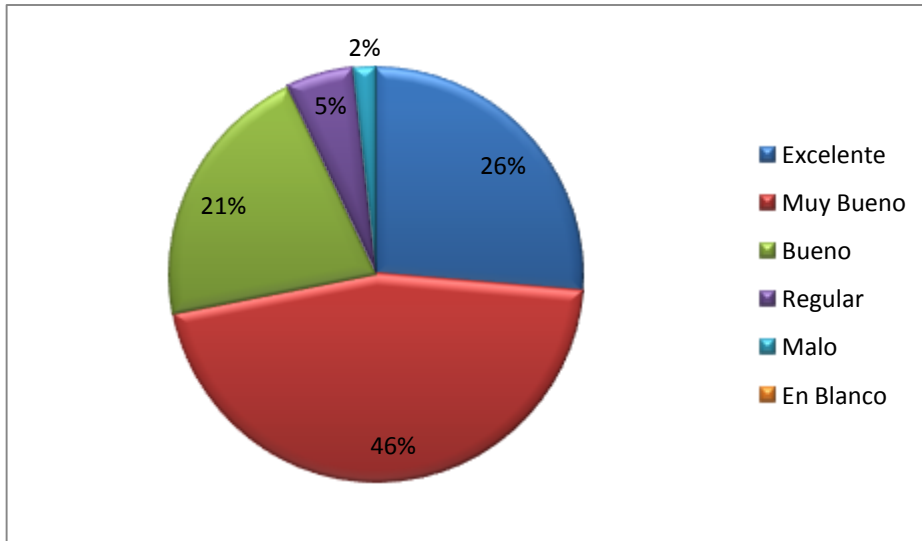
Gráfica 7

Satisfacción en el área de trabajo



Los resultados obtenidos en la investigación, según el nivel de satisfacción de los colaboradores en su área de trabajo, se puede determinar que casi la mitad de los colaboradores de la empresa, la califican como excelente, y una minoría lo califican entre regular y malo. Lo cual muestra que el personal esta desenvolviéndose en su área de trabajo de manera satisfactoria.

Gráfica 8
Reconocimiento de logros

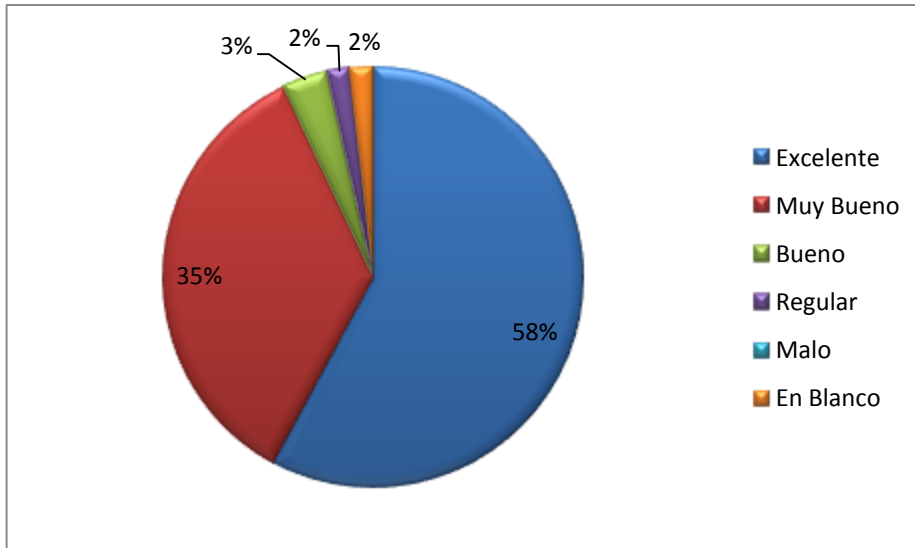


Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

Casi la mitad de los encuestados, consideran muy bueno el reconocimiento de logro de objetivos por parte del jefe a su colaborador, frente a sus demás compañeros de trabajo. Un pequeño número consideran malos los reconocimientos de sus logros en la organización. Con lo que se puede determinar en general, que existen recompensas equitativas dentro de la organización.

Gráfica 9

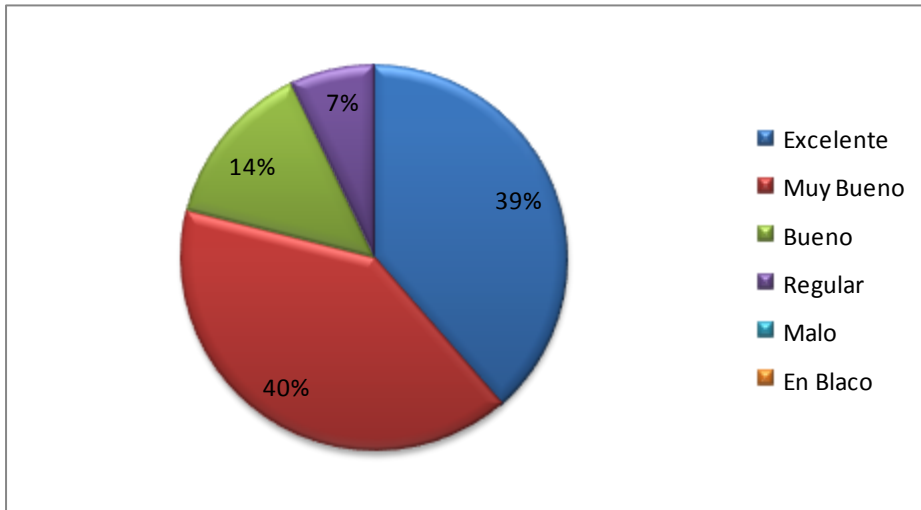
Prestigio de la organización



Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

Más de la mitad de los encuestados establecieron como excelente el prestigio de la organización, con lo cual se logra percibir que éste es un elemento fundamental para el desarrollo de la motivación del personal en la organización, lo cual también ayuda al cumplimiento de las actividades en el tiempo establecido, el contar con un alto prestigio ayuda a la organización a mantener al personal satisfecho en su área de trabajo.

Gráfica 10
Motivación del jefe

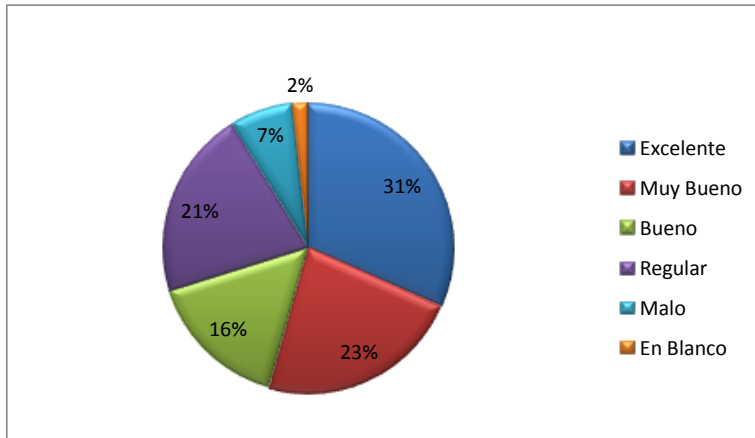


Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

Más de la tercera parte de los encuestados establecieron que, la motivación del jefe hacia ellos y hacia las actividades es la adecuada, con lo cual se logra el buen trabajo por parte de ellos como colaboradores; Con lo que se puede argumentar que dichos colaboradores trabajan de acuerdo al comportamiento de la Teoría Y de McGregor.

Gráfica 11

Recompensas económicas

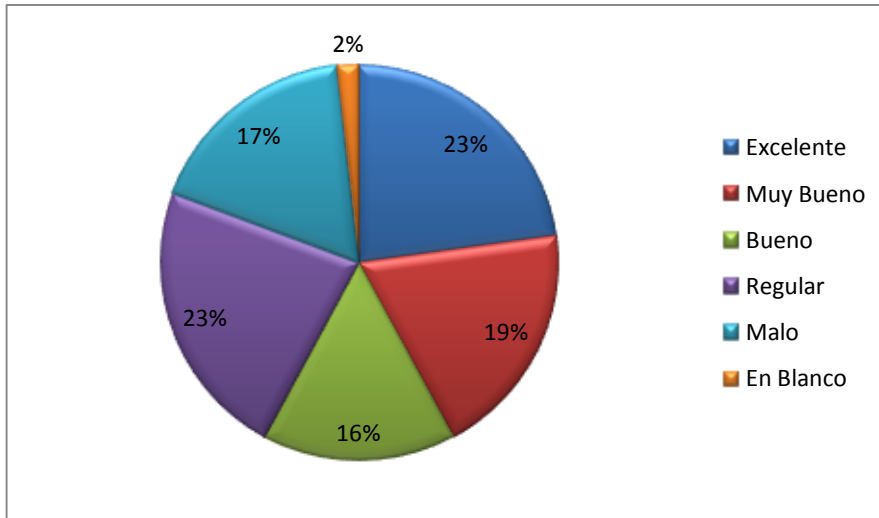


Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

Con base en los resultados obtenidos, más de la mitad de los sujetos consideran las recompensas económicas excelentes y muy buenas dentro de la organización, con esta información se puede deducir que existe un comportamiento de motivación extrínseca, que es en el que incurre un colaborador para adquirir premios materiales o sociales.

Gráfica 12

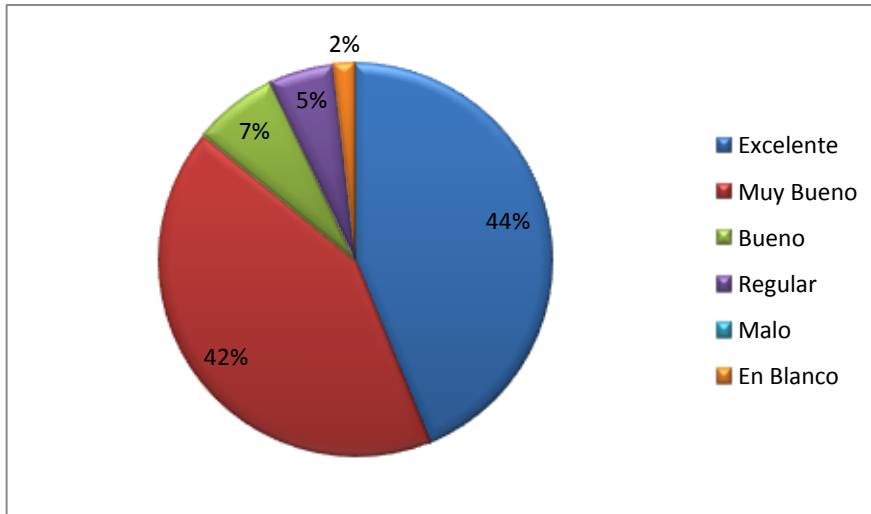
Recompensas no económicas



Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

De los sujetos encuestados, menos de la mitad de los mismos, consideran excelente y muy buenas las recompensas no económicas dentro de la organización, por lo que se considera débil el nivel de recompensas dentro de la organización; por lo cual se hace mención de la jerarquía de las necesidades de estima de Maslow, en donde esta necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio y confianza en sí mismo.

Gráfica 13
Compromiso



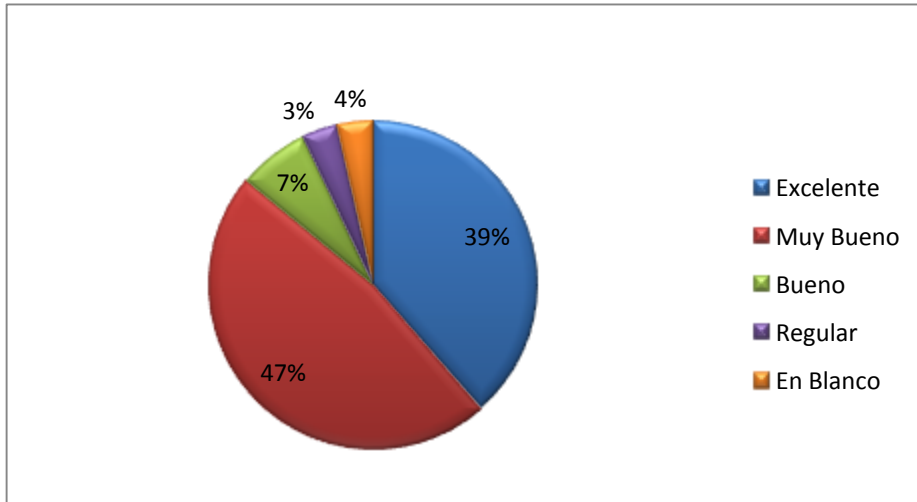
Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

Del total de los encuestados, casi el total de los sujetos respondió que el compromiso con la organización es excelente y muy bueno, con lo cual este compromiso de los colaboradores es favorable para el logro de las metas, lo cual significa que el trabajador está motivado para la realización de su trabajo y aprecia de manera equitativa el trato hacia los colaboradores.

Indicador: Comunicación

Gráfica 14

Percepción de la información

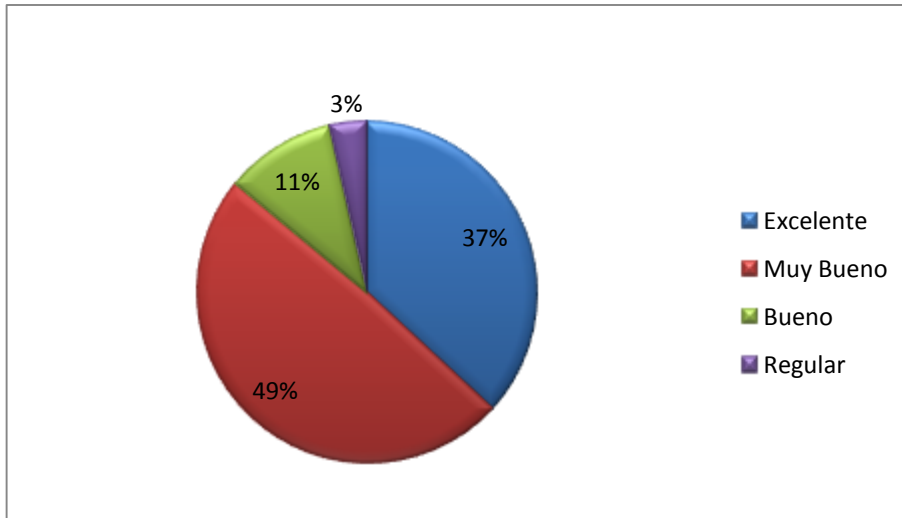


Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

Con relación a la percepción de información, sobre las actividades que tiene que realizar, los sujetos indican la mayoría, que la información es percibida muy bien, a diferencia de un número de pequeño de sujetos que perciben de forma regular la información; por lo que es necesaria la claridad de información entre los sujetos, tratando de eliminar las barreras que existan.

Gráfica 15

Asignación de tareas

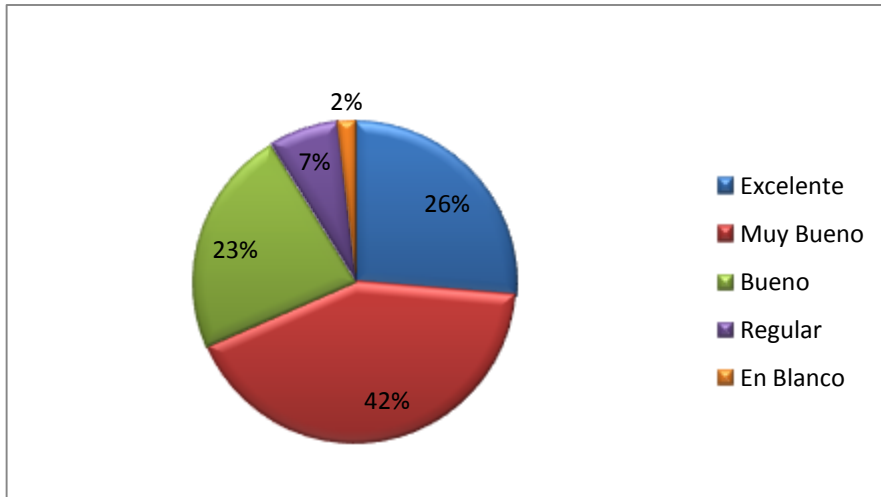


Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

La asignación de tareas o actividades para los empleados por parte de los jefes, se percibe aceptablemente calificada entre excelente y muy buena la manera de asignación de estas; lo cual es muy importante, ya que se conocen los propósitos de la organización, lo cual favorece a cada uno de los colaboradores ya que poseen la información disponible para actuar.

Gráfica 16

Nivel de retroalimentación

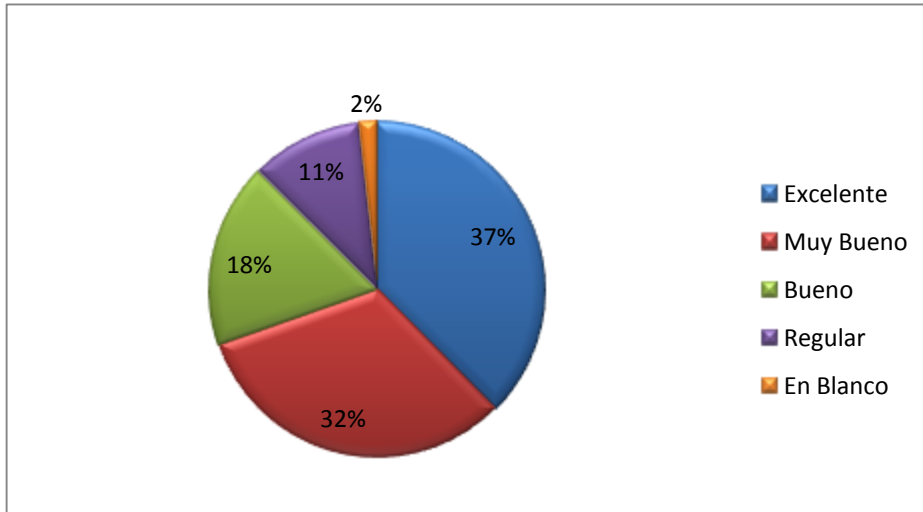


Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

Casi la mitad de los sujetos encuestados consideran muy buena la retroalimentación, un 26% consideran excelente la retroalimentación, un número pequeño, considera la retroalimentación regular; con esta información se puede corroborar que si existe una retroalimentación aceptable dentro de la organización, ya que los colaboradores dan respuestas favorables en los procesos asignados por sus superiores, lo cual se puede interpretar diciendo que el mensaje es interpretado de la manera correcta.

Gráfica 17

Comunicación en los departamentos

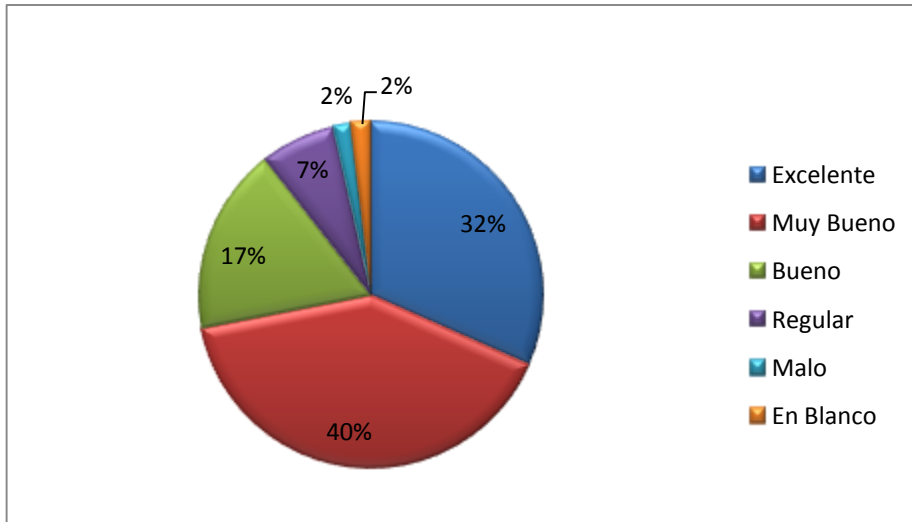


Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

Los datos recolectados en la investigación, muestran que un número de los sujetos encuestados, perciben la comunicación desde los niveles altos hacia los más bajos de manera excelente, un número pequeño de los sujetos encuestados perciben de manera regular la comunicación, con lo cual puede haber interferencia entre niveles. Posiblemente estén afectando en un mínimo porcentaje las barreras de la comunicación, en donde la información no fluye libremente en todos los niveles.

Gráfica 18

Acceso a la información

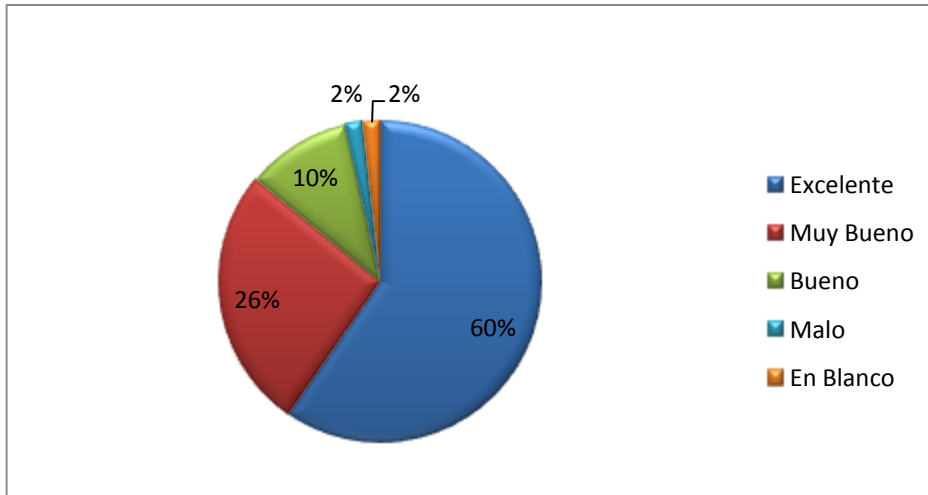


Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

Del total de los sujetos encuestados, se logra percibir que un número mayor de los mismos, consideran el acceso a la información dentro de la organización de manera excelente y muy bueno; con un menor porcentaje de los sujetos, consideran regular y malo el acceso a la información. Lo cual indica que el flujo de la información y el tipo utilizado para dar a conocerla es la adecuada, ya sea de manera ascendente, descendente o cruzada.

Gráfica 19

Metas de la empresa



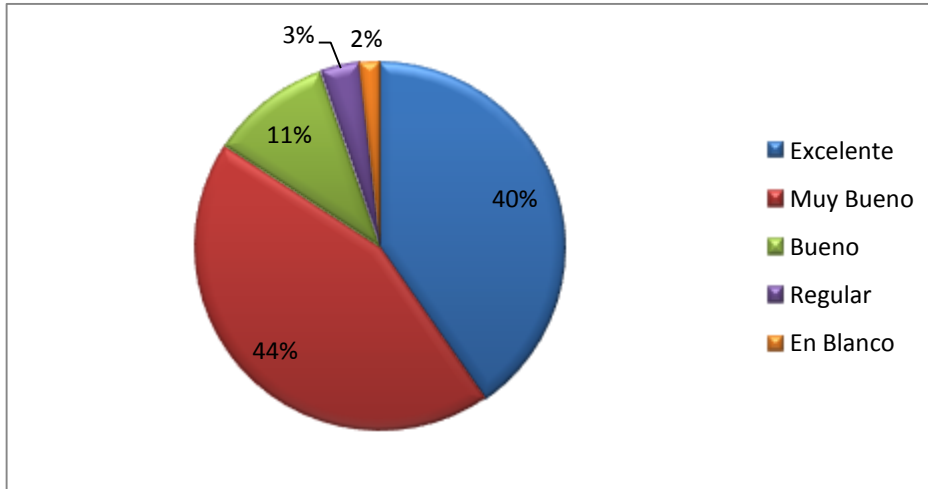
Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

La mayoría de los sujetos encuestados consideran definidas de manera excelentemente y muy buena las metas de la organización, solamente un porcentaje pequeño tiene la opinión contrario, respecto a la definición de metas dentro de la organización. Lo cual indica que el medio de comunicación que utilizan es el adecuado, el cual puede ser escrito o verbal para la transmisión de metas dentro de la organización.

Indicador: Toma de decisiones

Gráfica 20

Respaldo en las iniciativas de mejora

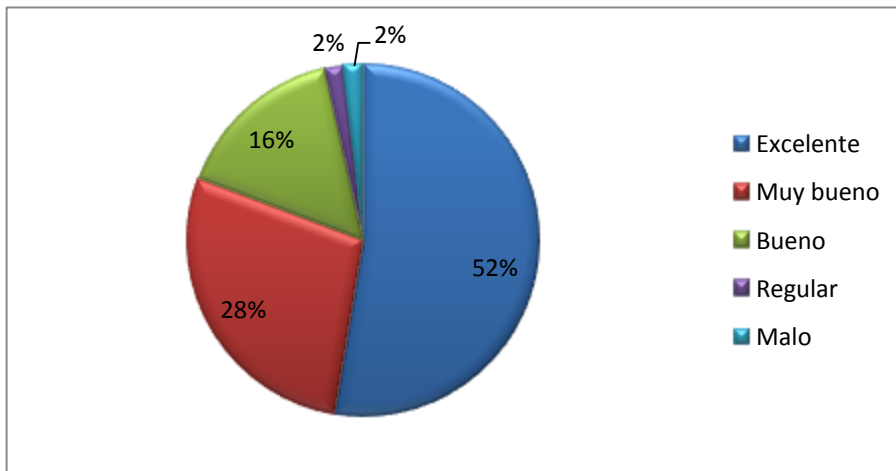


Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

Un alto número de los encuestados percibe muy bueno el respaldo de los altos niveles para cualquier iniciativa de mejora por parte del empleado para la organización, y contrariando a esto, un pequeño porcentaje lo consideran regular; este aspecto favorece a la organización, ya que sus trabajadores se sienten identificados con la misma, debido al respaldo que les brindan.

Gráfica 21

Certeza

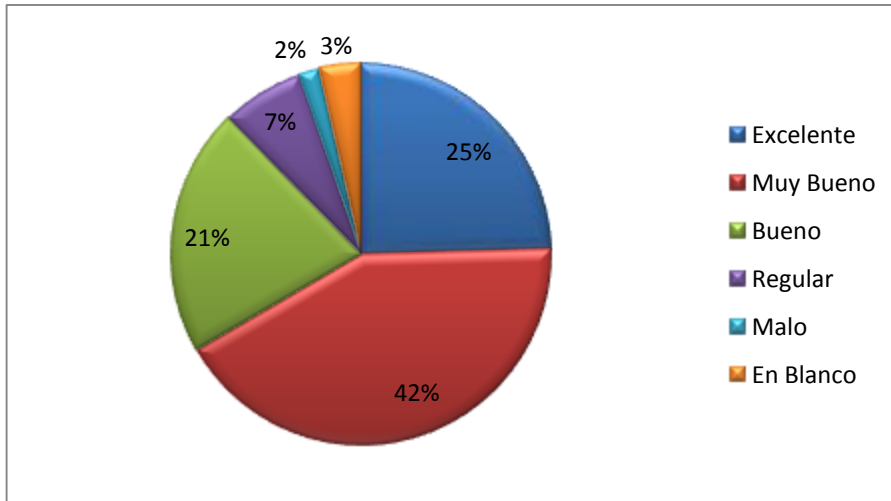


Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

Del total de los encuestados, más de la mitad considera que su jefe tiene una excelente certeza en la toma de decisiones, un menor número consideran muy buena y buena la certeza de su superior. Lo cual muestra que el jefe posee la capacidad para responder ante cualquier situación que se presente y en la cual tomar las decisiones correctas.

Gráfica 22

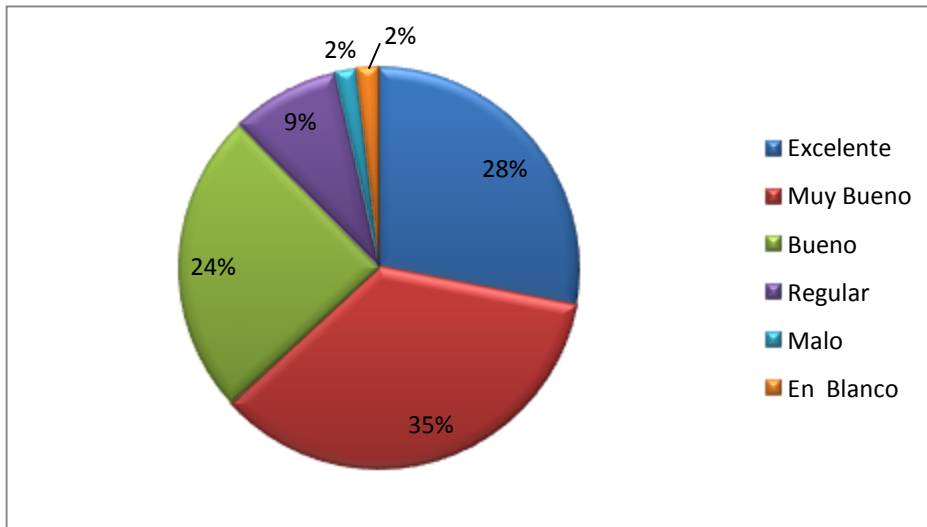
Evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

Los resultados de la investigación, muestran que el mayor número de los sujetos encuestados considera muy bueno el método de evaluar el desempeño de los trabajadores. Es decir, que los estilos de toma de decisiones son los correctos, el riesgo hacia ciertos resultados también es controlado.

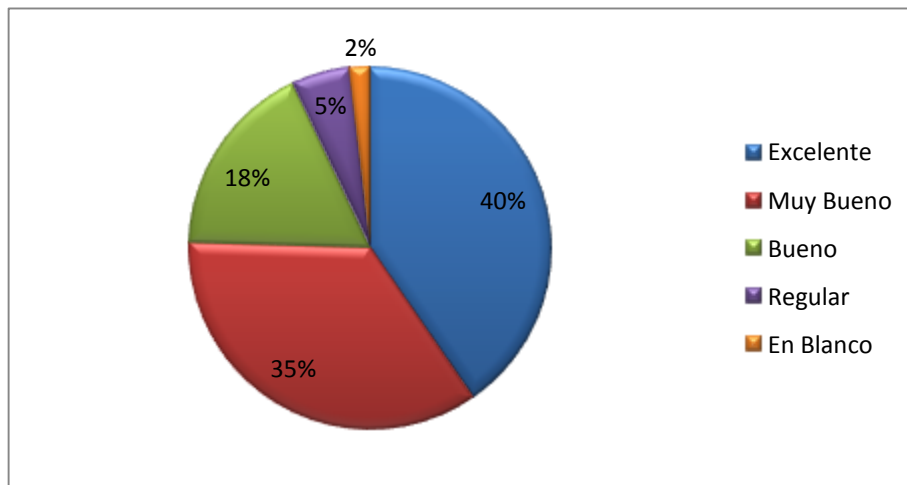
Gráfica 23
Innovación



Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

Ante esta interrogante, los resultados obtenidos sobre la aceptación de la innovación en los procesos, un alto número de encuestados consideran este proceso de innovación dentro de la organización muy buena. Esto permite afirmar que hay aceptación de los procesos por parte de la organización, en donde le permiten al trabajador desarrollarse y retroalimentar su participación.

Gráfica 24
Participación

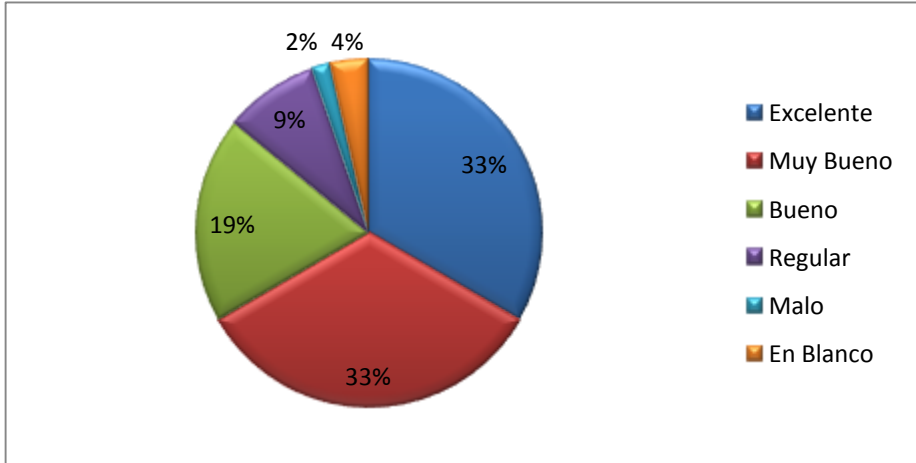


Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

La colaboración de los trabajadores para participar en procesos de desarrollo y creatividad en la organización, según los datos obtenidos en la investigación muestran un alto número favorable. Con lo cual se considera una aceptable participación en los procesos de desarrollo sobre el ingenio y creatividad por parte de los colaboradores en donde la incertidumbre no es un obstáculo y prevalece un estilo conceptual en la toma de decisiones, donde existe tolerancia a la ambigüedad y una manera intuitiva de pensar por parte del colaborador.

Gráfica 25

Manejo de incertidumbre



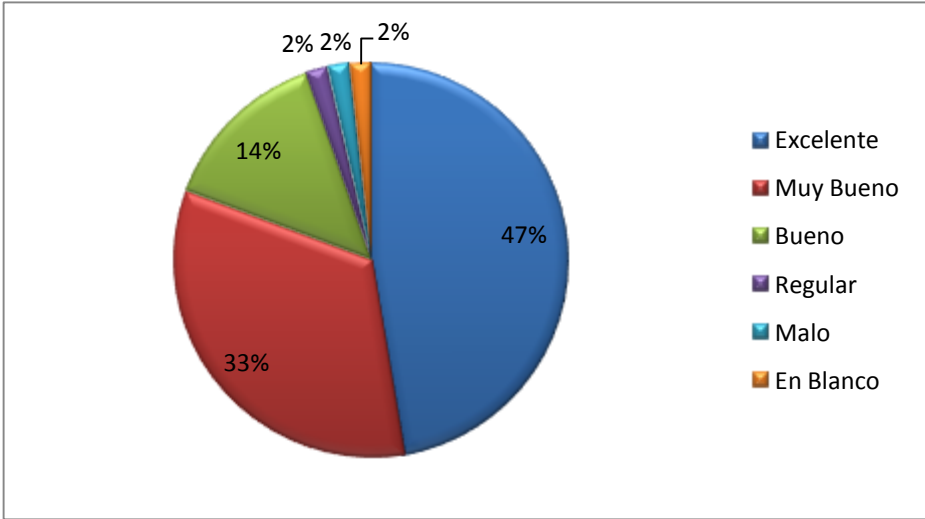
Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

La incertidumbre dentro de la organización se considera aceptable o manejable dentro de la misma, con más de la mitad de los sujetos encuestados, consideran el manejo de la incertidumbre de manera excelente y muy buena. Esto se debe a la oportunidad que tiene el trabajador para aportar una idea u opinión sobre la manera de realizar las cosas y es posible que con un plan de acción sobre cualquier inconveniente.

Indicador: Trabajo en Equipo

Gráfica 26

Identificación de equipo

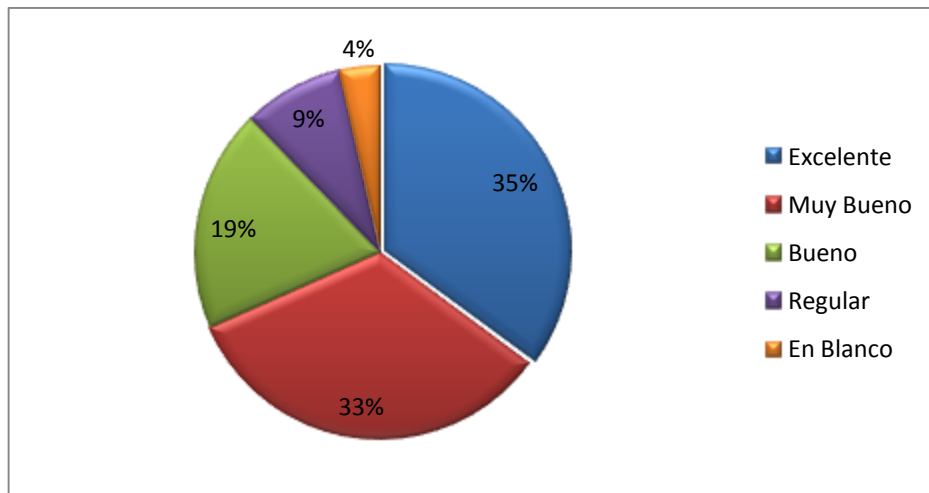


Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

Los equipos de trabajo se sienten satisfechos e identificados con sus compañeros, casi la mitad de los sujetos encuestados se sienten excelentes en su equipo de trabajo, otro alto número de sujetos describen que su sentir en su equipo de trabajo es muy bueno por parte de los colaboradores. Esto indica que son un equipo que trabajan entre sí, para alcanzar los objetivos de la organización.

Gráfica 27

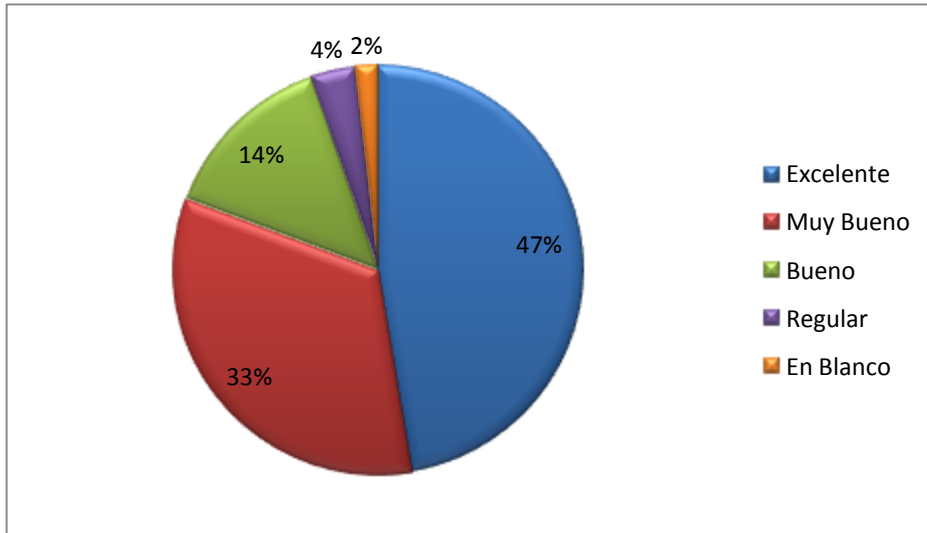
Colaboración entre compañeros



Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

Del total de los sujetos perciben que existe una colaboración entre compañeros aceptable, en los diferentes procesos o actividades que realizan, con lo cual se conforma por un numero alto de encuestados. Esto muestra que existen equipos de trabajo multidisciplinarios efectivos en donde pueden realizar una variedad de actividades como conjunto.

Gráfica 28
Responsabilidad

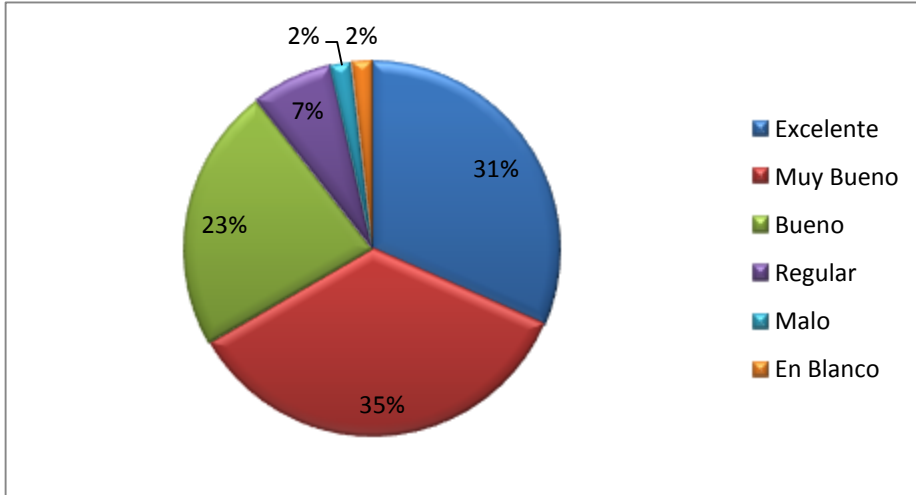


Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

Los errores son responsabilidades en su totalidad de los mismos trabajadores, los cuales verifican y corrigen si existiese algún error. Esto indica que los colaboradores pertenecen a la organización, aportando responsabilidad para el cumplimiento de los objetivos y disciplina para corregir cualquier inconveniente.

Gráfica 29

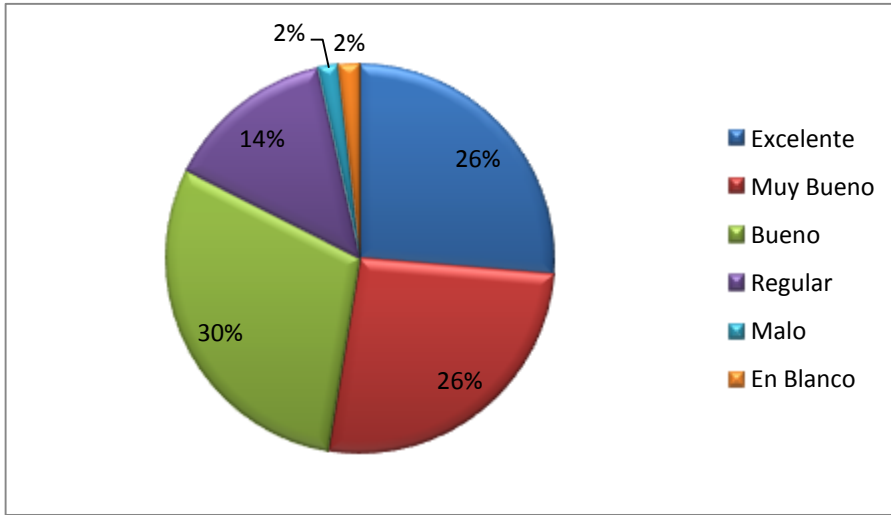
Retos en la organización



Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

La mayoría de los integrantes de los equipos de trabajo, consideran aceptable los retos dentro de la organización aunando esfuerzos para solucionarlo, con más de la mitad de los encuestados, los cuales los describieron excelentes y muy buenos. Por lo cual muestra que existe una sinergia positiva a través de los esfuerzos de cada colaborador, con lo cual se perciben mejor desempeño por parte de los mismos.

Gráfica 30
Trato equitativo

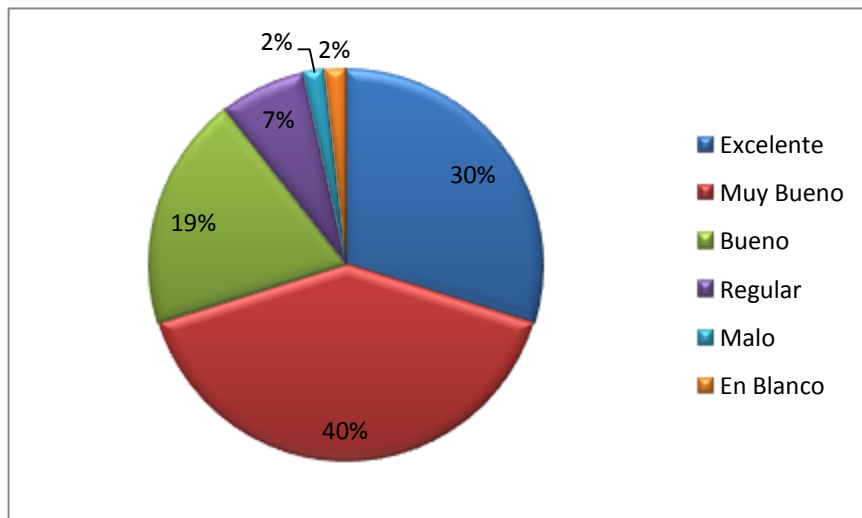


Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

Con la mitad de los sujetos encuestados, consideran aceptable el trato dentro de la organización, un grupo pequeño de encuestados consideran este trato inequitativo. Con esta información podemos deducir que la organización brinda las mismas oportunidades a cada uno de sus colaboradores para desarrollarse.

Gráfica 31

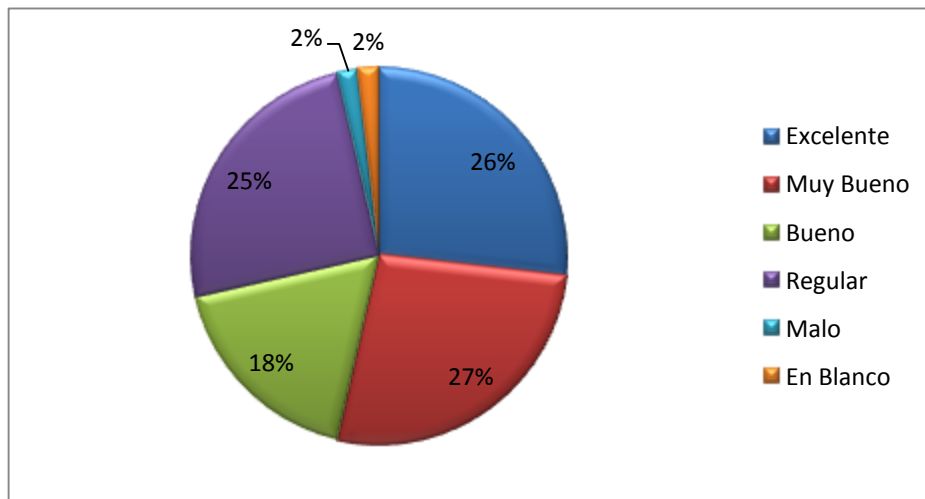
Aceptación entre compañeros



Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

En base a los resultados obtenidos en la investigación, se logra percibir la aceptación de los compañeros de trabajo dentro del equipo de trabajo, casi la mitad de los encuestados calificaron muy buena la aceptación entre compañeros, lo cual permite un buen trato entre compañeros y aceptabilidad en los equipos de trabajo, por lo cual el lugar de trabajo es satisfactorio para el colaborador.

Gráfica 32
Manejo del estrés



Fuente: Elaboración propia. Basada en investigación de campo. Base de datos: 57 personas encuestadas.

El estrés dentro de la organización no es muy favorable dentro de la organización, un número significativo calificó la percepción del estrés de manera regular, y por otro lado, otro grupo de encuestados lo calificaron bueno y muy bueno. Esto muestra una dispersión en cuanto al sentir de los colaboradores, lo cual se da, según la investigación a las horas de trabajo y el cumplimiento en el tiempo justo de los proyectos.

Tabla 7

Del total de los sujetos encuestados, siendo éstos 57 entre administrativos y operativos, los resultados obtenidos según las tablas creadas en el instrumento para cada indicador muestran lo siguiente:

Resultados por indicador

Fuente: Elaboración propia.

Totales					
Indicador	Excelente (5)	Muy bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
Liderazgo	30	29 – 24	23 – 18	17 – 12	11 – 6
Motivación	35	34 – 28	27 – 21	20 – 14	13 – 7
Comunicación	30	29 – 24	23 – 18	17 – 12	11 – 6
Toma de decisiones	30	29 – 24	23 – 18	17 – 12	11 – 6
Trabajo en equipo	35	34 – 28	27 – 21	20 – 14	13 – 7

Con base a los resultados obtenidos en la investigación de campo, se puede identificar que el liderazgo, la comunicación y toma de decisiones se encuentran muy buenos, dentro de la organización, lo cual se describe como un liderazgo democrático, donde el trabajador se siente satisfecho dentro de su puesto de trabajo, la información se percibe aceptable en los diferentes niveles de la organización y el medio de comunicación utilizado es el oral, tienen definidas las metas, prevén los riesgos y se maneja adecuadamente la incertidumbre.

Por otro lado, se logró determinar una motivación y trabajo e equipo calificado como bueno; esto permite deducir que su creatividad es limitada, el trabajador se siente satisfecho en su puesto de trabajo y las compensaciones económicas son limitadas dentro de la organización, existe sinergia, lo que se da por una buena comunicación y relación entre colaboradores de su mismo departamento y de otros departamentos.

V. Discusión

Los resultados de la investigación que se muestran en el apartado anterior, forman un enlace con el marco teórico y antecedentes relacionados con el tema, ya que proveen información sobre el elemento de estudio y los indicadores que lo conforman.

Para poder analizar los factores que afectan el clima organizacional dentro de la empresa, se procedió a conocer la opinión de los colaboradores. Los factores que se analizaron fueron: el liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo, toma de decisiones; en donde, un porcentaje alto representaba percepciones u opiniones definidas por los criterios de excelente, muy bueno y bueno en la escala de aceptabilidad.

Robbins y Coulter (2010), expresan que el clima organizacional son los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. Así mismo, Vargas (2013), en su investigación concluyó que la organización mantiene un clima organizacional agradable, ya que los indicadores favorecen efectivamente; los resultados obtenidos en la investigación de la empresa Representaciones CEM se logra apreciar un clima favorable.

Jones y George (2006) definen el liderazgo como un proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otra gente y la inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarla a alcanzar los objetivos del grupo o la organización. Por otra parte Lemus (2013), en su investigación concluye que el liderazgo que prevalece dentro de la empresa es autocrático y a niveles operativos es el democrático.

En relación a nuestro objetivo específico se logró identificar el tipo de liderazgo dentro de la empresa, el cual inspira y ayuda a los colaboradores; los datos obtenidos en la presentación de resultados permitieron identificar que, el liderazgo dentro de la organización es muy bueno, se cuenta con un líder democrático, el cual toma en cuenta la opinión de sus colaboradores, lo cual significa que existe accesibilidad por parte del jefe para la aportación de ideas, así como también el jefe participa activamente en cualquiera de las actividades e influye positivamente en los trabajadores.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), expresan que motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos. Según Barrientos (2013), el clima organizacional es débil, se debe a la falta de remuneración y motivación por lo cual es necesario mantener una motivación positiva dentro de la organización.

Según el objetivo específico, en el cual se busca establecer los factores motivacionales influyentes en los colaboradores para la realización de sus actividades, aplicando este concepto a la empresa Representaciones CEM, se puede notar que la motivación por parte del jefe a los trabajadores es positiva así como también entre los miembros del equipo de trabajo, la cual se califica como buena, y por lo tanto, expresa que existe satisfacción por parte de los empleados en su área de trabajo, así como el prestigio de la organización es fundamental para mantener esa armonía y compromiso con la misma.

Para el análisis exacto de la comunicación es necesario saber que esta tiene lugar cuando hay claridad de comprensión entre sujetos que intervienen en el proceso, aún cuando no exista acuerdo. (Robbins, et al. 2009)

Que para que esta se obtenga es necesario saber liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir y se tenga un control sobre su desempeño. Para Juárez (2013), en su investigación concluyó que el clima es aceptable, pero que algunos elementos deben reforzarse como la coherencia en la dirección y recomendó implementar una guía de comunicación integral.

Con base del objetivo específico planteado, para lograr identificar los canales de comunicación utilizados dentro de la empresa, los cuales propicien un ambiente adecuado, en relación a los datos obtenidos en la investigación de campo se pudo determinar que existe retroalimentación en la empresa, que los empleados perciben la información de manera clara y tienen definidas las metas que deben cumplir por medio de una comunicación oral y escrita, la cual se califica como muy buena.

Según Jones y George (2006) la toma de decisiones es un proceso por el que los administradores responden a las oportunidades y amenazas que enfrentan cuando analizan las opciones y toman determinaciones, sobre las metas y cursos de acción de la organización; para Palacios (2013), en su investigación concluyó que, si se cuenta con un clima organizacional favorable, pero deben reforzarse varios factores, entre los que incluyó la claridad y dirección, así como la estabilidad laboral.

En relación con la información recolectada y presentada en las graficas de pastel, junto con el objetivo específico el cual tuvo como finalidad identificar los aspectos considerados para la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización, se pudo determinar que, la toma de decisiones es muy buena, lo cual indica que existe un respaldo de los altos niveles para el pro y mejoramiento de las actividades, así como también se consideran aceptables las decisiones que se toman por parte del jefe y que existe una participación efectiva por parte de los colaboradores en el desarrollo de nuevos procesos y alternativas de mejora.

Robbins, et al. (2009) indican que, un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones. Así también cabe mencionar que, la creciente popularidad de los diseños organizacionales basados en equipos refleja la visión de que los equipos pueden alcanzar metas que no podrían obtener ese mismo número de individuos si trabajaran solos. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009).

Para Vargas (2013), en su investigación recomendó, seguir con acciones que contribuyan al mejoramiento de la organización, realización de actividades recreativas y culturales para fomentar la participación entre empleados.

Con la información obtenida basada en el objetivo específico, el cual tiene como fin determinar qué tipo de aplicación de trabajo existe en la organización, el cual facilite la sinergia, responsabilidad y destrezas complementarias en la realización de las actividades.

Se constató que la empresa Representaciones CEM trabaja en conjunto como un todo, formando sinergia para el logro de las metas, los colaboradores se sienten identificados

con su equipo de trabajo, tienen la capacidad de abordar retos nuevos y brindarles solución y lo más importante, se sienten identificados con su equipo de trabajo, por lo que desarrollan equipos de trabajo multidisciplinarios, por lo que se puede determinar un buen trabajo en equipo.

VI. Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada en la empresa Representaciones CEM, ubicada en el municipio de Chiquimula, con base a los datos obtenidos se llegó a las siguientes conclusiones:

- El clima organizacional dentro de la empresa Representaciones CEM es favorable en general, según los datos obtenidos sobre los distintos factores evaluados, en las escalas de: excelente, muy bueno y bueno.
- Se identificó que el tipo de liderazgo manejado dentro de la empresa es muy bueno, es un liderazgo democrático, en donde participa activamente en las actividades, se percibe también accesibilidad del jefe, para la aportación de ideas por parte de los colaboradores, lo cual favorece el desarrollo de cada uno de ellos y sobre todo al cumplimiento de las metas.
- Se identificó una motivación buena por parte del jefe y los colaboradores en la empresa Representaciones CEM, en donde se estableció un alto prestigio para la organización por parte de los colaboradores; una motivación proactiva por parte del jefe, en algunas ocasiones incentivos no económicos, talleres y satisfacción por parte de los colaboradores en su área de trabajo y también con sus compañeros de trabajo.
- La comunicación en la empresa Representaciones CEM es muy buena de acuerdo a la escala evaluada; en donde se estableció que prevalece la comunicación verbal en los niveles, que existe una retroalimentación adecuada, consideran la asignación de actividades como justas y tienen definidos los objetivos a cumplir.
- Se logró identificar una muy buena toma de decisiones por parte del jefe y sus colaboradores, que cumplen con todos sus objetivos, las decisiones de mayor importancia son tomadas por los niveles superiores, pero esto no implica restarle importancia a la opinión de los colaboradores, así también los colaboradores

cuentan con el respaldo del jefe para la innovación en alguno de los procesos para la implementación de mejoras.

- Se determinó que, el trabajo en equipo dentro de la empresa es bueno, se sienten identificados, existe sinergia entre los compañeros de trabajo, trabajan como equipos multidisciplinarios o autodirigidos, los cuales se responsabilizan de cada una de sus actividades y consideran que el trato en su mayoría es el justo para cada uno.

VII. Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos en la investigación y en relación a las conclusiones donde se estableció que el clima organizacional de la empresa Representaciones CEM es favorable, cabe mencionar algunas recomendaciones para que este mejore, y por consiguiente se obtenga un aprendizaje continuo dentro de la organización.

- Es necesario que el estilo de liderazgo democrático continúe, ya que, el contar con una empresa con liderazgo descentralizado ayuda a mejorar el clima organizacional de la misma, porque los colaboradores se sienten mejor identificados tanto con sus jefes como con sus compañeros. Es de vital importancia que, el jefe de departamento supervise, guíe e instruya a sus colaboradores, para que estos mejoren sus habilidades en el área de trabajo.
- Es recomendable establecer un programa en el que, se reconozca los esfuerzos de los colaboradores que debe realizarse de forma equitativa en todos los niveles de la empresa; esto puede hacerse en forma mensual o trimestral, en lo cual no se realizaran mayores gastos económicos y por el contrario, se fortalecerá y estimulará al colaborador, con lo que él podrá fomentar su identificación con la empresa; lo cual podría darse por medio de: empleado del mes, tarjetas de felicitación, plaquetas conmemorativas, etc.
- Se recomienda continuar con los métodos de retroalimentación para los colaboradores, que exista una comunicación efectiva, donde esta fluya de manera ascendente, descendente y cruzada; realizar reuniones en donde se anuncie sobre el avance de los proyectos brindándole al empleado información clara y precisa, con lo cual también se mejorará el desempeño de estos.
- Es necesario brindar información clara sobre las actividades que se realizan en la organización, dando lugar a la aportación de ideas por parte de los colaboradores; delegar funciones y responsabilidades así como también establecer las metas claras

- Es importante fomentar el trabajo en equipo, aunque este ya exista dentro de la empresa, se sugiere crear actividades recreativas en donde los colaboradores de los diferentes departamentos convivan y se identifiquen mejor como equipo; lo cual se podría realizar por medio de celebraciones de cumpleaños, reconocimientos de logro en equipo y fechas festivas (día del cariño, convivios de fin de año, etc.).

VIII. Referencias bibliográficas

- Achaerandio, L. (2010). **Iniciación a la práctica de la investigación**. (7ª ed). Guatemala: Magna Terra Editores.
- Barrientos, J. (2014). **Análisis del clima Organizacional de una Fundación ubicada en el municipio de Rio Hondo, Zacapa**. (Tesis). Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rafael Landívar: Zacapa.
- Bigne, E. (2011). **Los Mercados del Mañana: Bases para su Análisis hoy**. Madrid: Edición y Texto Esic. Editorial.
- Caballeros, H. y Arias, M. (2012). **Guía para realizar el trabajo de graduación**. (3ª ed.). Guatemala: Facultad de Humanidades, Serviprensa, S.A.
- Chiavenato, I. (2001). **Administración: Proceso Administrativo**. (3ª ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Fernández, J. (2006). **Fundamentos de la Organización de Empresas, Breve Historia del Management**. (Sin ed.). Madrid, España: Editorial Narcea, S.A.
- Fernández, R. (2010). **La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo**. España: Editorial Club Universitario.
- Filion, L., Cisneros, L. y Mejía, J. (2011). **Administración de PYMES “Emprender, dirigir y desarrollar empresas”**. (1ª ed.). México: Pearson Educación.
- García, M. (2009). **Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual**. [En red]. Extraído en: <http://es.slideshare.net/DianaCarolinaToledoNieto/225014900004>
- García, M. e Ibarra, L. (2012). **Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato**. [En red] Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/caracteristicas_de_clima_organizacional.html

- Hellriegel, Jackson, S. y Slocum, J. (2009). **Administración: Un Enfoque basado en competencias.** (11ª ed.). Cengage Learning editores, S.A.
- Hitt, M. Black, J. y Porter, L. (2006). **Administración.** (Sin ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadística. [INE]. (2010). **Proyecciones de población.** Chiquimula. Autor.
- Jones, G. y George, J. (2006). **Administración Contemporánea.** (4ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ivancevich, J. Konopaske, R. y Matteson, M (2006). **Comportamiento Organizacional.** (7ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Juárez, S. (2013). **El Clima Organizacional en los Hoteles A y B de 4 estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango.** (Tesis). Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango.
- Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). **Administración: Una perspectiva Global y Empresarial.** (13ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lemus, Y. (2013). **Evaluación del Clima Organizacional en la empresa Entre Mares del municipio de Asunción Mita, Jutiapa.** (Tesis). Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar, Jutiapa.
- Molina, L. (2010). **Clima Organizacional en las oficinas Tributarias de la Superintendencia de Administración Tributaria en la Región Occidente.** (Tesis). Ciencias Económicas y empresariales. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Municipalidad de Chiquimula. (2014). **Datos generales de Chiquimula.** [En red].
Extraído en: <http://www.chiquimulaonline.com/datosgenerales/chiquimula.htm>
- Müch, L. (2007). **Administración. Escuelas, Proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor.** (1ª ed.). México: Pearson Educación.

- Newstrom, J. (2003). **Evaluación del Clima Organizacional en Profesores universitarios de Ciencias Económico-Administrativas.** [En red]. Extraído en: <http://www2.uacj.mx/IIT/CULCYT/Enero-abril2011/5%20Articulo%20Clima%20Org.pdf>
- Palacios, G. (2013). **Evaluación del Clima Organizacional en el Programa Moscamed de Huehuetenango.** (Tesis). Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). **Administración.** (10ª Ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S., Coulter, M., Rodriguez, G., Amaru, A., Varela, R., Jones, G y Huerta, J. (2009). **Administración: Un empresario competitivo.** (2da. Ed.). México: Pearson Educación.
- Soria, R. (2008). **Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa, Guadalajara, México, riqueza, la de producción practico.** [En Red]. Extraído en: <http://www.eumed.net/libros/2008c/432/>
- Tuban, R. (2000). **Evaluación.** [En Red]. Extraído en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_s_ac/capitulo2.pdf
- Vargas, Y. (2013). **Clima Organizacional en la Municipalidad de Estanzuela, Zacapa.** (Tesis). Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar, Zacapa.

anexos

Anexo 1



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

Encuesta sobre el clima organizacional.

Representaciones CEM (Construcción, Electrificación y Maquinaria).

Soy estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar San Luis Gonzaga, Zacapa. Como requisito para obtener el título de Licenciada en Administración de Empresas, estoy en la elaboración de Tesis II, por lo que de antemano agradezco su colaboración y confiabilidad al momento de contestar las interrogantes, las cuales no indicarán información personal o comprometedoras con su puesto de trabajo.

Género F M Edad _____
Escolaridad _____ Antigüedad en la empresa _____

Instrucciones

A continuación se detalla una serie de interrogantes las cuales se le solicita que pueda responder, marcando con una X o un \checkmark según su criterio de la siguiente manera.

5. Excelente 4. Muy Bueno 3. Bueno
2. Regular 1. Malo

No.	Preguntas según indicador	5	4	3	2	1
	Liderazgo					
1	¿Cómo considera la accesibilidad de su jefe, para					

	la colaboración/aportación de ideas para su trabajo?					
2	¿Cómo considera a la persona encargada, en su área de trabajo, al momento de resolver un inconveniente o problema?					
3	¿Cuál es el nivel de participación de su jefe como líder?					
4	¿Cómo es el apoyo por parte de su jefe para la realización de las actividades?					
5	¿Cómo percibe la autoridad dentro de la organización?					
6	¿Cómo considera el grado de influencia de su jefe, en su comportamiento como colaborador?					
	Motivación					
7	¿Cuál es el nivel de satisfacción en su área de trabajo?					
8	¿Cómo considera la apreciación/reconocimiento de sus logros como empleado, delante de sus compañeros de trabajo?					
9	¿Cómo es su conocimiento sobre el prestigio de la organización?					
10	¿Cómo considera la estimulación de su jefe para la realización de un buen trabajo por parte suya?					
11	¿Cómo aprecia las recompensas económicas dentro de organización (viajes, bonificaciones)?					
12	¿Cómo aprecia las recompensas no económicas dentro de la organización (diplomas, empleado del mes)?					
13	¿Cómo es su compromiso con la organización para la obtención de las metas?					

	Comunicación					
14	¿Cómo percibe la información sobre las actividades que tiene que realizar?					
15	¿Cómo considera la manera en que le asignan las tareas o actividades?					
16	¿Cómo considera el nivel de retroalimentación dentro de la empresa?					
17	¿Cómo percibe la comunicación dada desde los niveles más altos hacia niveles bajos?					
18	¿Cómo considera el acceso a la información de los proyectos dentro de la empresa?					
19	¿Cómo considera definidas las metas de la empresa?					
	Toma de decisiones.					
20	¿Cómo percibe el respaldo de los altos niveles, sobre cualquier iniciativa para el mejoramiento de la empresa?					
21	¿Cómo considera la certeza de su jefe, en la toma de decisiones?					
22	¿Cómo considera el método para evaluar su desempeño?					
23	¿Cómo considera la aceptación de la innovación en los procesos?					
24	¿Cómo considera su participación como colaborador, en el desarrollo de su creatividad e ingenio?					
25	¿Cómo considera el manejo de la incertidumbre para los nuevos retos?					
	Trabajo en Equipo					
26	¿Cómo es su sentir en cuanto la identificación con					

	su equipo de trabajo?					
27	¿Cómo considera la colaboración por parte de sus compañeros de trabajo, dentro de toda la organización?					
28	¿Cómo considera la responsabilidad de verificar y corregir sus propios errores dentro del trabajo?					
29	¿Cómo considera se percibe un reto dentro de la organización, aunando esfuerzos para solucionarlo?					
30	¿De qué manera considera que se da el trato equitativo dentro de la empresa?					
31	¿Cómo percibe la aceptación de sus compañeros, en su equipo de trabajo?					
32	¿Cómo percibe el manejo del estrés dentro de la organización?					

Gracias por su colaboración.

Anexo 2

Chiquimula 6 de febrero de 2014.

Señor:
Rudy Israel Cienfuegos.
Gerente Representaciones CEM.

Respetable señor, a través de la presente me dirijo a usted augurándole éxitos en su vida laboral y personal.

El propósito de la presente es para solicitar a usted el permiso en su empresa para la realización de Tesis I, de mi carrera de Administración de Empresas, en la Universidad Rafael Landívar San Luis Gonzaga, Zacapa.

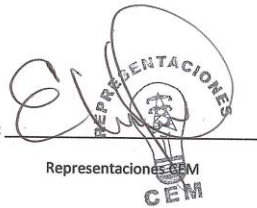
La cual estará dando inicio en el presente mes (febrero) y finalizando al final de semestre (junio de 2014). La cual estará basada en temas administrativos o recursos humanos según su interés.

Sin otro particular y esperando su apoyo, le agradezco anticipadamente por el apoyo que me pueda brindar. Se suscribe atentamente:

Vivian Andreina Chacón Guerra.

Estudiante URL, Zacapa.

AUTORIZACIÓN POR:


Representaciones CEM
CEM

Anexo 3

11 de febrero de 2015

Señores:

Miembros del consejo.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

A través de la presente le saludo deseándole toda clase de éxitos tanto en sus actividades laborales como personales.

El motivo de la presente es para solicitar se proceda a nombrar a la terna revisora del informe final de tesis, cuyo título es **Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en el municipio de Chiquimula, departamento Chiquimula**. Para así poder iniciar los trámites correspondientes de graduación, para optar a la titulación de **Licenciada en administración de empresas**.

Sin otro particular y agradeciendo de antemano su fina atención se suscribe de usted con todo respeto.



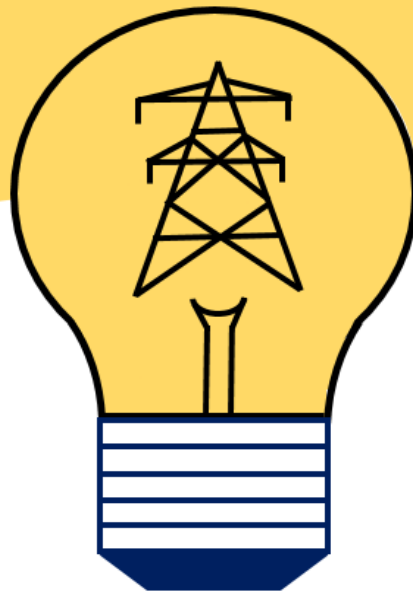
Vivian Andreina Chacón Guerra

Carné: 21002-10

Recibido
11/02/15

Programa para el mejoramiento del clima organizacional

REPRESENTACIONES



CEM

Chiquimula, Chiquimula.

Introducción

Un buen clima organizacional es el que permite a todo empleado lograr los objetivos de la empresa de una manera eficiente; como empresa, se debe lograr que cada uno de los trabajadores se encuentre en un ambiente de trabajo agradable con lo que se beneficiará el empleado, tanto como la empresa.

En otras palabras para lograr cumplir las metas, es necesario aunar esfuerzos, creando sinergias entre los miembros de la organización y sobre todo actitudes positivas, promoviendo los valores, habilidades y destrezas que cada persona posee.

El siguiente programa propuesto sirve para lograr mejorar los aspectos débiles o negativos que se obtuvieron en los resultados de la investigación de campo que se realizó, esperando que dicha herramienta se ponga en práctica para lograr en toda su totalidad mejoras en el ambiente laboral.

Justificación

Actualmente en las organizaciones es de vital importancia generar ambientes agradables dentro de la misma, el estudio del clima organizacional es el que proporciona información sobre la manera en que actúan los miembros de la organización en forma individual y colectivamente con el fin de obtener mejores resultados en cada actividad que se realiza.

La siguiente herramienta ayudará al crecimiento de la empresa Representaciones CEM como un todo, con los menores recursos económicos, pero, que son de gran ayuda para el mejoramiento del clima organizacional.

Es necesario recalcar que para que dichas actividades se logren, es necesario el compromiso de todo el personal, lo cual incluye desde los altos niveles, hasta los más bajos, ya que es necesario que todos formen parte de las mismas, con lo que se logrará mejorar algunos aspectos que se mostraron débiles en los resultados obtenidos, como la motivación y el trabajo en equipo.

Objetivos

General

Mantener y promover la participación de todos los miembros de la empresa Representaciones CEM, por medio de diferentes actividades, logrando el fortalecimiento de los factores como: motivación, comunicación, trabajo en equipo; con lo cual se logrará un clima organizacional satisfactorio dentro de la empresa.

Específicos

- Facilitar las acciones a tomar para el desarrollo y efectividad operativa y administrativa dentro de la empresa.
- Contribuir por medio de incentivos hacia los colaboradores, para obtener un mejor rendimiento laboral.
- Propiciar una herramienta de convivencia entre colaboradores para un mejor trabajo en equipo.
- Facilitar los lineamientos a seguir, para el logro de una comunicación eficaz dentro de la empresa.
- Proporcionar modelos de reconocimiento para los colaboradores, los cuales se otorgarán acorde a la ocasión que corresponda.

Comunicación

Logro

Fortalecer la comunicación en los diferentes niveles de la empresa, por medio de reuniones donde se tocarán puntos importantes como el avance de los proyectos, proyectos nuevos y la opinión de cada uno de los participantes.

Recursos

Humano: personal administrativo y operativo.

Materiales: informes de los proyectos, instalación iluminada y limpia.



Nombre de la actividad	Responsable	Tiempo estimado	Plan de acción	Objetivos
Reuniones de carácter informativo	Gerente general Personal administrativo Personal operativo	0:45 minutos	Realizar la respectiva bienvenida para informar los temas a tratar. Brindarles la participación a todos los colaboradores para conocer los diferentes puntos de vista. Dar las conclusiones respectivas.	Obtener opiniones de cada uno de los participantes. Fortalecer la comunicación en todos los niveles de la organización. Evitar las barreras que puedan diferir en la comunicación.

<p>Boletines internos (comunicación interna periodica o boletín), en el cual informe aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, filosofía institucional, etc. así como actividades que se hallan planificado o se vayan a realizar</p>	<p>Secretaria</p>	<p>0:15 minutos</p>	<p>Informar al personal administrativo y operativo, los puntos anteriores por medio de un boletín, en cual será entregado por la secretaria</p>	<p>Crear canal de comunicación efectivo para los niveles de la organización, facilite la interacción con el personal</p>
--	-------------------	---------------------	---	--

Nota: esta actividad se puede realizar una vez por mes, o quincenalmente; para la cual es necesario contar con la participación de todas las partes mencionadas anteriormente.

Trabajo en equipo



Logros

Por medio de esta herramienta se pretende mejorar la convivencia en la empresa, no solo en su área de trabajo, sino también con todos los colaboradores de la misma. Con lo cual se logrará el intercambio de ideas y aprovechamiento del capital humano para la resolución de problemas.

Recursos

Humanos: personal administrativo y personal operativo.

Financiero: contratación de una persona profesional encargada de brindar la capacitación, refrigerio (sándwich, gaseosa, etc).

Materiales: instalaciones amplias e iluminadas, cañonera, laptop, escritorios, pizarra.

Nombre de la actividad	Responsable	Tiempo estimado	Plan de acción	Objetivos
Capacitación al personal de la empresa Representaciones CEM	Profesional con especialidad en RRHH	1: 15 minutos	Palabras de bienvenida por el responsable, así mismo brindar la información relevante del tema a tratar. Formar equipos de	Fomentar la participación entre los miembros de trabajo de la empresa. Conocer las opiniones y habilidades de los participantes.

			trabajo al azar, para la realización de actividades. Por ejemplo: solución a problemas ficticios. Intercambio de ideas entre colaboradores.	Preparar al personal para cualquier imprevisto en la ejecución de tareas. Propiciar cambios en las relaciones interpersonales.
Dinámicas vivenciales Juegos y roles con análisis de situaciones personales Trabajar un código de ética y aplicarlo en la empresa	Personal administrativo Gerente general	0: 45 minutos	Reuniones con el personal para indicar la dinámica a realizar. Dar la libertad y confianza al personal para dar sus opiniones. Realización de las dinámicas.	Brindar la libertad de exponer sus puntos de vista. Reforzar las relaciones interpersonales.

Nota: esta actividad se puede realizar de manera trimestral; para la cual es necesario contar con la participación de todas las partes mencionadas anteriormente.

Motivación

Logro

Implementar herramientas motivacionales para el personal de la empresa Representaciones CEM, con el fin de obtener personas motivadas, comprometidas e identificadas en su puesto de la trabajo.

Recursos

Humanos: personal administrativo y operativo.

Financiero: refrigerios, incentivos económicos (vales, diplomas, tarjetas, canastas, etc).

Materiales: mesas, sillas, música e instalaciones, de preferencia al aire libre.



Nombre de la actividad	Responsable	Tiempo estimado	Plan de acción	Objetivos
Reuniones informales con el personal de Representaciones CEM	Gerente general Personal administrativo Personal operativo	0:15 minutos	Reunión con las partes involucradas. Informar el tema a tratar. Hacer entrega del reconocimiento de acuerdo a la ocasión de manera pública (empleado del mes, cumpleaños, días festivos, trabajo en equipo).	Crear ambiente armonioso entre colaboradores, con lo cual se fomenta el clima organizacional.

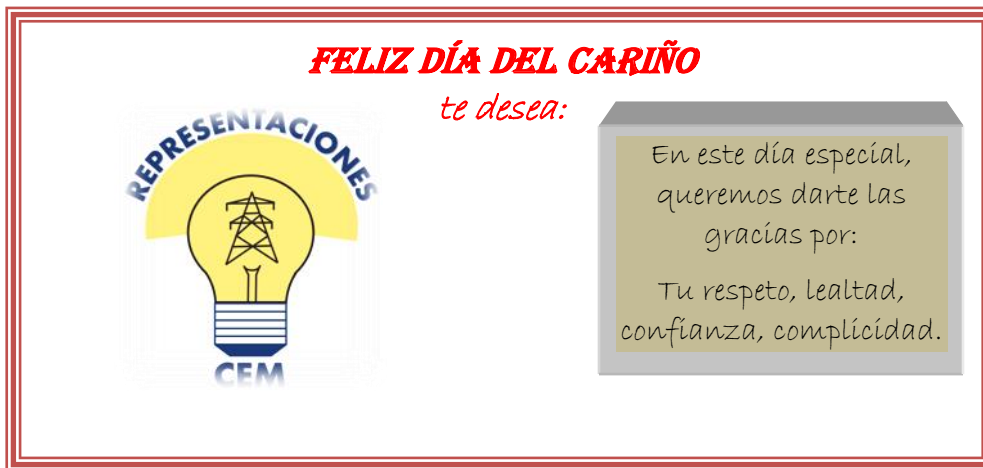
Convivios con el personal de Representaciones CEM	Gerente general Personal operativo Personal administrativo	8:00 horas.	Bienvenida por parte del gerente general hacia el personal, indicando el motivo del convivio el cual puede ser por motivo de: aniversario de la empresa, convivio navideño y de fin de año, día del trabajador.	Valorar a los colaboradores, operativos como administrativos por su trabajo.
---	--	-------------	---	--

Nota: esta actividad tiene lugar de manera informal, ya que se realizaran dependiendo el reconocimiento que amerite, para lo cual es necesario la participación de todo el personal.

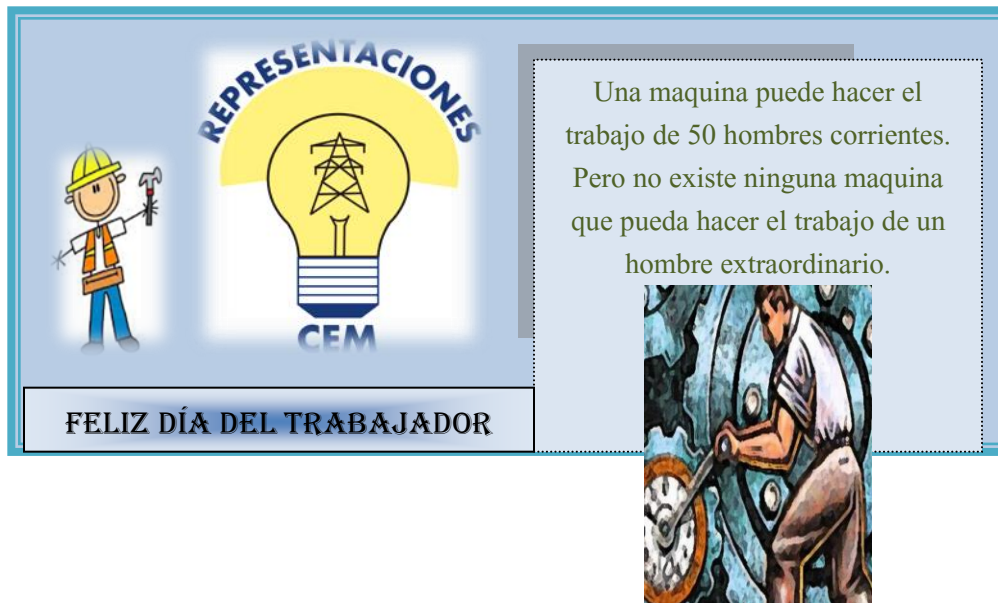
Modelo de tarjetas de felicitaciones

Por medio de los siguientes modelos, los cuales serán entregados de acuerdo a la ocasión que lo amerite; con el fin de brindarle una mayor motivación al personal.

Día del cariño



Día del trabajador



Día de la madre

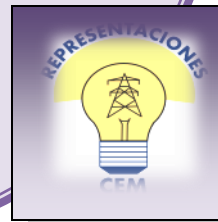


Porque Dios te dio esa bendición de ser madre.

¡Feliz día mamá!

Te desea:

Representaciones CEM



Día del padre

FELIZ DÍA DEL PADRE

Cualquier hombre puede llegar a ser un padre; pero se necesita un hombre especial, para ser llamado
¡PAPÁ!



Representaciones CEM



Cumpleaños

FELIZ CUMPLEAÑOS



Que tu vida este siempre junto a corrientes de agua fres
prosperado en todo con la dirección de Dios.

¡Díos te bendiga!



Empleado del mes

EMPLEADO DEL MES

Se concede a:

Por:

Su excelente esfuerzo, constancia y desempeño laboral en la empresa
"Representaciones CEM"

Dado en: _____

Firma: _____

Gerente General.



Diploma



Representaciones CEM
Chiquimula

Otorga el presente diploma a:

Por:

Dado a los _____ del mes de _____ del año _____

Firma: _____

Gerente General

Navidad



¡Feliz Navidad!

Porque la navidad es
el mejor momento para apreciar
a los que tenemos a nuestro lado.

Felices fiestas les desea

"Representaciones CEM"



Año Nuevo



que este año que inicia triga, paz y amor en cada uno de
sus hogares y sobre todo, en sus corazones.

Gracias por haber formado parte de la familia

"Representaciones CEM"

¡FELIZ AÑO NUEVO!