

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

**"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN MEDIANAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA  
PANIFICADORA DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE ZACAPA."**

TESIS DE GRADO

**OLIVERIO CORDÓN ESPAÑA**  
CARNET 28846-05

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 EN MEDIANAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA  
PANIFICADORA DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE ZACAPA."**

TESIS DE GRADO

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

POR  
**OLIVERIO CORDÓN ESPAÑA**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

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

VICERECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.

VICERECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

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

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ

VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA

SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

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

MGTR. ROBERTO DE PAZ PAREDES

### **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. MIRIAM ISSABEL CASTAÑEDA PAZ

LIC. ANA MARCELA APARICIO CHACON

LIC. ELBY MARIA CASASOLA CHACON



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01174-2015

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante OLIVERIO CORDÓN ESPAÑA, Carnet 28846-05 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 01251-2015 de fecha 7 de mayo de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN MEDIANAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE ZACAPA."**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 22 días del mes de mayo del año 2015.



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

Guatemala, 25 de abril de 2015

M.A.

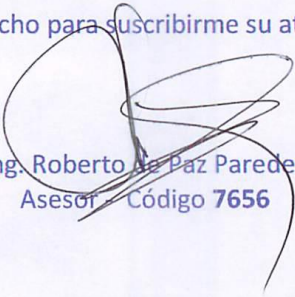
Gloria Esperanza Zarazua Sesam  
Directora del Departamento de Administración de Empresas  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Rafael Landívar

Estimada Licenciada Zarazua

Por este medio someto a su consideración la tesis elaborada por el estudiante **OLIVERIO CORDÓN ESPAÑA**, carné **28846-05**, del Campus San Luis Gonzaga, S.J. de Zacapa, realizada previo a optar al título de Administrador de Empresas, en el grado de Licenciado, la cual he revisado y asesorado.

La investigación fue titulada "**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN MEDIANAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE ZACAPA**"; a mi criterio este trabajo cumple con los requisitos fijados por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales por lo que lo doy por aprobado.

Sin otro particular, aprovecho para suscribirme su atento servidor.



Ing. Roberto de Paz Paredes  
Asesor Código **7656**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS:** Gracias padre en el nombre de Jesús tu hijo amado y el espíritu Santo por permitirme alcanzar este triunfo. Sin ti no hubiese sido posible llegar hasta aquí.

**A MIS PADRES:** José Abraham Cordón Mejía y Bertila España Linares, por todo el sacrificio que hicieron por darme estudio desde que era un niño.

**A MI ESPOSA:** Roxana Lizeth Pinto Martínez, por todo el apoyo y comprensión durante todo este tiempo, por estar siempre a mi lado en los momentos más difíciles de mi carrera.

**A MIS HIJOS:** José Adrian y José Esteban, gracias por comprenderme durante todo este tiempo. Este triunfo se lo dedico primeramente a Dios y luego a ustedes.

**A MIS HERMANOS:** Hugo, Fredy, David y Jorge por todo el apoyo brindado.

**A FAMILIARES Y AMIGOS:** A todos los que de una u otra manera me brindaron su apoyo incondicionalmente en algún momento de mi carrera.

**A MI ASESOR:** Ing. Roberto de Paz por todo el apoyo durante esta etapa final de mi carrera, sinceramente le doy las gracias.

**A COORDINADORA:** A Licenciada Miriam Issabel Castañeda por el apoyo en todos los procesos administrativos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

**A LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR:** Por todos los conocimientos impartidos durante toda la carrera.

## Índice.

	<b>Pág.</b>
Resumen	I
Introducción	II
<b>I. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>1</b>
1.1 Marco contextual	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Historia del pan	8
1.1.3 Historia de las panaderías en Zacapa	10
1.1.4 Situación actual de las panaderías en la ciudad de Zacapa	11
1.1.5 Clasificación en micro, pequeñas y medianas empresas	13
1.2 Marco teórico	16
1.2.1 Clima organizacional	16
1.2.2 Aportes de otros autores sobre clima organizacional	19
1.2.3 Metodología	23
1.2.4 Tipos de clima y factores que lo determinan	28
1.2.5 Liderazgo	32
1.2.6 Relaciones interpersonales	34
1.2.7 Motivación	34
1.2.8 Comunicación	36
1.2.9 Condiciones ambientales (físico)	40
1.2.10 Estructura organizacional	40
1.2.11 Satisfacción laboral	42
1.2.12 Trabajo en equipo	43
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>45</b>
1 Objetivos	46
1.1 Objetivo general	46
1.2 Objetivos específicos	46
2 Elemento de estudio	47
2.1 Definición conceptual	48
2.2 Definición operacional	48

2.3	Indicadores	48
3	Alcances y limitaciones	49
4	Aporte	50
<b>III.</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>51</b>
1	Sujetos	51
1.1	Colaboradores	52
2	Población y muestra	52
3	Técnicas e instrumentos	53
3.1	Técnica de observación	53
3.2	Instrumento	54
3.3	Ponderación de criterios y rangos utilizados	55
3.4	Valoración cuantitativa y cualitativa de la percepción del clima organizacional	56
3.5	Valoración cuantitativa y cualitativa por cada indicador del clima organizacional	59
4	Diseño y metodología estadística	60
5	Procedimiento	60
<b>IV.</b>	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>63</b>
<b>V.</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS</b>	<b>83</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>89</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>91</b>
	Bibliografías	94
	PROPUESTA	98
	ANEXOS.	112
	Hoja de observación	113
	INSTRUMENTO	114



## RESUMEN

En los últimos años las empresas Guatemaltecas han enfrentado una diversidad de problemas, entre los cuales se puede mencionar el análisis del clima organizacional dentro de las mismas. Razón por la cual, la presente investigación fue de tipo descriptiva y tuvo como objetivo general establecer la percepción del clima organizacional por los colaboradores de tres medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa.

Por lo tanto, la investigación de campo se llevó a cabo con todos los colaboradores de las panaderías Martell, Chigna y El Tajaral, para lo cual se realizó una entrevista que fue diseñada específicamente para analizar la percepción que tienen ellos de los diferentes indicadores que forman parte del clima organizacional; posteriormente se tabularon todas las respuestas proporcionadas por cada uno de ellos.

Para la presentación de resultados se realizaron gráficas de barras por cada uno de los indicadores analizados y el análisis estadístico correspondiente, en el cual se concluyó que el clima organizacional a nivel general es percibido como favorable y que en las tres panaderías los indicadores que se encuentran más afectados son: la motivación, la satisfacción laboral y el trabajo en equipo.

Con base en los resultados se recomendó motivar a sus colaboradores propiciando un trato cortés y justo para cada uno de ellos, además se recomendó que programen eventos no laborales, tales como: cumpleaños y ocasiones especiales. Para la satisfacción laboral se recomendó brindar mejores beneficios, evaluar el trabajo de una forma justa y reconocer siempre los logros de cada uno de ellos y con respecto al trabajo en equipo se encomendó que realicen reuniones constantes y que motiven al personal para que participen en la toma de decisiones.

Por último se recomendó implementar la propuesta del presente estudio.

## INTRODUCCIÓN

El estudio del clima organizacional es de gran importancia para cualquier organización en la actualidad; porque a través de este estudio es posible conocer la percepción que tienen los colaboradores de las empresas en las que trabajan; debido a que ayuda a conocer si el ambiente laboral es favorable o desfavorable en la misma.

También es importante mencionar que la presente investigación fue de tipo descriptiva y que los sujetos que se investigaron fueron específicamente todos los colaboradores de tres medianas empresas de la industria panificadora ubicadas en la cabecera departamental de Zacapa.

Para esta investigación se tuvo como objetivo general establecer la percepción del clima organizacional por los colaboradores de tres medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa.

También el presente estudio se estructura primeramente con el marco de referencia, el cual incluye marco contextual en el que se describen algunos antecedentes de la investigación y la situación actual de las empresas objeto de estudio, además se hace referencia a estudios relacionados con el presente tema de investigación, específicamente tesis elaboradas por estudiantes universitarios nacionales como internacionales.

Seguidamente en el marco teórico se presentan los aportes relacionados con el tema clima organizacional, también se hace mención de la problemática actual que enfrentan las organizaciones las cuales se describen en el planteamiento del problema de esta investigación; objetivos generales y específicos que orientan el presente estudio, así mismo los elementos de estudio, indicadores, alcances, limitaciones, y el aporte de dicha investigación.

Posteriormente en el método se identificaron los sujetos de estudio, para calcular la población y muestra, en base a esos datos se determinaron las técnicas, los instrumentos, el diseño y la metodología estadística que se utilizó, el cual concluyó con el procedimiento que se llevó a cabo en la presente investigación.

Además se realizó la presentación de resultados a través de tablas y gráficas, luego la discusión e interpretación de los mismos, posteriormente se llegó a las conclusiones y recomendaciones y se concluyó que los colaboradores de las tres medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa, perciben el clima organizacional como favorable.

Por lo que se recomendó implementar la propuesta que se presenta en este estudio, con el fin de mejorar el clima existente a nivel general y así también poder mejorar la percepción de favorable a muy favorable.

Seguidamente se elaboró la propuesta, que se enfocó específicamente en mejorar la percepción de la motivación, la satisfacción laboral y el trabajo en equipo y por último se presentó el informe final ante la terna evaluadora del presente estudio.

## I. MARCO REFERENCIAL

### 1.1 Marco contextual

A continuación se presenta información sobre los antecedentes del presente trabajo de investigación.

#### 1.1.1 Antecedentes

Dentro de los estudios previos realizados con relación al presente tema de investigación se pueden citar los siguientes:

Palacios (2013) el objetivo general fue evaluar el clima organizacional en el Programa Moscamed, del departamento de Huehuetenango. Para evaluar el clima organizacional utilizó un instrumento que fue elaborado en Santa Fe de Bogotá, D.C., desarrollado por la Fundación Universitaria Konrad Lorenz en el 2006.

También es importante mencionar que utilizó la escala del clima organizacional {EDCO} y que esta clase de instrumento ya había sido utilizado anteriormente en otros estudios de clima organizacional. Por lo tanto el autor de este estudio tuvo como fin evaluar la percepción que tenían los colaboradores de la empresa y la forma como la organización los miraba a ellos.

Además el investigador utilizó el tipo de investigación descriptiva y no considero necesario realizar ninguna muestra estadística; razón por la cual realizó un censo con el total de la población de dicho programa, por medio del cual llegó a la conclusión, que éste se encontraba en un nivel alto; a pesar de que identifico algunos indicadores que debían de mejorarse, entre los cuales podemos mencionar los siguientes: estabilidad laboral, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos.

Por todo lo anterior recomendó que utilizaran un programa de capacitación; también indico que era necesario que pusieran en práctica la guía de estrategias que presento

como propuesta, con el fin de fortalecer el programa en todos aquellos factores que considero que debían de mejorarse.

Por otra parte Vargas (2013) su objetivo general fue conocer los factores del clima organizacional que influyen en la percepción de los empleados de la municipalidad de Estandzuela, departamento de Zacapa. Para llevar a cabo la investigación utilizó los siguientes instrumentos: Entrevista dirigida al alcalde municipal de Estandzuela, departamento de Zacapa, cuestionario dirigido a los coordinadores de cada unidad y un cuestionario dirigido a todos los colaboradores de la municipalidad. También es importante mencionar que la investigación realizada fue de tipo descriptiva.

Además que no realizó ninguna muestra estadística porque investigo a todos los colaboradores y con base a los resultados de la investigación concluyó que el clima organizacional de la municipalidad de Estandzuela departamento de Zacapa es favorable, por lo que recomendó que siempre sigan reconociendo el esfuerzo de todos sus colaboradores para mejorar la percepción de los mismos.

Según Rivera (2012) tuvo como objetivo general evaluar el clima organizacional en los hoteles con restaurante de la ciudad de Quetzaltenango. Para llevar a cabo el estudio utilizó dos tipos de instrumentos: Una boleta de encuestas que fueron dirigidas específicamente a todos los colaboradores de las empresas sujetas a estudio y otra que fue dirigida a los gerentes de las mismas. También se hace mención que el investigador realizó una investigación de tipo descriptiva.

Además que utilizó una fórmula estadística de población finita, con la cual determinó la muestra de los sujetos que debía de evaluar. Posteriormente al estudio concluyó que el clima organizacional sí interviene directamente en el desarrollo del recurso humano, comprobando así la hipótesis de la investigación. También comprobó que un buen clima ayuda directamente a mejorar los siguientes factores:

A mantener un buen trabajo en equipo, a mantener motivado al colaborador, que existan sólidas relaciones interpersonales, además que se dé una comunicación mucho más fluida. Todo esto da como resultado un ambiente agradable en la empresa, reflejándose en la satisfacción del cliente, cumplimiento de objetivos, todo esto ayuda también a que todos sus colaboradores caminen conforme a la visión y misión de la empresa.

Por tal razón recomendó que se promovieran más las relaciones interpersonales dentro de la empresa, al mismo tiempo que organicen actividades fuera de la empresa para fomentar más el trabajo en equipo y que disminuya el liderazgo autoritario dentro de la misma.

Hernández (2012) el objetivo general fue determinar cómo se manifiesta el clima organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Jutiapa, el investigador para recopilar la información utilizó dos cuestionarios: Uno fue dirigido a los directivos y el otro a los asistentes de la misma. Para lo cual utilizó una investigación de tipo descriptiva y no extrajo ninguna muestra porque tomo en cuenta para el estudio el total de la población.

Con base en los resultados de la investigación, concluyó que el comportamiento organizacional en la Dirección Departamental de Jutiapa permite al personal, crecer profesionalmente y ser eficientes dentro de la organización, es destacable que un grupo afirman que les falta recursos y con respecto a rotación hay deficiencia, otorgándole una medida no aceptada porque duplican responsabilidades.

Sin embargo los colaboradores se encuentran satisfechos por la estabilidad laboral, les gusta lo que hacen y se sienten orgullosos por lo que recomendó fortalecer el comportamiento institucional dentro de la institución y que les permitan crecer profesionalmente, en cuanto a la estructura organizacional, cumplir con el organigrama y que nombren personal en cada puesto vacante, para mejorar el servicio institucional.

Balcarcel (2011) su objetivo general fue analizar el clima organizacional y su incidencia en las relaciones laborales del recurso humano en el proyecto urbanístico “El Pedregal” en la ciudad de Quetzaltenango.

La investigación realizada fue de tipo descriptiva para la cual utilizó un instrumento basado en la escala de Likert, la cual consiste en presentar al sujeto de estudio una variedad de opciones de respuesta por cada concepto y por este medio se verá reflejada la percepción del participante con respecto a cada uno de los indicadores analizados. También es importante mencionar que en la aplicación tomó en cuenta al total de la población por ser un número muy reducido.

Llegó a la conclusión que los trabajadores tienen una percepción positiva de la empresa, lo que incide positivamente en las relaciones laborales entre trabajadores y la empresa y recomendó que evalúen el clima organizacional por lo menos una vez por año, para poder identificar cualquier variación en la percepción de los colaboradores; tomando en cuenta que por naturaleza el ser humano puede cambiar su forma de pensar de un rato a otro.

Por otra parte García (2011) su objetivo general fue determinar la situación actual del clima organizacional en la Gobernación Departamental de Jutiapa. Para la investigación utilizó los siguientes instrumentos: Una entrevista dirigida al gobernador, un cuestionario dirigido a los colaboradores, un test de motivación en la escala de Likert dirigido a los colaboradores y por último una hoja de observación.

También utilizó el tipo de investigación descriptiva, además considero que no era necesario realizar ninguna muestra estadística, porque la población sujeta a estudio era muy pequeña, por lo que decidió utilizar un censo y posteriormente llegó a la conclusión que las instalaciones físicas llenan las expectativas de trabajo, afirmación hecha tanto por el señor gobernador como por los colaboradores, quienes las calificaron como buenas. De igual manera calificaron la ventilación y la iluminación, debido a que la institución había sido remodelada recientemente.

Por otra parte también indicaron que contaban con la tecnología idónea para realizar sus trabajos; por ejemplo se puede mencionar que contaban con equipos de cómputo nuevos, con servicio de internet, con el mobiliario y equipo necesarios en el área donde desempeñan sus labores. Por todo lo anterior recomendó que siempre reconozcan el esfuerzo de todos sus colaboradores, incentivándoles de diferentes maneras, brindándoles siempre oportunidades de desarrollo personal y manteniendo las instalaciones siempre en perfectas condiciones.

Chamorro (2011) el objetivo general fue determinar cómo aplican el desarrollo organizacional las panaderías de la ciudad de Totoncapán. Para lo cual utilizó una encuesta que fue dirigida a los propietarios y colaboradores de las mismas, de igual manera utilizó una investigación de tipo descriptiva en la cual incluyó a todas las panaderías de la ciudad antes mencionada. Además el investigador eligió utilizar un censo y no una muestra estadística, por considerar que la población era muy pequeña.

Con base en los resultados de la investigación llegó a la conclusión de que las panaderías no alcanzan los objetivos del desarrollo organizacional completo, enfocado primeramente en el desarrollo de las actitudes en los colaboradores, en segundo lugar en la eficiencia, en tercer lugar en la eficacia y en el cuarto lugar a los cambios a los cuales deben adaptarse, para que toda la organización logre obtener un desarrollo organizacional.

Por lo tanto recomendó que todas las panaderías de la ciudad de Totoncapán, emplearan el desarrollo organizacional de una forma técnica, con el objetivo de alcanzar mejores resultados y aumentar su producción y la calidad de sus productos.

Alcalá (2011) su objetivo general fue evaluar el clima organizacional de una Institución Pública de Educación Superior de la ciudad de Tuxtepec, Oaxaca. Por medio de la aplicación del cuestionario elaborado por Litwin y Stringer el cual contenía 53 ítems distribuidos en nueve dimensiones, también es muy importante mencionar que el estudio aplicado por el investigador fue transversal de tipo correlacional y que investigó



el total de la población en la misma, razón por la que no realizó ninguna muestra estadística y eligió utilizar un censo poblacional.

Con base en los resultados obtenidos en la investigación llegó a la conclusión que en general los trabajadores tienen una buena percepción de la Institución Pública de Educación Superior, sin embargo detecto que en las variables de conflicto y recompensa la percepción de los mismos es más baja. Por lo tanto recomendó implementar de mejor manera el desarrollo organizacional; ya que esta ayuda a impulsar mejores estrategias y al mismo tiempo influye de una forma proactiva y positiva en los trabajadores de la institución antes mencionada.

Pelaes (2010) el objetivo general fue determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa telefónica en Lima Perú, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción en los clientes. Para llevar a cabo el estudio utilizó el tipo de investigación descriptivo correlacional, asimismo el tipo de muestreo aplicado fue el "Criterial" u "Opinatico"; ya que este es donde el investigador selecciona su muestra de acuerdo a los objetivos de la investigación.

También para llevar a cabo la investigación realizada utilizó los siguientes instrumentos: La escala del clima organizacional y el cuestionario de satisfacción al cliente. Además con base en los resultados concluyó que si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa telefónica del Perú; por tal razón recomendó que la empresa desarrolle cursos de empoderamiento, que ayuden a que el trabajador se sienta más identificado con las metas y los objetivos de la misma. De igual forma recomendó esforzarse por mejorar el clima organizacional y la satisfacción del cliente.

Chan (2010) su objetivo general fue determinar cómo las relaciones interpersonales, favorecen el buen clima laboral. Para lo cual utilizó como instrumento una prueba psicométrica MOSS, que fue desarrollada por Rudolfo MOSS.

La prueba consiste en un test de aplicación colectiva e individual que permite detectar las habilidades y capacidades que tiene un sujeto respecto a las relaciones interpersonales y además es considerado un test confiable. Este fue introducido a Guatemala por un Instituto de Antropología y Psicología. La aplicación de la misma fue enfocada a una investigación de tipo descriptiva y para calcular la muestra utilizó la significación y fiabilidad de una media aritmética simple.

De acuerdo con la investigación se llegó a la conclusión que el clima analizado se muestra con aspectos que hay que mejorar, tales como: apoyo, valores, actitud y cooperación, recompensa, y comunicación; utilizando como herramienta principal las relaciones interpersonales, pues estas constituyen el mejor medio para contar con un ambiente organizacional más favorable.

Por todo lo anterior recomendó que la administración de la empresa se encargara de supervisar de una mejor manera las actividades de los colaboradores y brindarles más apoyo para promover el desarrollo integral en el recurso humano. También considero necesario orientarlos de una mejor manera en el uso de todas las herramientas necesarias dentro de la misma.

Cortés (2009) el objetivo general fue diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el hospital “Dr. Luis F. Nachón”, de la ciudad de Xalapa, Veracruz. Para lo cual utilizó un solo instrumento que consistió en una prueba proyectiva (cuestionario), para recopilar la información necesaria para la investigación, también es importante mencionar que el estudio fue de tipo descriptivo y que realizó un censo para analizar el total de la población en el hospital antes mencionado.

Con base en todo lo anterior el investigador concluyó que el clima organizacional en el hospital “Dr. Luis F. Nachón”, no es satisfactorio a nivel general, por lo que recomendó que el hospital se adapte a todos los cambios tecnológicos, socioeconómicos y todas las exigencias actuales en la salud, para poder mantener su vigencia; ya que de esto

dependerá la autoevaluación y el mejoramiento de todos los procedimientos para poder alcanzar de mejor manera todos sus objetivos.

Según Champet (2008) el objetivo general fue establecer la importancia de la utilización de los programas de capacitación, que repercuta en el incremento de la calidad en el servicio de las pequeñas empresas panificadoras del municipio de Momostenango. Para el presente estudio el instrumento utilizado por el investigador fueron unas boletas de opinión que estaban dirigidas a los propietarios, colaboradores y clientes de las empresas, asimismo utilizó una investigación de tipo descriptiva, para lo cual calculo una muestra estadística con base a la población total.

De acuerdo con la investigación se llegó a la siguiente conclusión: Que la utilización de los programas de capacitación influye en la calidad y en el servicio de las pequeñas empresas panificadoras del municipio de Momostenango. Por tal razón se acepta la hipótesis alterna. Debido a que las personas que se dedican a la atención al cliente cuando obtienen capacitación en esta área proporcionan mejor servicio a los mismos, recomendó implementar programas de capacitación orientado a los dependientes, específicamente en atención al cliente.

### **1.1.2 Historia del pan.**

Según Gutiérrez (2012:22)

“Dentro de los cereales el más antiguo que usó el hombre parece ser el mijo (*Panicum miliaceum*), luego la cebada, la avena y el centeno. No se sabe dónde se cultivó el trigo por primera vez; es decir, no se conoce dónde nació la primera piedra de moler, que fue evolucionando hasta crear el primer molino de trigo. Tampoco se conoce cómo encontraron la levadura para la elaboración de la cerveza, pero la aprovecharon para ser los primeros en producirla y en seguida continuaron con la elaboración del pan, que fue el primero de mijo y después de trigo”.

Continúa Gutiérrez (2012:22)

“La elaboración de pan es una de las actividades más frecuentemente representadas en las tumbas egipcias. Se preparaba con trigo almidonado (vedet) o cebada, dos cereales cosechados desde los inicios de la civilización faraónica. Existía un gran abanico de panes con higos, dátiles, aromatizados con granos de cizaña y para su elaboración se usaban moldes de múltiples formas circulares, alargados y cónicos. Los moldes vacíos se colocaban sobre llamas, tras unos 40 minutos se retiraban y se vertía la masa en su interior. Luego se cubrían para que se cocieran y el pan se extraía del molde”.

De acuerdo con Kurlat (2009:3)

“El descubrimiento fue casual: en la Época Neolítica, un antepasado del hombre conoce ya las semillas y cereales, y sabe que una vez triturados y mezclados con agua, dan lugar a una papilla. Este hombre olvida la papilla en una especie de olla y al volver encuentra una torta granulada, seca y aplastada: el primer pan acaba de tomar forma. Desde ese momento, el pan ha estado unido a la evolución del hombre. Presente en conquistas, revoluciones, civilizaciones y descubrimientos, es decir, formando parte de la cultura universal”.

Probablemente los primeros panes estuvieron hechos con harinas de bellotas o de hayucos. Los arqueólogos han desenterrado fragmentos de pan ácimo en las excavaciones de los poblados cercanos a los lagos suizos. Se sabe que los egipcios elaboraban pan desde hace mucho tiempo y se cree que descubrieron la fermentación por casualidad. El pan comido por los Hebreos no llevaba ningún tipo de levadura”.

Kurlat (2009:3)

Indica que “En Roma, en la República ya había hornos públicos. En la Edad Media empiezan a elaborarse distintos tipos de pan y como consecuencia de ello comienza su comercio; el pan blanco era un privilegio de los ricos y el pan negro era para el resto de la población. Se hacía a mano, en el propio hogar o en hornos públicos. En el siglo XIX empiezan a emplearse algunas máquinas. En el siglo XX la ayuda de

máquinas es total: amasadoras, hornos automáticos, transportadoras, enfriadoras, cortadoras y hasta máquinas para envolver. A finales de este siglo se popularizan los panes integrales o negros”.

### **1.1.3 Historia de las panaderías en Zacapa.**

De acuerdo con Martínez (2008) las historias de Alonso López de Cerrato, de 1549, los indígenas estaban obligados a cultivar mil 749 fanegas de trigo para los españoles. Los mayores despojos a los indígenas, para sembrar trigo, fueron cometidos por las órdenes religiosas. Al principio, el negocio perteneció a las mujeres españolas, pero a mediados del siglo XVII pasó a manos de mulatos, negros libres y de algún español pobre.

Además Martínez (2008) indica que los pobladores a nivel nacional comenzaron la elaboración y comercialización de pan hace muchos años. Porque fue hasta el año 1527, que en Guatemala se empezaron a repartir tierras a los conquistadores españoles para que cultivaran trigo.

Según Martínez (2008) del primero que se tiene noticia es de Francisco Castellanos, en 1529. En ese mismo año, el ayuntamiento concedió una licencia al adelantado Pedro de Alvarado, para usar el agua del río, con el fin de poner en funcionamiento un molino. Razón por la cual el cultivo de trigo se extendió de forma rápida en todo el país, además este era parte fundamental de la alimentación de los españoles de aquella época.

Por otra parte algunos de los propietarios de panaderías en la cabecera municipal de Zacapa, manifestaron que poco a poco se fue extendiendo la elaboración del pan al resto de la población del país, por medio de los mestizos y fue hasta entonces que los pobladores zacapanecos tuvieron la oportunidad de consumirlo por primera vez.

También es importante mencionar que en un principio no les gustaba mucho el sabor del pan al estilo europeo, razón por la cual algunos pobladores decidieron prepararlo de una manera distinta, siendo este mucho más suave y blando.

Por último manifestaron que fue hasta el siglo XIX que se generalizaron las panaderías en todo el territorio nacional. Además indicaron que el alimento básico de toda la población antes de la venida de los españoles, eran las tortillas hechas de maíz y otras costumbres que tenían los indígenas que habitaban en estas tierras.

Figura 1

Proceso de producción en Panadería Tres Marías.



Fuente: Sebastián (2008)

#### **1.1.4 Situación actual de las panaderías en la ciudad de Zacapa.**

De acuerdo con los registros de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) existen registradas legalmente en la ciudad de Zacapa 15 empresas panificadoras, consideradas como pequeñas y medianas empresas; las cuales abastecen la demanda de pan en la ciudad y en algunas aldeas circunvecinas.

Con base en lo anterior se realizó una investigación preliminar, con el fin de recopilar información para el presente estudio. Por tal razón, las empresas panificadoras de la ciudad de Zacapa que se visitaron fueron las siguientes:

Panadería El Ángel, Panadería Martell, Panadería La Bendición, Panadería Mana, Panadería La Española, Panadería y Pastelería la Laguna, Panadería El Tajaral, Panadería Chigna, Panadería La Fe, Panadería Deli Pan, Panadería Ayala, Panadería El Cuás, Panadería Darlyn, Panadería Brayan y Panadería El Buen Gusto.

Además es importante hacer mención de que al visitar dichas panaderías, la mayoría de los propietarios no mostraron interés en proporcionar ninguna información acerca de la empresa o de sus colaboradores. Siendo estas las siguientes:

Panadería Darlyn, Panadería El Cuás, Panadería Ayala, Panadería El Buen Gusto, Panadería La Fe, Panadería Deli Pan, Panadería La Española, Panadería Maná, Panadería y Pastelería La laguna y Panadería El Ángel.

Por otra parte una minoría de los propietarios, sí manifestaron tener interés en proporcionar información acerca de sus empresas. Para realizar un estudio de investigación dentro de las mismas; debido a que consideraron que podría ser de mucho beneficio para ellos. Siendo estas las siguientes:

Panadería Brayan, Panadería La Bendición, Panadería El Tajaral, Panadería Martell y Panadería Chigna.

Posteriormente se tuvo un segundo acercamiento con sus colaboradores, para entrevistarlos y poder identificar los posibles problemas que estuvieran afectando a dichas empresas.

Luego con base en los resultados de la investigación preliminar por medio de la entrevista que se realizó directamente a sus colaboradores, se comprobó que en la Panadería Martell, en Panadería El Tajaral y en Panadería Chigna, contaban con algunos problemas en común, entre los que podemos mencionar por ejemplo los siguientes:

La falta de motivación del personal, la insatisfacción laboral, malas relaciones interpersonales, además indican que no existe colaboración entre compañeros para realizar las tareas asignadas por sus superiores. Esto provoca que se sientan desmotivados, además dicho problema ha provocado un individualismo entre sus

colaboradores; también induce a que no exista unión para trabajar en equipo, situación que afecta directamente a las organizaciones.

Por otra parte, se consultó a los propietarios de las tres panaderías acerca de realizar un estudio en sus empresas, quienes manifestaron su interés en proporcionar información para realizar la investigación, con el fin de identificar la situación real que enfrentan sus organizaciones. Con respecto a las otras dos panaderías investigadas, los propietarios y sus colaboradores manifestaron tener diferentes problemas, los que no se relacionaban entre sí; razón por lo cual no se tomaron en cuenta para el presente estudio, además sus propietarios hicieron solicitudes de estudios específicos, tales como:

1. En la panadería La Bendición solicitaron el apoyo para la creación de un organigrama, donde se especificara el perfil de cada puesto de trabajo.
2. Por último, en la panadería Brayan solicitaron un estudio de mercado que les ayude a investigar el nivel local, para identificar la posible clientela para una sucursal, porque según manifestó su propietario tenía planeado buscar nuevos nichos de mercado en la cabecera departamental de Zacapa.

Posteriormente se procedió a analizar la información, llegando el investigador a la conclusión que, el tema a desarrollar era el clima organizacional en las panaderías Martell, Chigna y El Tajaral; así también se le hizo la propuesta a los propietarios de las otras dos panaderías, quienes no manifestaron interés e indicaron que no proporcionaban información sino era para el tema específico de su solicitud.

### **1.1.5 Clasificación en micro, pequeñas y medianas empresas**

Según Mayorga (2010:11)

“La conceptualización y clasificación de las MIPYMES es un punto de constante discusión a nivel internacional, pues resulta difícil y complejo, dada la diversidad y heterogeneidad de las empresas que componen el sector, el lograr una definición única utilizando los mismos criterios. Incluso a nivel nacional, no



existen definiciones únicas, ya que cada mercado toma en cuenta sus propios criterios con base a sus condiciones”.

-----“El criterio de clasificación más común utilizado en países desarrollados y en desarrollo, ha sido el número de trabajadores que emplean las MIPYMES. En los países en desarrollo, además del número de empleados, se usan frecuentemente variables como el valor de los activos y el volumen de ventas. En Guatemala existen varias definiciones”.

Continúa Mayorga (2010:11)

“En el Artículo 3 del Acuerdo Gubernativo 178-2001 del Ministerio de Economía, categoriza las MIPYMES utilizando el “número de empleados”; el BCIE por su parte también utiliza el criterio de número de empleados, pero con diferentes dimensiones para cada segmento: La Cámara de la Industria (CIG) utiliza dos tipos de definiciones: una para la clasificación de beneficiarios de programas de apoyo (que sigue un criterio de cantidad de empleados), y la otra para clasificar las empresas industriales (basado en activos totales, cantidad de empleados y ventas anuales): Finalmente AGEXPORT, utiliza el criterio de tamaño de activos”.

---“Además de la complejidad de las definiciones, una de las limitantes más serias para los hacedores de política en Guatemala es la falta de información detallada sobre el sector a partir de un censo económico o de encuestas especializadas de MIPYMES, situación que se presenta en la mayoría de países del istmo. Por tal razón, y con la finalidad de poder dimensionar y caracterizar al sector en este documento, se acudió a distintas fuentes disponibles, entre ellas: el Directorio de Empresas y sus Locales (DINEL), la Encuesta de Condiciones de Vida (ENCOVI) y la Encuesta de Empleo e Ingresos (ENEI)”.

A continuación se muestra la tabla 1, en la que para los fines de este documento, se utilizará la definición establecida por la AGEXPORT y (CIG).

**Tabla 1. Criterios para la definición de las MIPYMES en Guatemala**

Criterio	Micro	Pequeña	Mediana
No. De empleados			
• MINECO	1 a 10	11 a 25	26 a 60
• CIG	1 a 5	6 a 50	51 a 100
• BCIE	1 a 10	11 a 40	41 a 60
Activos AGEXPORT		Menos de Q500,000	Desde Q501,000 hasta Q1,200,000
Empleados/ventas/activos			
• CIG	De 1 a 10 empleados /hasta Q60,000 en ventas anuales/hasta Q500,000 en activos	De 11 a 20 empleados /hasta Q300,000 de ventas anuales/hasta Q500,000 en activos	De 21 a 50 empleados/ hasta Q500,000 de ventas Anuales/hasta Q2,000,000 en activos.

Fuente: Elaboración propia basado en la información de MINECO, CIG, BICIE, AGEXPORT, CIG.

De acuerdo con los criterios establecidos en la tabla anterior y con la información proporcionada por sus propietarios, las empresas en estudio cuentan con Activos mayores a Q501,000.00 y tienen ventas anuales mayores a Q500,000. 00.

Por tal razón se clasifican como medianas empresas y por lo tanto la presente investigación basó su estudio en los colaboradores de tres medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa; debido a que estos son los que se encargan de cumplir con todas las actividades de la empresa, tales como: Producción, venta, reparto y atención al cliente.

## **1.2 Marco teórico**

A continuación se mencionan argumentos teóricos que tienen relación con el desarrollo de la presente investigación:

### **1.2.1 Clima organizacional**

Rodríguez citado por Soria (2008) afirma que el clima organizacional son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a las relaciones de trabajo, el ambiente físico en que este se da, las interrelaciones personales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afecta el ámbito laboral de la empresa. Así, puede ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional.

Además el clima constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Desde una perspectiva de organizaciones el clima organizacional adquiere una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema.

Según Rodríguez quien es citado por Soria (2008) indica que el clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

La expresión personal de la “perspectiva” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

A pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima es entendido habitualmente como medio interno. Derivado de ello se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la misma se encuentra inmersa. Así, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de la percepción que los individuos tienen de ellas.

De acuerdo con Rodríguez citado por Soria (2008) afirma que todas las variables que configuran el clima organizacional, pueden ser analizadas a través de la percepción de sus miembros. Además que pueden agruparse de la siguiente forma:

**Tabla 2. Variables vinculadas al clima organizacional**

Ambiente físico	Estructurales	Ambiente social	Personales	Comportamiento organizacional
Espacio	Tamaño	Compañerismo	Aptitudes	Productividad
Ruido	Estructura	Conflictos	Actitudes	Ausentismo
Calor	Dirección	Comunicación	Motivaciones	Rotación
Contaminación			Expectativas	Satisfacción I.
Instalaciones				Tensiones
Maquinaria				Estrés

Fuente: Elaboración propia con base en Soria (2008), que cita a Rodríguez (1999).

En resumen Soria (2008) afirma que el concepto de clima organizacional comprende el ambiente físico, estructurales, el ambiente social, aspectos personales y de comportamiento organizacional. Se relacionan con las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a las relaciones laborales que surgen del sistema organizacional y las restricciones formales e informales que las afectan.

Continúa Rodríguez citado por Soria (2008) afirmando que el clima organizacional juega un papel primordial en la definición del ambiente de trabajo (sea dicho ambiente grato o tenso), las relaciones de amistad o conflicto, el reconocimiento social, la sensación de pertenencia al grupo o empresa o bien, la falta de reconocimiento e indiferencia. Por lo tanto, el estudio del clima laboral permite conocer las necesidades de sus integrantes, así también la percepción de comunicación, liderazgo y motivación.

Las ventajas de conocer la percepción del liderazgo consisten en mejorar los resultados y generar una mayor influencia al presentarse o buscarse un liderazgo conjunto y proactivo con el personal de la institución. Además permite unificar los intereses para crear una visión compartida que despierte el compromiso de los individuos y eleve sus aspiraciones.

Gordillo citado por Soria (2008) afirma que un clima organizacional grato hace sentir más cómodos a los integrantes de la organización, además se involucra con las necesidades humanas, la motivación y la satisfacción laboral. Estos factores dan una sensación de pertenencia y aceptación, así como la autorrealización y la estima. Y para que un individuo se sienta motivado debe sentirse comprometido, lo cual ocurre en la medida en que se satisfagan sus necesidades.

Además concluye que el estudio del clima organizacional viene de un origen muy diferente, pues tiene sus raíces en los estudios de Lewin en 1951, relativos a “climas sociales creados experimentalmente”. Su aplicación a los estudios organizacionales fue realizada por Tagiuri y Litwin, en 1968 y Litwin y Stringer, en 1968 y Likert en 1967. El campo se expandió a la psicología organizacional y mediados de los noventa su estudio se concentraba en tres tópicos principales:

También Soria (2008) afirma que el único instrumento que ha persistido en la medición de diferentes estudios tales como: Medir la percepción de los atributos individuales (clima psicológico), la medición de la percepción de los atributos organizacionales (clima organizacional), la medición conjunta y combinada de la percepción individual y

la percepción “más objetiva” de los atributos de la organización. Ha sido la aplicación desarrollada por Likert (encuesta tipo Likert) en las obras antes mencionadas.

Igualmente es importante mencionar que a finales de los ochenta, los tratadistas del “clima organizacional” comenzaron a preguntarse de donde venía, de qué surgía este fenómeno organizacional y tomando en cuenta que estaba de moda el estudio de la cultura en la época, voltearon a la literatura de la cultura organizacional. Posteriormente a principios de los noventa surge una serie de artículos que aplican métodos de investigación cuantitativa para estudiar el clima o las dimensiones del clima.

### **1.2.2 Aportes de otros autores sobre clima organizacional**

De acuerdo con Chiang, Salazar, Martin y Núñez (2011) tiene ventajas evaluar y analizar la percepción del clima organizacional dentro de las empresas. Porque estarían enfocadas en gran parte a conocer la apreciación que tienen sus colaboradores de una manera individual a cerca de la organización.

También es muy importante tomar en cuenta que el concepto del clima organizacional tiene algunos límites específicos tales como: Otras características y otras percepciones.

Además es necesario hacer mención que hay dos cualidades que se ven resaltadas en este tipo de estudio, tales como: La percepción y la descripción de los informes de cada una de las personas, respecto a las sensaciones que sienten los mismos.

Para Chiavenato (2010) el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

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

Chiavenato (2010) para explicar las variables del clima organizacional; expone el modelo de Atkinson que estudia el comportamiento motivacional. Además tiene en cuenta que los determinantes ambientales de la motivación o lo que otros autores denominan los factores que determinan el clima organizacional, este modelo parte de las siguientes premisas:

- Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales que solo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- Provocar o no estos comportamientos, dependen de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- Los componentes del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos.
- Los cambios en el ambiente que se perciben originaron algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
- Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio ese patrón generara un cambio de comportamiento.

Por último Chiavenato (2010) define el clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, en el cual lo que perciben o experimentan los miembros de la organización influyen directamente en el comportamiento de los mismos.

Por otra parte Solarte (2009) manifiesta que el análisis del clima organizacional en las empresas es muy importante porque aporta beneficios y cambios especialmente en la cultura existente en las mismas; debido a que este estudio se enfoca en la organización de acuerdo con el enfoque sistémico y todas sus características. Además el clima organizacional se enfoca en el análisis de los individuos que forman parte de ella, especialmente en el factor motivacional.

Solarte (2009) aclarara que el clima organizacional es un proceso enmarcado dentro de una situación temporal y especial que se encuentra enfrentando la empresa. Por otra parte afirma que la cultura organizacional es un continuo permanente durante mucho tiempo.

También Villamizar (2008) opina que el clima organizacional y sus percepciones se originan principalmente de una gran cantidad de factores entre los que cuales podemos mencionar los siguientes: Factores de liderazgo y las prácticas de dirección. Además indica que este se relaciona con el sistema formal y la estructura organizacional de las empresas.

De igual manera, con la comunicación, la relación de dependencia, las promociones, etc. Por otra parte también tiene consecuencias en el trabajo en equipo, en la satisfacción de los colaboradores por la falta de incentivos, en el apoyo social y en la interacción con los demás miembros de la institución.

De acuerdo con Ocampo (2008) el clima organizacional es un fenómeno de tendencia de motivaciones que reflejan la productividad de su trabajo, además afirma que consiste en la percepción de los trabajadores. Igualmente la empresa se ve afectada



directamente en la toma de decisiones por cada uno de los mismos, por ejemplo podemos mencionar que: El colaborador decide que acepta o no acepta en la empresa y en cómo pueden o deben comportarse dentro de la misma.

Además Ocampo (2008) afirma que el comportamiento de los individuos, refleja lo eficiente y eficaces que pueden ser al momento de desempeñar una tarea en específico. Igualmente el desempeño laboral es un factor muy importante dentro de la empresa, porque este va depender principalmente de las características personales y de la forma en que estos actúen.

Las características que reflejan las personas durante el desempeño laboral son percibidas directas e indirectamente por los demás miembros de la organización. El clima dentro de una empresa puede ser un factor de superación dentro de los mismos grupos, tales como: el de liderazgo, sistema formal, buena comunicación y retroalimentación de los mensajes. Hay aspectos que valoran el desarrollo institucional como la motivación de jefes a subordinados, recursos tecnológicos bien implementados y toma de decisiones.

También Ocampo (2008) indica que una organización es una estructura evidente de interacciones manejadas bajo permanentes contenidos que permiten relacionarse y mantener una constante comunicación, esto es vital para llevar a cabo los procesos productivos de manera exitosa. Esta red de interacciones se compone de un constante flujo de información. Es decir, que una organización la constituye procesos de interacción mutua y retroalimentación, entre los directivos y los colaboradores, entre los mismos colaboradores y finalmente entre los colaboradores y los directivos.

Por último Ocampo (2008) afirma que en este punto vale resaltar que los componentes de un sistema se encuentran interrelacionados, de tal modo que al cambio en uno este produce cambios en los demás componentes de la estructura.

Por ello es de gran importancia mantener flujos de comunicación y relaciones interpersonales que posibilite el funcionamiento de toda la estructura de manera eficiente; pues esto fortalece la cultura organizacional y a su vez permite enfrentar problemas de manera más rápida y oportuna.

### **1.2.3 Metodología**

De acuerdo con Soria (2008) las diferentes concepciones teóricas sobre el clima han conducido a la utilización de diversos tipos de variables para intentar medirlo. Por el momento no es fácil distinguir las variables que se relacionan con el clima de aquellas que lo producen: Es decir, el tipo de hallazgos establecidos se basan más en relaciones lineales que en modelos teóricos. Además estos se mezclan entre las relaciones causales y las variables.

Como se menciona anteriormente, las variables consideradas en el concepto de clima organizacional que se pueden investigar son las siguientes:

- Variables del ambiente físico
- Variables estructurales
- Variables del ambiente social
- Variables personales
- Variables propias del comportamiento organizacional.

Rodríguez citado por Soria (2008) afirma que una medida que nos permite acercarnos rápidamente al clima de una organización es la que puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación de personal; pues si ambos valores son muy altos, esto será una prueba de la existencia de un clima laboral inadecuado. Sin embargo, estas aproximaciones resultan poco útiles si se quiere profundizar en las causas que generan dicha situación.

El trabajo empírico ha demostrado que es posible elaborar un diagnóstico del clima organizacional mediante el uso de cuestionarios estandarizados, en el cual se le puede preguntar a los miembros de una organización por sus percepciones con respecto a todas o algunas de las variables señaladas.

Rodríguez citado nuevamente por Soria (2008) indica que a pesar de que las dimensiones utilizadas para medir el clima organizacional presentan una escasa uniformidad, los instrumentos utilizados en este campo de la investigación organizacional tienen su origen, en gran medida, en la teoría y los trabajos realizados por Likert (1961, 1967), quien considera como áreas generales para el estudio del clima organizacional los siguientes factores:

- Estilo de Autoridad (Liderazgo)
- Esquemas motivacionales (motivación)
- Comunicaciones
- Procesos de influencia
- Proceso de toma de decisiones
- Procesos de planeación
- Proceso de control
- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Para los fines de la presente investigación se tomaron en cuenta los siguientes datos: Las variables explicadas anteriormente en la metodología de Soria (2008) y los síntomas detectados en la investigación preliminar. Seguidamente con base en lo antes mencionado el investigador del presente estudio ha decidido adaptar el análisis de la variable del clima organizacional, utilizando los diferentes indicadores y sub-indicadores que se muestran a continuación:

**Tabla 3. Variable, Indicadores, Sub-indicadores**

<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Sub-indicadores</b>
Clima Organizacional	Liderazgo	Vigilancia de las actividades
		Interés en el desarrollo del trabajo
		Justicia en el trato hacia el personal
		Accesibilidad para atender necesidades
		Reconocimiento
		Conocimiento de las expectativas del jefe
	Relaciones interpersonales	Colaboración de los compañeros
		Motivación por parte de los compañeros
		Relaciones con jefes y compañeros de trabajo
		Ausencia de acosos y maltratos
	Motivación	Actividades de recreación y reconocimientos
		Oportunidades de desarrollo personal
		Condiciones de seguridad laboral

		Condiciones laborales satisfactorias (Salario, Honorarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.).
		Programas de orientación para nuevos empleados
		Tiempo para recapacitar y aprender del trabajo realizado
		Entrenamiento para desarrollar el trabajo
		Descripción escrita de las funciones de los cargos
	Comunicación	Información para realizar el trabajo
		Apertura del proceso de comunicación entre compañeros y jefes
		Medios de comunicación para proporcionar información a los empleados
		Confianza para hablar de los problemas ante los jefes
		Ambiente de trabajo
		Consideración de las opiniones de los trabajadores
		Efectividad de la comunicación entre compañeros y jefes

		Conocimiento de los lugares a donde pueda acudir el empleado para resolver problemas relacionados con el trabajo
		Motivación para compartir conocimientos y experiencias
	Condiciones Ambientales (físico)	Ambiente físico
		Mobiliario y equipo
		Herramientas, equipo y material
		Espacio físico
	Estructura organizacional	Organización de los puestos de trabajo
		Definición de funciones y responsabilidades
		Distribución de las cargas de trabajo
		Desarrollo de habilidades personales y profesionales
	Satisfacción laboral	Salario
		Beneficios
		Cumplimiento con las fechas de pago
		Puesto de trabajo
		Justicia en la evaluación del trabajo
		Reconocimiento a los empleados sobresalientes
	Trabajo en Equipo	Prevenición de accidentes laborales
Intención de realizar bien el trabajo en coordinación con otros compañeros		
Reuniones de trabajo		
Participación en la toma de decisiones		
Disposición actitudinal para trabajar en equipo		
Resolución conjunta de problemas laborales		
Apoyo por parte de los compañeros de trabajo		

Fuente: Elaboración propia (2014) con base en el modelo teórico de Soria (2008)

#### 1.2.4 Tipos de clima y factores que lo determinan

Soria (2008) citando a Likert (1967) es de la opinión que en el clima organizacional se pueden tomar en cuenta cuatro factores fundamentales, siendo estos:

- Contexto, tecnología y estructura.
- Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- Factores personales: Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

Complementariamente a estos componentes, Soria, expone que existen tres tipos de variables que determinan las características de la organización:

- Causales:

Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados desencadenados; además, este tipo de variables pueden ser modificadas o transformadas.

- Intermedias:

Éstas variables reflejan el estado interno y la salud de una organización. Son los constituyentes de los procesos organizacionales de la empresa.

- Finales:

Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización.

La combinación y la interacción de éstas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de los cuales cuenta con dos sistemas.

Según Soria (2008) existen diferentes tipos de clima entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- Clima de tipo autoritario

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección de la empresa no tiene confianza en sus empleados y se vive una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, se tienen procesos de control fuertemente centralizados; además, se presenta un ambiente estable y aleatorio. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman o se determinan en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

- Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores; la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados, que tiene la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

- Clima de tipo participativo o consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima consultivo-participativo tiene confianza en sus empleados, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, se trata también de satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados, presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.



- Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo la dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral.

Según Soria (2008) los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos, existe una relación de amistad, confianza entre los superiores y los subordinados, hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

Por otra parte Suárez (2008) afirma que los comportamientos o percepciones que se pueden presentar en una organización, por parte de sus colaboradores, dependen directamente del tipo de clima que esta tenga.

Por lo que a continuación se describe cada tipo de clima con sus comportamientos de acuerdo con Suárez (2008).

1. El clima de tipo autoritario:

a) Sistema I: Autoritarismo.

- La dirección no confía en sus empleados
- La mayoría de las decisiones se toman en la cima de las organizaciones
- Los empleados perciben y trabajan por temor
- La comunicación solo existe en forma de instrucciones.

b) Sistema II: Autoritarismo paternalista

- Existe confianza entre la dirección y los empleados
- Aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores
- Los castigos y recompensas son usados para motivar a los empleados
- La dirección juega con las necesidades sociales, pero da la impresión que se trabaja en un ambiente estable y estructurado

En estos dos sistemas el clima es cerrado, son organizaciones burocráticas y rígidas donde hay empleados insatisfechos en relación con su trabajo y con la organización.

2. Clima de tipo Participativo

c) Sistema III: Consultivo

- La dirección confía en sus empleados
- Las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo en los niveles más bajos.
- Para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales
- Se satisfacen las necesidades de prestigio y estima
- Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

d) Sistema IV: Participación en grupo

- Existe plena confianza en los empleados
- La toma de decisiones se da en toda la organización
- La comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral

- La forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de métodos de trabajo
- Se forma un equipo para lograr los objetivos de planeación estratégica.

En estos dos sistemas el clima es abierto; debido a que es una organización dinámica, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados.

### **1.2.5 Liderazgo**

De acuerdo con Soria (2008) el líder es la persona que influye en los miembros de una organización, para tratar de alcanzar y que se cumplan las expectativas de la misma.

Además Soria (2008) citando a Schein (1992) señala que es muy importante que los líderes de la organización sean capaces de resolver los conflictos que se presentan en la empresa, para influir positivamente en la mente de los colaboradores.

Hellriegel y Slocum (2009) definen que es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También afirman que se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

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

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

De acuerdo con koontz y wehrich (2008) los líderes pueden influir en los miembros de una organización de una forma positiva o negativa y trazan la ruta que está seguirá, además los líderes deben infundir valores, ya sea que esta se centre en la calidad, honestidad y en la asunción de riesgos calculados o en los empleados o en los clientes. También koontz y wehrich (2008) manifiestan que el liderazgo está compuesto por cuatro componentes muy importantes que se mencionan a continuación:

- La capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable (Poder).
- La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diversas fuerzas motivadoras en diferentes momentos y en diferentes situaciones. (comprensión).
- La capacidad de inspirar. (inspirar a los seguidores).
- La capacidad de actuar de una manera que desarrolle un clima que conduzca a responder y a despertar motivaciones. (Intensidad de motivación).

Este último depende en gran medida de las expectativas, de la percepción que se tenga, de las recompensas, de la cantidad de esfuerzo que se supone que se requerirá, de la tarea a desarrollar y de otros factores presentes en las condiciones específicas, pero también del ambiente organizacional.

### **1.2.6 Relaciones interpersonales**

Según Soria (2008) las relaciones son la percepción por parte de los miembros de la empresa, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales. Las relaciones pueden darse tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Richardson citado por Soria (2008) afirma que el estrés y los conflictos que se generan en una organización, pueden afectar directamente las relaciones interpersonales entre sus miembros, afectando los sentimientos de los mismos. Además estos son factores que impactan a las organizaciones; razón por la cual el autor antes mencionado, considera como muy importante mantener unas relaciones favorables que eviten conflictos y por ende que no ocasione serios problemas al desempeño de la misma.

Según Méndez (2008) Las relaciones interpersonales son muy importantes para mantener la satisfacción que el empleado tenga con el grupo de trabajo, con los superiores y/o jefes, además propicia el apoyo y la colaboración para obtener mejores resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción.

### **1.2.7 Motivación**

Robbins citado por Soria (2008) opina que la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo, que se ven enfocados específicamente en satisfacer alguna necesidad individual o grupal. También aclara que una necesidad es un estado interno, que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Por último manifiesta que la empresa se verá beneficiada al alcanzar las metas organizacionales.

Según Pujol (2013) la motivación no es algo observable en sí misma, por lo que es muy importante conocer al personal, situación que se logra alcanzar con el tiempo; debido a que puede inferirse indirectamente a partir de la conducta específica de los miembros.

Además indica que es importante indagar para conocer al personal en cuanto a sus necesidades y expectativas laborales.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2009) la motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimientos; debido a que este tipo de incentivos les da meritos o reconocimientos por el cumplimiento de las labores asignadas. Un empleado altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito a la organización.

Fabián (2009) percibe la motivación de dos formas siendo estas las siguientes: El reconocimiento: es el que mide el grado en que el trabajo de los miembros de una organización es evaluable y por consiguiente, son admirados y recompensados cuando se tiene una buena calidad del trabajo, o sancionados, cuando se hace algo incorrecto o por el contrario son ignorados, dejando de lado las cosas que hacen bien o mal.

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

Chiavenato (2001) manifiesta que la motivación es un tema muy difícil de explicar, por el grado de complejidad con el que este cuenta, por lo que lo define de una manera amplia como el motivo que impulsa a una persona actuar de cierta manera lo refleja el comportamiento de cada uno de ellos. Todo esto lo resume como la fuerza motivadora que siente un individuo al momento de aceptar o rechazar algo.

### 1.2.8 Comunicación

Soria (2008) citando a Thayer (1975) señala que la esencia del ser humano es comunicar y recibir comunicación. Esta es una actividad comparable a las necesidades básicas para la supervivencia del ser humano y en la vida intelectual y emocional de una persona. La comunicación ha de ser entendida como un elemento imprescindible para supervivencia, desarrollo, evolución y conducta de todos los seres vivos.

Por otra parte Méndez (2008) indica que los canales de comunicación permiten a los directivos de las empresas a mantener informados a sus empleados en aspectos tales como: La estructura de la organización, los procesos, tareas, desempeño y resultados. Además el conocimiento de la organización permite al empleado desempeñar su trabajo de mejor manera y a establecer relaciones sociales más satisfactorias.

- Procesos de la comunicación.

De acuerdo con Ocampo (2008) el proceso comunicacional dentro de una organización empresarial, es uno de los puntos más importantes para lograr implantar diferentes estrategias, las cuales van ligadas normalmente a los procesos productivos, además aportan beneficios en gran medida en el funcionamiento de una organización.

Dentro estos procesos intervienen variables como la comunicación interna, que es la que se relaciona directamente con los colaboradores de la organización. La comunicación externa que tiene énfasis sobre todos los stakeholder, externos como son los clientes, la comunidad, los proveedores, las entidades gubernamentales, entre otros. Las relaciones públicas que van dirigidas a entidades más formales, accionistas y posibles alianzas estratégicas necesitan contar con un buen sistema de comunicación dentro de la empresa, debido a que éste ayuda a contar con una buena gestión administrativa, aportando un gran valor agregado a la organización.

Entre los procesos de comunicación, interviene las estructuras comunes de comunicación, emisor – mensaje – receptor y por ende la retroalimentación. Dentro de una organización pueden existir diversos tipos de comunicación, entre ellos la formal y la informal.

La comunicación en la empresa es eje fundamental para la producción, debido a que la comunicación eficaz permite la optimización de ventas. También es muy importante para los colaboradores que exista una buena comunicación, porque este ayuda a que se construya un buen clima organizacional y además favorece para que ellos se sientan involucrados con la organización.

- Flujos de comunicación.

Según Ocampo (2008) los flujos de comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura organizacional a nivel interno dentro de las organizaciones. La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: Descendente, ascendente, diagonal y horizontal, cada una de ellas obedece a la razón de ser; por ejemplo: La comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

- Comunicación descendente

De acuerdo con Ocampo (2008) la comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc.

Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.



- Comunicación ascendente

También Ocampo (2008) afirma que la comunicación ascendente es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos, este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera pro activa en la toma de decisiones y participen de manera constante en la creación e innovación de la organización.

Además opina que hay quienes consideran que la comunicación ascendente es indispensable, porque creen que es importante fundamentar el conocimiento mutuo de pensamientos, acciones y principalmente que tomen en cuenta la retroalimentación constante.

- Comunicación horizontal

Para Ocampo (2008) la comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Puede ser entre departamentos, grupos o de forma individual, también indica que este sirve para agilizar la estructura organizativa. Además menciona que en este estilo de comunicación no hay presencia de autoridad y que ese tipo de información se puede obtener de diferentes maneras tales como: A través de juntas, informes, asambleas, etc.

También la comunicación horizontal se utiliza para coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa, para resolver problemas de un departamento, tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos, se usan reuniones de trabajo, notas, comunicados internos, trabajo en equipo, debates, teléfono, internet. etc.

- Comunicación Oblicua

Continúa afirmando Ocampo (2008) que la comunicación oblicua es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de

finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación inter grupal, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor. Por lo que indica también que existen diferentes tipos de comunicación, entre los que menciona los siguientes:

- Comunicación formal

Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc. Además genera todo un sistema de comienzo comunicación utilizado por todos los miembros de la empresa y este busca alcanzar un fin dirigido. Define el modo en que cada persona debe comportarse y cómo debe recoger y transmitir la información que circula. Este tipo de comunicación constituye el cómo debe llegar la información según el nivel jerárquico que ocupe el receptor.

- Comunicación informal

Según Ocampo (2008) la comunicación informal es la que fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Esta puede tener un alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan un mayor crecimiento. Además tiene en cuenta complejos factores, especialmente humanos que median entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización, para que de esta manera existan lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización.

### **1.2.9 Condiciones ambientales (Físico)**

De acuerdo con Soria (2008) es muy importante que las organizaciones cuenten con las siguientes condiciones ambientales: Instalaciones limpias y agradables, con suficiente espacio, con mobiliario y equipo moderno y con tecnología de punta; debido a que es un elemento clave para influir en la mentalidad de las personas que trabajan en las empresas, esto también ayuda a identificar cuestiones culturales y a que mantengan una percepción favorable a cerca de la misma.

De acuerdo con Gómez y Acosta (2008) se refiere a las condiciones sobre lugares de trabajo: dimensiones, distancias, materiales, así como la ubicación de servicios al personal y al público deben incluir aquellos factores físicos que contribuyen a la creación de un ambiente agradable o favorable. Además indican que para eliminar o disminuir los efectos negativos provocados por los factores ambientales, deben cumplirse algunos requisitos, tales como: Iluminación, color de las áreas, temperatura ambiente, mobiliario, música, ruido, espacio y ventilación.

### **1.2.10 Estructura organizacional**

De acuerdo con Soria (2008) la estructura organizacional representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la distribución de los puestos de trabajo, de la distribución de las cargas laborales, también la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Según Chiavenato (2011) la organización formal comprende en la estructura organizacional los siguientes aspectos: Directrices, rutinas, procedimientos, normas y reglamentos de la organización. En fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y que su equilibrio interno pueda

ser mantenido. Además afirma que el tipo de organización formal, pueden a su vez, tener uno o más tipos de organización, tales como:

- Organización lineal:

De acuerdo con Chiavenato (2011) esta constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre de organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

- Organización funcional:

También Chiavenato (2011) afirma que la organización funcional, es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.

- Organización línea-staff:

Igualmente Chiavenato (2011) indica que el tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas.

Además en la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los

órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

Para Robbins y Coulter (2010) la estructura organizacional, es cuando se da de una manera formal la distribución de los puestos de trabajo dentro de las organizaciones, también es la forma en que se distribuyen las cargas laborales: Además es cuando los gerentes desarrollan cambios en una estructura organizacional que forma parte del diseño organizacional de las mismas.

### **1.2.11 Satisfacción Laboral**

Soria (2008) define la satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Acerca de la satisfacción e insatisfacción, hace el siguiente comentario para los empresarios: Es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase, “como hacen que me pagan, hago que trabajo”. Es allí donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad en las organizaciones.

Para Dailey (2012:29)

La satisfacción laboral es, “seguramente, la actitud del empleado más estudiada. Los trabajadores no conciben la satisfacción laboral como un concepto perfecto, válido para todos. Por el contrario, la consideran como un conjunto de facetas o elementos relativamente discretos que se relacionan con su visión respecto de entorno laboral, las recompensas, la supervisión las exigencias del puesto, etc. Cada faceta es, en realidad, una actitud o una predisposición (tendencia), adquirida a partir de la rutina y experiencias excepcionales, a responder a los demás, a los objetos o a las instituciones, de manera positiva o negativa”.

-----afirma Dailey (2012:29) que “los determinantes de la satisfacción laboral suceden desde lo individual o desde la organización. Existen diferencias individuales (rasgos de personalidad) que influyen en la satisfacción de los empleados con las facetas mencionadas anteriormente. De manera similar, los niveles de satisfacción laboral se determinan con los años en la profesión y las expectativas laborales de desafíos y responsabilidad”.

Por último Dailey (2012:34)

Indica que “un nivel adecuado de satisfacción laboral también reduce la rotación de empleados, el número de ausencias injustificadas y las tardanzas frecuentes, innumerables estudios establecen una relación entre la rotación del personal de una compañía y el número de ausencias injustificadas.

-----Además la relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo es menos dependiente. Por ejemplo, existen muchas razones por las cuales un empleado insatisfecho puede escoger ir a trabajar, tales como: Puede llegar a tener miedo a ser despedido, no tener otra alternativa más agradable que ir al trabajo o simplemente prefiere el trabajo a quedarse en casa”.

Robbins y Coulter (2013) afirman que la satisfacción laboral influye directamente en las actitudes que un empleado puede tomar con respecto a sus labores; debido a que un empleado satisfecho aporta beneficios a la empresa. Por el contrario un trabajador insatisfecho aporta actitudes negativas a la misma.

### **1.2.12 Trabajo en equipo**

Para Soria (2008) el trabajo en equipo depende de la percepción y de la capacidad que tienen los miembros de una organización, para colaborar y comprometerse activamente en hacer bien las cosas, para mejorar sus procesos de producción y de servicios. También representa los esfuerzos que hacen todos los colaboradores para mantener un ambiente de trabajo que propicie la participación real, en la toma de

decisiones en equipos de trabajo, además implica fomentar el respeto a todas las personas de la organización.

Gómez y Acosta (2008) opinan que una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los colaboradores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y unidad en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; porque normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas. Además las empresas que fomentan entre los colaboradores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los colaboradores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

Gómez y Acosta (2008) definen que en los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales. También es necesario que la gente se sienta cómoda en sus funciones individuales para que luego puedan sentir confianza de pertenecer a un equipo de trabajo que fije objetivos comunes y puedan alcanzarlos conjuntamente en armonía.

Según Vásquez (2006) el trabajo en equipo es un proceso donde las personas están asignadas o auto asignadas, para cumplir con una meta o una labor específica de acuerdo con sus habilidades y competencias, asimismo los miembros del equipo están bajo la conducción de un coordinador o un líder para poder facilitar el alcance de dichas metas. Por último con base en todos los aportes de los autores antes mencionados y con la investigación preliminar realizada, a continuación se procederá a elaborar el planteamiento del problema del presente estudio.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima organizacional, es un tema de gran importancia en la actualidad para todas aquellas organizaciones que buscan un mejoramiento constante del ambiente en su estructura organizacional, asimismo, que les beneficie en el alcance de sus objetivos sin perder de vista el recurso humano.

Referente a las empresas del presente estudio de la industria panificadora, de la cabecera departamental de Zacapa, mediante la aplicación de una guía de observación, se determino que algunos de los colaboradores no están satisfechos en sus labores. Así también se tuvo un segundo acercamiento con los mismos para realizar una investigación preliminar en la cual manifestaron algunas inconformidades, entre las que podríamos mencionar la falta de reconocimientos, la falta de colaboración entre sus compañeros, malas relaciones con sus compañeros y jefes, la falta de programas de motivación, falta de confianza con sus jefes para comunicarse cuando es necesario, el mobiliario y equipo que utilizan no es el adecuado, la falta de una estructura de puestos bien definida, inconformidades por el salario que reciben, la falta de participación en la toma de decisiones, etc.

También los propietarios manifestaron algunas inconformidades con el personal, debido a que en los últimos meses han notado el desinterés de algunos de los colaboradores por cumplir con sus tareas; esto ha provocado el despido de algunos de ellos. Además, indicaron que existen trabajadores que se quejan de las condiciones en que laboran, además que reclaman que no cuentan con la tecnología y las capacitaciones necesarias para alcanzar las metas de la organización, todos estos hechos se han reflejado en la atención y servicio que prestan a sus clientes.

Esta situación ha provocado preocupación a sus propietarios, quienes indicaron que es de gran importancia para ellos, poder identificar todas las posibles causas que han generado ese ambiente laboral tan difícil en sus empresas; además consideran que de continuar con esa situación, se podrían ver afectados directamente con costos muy elevados para las empresas, un bajo desempeño por parte de los colaboradores,



incumplimiento de metas, mala comunicación entre sus compañeros, lo que causará que las relaciones interpersonales no sean las adecuadas, además los propietarios consideran que se podría ver afectada directamente la vida personal y laboral de los empleados, específicamente en el servicio que prestan a los clientes; por último temen a que la imagen de la empresa se vea afectada en un corto o mediano plazo y que finalmente podrían provocarle pérdidas financieras a sus empresas.

Tomando en cuenta todo lo anterior, se hace necesario realizar una investigación que permita establecer la percepción del clima organizacional por los colaboradores de las tres medianas empresas sujetas a estudio, a efecto que puedan mejorar en todos los aspectos negativos en dichas organizaciones.

La situación expuesta conduce a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo afecta el clima organizacional a los colaboradores de tres medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa?

## **1. Objetivos**

### **1.1 Objetivo general**

Establecer la percepción del clima organizacional por los colaboradores de tres medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa.

### **1.2 Objetivos específicos**

- Analizar el liderazgo que ejercen los jefes en las tres panaderías, para recomendar acciones que ayuden a mejorar la situación actual, en beneficio de las organizaciones.

- Identificar la percepción de las relaciones interpersonales, en las tres medianas empresas panificadoras, para proporcionarles información basada en los resultados que les ayude a mejorar el ambiente laboral en las mismas.
- Analizar la motivación de los colaboradores de las tres panaderías, para diseñar una guía de actividades que ayude a fortalecer la motivación laboral en los mismos.
- Establecer con los colaboradores como se da la comunicación que se genera dentro de las empresas, para sugerir acciones que conduzcan al mejoramiento de la misma.
- Determinar las condiciones ambientales físicas que proporcionan las empresas, para recomendar ideas que beneficien a los mismos a realizar eficientemente sus tareas.
- Analizar la funcionalidad de la estructura organizacional, para ofrecer información que sirva a las empresas a organizar mejor sus puestos trabajo y a distribuir mejor las actividades para cada colaborador.
- Determinar la satisfacción laboral, para sugerir un plan de acción que ayude a las empresas a mejorar la percepción de los mismos.
- Evaluar el trabajo en equipo, para establecer procesos que puedan mejorar el compañerismo y la unidad en la empresa.

## **2 Elemento de estudio**

Clima organizacional.

## **2.1 Definición conceptual**

Soria (2008) citando a Rodríguez (1999) afirma que el clima organizacional son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a las relaciones de trabajo, el ambiente físico en que este se da, las interrelaciones personales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afecta el ámbito laboral de la empresa. Así, puede ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia con el sistema organizacional.

## **2.2 Definición operacional**

El estudio del clima organizacional es de gran importancia para cualquier empresa, sin importar el tamaño de la misma; debido a que este puede analizarse a nivel general o incluso por departamentos dentro de la misma.

El clima organizacional es la percepción que tienen todos los miembros de la empresa, la cual puede ser favorable o desfavorable dependiendo del estado de ánimo de cada uno de sus colaboradores; por lo tanto un clima organizacional favorable tiene consecuencias positivas para la organización, entre las que podemos mencionar por ejemplo: Un buen liderazgo, buenas relaciones interpersonales, personal motivado, buena comunicación, buenas condiciones ambientales (físico), una estructura organizacional bien definida, una buena satisfacción laboral y un personal dispuesto a trabajar en equipo para que el beneficio de las mismas pueda ser muy elevado. Mientras que en un clima desfavorable las consecuencias son negativas y por ende todo lo contrario a lo antes mencionado.

## **2.3 Indicadores**

- Liderazgo
- Relaciones interpersonales

- Motivación
- Comunicación
- Condiciones ambientales (físico)
- Estructura organizacional
- Satisfacción Laboral
- Trabajo en equipo

### **3. Alcances y límites**

Para realizar la presente investigación, el investigador primeramente solicitó información a la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), para conocer el total de panaderías que se encontraban registradas legalmente en la cabecera departamental de Zacapa, posteriormente visitó las 15 panaderías que se encontraban inscritas en dicha institución, para solicitar información. También es importante mencionar que tuvo la limitante que en 10 de ellas, los propietarios se negaron a brindar cualquier tipo de información.

Además 5 de los propietarios de las otras panaderías manifestaron que estaban dispuestos a brindar información; sin embargo se presentó la limitante que 2 de ellos solicitaron estudios específicos y que ninguno de ellos coincidía con un mismo tema. Razón por la cual no se tomaron en cuenta para el presente estudio.

Luego de realizar la investigación preliminar se tomo en cuenta únicamente a los 56 colaboradores de tres panaderías de la cabecera departamental de Zacapa, entre los cuales se encontraba el personal técnico, operativo, de ventas y administrativo; También es importante mencionar que con base en Soria (2008) no se tomó en cuenta a los propietarios de las empresas; debido a que el estudio se limita a conocer como perciben el clima organizacional los miembros de la organización, por lo tanto cualquier otra variable, tema o aspecto relacionado será sujeto a otra investigación.

#### **4. Aporte**

Con el desarrollo de la presente investigación serán favorecidos de manera directa los propietarios de las tres medianas empresas de la industria panificadoras de la cabecera departamental de Zacapa, las cuales están sujetas al presente estudio, por lo tanto podrán llevar a la práctica las recomendaciones hechas que se encuentran al final de este proceso de investigación.

Además, podrán ser beneficiadas todas aquellas empresas que se encuentran interesadas en el tema de clima organizacional, tomando en consideración las recomendaciones que plantean en la presente investigación.

Igualmente las universidades del país y en especial la Universidad Rafael Landívar, se verán apoyadas al poder incrementar sus fuentes de información, para que sirva de consulta a los estudiantes que estén interesados en el tema del clima organizacional.

Los estudiantes universitarios en general, se verán también auxiliados al encontrar en el presente documento, una fuente de consulta que les facilite el desarrollo de investigaciones posteriores.

Finalmente serán ayudados todos aquellos lectores interesados en el tema del clima organizacional y sus repercusiones en la satisfacción laboral, la motivación, en la comunicación etc.

### III. MÉTODO

En la siguiente tabla se muestra únicamente la población de las tres panaderías sujetas a estudio; debido a que como se explicó anteriormente las otras panaderías de la cabecera departamental de Zacapa, no se tomaron en cuenta por que no estaban dispuestas a brindar ninguna información.

Por lo tanto la población que se tomó en cuenta en el presente trabajo de investigación, está conformada por el 100% de los colaboradores de las panaderías Martell, El Tajaral y Chigna, que están ubicadas en la cabecera departamental de Zacapa.

De acuerdo con la información proporcionada por los propietarios el total de colaboradores es el siguiente:

**Tabla 4. Población de colaboradores en medianas empresas de la industria panificadora, de la cabecera departamental de Zacapa. 2014**

Panaderías	Hombres	Mujeres	total
Martell	13	14	27
Chigna	10	8	18
Tajaral	6	5	11
totales	29	27	56

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por los propietarios.

#### 1. Sujetos

En la presente investigación los sujetos que se utilizaron únicamente fueron los colaboradores de las tres medianas empresas de la industria panificadora ubicadas en la cabecera departamental de Zacapa; debido a que sus propietarios manifestaron su interés en el presente estudio.

## 1.1 Colaboradores

Son los que se encargan de cumplir con todas las actividades de la empresa como la producción, venta, reparto y atención al cliente.

**Tabla 5. Puestos y escolaridad de la población de colaboradores en medianas empresas de la industria panificadora, de la cabecera departamental de Zacapa. 2014**

Puestos	Primaria	Básico	Diversificado	Total
Panaderos	6	5	2	13
Ayudantes	6	2	0	8
Pasteleros	0	1	1	2
Despacho	4	0	1	5
Repartidores	6	3	0	9
Sala de ventas	8	4	3	16
Encargadas de limpieza	4	0	0	4
Totales	34	15	7	56

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por los colaboradores.

## 2. Población y muestra

En el presente trabajo de investigación se tomaron en cuenta los siguientes sujetos: Según datos proporcionados por los propietarios de las medianas empresas de la industria panificadora ubicadas en la cabecera departamental de Zacapa el número de los colaboradores es de 56 en total, como lo detalla la tabla 4.

Según Del Cid, Méndez y Sandoval (2007) la muestra se realiza cuando la población es muy grande o cuando no es necesario llegar a toda, en vez de investigar a todos sus elementos se calcula una muestra que la represente y el censo es un procedimiento de investigación propuesto para estudiar la totalidad de los elementos de una población-universo.

Además Del Cid, Méndez y Sandoval (2007) señalan que el investigador debe tomar la decisión teniendo en cuenta el total de la población, porque se podría presentar la limitante de una alta inversión de recursos. Por lo que recomienda que para una población muy grande realizar una muestra y para una población pequeña realizar el censo para poder analizar el 100 % de la población y así obtener resultados más reales en la investigación.

Por todo lo anterior, se consideró que la población de las tres empresas sujetas a estudio es pequeña y que además se contó con el presupuesto necesario para realizar la investigación. Por lo tanto el investigador del presente estudio utilizó un censo mediante el cual entrevistó a todos los colaboradores; también es importante mencionar que no fue necesario calcular ninguna muestra representativa de la población.

### **3. Técnicas e instrumentos**

Para la recolección de información se utilizó la técnica de observación y una entrevista que fue el instrumento que sirvió para conocer la percepción del clima organizacional por parte de los colaboradores de las tres panaderías que fueron investigadas. A continuación se describen la técnica y el instrumento utilizado.

#### **3.1 Técnica de observación**

Para la aplicación de la técnica de observación en el presente estudio el investigador solicitó la autorización a los propietarios de las tres panaderías, para visitar las



instalaciones de las mismas en diferentes horarios de trabajo, con el fin de conocer más de cerca la situación real de la empresa.

Posteriormente el investigador con base a la observación y a lo manifestado por sus colaboradores y propietarios, procedió a elaborar un instrumento para conocer la percepción de los colaboradores de dichas empresas.

### **3.2 Instrumento**

La entrevista elaborada fue enfocada específicamente para conocer la percepción sobre clima organizacional de los 56 colaboradores que actualmente laboran en las empresas objeto de estudio, además es importante mencionar que para entrevistar a los mismos se utilizó un cuestionario que consta de 48 preguntas con cinco opciones de respuestas, siendo estas las siguientes:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

También es importante mencionar que las cinco opciones mencionadas anteriormente fueron tomadas en base a la escala de Likert, Según Franklin (2007) y con base en Soria (2008) el investigador orientó el cuestionario a conocer la percepción que tienen los colaboradores con respecto a los indicadores que forman parte del clima organizacional, tales como: Liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, comunicación, condiciones ambientales (físico), estructura organizacional, satisfacción laboral y trabajo en equipo.

### 3.3 Ponderación de criterios y rangos utilizados para medir la percepción del clima organizacional.

A continuación se menciona el procedimiento que se llevó a cabo, para definir los criterios y los rangos que se utilizaron en el presente estudio, para medir la percepción de los colaboradores de las tres medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa.

Primeramente se le asignó un valor numérico a cada criterio, siendo estos los siguientes: Muy en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), indiferente (3), de acuerdo (4) y muy de acuerdo (5). Luego se procedió a dar un punteo a cada rango, teniendo un valor máximo de 240 y un punteo mínimo de 48 puntos, el cual se cálculo en la tabla No. 6 de la siguiente manera:

**Tabla 6. Ponderación de los rangos utilizados para la medición de la percepción del clima organizacional. 2014**

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>
<b>Colaboradores</b>	<b>Ítems</b>	<b>(A*B)</b>	<b>Valor de los criterios</b>	<b>Total de puntos (C*D)</b>	<b>Promedio de puntos (E/B)</b>	<b>Ponderación de los rangos.</b>
<b>56</b>	<b>48</b>	<b>2,688</b>	1	2,688	48	No. 1 (48 a 95)
			2	5,376	96	No. 2 (96 a 143)
			3	8,064	144	No. 3 (144 a 191)
			4	10,752	192	No. 4 (192 a 240)
			5	13,440	240	

Fuente: Elaboración propia con base en la tabla No. 4 y el anexo No. 2

En conclusión, para fines de este estudio se cálculo en que rango se encuentra la percepción de los colaboradores de las tres panaderías de la siguiente manera:

- Total de puntos por colaborador en la suma de los 48 ítems
- Suma de los puntos de los 56 colaboradores
- Promedio (total de puntos dividido el total de los colaboradores).
- El resultado final, define el rango en el que se encuentra la percepción del clima organizacional en las tres panaderías.

De igual manera se utiliza el mismo método para calcular el rango en el que se encuentra la percepción del clima organizacional en cada panadería, tomando en cuenta solamente los datos de los colaboradores de cada una.

### **3.4 Valoración cuantitativa y cualitativa de la percepción del clima organizacional.**

Tomando en cuenta la ponderación de los rangos que se explico anteriormente, se procedió a definir la clasificación de la percepción del clima organizacional de la siguiente manera:

- Rango 1: De 48 a 95 puntos, la percepción del clima organizacional es muy desfavorable.
- Rango 2: De 95 a 143 puntos, la precepción del clima organizacional es desfavorable.
- Rango 3: De 144 a 191 puntos, la percepción del clima organizacional es favorable.
- Rango 4: De 192 a 240 puntos, la percepción del clima organizacional es muy favorable.

También es importante mencionar que para llevar a cabo la siguiente clasificación: de muy desfavorable, desfavorable, favorable y muy favorable el investigador tomó en

cuenta los criterios definidos por Suárez (2008) quien explica el comportamiento que existe en las organizaciones, dependiendo el tipo de clima que esta tenga.

Además para fines de este estudio, el investigador tomando en cuenta que no se pretende identificar el tipo de clima que se encuentra en las organizaciones, porque el objetivo general de esta investigación es establecer la percepción del clima organizacional por los colaboradores de tres medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa. Por lo tanto realizó las siguientes comparaciones:

- Un tipo de clima: De autoritarismo es igual a un clima organizacional muy desfavorable.
- Un tipo de clima: Autoritarismo paternalista es igual a un clima organizacional desfavorable.
- Un tipo de clima: Participativo es igual a un clima organizacional favorable.
- Un tipo de clima: De participación en Grupo es igual a un clima muy favorable.

Por último se presenta una breve descripción de los comportamientos que se dan en las organizaciones, en cada clasificación con base a los criterios expuestos por Suárez (2008) con las comparaciones de los tipos de clima, hechas anteriormente por el investigador del presente tema.

- Se considera un clima organizacional muy desfavorable, cuando la dirección no confía en sus empleados y no le dan oportunidad de tomar decisiones al personal que se encuentra en niveles inferiores; debido a que todas las decisiones son tomadas en los niveles más altos de las organizaciones; igualmente no motivan al personal, además existe temor en los colaboradores al momento de realizar sus tareas, no existe una buena comunicación entre compañeros y jefes, todo esto provoca insatisfacción en el personal y una alta desconfianza de los mismos. Aquí la mayoría de los colaboradores están desmotivados en relación con el trabajo y con la organización.

- Por otra parte se considera que un clima organizacional es desfavorable cuando no existe la suficiente confianza entre la dirección y los empleados; además las decisiones casi siempre se toman en los niveles más altos, a pesar de que algunas veces se decide también en los niveles inferiores. Además los castigos y las recompensas las utilizan para motivar al personal algunas veces; también no es percibido de buena manera por los colaboradores, que a veces la dirección juega con las necesidades sociales y que pretenden dar la sensación de que se encuentran en un ambiente estable en el que existe una buena comunicación, pero normalmente esto no se cumple; porque cuando los de nivel inferior quieren comunicarse con sus jefes es muy difícil de lograrlo.
- El clima organizacional es favorable cuando la dirección confía en sus empleados, además cuando les dan la oportunidad de tomar decisiones en los niveles inferiores. De igual manera cuando los motivan a trabajar en equipo, cuando les dan recompensas para motivarlos; además cuando les ayudan a satisfacer las necesidades de prestigio y de estima; todas estas acciones ayudan a que perciban un ambiente agradable, dinámico, a mejora la satisfacción laboral y a que la administración se base en alcanzar sus objetivos.
- Cuando los empleados tienen la oportunidad de tomar decisiones en cualquier nivel jerárquico de la organización, los colaboradores perciben un clima muy favorable; porque sienten que los directivos tienen plena confianza en ellos, además saben que existe la comunicación de forma ascendente, descendente y lateral. Todo esto provoca que el personal este muy motivado al momento de ejercer sus tareas e influye positivamente en ellos para esforzarse en alcanzar los objetivos de las organizaciones, también a que se formen equipos de trabajo y que se esfuercen por alcanzar los objetivos de la planeación estratégica de dichas empresas, además los directivos siempre intentan satisfacer las necesidades sociales de los colaboradores, todo esto provoca la satisfacción laboral y por ende un clima organizacional muy favorable.

### 3.5 Valoración cuantitativa y cualitativa por cada indicador del clima organizacional.

A continuación se presentan los rangos y las valoraciones cualitativas que se utilizaron para medir la percepción de los colaboradores, por cada indicador que integra el clima organizacional. Tomando como base la misma metodología utilizada anteriormente.

**Tabla 7. Valoración cuantitativa y cualitativa de la percepción por cada indicador que integra el clima organizacional. 2014**

Indicadores	Valoración cualitativa de la percepción por rango en cada indicador			
	Muy desfavorable	Desfavorable	Favorable	Muy favorable
Liderazgo	6 – 11	12 - 17	18 - 23	24 - 30
Relaciones interpersonales	4 – 7	8 - 11	12 - 15	16 - 20
Motivación	8 – 15	16 - 23	24 – 31	32 - 40
Comunicación	9 – 17	18 – 26	27 – 35	36 - 45
Condiciones ambientales (físico)	4 - 7	8 - 11	12 - 15	16 - 20
Estructura organizacional	4 - 7	8 - 11	12 – 15	16 - 20
Satisfacción laboral	7 - 13	14 - 20	21 - 27	28 - 35
Trabajo en equipo	6 - 11	12 - 17	18 - 23	24 - 30

Fuente: Elaboración propia con base en Soria (2008), Suárez (2008) y el cuestionario dirigido a los colaboradores.

#### **4. Diseño y metodología estadística**

La presente investigación es de tipo descriptiva, pues según Dalen y Meyer (2009) el objetivo de este método consiste en dar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existe con la variable.

Por lo tanto para poder analizar e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación, se creó una base de datos en el programa Excel, para la respectiva tabulación, además se le dio una ponderación a cada opción de respuesta. Posteriormente se sumaron las 48 ponderaciones de cada ITEM seleccionado por cada uno de los colaboradores. Seguidamente se calculo el rango de la siguiente manera: sumando los totales de los 56 colaboradores y el gran total dividido 56. Ver (Sub-índice 1.3.3)

Con base en la información brindada anteriormente se pudo identificar en que rango se encontraba la percepción del clima organizacional a nivel general. También es importante mencionar que así se identificaron los rangos para todos los indicadores del presente estudio. (Ver tabla 7). También para mejor interpretación.

Por último se hace la observación que se utilizo un censo en representación estadística donde se tomo en cuenta el 100% de los colaboradores de las empresas que se han investigado y además se informa que se elaboraron tablas y graficas de barras para tener una mejor interpretación y análisis de los resultados.

#### **5. Procedimiento**

El procedimiento utilizado fue el siguiente:

- Una investigación Preliminar que incluyó la determinación de los síntomas negativos que se presentan en las empresas panificadoras de la ciudad de Zacapa.
- Selección de tres empresas panificadoras que presentaban síntomas muy similares.
- Análisis de los síntomas y selección del tema de investigación, con base en los resultados obtenidos en la investigación preliminar.
- Solicitud de autorización para realizar la investigación a los propietarios de las empresas panificadoras que fueron seleccionadas.
- Propuesta del tema a las autoridades de la Universidad Rafael Landívar para su aprobación.
- Consulta de fuentes bibliográficas para integrar el marco contextual y teórico.
- Elaboración del planteamiento del problema y de la pregunta de investigación.
- Formulación del objetivo general y los específicos con base en los síntomas detectados en la investigación preliminar.
- Definición de los alcances y límites de la investigación, lo cual incluye una delimitación personal, territorial y teórica.
- Desarrollo de la metodología de la investigación, la cual consistió en la determinación de los sujetos, la población y la muestra; así como la metodología estadística a realizar.



- Diseño del instrumento para la medición del clima organizacional con base en los indicadores de dicha variable y mediante el uso de la escala de Likert con el fin de transformar apreciaciones cualitativas en cuantitativas y viceversa.
- Prueba piloto para validar el instrumento.
- Investigación de campo, aplicando el instrumento validado para conocer la percepción de los colaboradores con respecto al clima organizacional.
- Presentación de resultados, utilizando el programa de Excel para facilitar el análisis e interpretación de los mismos.
- Análisis e interpretación de los resultados, con base en la información proporcionada por los colaboradores.
- Conclusiones y recomendaciones, para que los propietarios implementen cambios para mejorar la percepción que tienen los colaboradores.
- Elaboración de propuesta de un programa de motivación para elevar la percepción del clima organizacional.
- Elaboración de instrumento para medir la efectividad del programa de motivación.
- Entrega del informe final.

#### **IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.**

A continuación se presentan los resultados obtenidos, por medio de las entrevistas realizadas al personal técnico, operativo, de ventas y administrativo de tres panaderías ubicadas en la cabecera departamental de Zacapa.

Además para mayor facilidad de interpretación de la percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional en dichas empresas, los resultados se presentan por cada indicador que conforman la variable del clima organizacional en el presente estudio.

Por lo tanto, se tomó como base la información detallada anteriormente en el método, para poder determinar cómo se encuentra la percepción por cada indicador, en cada panadería y así poder analizar e interpretar la situación actual general, del clima organizacional en las empresas sujetas a estudio.

Por todo lo anterior se procedió a presentar los resultados obtenidos por medio de tablas y gráficas, para definir si la percepción del clima organizacional se encuentra muy favorable, favorable, desfavorable o muy desfavorable.

**Tabla 8. Presentación de resultados de la percepción del liderazgo en medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa.**

**2014**

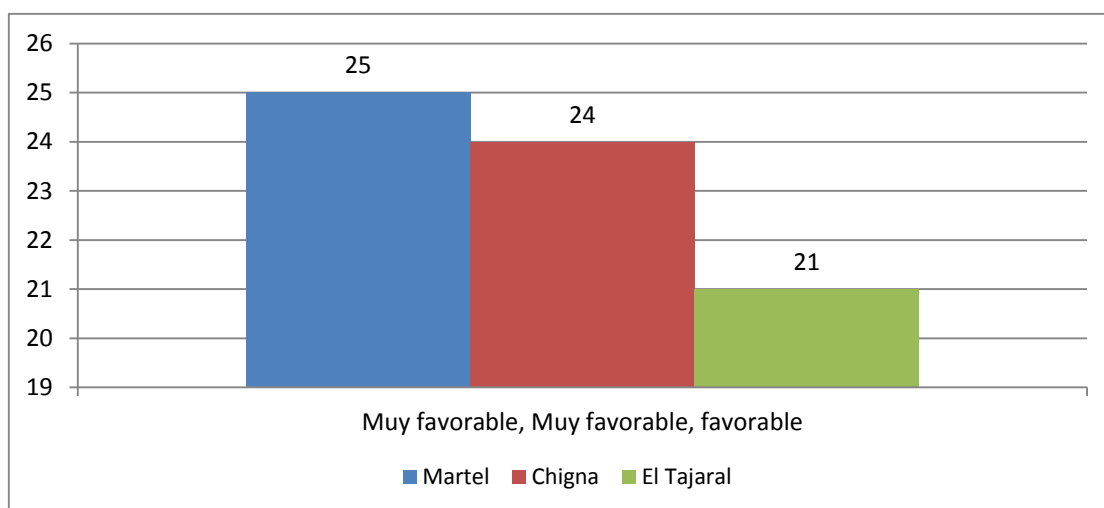
Escala	Martell	Chigna	El Tajaral	Total Colaboradores	Porcentaje de la población
Muy de acuerdo	11	4	2	17	30 %
De acuerdo	10	10	3	23	41%
Indiferente	6	4	4	14	25%
En desacuerdo	0	0	2	2	4 %
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0 %
Total	27	18	11	56	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la definición de los criterios, en los resultados de la investigación y en el instrumento (ver anexo 2).

De acuerdo con los datos de la tabla No. 8, el 30% de los colaboradores de las tres panaderías sujetas a investigación, se encuentran muy de acuerdo y el 41% de acuerdo con el liderazgo, que ejercen sus jefes para dirigir sus tareas y actividades; debido a que manifiestan que cuentan con muy buenos líderes, que se preocupan por el desarrollo de sus trabajos y que consideran que son muy accesibles al momento de necesitarlos, además que muestran confianza en sus fortalezas y habilidades.

Por el contrario un 25% manifestaron indiferencia y el 4% que estaban en desacuerdo con el liderazgo que ejercen sus jefes, porque nunca les reconocen si hacen bien el trabajo y no reciben ningún halago de parte de ellos.

**Gráfica 1. Presentación cuantitativa y cualitativa de la percepción del liderazgo.  
2014**



Fuente: Elaboración propia con base en la tabla 7, con los resultados obtenidos en la investigación y con el anexo 2.

Los colaboradores de las panaderías Martell y Chigna perciben como muy favorable el liderazgo que ejercen sus jefes; porque consideran que reciben un trato justo, además que reciben halagos por parte de ellos cuando se lo merecen. También consideran que sus jefes son muy accesibles al momento de necesitarlos.

Por otra parte los colaboradores de la panadería El Tajaral perciben el liderazgo como favorable; porque manifiestan que algunas veces sienten mucha vigilancia por parte de sus jefes cuando desarrollan sus tareas.

**Tabla 9. Presentación de resultados de la percepción de las relaciones interpersonales en medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa. 2014**

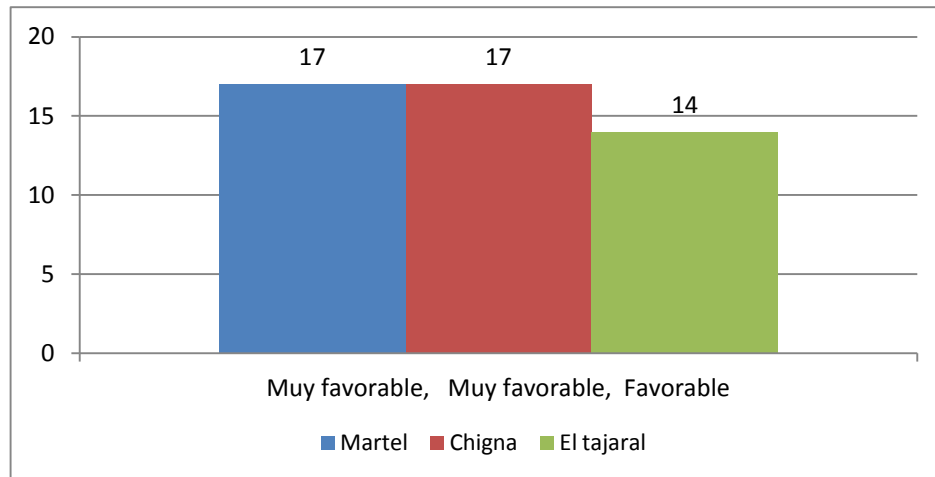
Escala	Martell	Chigna	El Tajaral	Total Colaboradores	Porcentaje de la población
Muy de acuerdo	13	10	3	26	46%
De acuerdo	8	5	3	16	29%
Indiferente	6	3	4	13	23%
En desacuerdo	0	0	1	1	2 %
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0 %
Total	27	18	11	56	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la definición de los criterios, en los resultados de la investigación y en el instrumento (ver anexo 2).

La tabla No. 9 muestra que el 46% de los colaboradores están muy de acuerdo y que el 29% están de acuerdo con las relaciones interpersonales que se dan dentro de las empresas objeto de estudio, porque indican que existe colaboración entre todos los compañeros y que se motivan a trabajar unos con otros; además afirman que existe buena relación con los jefes, debido a que esta siempre es cordial y con mucho respeto, además indican que nunca han presenciado ningún maltrato para nadie dentro de la empresa.

Por el contrario, el 23% de los colaboradores manifestaron indiferencia y solo un 2% indicó estar en desacuerdo con la manera como se dan las relaciones interpersonales en las empresas, porque consideran que no se da toda la colaboración necesaria por parte de los compañeros para realizar todas las tareas requeridas.

**Gráfica 2. Presentación cuantitativa y cualitativa de la percepción de las relaciones interpersonales. 2014**



Fuente: Elaboración propia con base en la tabla 7, con los resultados obtenidos en la investigación y con el anexo 2.

De acuerdo con la gráfica No. 2, se observa que los colaboradores de las panaderías Martell y Chigna, perciben las relaciones interpersonales como muy favorables, debido a que consideran que dentro de la empresa hay buena relación con los compañeros y jefes, también indican que reciben un trato cordial, ameno y con respeto, además se motivan unos a otros para cumplir con todas las tareas encomendadas.

Mientras que los colaboradores de la panadería El Tajaral perciben las relaciones interpersonales como favorables, porque indicaron que a veces algunos compañeros no colaboran para sacar adelante las tareas.

**Tabla 10. Presentación de resultados de la percepción de la motivación en medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa. 2014**

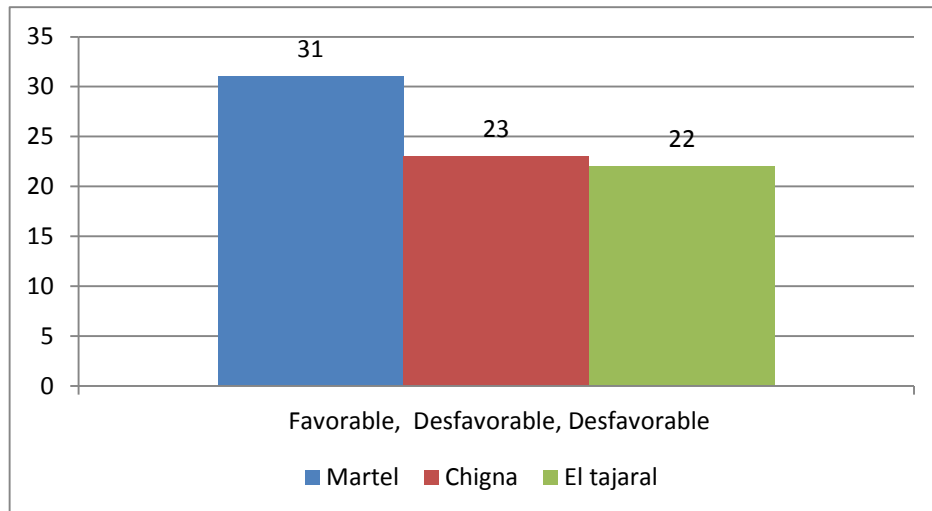
Escala	Martell	Chigna	El Tajaral	Total Colaboradores	Porcentaje de la población
Muy de acuerdo	6	0	0	6	11%
De acuerdo	15	2	2	19	34%
Indiferente	6	13	5	24	43%
En desacuerdo	0	3	4	7	12%
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0 %
Total	27	18	11	56	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la definición de los criterios, en los resultados de la investigación y en el instrumento (ver anexo 2).

Respecto a la motivación se logró observar en la tabla No. 10, que el 11% de los colaboradores de las tres panaderías sujetas a estudio, manifestaron estar muy de acuerdo con la motivación que se da dentro de las empresas, porque indicaron lo siguiente: que en la empresa les brindan buenas oportunidades, que se sienten seguros en el trabajo, que cuentan con buenos programas de orientación muy efectivos para nuevos empleados, también indican que se sienten motivados con las condiciones laborales que les brinda la empresa (salarios, vacaciones, beneficios sociales etc.).

Por otra parte, el 34% de los colaboradores indicaron que están de acuerdo con la motivación que se da en las empresas; por otra parte el 43% se mostraron indiferentes porque expresaron que no tenía ninguna importancia para ellos. Por el contrario el 12% afirmaron que estaban en desacuerdo, porque exponen que no cuentan con la documentación actualizada de los procesos del trabajo, además que no celebran cumpleaños, ocasiones especiales y que no realizan ninguna actividad deportiva.

**Gráfica 3. Presentación cuantitativa y cualitativa de la percepción de la motivación. 2014**



Fuente: Elaboración propia con base en la tabla 7, con los resultados obtenidos en la investigación y con el anexo 2.

Tomando en cuenta la información anterior, se determino que los colaboradores de la panadería Martell perciben la motivación como favorable, porque con base en los resultados de la investigación se observó que las condiciones laborales (salarios, honorarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.). Si son satisfactorios para los empleados, además les brindan buenas oportunidades para desarrollar la vida personal y profesional. Sin embargo consideran que hacen falta algunas medidas de seguridad dentro de la empresa tales como: Supervisión de las herramientas que utilizan, algunas veces utilizan equipo que está en malas condiciones, por último consideran que la empresa debe de contar con un sistema de prevención contra accidentes.

Por otra parte los colaboradores de las panaderías Chigna y El Tajaral, perciben la motivación como desfavorables; porque a pesar de que si cuentan con buenas condiciones laborales, también consideran que es necesario que motiven al personal celebrándole cumpleaños, ocasiones especiales y practicando actividades deportivas; además que cuenten con mejores programas de orientación para nuevos empleados, todo esto con el fin de fortalecer mas la motivación laboral dentro de la empresa.



**Tabla 11. Presentación de resultados de la percepción de la comunicación en medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa. 2014**

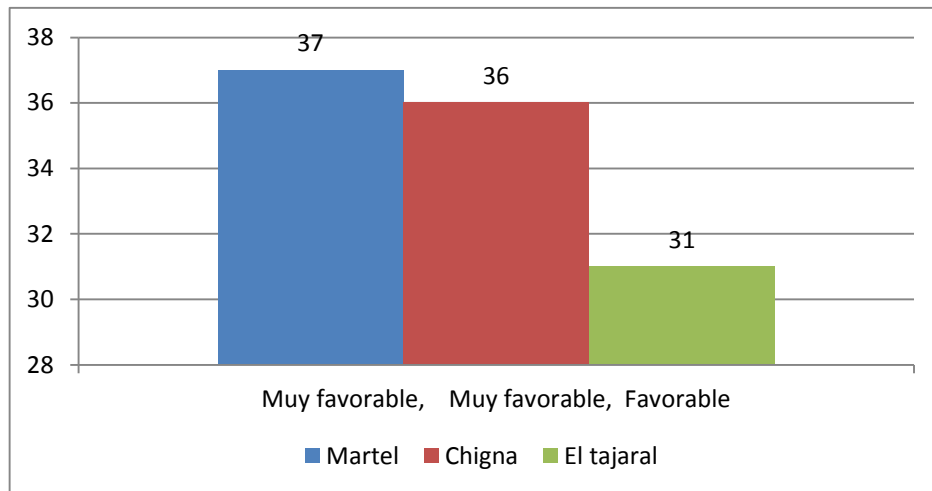
Escala	Martell	Chigna	El Tajaral	Total Colaboradores	Porcentaje de la población
Muy de acuerdo	8	5	3	16	29%
De acuerdo	15	8	1	24	43%
Indiferente	3	5	5	13	23%
En desacuerdo	1	0	2	3	5 %
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0 %
Total	27	18	11	56	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la definición de los criterios, en los resultados de la investigación y en el instrumento (ver anexo 2).

Tomando como base los datos de la tabla anterior, se logró comprobar que el 29% de los colaboradores están muy de acuerdo y que un 43% están de acuerdo con la comunicación que existe dentro de la empresa, porque consideran que cuentan con toda la información necesaria para realizar sus trabajos, además tienen una comunicación abierta con compañeros y jefes, por lo que exponen que sienten plena confianza de platicar con sus jefes al momento de presentarse cualquier problema laboral.

Por lo contrario el 23% de los colaboradores manifestaron indiferencia y solo el 5% indicaron estar en desacuerdo, porque exponen que no toman en cuenta las opiniones que ellos proponen. Esto se determinó en base a los resultados obtenidos en la investigación, con la tabla No. 7 y con la entrevista utilizada (Ver anexo 2).

**Gráfica 4. Presentación cuantitativa y cualitativa de la percepción de la comunicación. 2014**



Fuente: Elaboración propia con base en la tabla 7, con los resultados Obtenidos en la investigación y con el anexo 2.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, se determinó que la comunicación es percibida como muy favorable, por parte de los colaboradores de las panaderías Martell y Chigna; debido a que indicaron que al momento de presentarse cualquier problema laboral, tenían la suficiente confianza de platicar con sus jefes. Además manifestaron que en la empresa también toman en cuenta sus opiniones.

Por otra parte los colaboradores de la panadería El Tajaral, perciben la comunicación como favorable. Ellos consideran que la empresa no les brinda toda la información necesaria para realizar sus tareas, además indicaron que no les dan la oportunidad de compartir sus conocimientos y experiencias con los demás.

**Tabla 12. Presentación de resultados de la percepción de las condiciones ambientales (físico) en medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa. 2014**

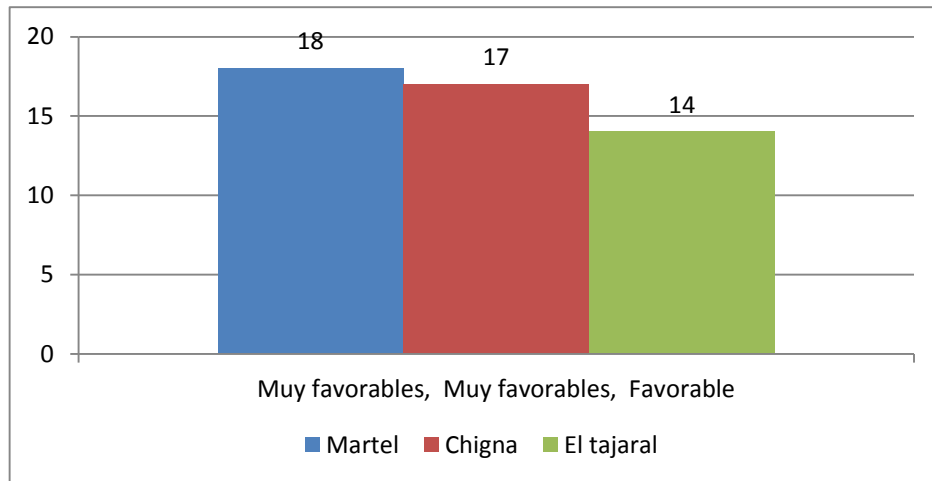
Escala	Martell	Chigna	El Tajaral	Total Colaboradores	Porcentaje de la población
Muy de acuerdo	19	10	4	33	59%
De acuerdo	6	6	2	14	25%
Indiferente	2	2	3	7	12%
En desacuerdo	0	0	2	2	4 %
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0 %
Total	27	18	11	56	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la definición de los criterios, en los resultados de la investigación y en el instrumento (ver anexo 2).

En la tabla 12, se puede observar que el 59% de los colaboradores afirman que están muy de acuerdo con las condiciones ambientales (físico), con las que cuentan las empresas. Porque manifestaron que trabajan en buenas instalaciones, con la iluminación adecuada y con el suficiente espacio para realizar sus trabajos de una forma cómoda, además indicaron que cuentan con todo el mobiliario y equipo, materiales y herramientas necesarias para cumplir con sus tareas. También mencionaron que estas reciben el mantenimiento adecuado. Además exponen que las instalaciones siempre están limpias, sin ruidos ni olores desagradables por lo que califican las instalaciones como excelentes para trabajar.

Por otra parte un 25% de los colaboradores de las tres panaderías expusieron estar de acuerdo con las condiciones ambientales con las que cuentan las organizaciones, por lo contrario otro 12% se mostraron indiferentes y solamente un 4% indicaron estar en desacuerdo, porque consideraban que el equipo no recibía el mantenimiento adecuado.

**Gráfica 5. Presentación cuantitativa y cualitativa de la percepción de las condiciones ambientales (físico). 2014**



Fuente: Elaboración propia con base en la tabla 7, con los resultados Obtenidos en la investigación y con el anexo 2.

De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación, se definió que los colaboradores de las panaderías Martell y Chigna; perciben las condiciones ambientales (físico), como muy favorables, porque indicaron que trabajaban en un lugar muy limpio con buena iluminación; además manifestaron que contaban con el espacio suficiente para realizar sus tareas; también que cuentan con las herramientas, mobiliario y equipo necesario para cumplir con sus responsabilidades.

Por otra parte los colaboradores de la panadería El Tajaral, perciben como favorables las condiciones ambientales (físico) con las que cuentan; debido a que consideran que trabajan en lugares limpios y amplios, además que cuentan con herramientas suficientes para realizar su trabajo; también es importante mencionar que los colaboradores consideran que no le dan el mantenimiento adecuado al mobiliario y equipo y que esto les afecta al momento de cumplir con las responsabilidades encomendadas por sus jefes.

**Tabla 13. Presentación de resultados de la percepción de la estructura organizacional en medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa. 2014**

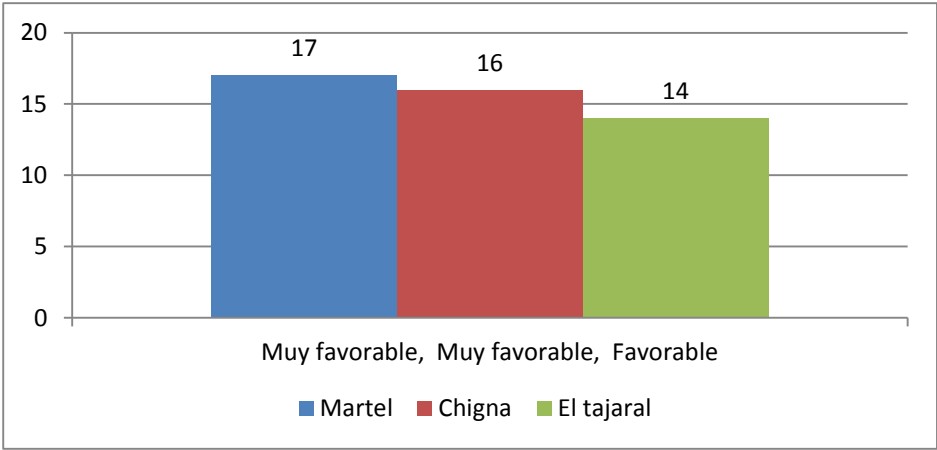
Escala	Martell	Chigna	El Tajaral	Total Colaboradores	Porcentaje de la población
Muy de acuerdo	13	7	2	22	39%
De acuerdo	10	7	2	19	34%
Indiferente	4	4	5	13	23%
En desacuerdo	0	0	2	2	4 %
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0 %
Total	27	18	11	56	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la definición de los criterios, en los resultados de la investigación y en el instrumento (ver anexo 2).

Tomando en cuenta los datos de la tabla anterior, se puede comprobar que el 39% de los colaboradores de las tres panaderías sujetas de estudio, se encuentran muy de acuerdo y que el 34% de acuerdo con la estructura organizacional con la que cuentan las organizaciones. Además indicaron que estaban bien organizados los puestos de trabajo; también consideran que las cargas de trabajo están bien distribuidas, por lo tanto cada uno tiene bien definidas sus responsabilidades y saben que esperan de ellos, además afirman que tienen oportunidad de desarrollar sus habilidades tanto personales como profesionales dentro de la empresa.

Mientras que un 23% mostraron indiferencia y solo un 4% expresaron estar en desacuerdo con la forma en que están distribuidas las cargas de trabajo en la empresa; debido a que afirman que muchas veces unos trabajan más que otros, esto se comprobó con base en los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en dichas panaderías.

**Gráfica 6. Presentación cuantitativa y cualitativa de la percepción de la estructura organizacional. 2014**



Fuente: Elaboración propia con base en la tabla 7, con los resultados Obtenidos en la investigación y con el anexo 2.

Con la información anterior, se puede determinar que los colaboradores entrevistados en las panaderías sujetas a estudio, perciben la estructura organizacional de la siguiente manera: En panaderías Martell y Chigna como muy favorables; porque de acuerdo con lo manifestado por los colaboradores; estos indicaron que los puestos de trabajo están bien organizados, al igual que las funciones y responsabilidades que están bien definidas, también consideran que las cargas de trabajo están bien distribuidas y que pueden desarrollar sus habilidades tanto personales, como profesionales.

Por otra parte los colaboradores de la panadería El Tajaral, perciben la estructura organizacional como favorable, porque consideran que cuentan con puestos de trabajo bien organizados, con funciones y responsabilidades bien definidas; sin embargo indicaron que las cargas de trabajo no están bien distribuidas, también que a veces unos trabajan más que otros; además que no tienen la oportunidad de desarrollar sus habilidades personales en la empresa.

**Tabla 14. Presentación de resultados de la percepción de la satisfacción laboral en medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa. 2014**

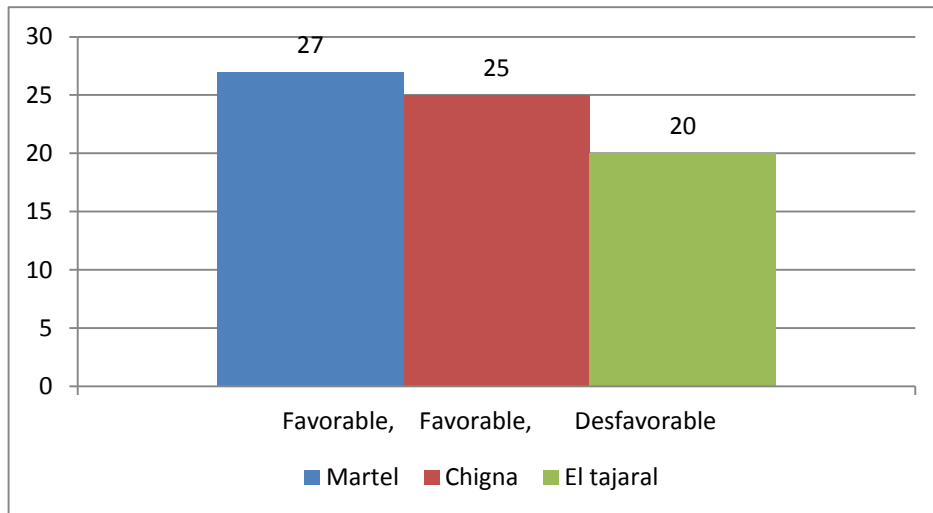
Escala	Martell	Chigna	El Tajaral	Total Colaboradores	Porcentaje de la población
Muy de acuerdo	4	2	0	6	11%
De acuerdo	17	8	1	26	46%
Indiferente	5	7	7	19	34%
En desacuerdo	1	1	3	5	9 %
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0 %
Total	27	18	11	56	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la definición de los criterios, en los resultados de la investigación y en el instrumento (ver anexo 2).

De acuerdo con los datos anteriores, se confirmó que solamente un 11% de los colaboradores está muy de acuerdo con la satisfacción que existe en el trabajo; debido a que estos expresaron sentirse satisfechos con el salario que reciben y que la empresa siempre cumple con darles el pago a tiempo. También indican que el trabajo es evaluado de forma justa, por lo que aseguran sentirse satisfechos.

Por otra parte el 46% de los colaboradores, indicaron estar en acuerdo y un 34% mostró sentirse indiferentes con la satisfacción laboral que se da dentro de las empresas, mientras tanto un 9% expresó estar en desacuerdo con la empresa, porque nunca son reconocidos por ningún motivo, situación que les causa cierta insatisfacción al momento de realizar sus tareas.

**Gráfica 7. Presentación cuantitativa y cualitativa de la percepción de la satisfacción laboral. 2014**



Fuente: Elaboración propia con base en la tabla 7, con los resultados Obtenidos en la investigación y con el anexo 2.

De acuerdo con la gráfica, anterior se puede demostrar que los colaboradores perciben la satisfacción laboral de la siguiente manera: En panaderías Martell y Chigna como favorable, porque consideran que el salario que reciben está acorde a sus habilidades y experiencias; además que el trabajo siempre es evaluado de forma justa, también porque cuentan con un buen sistema de prevención de accidentes laborales.

Por otra parte los colaboradores de la panadería El Tajaral, perciben como desfavorable la satisfacción laboral, porque indican que su trabajo no lo evalúan de forma justa y que nunca reconocen a los empleados que tienen un desempeño sobresaliente.



**Tabla 15. Presentación de resultados de la percepción del trabajo en equipo en medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa. 2014**

Escala	Martell	Chigna	El Tajaral	Total Colaboradores	Porcentaje de la población
Muy de acuerdo	5	5	2	12	21%
De acuerdo	13	5	3	21	38%
Indiferente	8	8	4	20	36%
En desacuerdo	1	0	2	3	5 %
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0 %
Total	27	18	11	56	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la definición de los criterios, en los resultados de la investigación y en el instrumento (ver anexo 2).

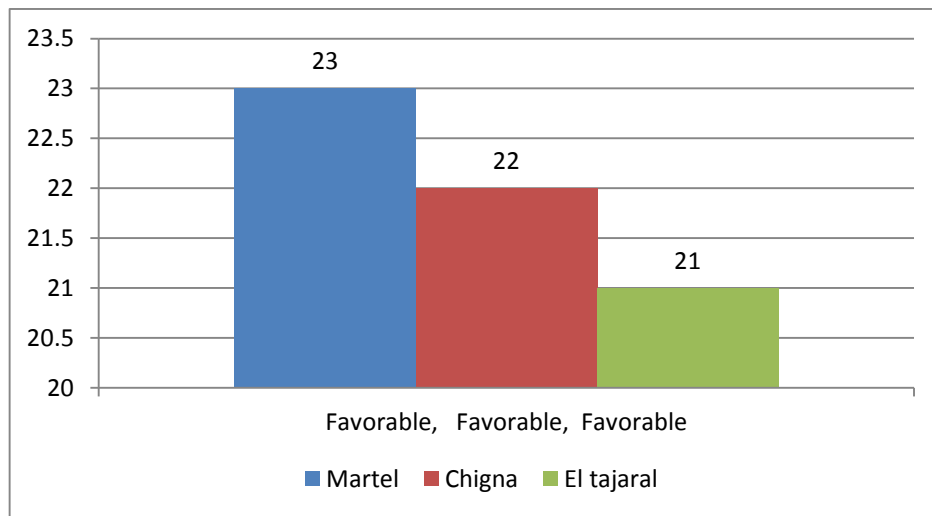
Con base en la tabla anterior, se logró comprobar que solo el 21% de los colaboradores se encuentran muy de acuerdo con lo que se refiere al trabajo en equipo, porque consideran que siempre trabajan juntos para resolver cualquier problema laboral; además que siempre cuentan con los compañeros al momento de necesitarlos, por lo que consideran que en la empresa existe un espíritu de trabajo en equipo.

También el 38% de los colaboradores manifestaron estar de acuerdo con el trabajo en equipo que existe dentro de las empresas. Por otra parte el 36% se mostró indiferente indicando que no tenían ningún interés en que si realizan el trabajo en equipo o no, debido a que ellos conocen muy bien sus trabajos y saben con que tareas tienen que cumplir.

Por el contrario solo el 5% de los colaboradores está en desacuerdo, porque manifiestan que nunca participan en la toma de decisiones y consideran que las

reuniones en equipo no resultan de mucha utilidad para lograr los objetivos de la empresa. Todo esto se comprobó con base en lo siguiente: En los resultados de la investigación y en la definición de los criterios utilizados en el presente estudio.

**Gráfica 8. Presentación cuantitativa y cualitativa de la percepción del trabajo en equipo. 2014**



Fuente: Elaboración propia con base en la tabla 7, con los resultados Obtenidos en la investigación y con el anexo 2.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se descubrió que los colaboradores de las tres panaderías perciben el trabajo en equipo como favorable; porque en los tres lugares de trabajo manifestaron que siempre trabajan juntos para resolver los problemas laborales que surgen dentro de la empresa. Además expresaron que tenían la confianza de contar con sus compañeros cuando lo necesitan y que ellos siempre se esfuerzan por hacer bien el trabajo.

Sin embargo indicaron que no participan en la toma de decisiones; además ellos consideran que las reuniones de trabajo en equipo no resultan muy útiles en el trabajo, por lo que consideran que no existe un gran espíritu de trabajo en equipo.

**Tabla 16. Presentación de resultados de la percepción del clima organizacional en medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa. 2014**

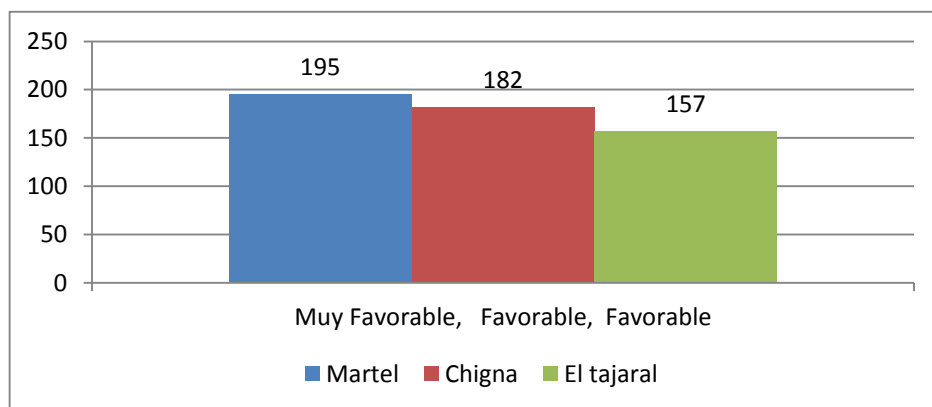
Escala	Martell	Chigna	El Tajaral	Total Colaboradores	Porcentaje de la población
Muy de acuerdo	5	1	1	7	12%
De acuerdo	18	12	3	33	59%
Indiferente	4	5	5	14	25%
En desacuerdo	0	0	2	2	4 %
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0 %
Total	27	18	11	56	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la definición de los criterios, en los resultados de la investigación y en el instrumento (ver anexo 2).

A través de las investigaciones realizadas por medio de entrevistas a los colaboradores de tres panaderías del departamento de Zacapa, se determinó que solo el 12% está muy de acuerdo con el liderazgo y con las relaciones interpersonales que prevalecen dentro de la organización, también manifiestan que se sienten seguros en sus trabajos y que mantienen una buena comunicación con sus jefes y compañeros; además consideran que trabajan en instalaciones adecuadas para el desarrollo de sus trabajos.

Por otra parte un 59% manifestó que estaba de acuerdo con las condiciones laborales en general con las que cuentan dentro de la empresa y exponen que se sienten satisfechos, además que se sienten motivados a seguir laborando en dichas organizaciones. Por el contrario el 25% de los colaboradores manifestaron indiferencia y solo un 4% están en desacuerdo con las condiciones laborales en general, porque consideran que las empresas deben mejorar para beneficio propio y de todo su personal.

Gráfica 9. Presentación cuantitativa y cualitativa de la percepción del clima organizacional. 2014



Fuente: Elaboración propia con base en la tabla 7, con los resultados Obtenidos en la investigación y con el anexo 2.

Tomando en cuenta los datos de la gráfica No. 9, se determinó que los colaboradores de las tres panaderías, perciben el clima organizacional; como muy favorable en la panadería Martell y como favorable en las panaderías Chigna y El Tajaral.

Por todo lo anterior se estableció que la percepción del clima organizacional a nivel general de las tres panaderías, alcanzó una valoración cuantitativa de 178 puntos y una valoración cualitativa como favorable, esto de acuerdo con los resultados de la investigación y la definición de criterios y rangos de la presente investigación. Todo esto confirma que el liderazgo que se practica y la interacción jefe-colaborador se da de una manera efectiva y con respeto.

También la estructura organizacional con la que cuentan es percibida de muy buena manera por los colaboradores; además la comunicación que se da es de forma ascendente, descendente y lateral. Igualmente las políticas y decisiones generalmente se toman en los niveles jerárquicos más altos, pero también le permiten a los jefes tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.

Por lo tanto, la confianza en las habilidades del personal muchas veces es elevada y el espacio físico en el que laboran es el adecuado, también cuentan con buena iluminación y utilizan el mobiliario y equipo necesario para realizar sus tareas.

Con base en todo lo anterior se estableció que los colaboradores de las tres medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa que están sujetas a estudio, perciben el clima organizacional como favorable, de acuerdo con la definición de rangos y criterios utilizados para medir la percepción de los mismos.

**Tabla 17. Resultados de la valoración cualitativa de la percepción de cada indicador que integra el clima organizacional en tres medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa. 2014**

<b>Indicadores</b>	<b>Panadería Martell</b>	<b>Panadería Chigna</b>	<b>Panadería El Tajaral</b>
Liderazgo	Muy Favorable	Muy Favorable	Favorable
Relaciones Interpersonales	Muy Favorable	Muy Favorable	Favorable
Motivación	Favorable	Desfavorable	Desfavorable
Comunicación	Muy Favorable	Muy Favorable	Favorable
Condiciones Ambiental (Físico)	Muy Favorable	Muy favorable	Favorable
Estructura organizacional	Muy Favorable	Muy Favorable	Favorable
Satisfacción Laboral	Favorable	Favorable	Desfavorable
Trabajo en Equipo	Favorable	Favorable	Favorable
<b>Clima Organizacional</b>	<b>Muy Favorable</b>	<b>Favorable</b>	<b>Favorable</b>
<b>Percepción General</b>	<b>Favorable</b>		

Fuente: Elaboración propia basado en la definición de rangos y criterios, en la tabla No. 7 y en los resultados de las gráficas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9.

## V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos y su relación con el marco teórico, con base en la investigación realizada que tuvo como objetivo general establecer la percepción del clima organizacional por los colaboradores de tres medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa.

Por todo lo anterior se realizó un análisis por cada indicador que conforma el clima organizacional con base en la metodología de Soria (2008), explicada anteriormente en el marco teórico y con los resultados obtenidos en la investigación, para poder establecer la percepción de los colaboradores en cada una de las empresas sujetas de estudio. También para poder comparar y comentar la percepción general del clima organizacional, existente en dichas organizaciones.

De acuerdo con Soria (2008) el líder es la persona que influye en los miembros de una organización, para tratar de alcanzar y cumplir las expectativas de la misma. Además Soria (2008) citando a Schein (1992) señala que es muy importante que los líderes de una organización sean capaces de resolver los conflictos que se presentan en la empresa, para influir positivamente en la mente de los colaboradores.

De acuerdo a la investigación el 30% de los colaboradores de las panaderías sujetas de estudio, manifestaron estar muy de acuerdo y un 41% de acuerdo con el liderazgo que ejercen los jefes o propietarios de las empresas, porque cuentan con buenos líderes que influyen positivamente en ellos. Por el contrario, un 25% manifestó indiferencia y un 4% estar en desacuerdo con el liderazgo de los mismos, debido a que manifestaron que no les reconocen el trabajo bien realizado, además que nunca reciben ningún halago por parte de ellos. Sin embargo queda de manifiesto que lo expuesto por el autor antes citado si se cumple.

Según Soria (2008) las relaciones interpersonales, son la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

También Richardson citado por Soria (2008) afirma que el estrés y los conflictos que se generan en una organización, pueden afectar directamente las relaciones interpersonales entre sus miembros; afectando los sentimientos de los mismos, estos son factores que impactan a las organizaciones. Razón por la cual considera muy importante mantener unas relaciones favorables que evite conflictos y por ende que no ocasione serios problemas al desempeño de la misma.

Según la investigación el 46% de los colaboradores está muy de acuerdo y el 29% de acuerdo con las relaciones interpersonales que se dan dentro de la empresa, debido a que existe buena colaboración y buena relación con sus compañeros y jefes; además el ambiente es cordial y de respeto. Por lo tanto lo citado por Soria (2008) se cumple, a pesar de que un 23% manifestó indiferencia y que otro 2% indicó que estaba en desacuerdo.

Robbins citado por Soria (2008) es de la opinión que la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual y necesidad de acuerdo al mismo es algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Con respecto a los resultados, solo un 11% de los colaboradores está muy de acuerdo con la manera en que se les motiva; sin embargo hay otro 12 % que se encuentra totalmente en desacuerdo. Por otra parte, un 34% de los colaboradores también indicaron estar de acuerdo con la motivación que se da dentro de las empresas, por último un 43% se mostró indiferente manifestando que no tenía ninguna importancia para ellos.

Por lo que al comparar lo dicho por Soria (2008) con los resultados obtenidos en la investigación se pudo constatar que lo dicho por el autor se cumple parcialmente.

Thayer citado por Soria (2008) señala que la esencia del ser humano es comunicar y recibir comunicación. Esta es una actividad comparable a las necesidades básicas para la supervivencia del ser humano, en la vida intelectual y emocional de una persona. La comunicación ha de ser entendida como un elemento imprescindible para supervivencia, desarrollo, evolución y conducta de todos los seres vivos.

Con base a los datos obtenidos se logró comprobar que el 29% de los colaboradores están muy de acuerdo y un 43% de acuerdo, mientras que otro 23% manifestó indiferencia y solo un 5% indicaron que estaban en desacuerdo con la comunicación, que existe dentro de la empresa. Por lo tanto con relación a los resultados obtenidos, se puede indicar que sí se cumple con lo detallado por el autor antes mencionado.

De acuerdo con Soria (2008) es muy importante que las organizaciones cuenten con instalaciones limpias y agradables, con suficiente espacio, también que cuenten con mobiliario y equipo moderno con tecnología de punta; debido a que es un elemento clave para influir en la mentalidad de las personas que trabajan en las empresas, esto también ayuda a identificar cuestiones culturales y a que mantengan una percepción favorable a cerca de la misma.

De acuerdo con la investigación realizada se pudo observar que el 59% de los colaboradores están muy de acuerdo con las condiciones ambientales (físico) con las que cuenta la empresa (limpieza, orden, iluminación, espacio, herramientas y mobiliario y equipo), también un 25% expuso que estaba de acuerdo. Por lo contrario solamente un 12% se mostraron indiferentes y un 4% que estaban en desacuerdo. Tomando en cuenta los resultados obtenidos en el presente estudio, se determinó que sí se cumple en las tres panaderías lo expuesto por Soria (2008).



De acuerdo con Soria (2008) la estructura organizacional representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la distribución de los puestos de trabajo, de la distribución de las cargas laborales, asimismo de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Con respecto a la estructura organizacional, se pudo observar que el 39% de los colaboradores se encuentran muy de acuerdo y que el 34% está de acuerdo, mientras que el 23% mostró indiferencia y solo un 4% manifestó que estaba en desacuerdo con la forma en que están organizados los puestos de trabajo y con la distribución de las cargas laborales. Por lo anterior se confirma que la explicación dada por dicho autor, sí se cumple en las tres panaderías sujetas de estudio.

Soria (2008) define la satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Acerca de la satisfacción e insatisfacción, hace el siguiente comentario que para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados, máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase, “como hacen que me pagan, hago que trabajo”. Por lo tanto afirma que es allí donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad en las organizaciones.

Se pudo confirmar que solamente un 11% de los colaboradores está muy de acuerdo con la satisfacción laboral, por otra parte un 46% de los mismos indicaron estar de acuerdo. Mientras que 34% manifestó sentirse indiferentes. Por lo contrario solo un 9% expresaron estar en desacuerdo con la empresa. Por lo tanto, tomando en cuenta los resultados de la investigación se define que lo dicho por el autor se aplica parcialmente en dichas empresas.

Para Soria (2008) el trabajo en equipo depende de la percepción y de la capacidad que tienen los miembros de una organización, para colaborar y comprometerse activamente en hacer bien las cosas, para mejorar sus procesos de producción y de servicios. También representa los esfuerzos que hacen todos los colaboradores para mantener un ambiente de trabajo que propicie la participación real, en la toma de decisiones en equipos de trabajo y así como fomentar el respeto a todas las personas.

En lo relacionado al trabajo en equipo solo un 21% de los colaboradores se encuentran muy de acuerdo, también un 38% manifestaron estar de acuerdo y un 36% se mostraron indiferentes. Por el contrario, solo un 5% está en total desacuerdo, porque consideran que las reuniones en equipo no resultan de mucha utilidad para lograr los objetivos de la empresa. Por lo tanto, se considera que se cumple parcialmente con lo antes expuesto por Soria.

Rodríguez citado por Soria (2008) afirma que el clima organizacional son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a las relaciones de trabajo, el ambiente físico en que este se da, las interrelaciones personales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afecta el ámbito laboral de la empresa. Así, puede ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional.

A través de la investigación realizada se estableció, que solo un 12% de los colaboradores está muy de acuerdo y que el 59% manifestaron estar de acuerdo, con las condiciones laborales en general con las que cuentan dentro de la empresa. Por el contrario el 25% manifestó indiferencia y solo un 4% indicó que estaba en desacuerdo; Porque consideran que las empresas deben mejorar para beneficio propio y de todo el personal. Por lo tanto, con base en la investigación se pudo comprobar que lo dicho por Soria (2008) si se cumple en el presente estudio; debido a que la percepción del clima organizacional en las tres panaderías, alcanzó una valoración cuantitativa de 178 puntos y una valoración cualitativa como Favorable. (Ver capítulo IV).

Por último, es importante hacer un breve análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación, de acuerdo con los objetivos planteados en el presente estudio. Por lo tanto, con base en el objetivo general que fue: Establecer la percepción del clima organizacional por los colaboradores de tres medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa.

Se estableció que los colaboradores de las tres panaderías sujetas a estudio perciben el clima organizacional como favorable. Por lo tanto, el objetivo general del presente estudio si se cumplió, debido a que se logró conocer la forma en que los mismos ven a las empresas donde laboran.

Por otra parte, es importante hacer mención de los objetivos específicos planteados en el presente estudio. Debido a que al analizar los resultados de la investigación se logró comprobar la apreciación que tienen los colaboradores de cada panadería, con respecto a cada indicador que integra el clima organizacional, además el análisis se realizó de forma individual; obteniendo los siguientes resultados:

En las Panaderías Martell y Chigna los resultados fueron como muy favorables en los siguientes indicadores: Liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación, condiciones ambientales y la estructura organizacional. Mientras que la motivación, la satisfacción laboral y el trabajo en equipo se identificaron con ciertas debilidades en la apreciación de sus colaboradores.

Igualmente en la panadería El Tajaral se identificó la motivación, la satisfacción laboral y el trabajo en equipo con una percepción desfavorable. Por lo tanto, los objetivos de la presente investigación si se cumplieron; debido a que con base en los resultados antes mencionados, se pudieron establecer las percepciones del clima organizacional por parte de los colaboradores de dichas empresas.

## VI. CONCLUSIONES

De acuerdo con los datos obtenidos en la presente investigación, a continuación se presentan las siguientes conclusiones, tomando en cuenta el objetivo general y los objetivos específicos por cada indicador que se investigó, para establecer la percepción del clima organizacional en las tres panaderías sujetas de estudio.

Se estableció a nivel general, que los colaboradores de las tres panaderías sujetas a estudio perciben el clima organizacional como favorable.

Se identificó que los colaboradores de la panadería Martell perciben el clima organizacional como muy favorable, mientras que en las panaderías Chigna y El Tajaral como favorable.

Se determinó que en las panaderías Martell y Chigna perciben el liderazgo que ejercen sus jefes como muy favorable, mientras que en la panadería El Tajaral es percibido como favorable.

Se comprobó que la percepción de las relaciones interpersonales se encuentran como muy favorable en las panaderías Martell y Chigna, mientras que en la panadería El Tajaral se encuentra la percepción como favorable.

Se logró conocer que los colaboradores de la panadería Martell perciben la motivación como favorable y por otra parte en las panaderías Chigna y El Tajaral perciben la motivación como desfavorable.

Se evidenció que los colaboradores de las panaderías Martell y Chigna, perciben la comunicación que se genera en la empresa, como muy favorable. Mientras que en panadería El Tajaral es percibida como favorable.

Se determinó que los colaboradores de las panaderías Martell y Chigna perciben las condiciones ambientales (físico), que proporcionan las empresas como muy favorables y que en la panadería El Tajaral son percibidas como favorables.

La estructura organizacional es percibida como muy favorable, por los colaboradores de las panaderías Martell y Chigna, mientras que en panadería El Tajaral es percibida como favorable.

Se concluyó que los colaboradores de las panaderías Martell y Chigna perciben la satisfacción laboral como favorable y que en la panadería El Tajaral es percibida como desfavorable.

En base a lo manifestado por los colaboradores de las tres panaderías sujetas a este estudio se descubrió que el trabajo en equipo es percibido como favorable.

## VII. RECOMENDACIONES.

A continuación se ofrecen las siguientes recomendaciones, con base a las conclusiones anteriores, para que se puedan aplicar en las empresas sujetas de estudio, además que puedan mejorar en todos aquellos indicadores que necesitan ser reforzados, para que puedan alcanzar el éxito manteniendo siempre un buen clima organizacional.

- Se recomienda que en las tres panaderías implementen la propuesta que se presenta en esta investigación, la cual contiene una guía de actividades y una serie de acciones que ayudaran a mejorar la percepción del clima organizacional a nivel general de favorable a muy favorable.
- También se recomienda que los propietarios de las tres panaderías, se esfuercen por mejorar todos aquellos indicadores que mostraron ciertas debilidades en el presente estudio, tales como: La motivación, satisfacción laboral y el trabajo en equipo. Además que investiguen periódicamente la percepción de sus colaboradores, con el objetivo de elevar la percepción a muy favorable.
- Que en las panaderías Martell y Chigna, se esfuercen siempre por mantener un liderazgo, como muy favorable; además que en panadería El Tajaral desarrollen acciones para mejorar de favorable a muy favorable; influyendo positivamente en sus colaboradores, siendo siempre justos y mostrándose accesibles a ellos cuando los necesiten: Además premiándolos por los trabajos bien hechos y siendo objetivos al momento de desarrollar la vigilancia en sus tareas.
- Que las panaderías Martell y Chigna siempre promuevan la colaboración entre compañeros y que exista siempre una buena relación interpersonal con respeto a sus jefes, para mantener la percepción como muy favorable. Igualmente que en panadería El Tajaral se esfuercen por concientizar una actitud de apoyo, de respeto mutuo,

cortesía y de colaboración entre los compañeros y además que compartan las metas y responsabilidades en el trabajo, para elevar la percepción a muy favorable.

- Que las tres panaderías se esfuercen por mejorar la percepción de la motivación, aplicando la guía de actividades que forma parte de la propuesta realizada, que tiene como fin principal mejorar el clima organizacional a nivel general.
- A panadería Martell y Chigna, se recomienda que se esfuercen por mantener con el nivel de percepción como muy favorable, manteniendo siempre una comunicación de confianza con sus colaboradores. La panadería El Tajaral que implemente nuevos sistemas de información que permitan una comunicación abierta entre compañeros y jefes, además propiciar la confianza entre sus colaboradores para que se comuniquen sin ningún temor.
- A las panaderías Martell y Chigna, se recomienda que continúen manteniendo sus instalaciones en buenas condiciones, dándole el mantenimiento necesario. A panadería El Tajaral que mejore sus instalaciones, proporcionándole a los colaboradores un lugar limpio, amplio con buena iluminación e igualmente que cuenten con herramientas, mobiliario y equipo en buen estado, para mejorar la percepción de los mismos.
- Que las panaderías Martell y Chigna, mantengan siempre bien distribuidas sus cargas de trabajo de una forma justa, tomando en cuenta siempre el puesto de trabajo que cada uno desempeñe, también se le recomienda a la panadería El Tajaral que siempre les dé la oportunidad a sus trabajadores de desarrollar sus habilidades, tanto personales como profesionales en cada puesto de trabajo. Además que todos tengan bien definidas sus funciones y responsabilidades; para que al momento de distribuir las tareas, esta sea de una forma justa y equitativa.
- Que las tres panaderías se esfuercen por implementar un plan de acción que ayude a mejorar la satisfacción laboral, brindándoles a sus colaboradores beneficios extras, como por ejemplo: Transporte nocturno gratis, bebidas frías y calientes,

reconociendo sus logros, seleccionando al mejor empleado del mes, etc. Todas estas acciones serán de beneficio para la organización y ayudaran a elevar el nivel de percepción de la satisfacción laboral a muy favorable.

- Que las tres panaderías, mantengan un espíritu de trabajo en equipo y que establezcan procesos que ayuden a mejorar la percepción de sus colaboradores, fomentando la participación en la toma de decisiones. Además que realicen reuniones periódicamente para informar a los miembros del equipo los avances alcanzados en el cumplimiento de las tareas. Todo esto ayudara a elevar el nivel de percepción de favorable a muy favorable.



## Bibliografías.

- Alcalá, E. (2011). *El clima organizacional en una institución pública de educación superior*. Tesis no publicada. Universidad de Papaloapan, Facultad de Ciencias Empresariales, Campus de Tuxtepec.
- Balcarcel, L. (2011). *Clima organizacional y su incidencia en las relaciones laborales del recurso humano en los proyectos urbanísticos en la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis no publicada. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Quetzaltenango.
- Chamorro, M. (2011). *Desarrollo organizacional en las panaderías de la ciudad de Totonicapán*. Tesis no publicada. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Quetzaltenango.
- Champet, E. (2008). *Programa de capacitación en la pequeña empresa panificadora en el municipio de Momostenango, para obtener calidad en el servicio*. Tesis no publicada. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Quetzaltenango,.
- Chan, A. (2010). *Las Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional en la Empresa Textil*. Tesis no publicada. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Quetzaltenango.
- Chiang, M., Salazar, C., Martin, M. y Nuñez, A. (2011). *Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad*. *Marcay*, 19(1), 05-16.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5a. ed.). Colombia: Editorial Nómós S.A.
- Chiavenato, I. (2010). *El capital humano de las organizaciones*. (8a. ed.). México: Editorial McGraw Hill. Educación.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (9a. ed.). México: Editorial McGraw Hill. 500 Págs.

- Cortés, N. (2009). *Diagnostico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis F. Nachón*. Tesis no publicada. Universidad Veracruzana, Facultad Ciencias de la Salud, Campus Xalapa.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. (4a. ed.). Reino Unido: Editorial Edinburgh.
- Dalen, V., y Meyer, J. (2009). *Estrategia de la Investigación descriptiva*. (12a. ed.). México. Editorial Paidós.
- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2007). *Investigación. Fundamentos y Metodología*. (1a. ed.). México D.F: Pearson Educación.
- Fabián, C. (2009). *Motivación*. : (3a. ed.). México Prentice Hall.
- Franklin, B. (2007). *Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio*. (Spanish Editions). México: Pearson Educación.
- García, A. (2011). *Diagnóstico del clima organizacional en la Gobernación departamental de Jutiapa*. Tesis no publicada. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Sede Regional Jutiapa.
- Gómez, R., y Acosta, S. (2008). *Trabajo en equipo instalaciones*. (11a. ed.). México: Limusa.
- Gutiérrez, C. (2012). *Historia de la gastronomía*. (1era. Ed.). México: Editorial Red Tercer Milenio S.C.
- Hellriegel, W., y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12a. ed). Madrid: Pearson Education.
- Hernández, A. (2012). *Estudio del clima organizacional en la dirección departamental de educación, Jutiapa*. Tesis no publicada. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Sede Regional Jutiapa.
- Koontz, H., y Weihrich, H., Cannice, M. (2008). *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial*. (13a. ed.). México: McGraw Hill.
- Kurlat, J. (2009). *Cuadernillo para unidades de producción. Panificados, pan francés/INTI*. (3a. ed.). Buenos Aires: Ediciones del Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

- Martínez, A. (2008). *Historia de las panaderías* [en red] Disponible <http://www.prensalibre.com/revistaD/04052008>.
- Mayorga, y. (2010). *Micro, pequeñas y medianas empresas en Guatemala*. (2a. ed.). Guatemala: Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN).
- Méndez, C. (2008). *Clima organizacional en Colombia. Un método de análisis para su intervención*. (3a. ed). Internacionales Thompson Editores.
- Ocampos, M. (2008). *Humanizar la comunicación la mejor apuesta de la organización. Comunicación empresarial*. (1era. Ed.). Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana.
- Palacios, G. (2013). *Evaluación del clima organizacional en el programa Moscamed de Huehuetenango*. Tesis no publicada. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Huehuetenango.
- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Tesis no publicada. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Lima Perú.
- Pujol, F. (2013). *Psicología de las organizaciones*. (3a. ed.). España: Editorial Bubok.
- Rivera, E. (2012). *Clima organizacional en los hoteles con restaurante de la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis no publicada. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Quetzaltenango.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2008). *Fundamentos de Administración*. (8va. ed.). México: Pearson educación.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ma. ed.). México: Pearson educación.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2013). *Un empresario competitivo*. (3a. ed.). México: Pearson educación.

- Sebastián, C. (2008). *Historia de las panaderías* [en red] Disponible <http://www.prensalibre.com/revistad/04052008>.
- Solarte, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnostico*. (42a. ed.). Colombia: Universidad del Valle San Fernando.
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa*. : (11a. ed.) México McGraw Hill.
- Suarez. R. (2008). Clima organizacional. Recuperado el 18 de Septiembre de 2014, de <http://es.slideshare.net>
- Vargas, Y. (2013). *Clima organizacional en la municipalidad de Estanduela, Zacapa*. Tesis no publicada. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Zacapa.
- Vásquez, L. (2006). *Técnicas de Mando y Dirección de Equipos*. (1a. ed.). España: Ideas Propias.
- Villamizar, G. (2008). *Clima organizacional hacia un nuevo modelo*. (3a. ed.). México: Pearson educación.

PROPUESTA PARA ELEVAR LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRES MEDIANAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE ZACAPA.



Fuente de imagen: Sebastián (2008)

LA PROPUESTA ESTA DIRIGIDA ESPECIFICAMENTE A MEJORAR LA PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES CON RESPECTO A LA MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN LABORAL Y TRABAJO EN EQUIPO.

ZACAPA, MAYO DE 2015

	<b>Pág.</b>
Introducción	1
Justificación	2
1. Objetivos	3
1.1 Objetivo general	3
1.1 Objetivos específicos	3
2. Meta general	3
2.1 Metas específicas	3
3. Como se implementara la propuesta	4
4. Que recursos se utilizaran	4
5. Propuesta para mejorar la motivación, la satisfacción y el trabajo en equipo	4
1.1 Presupuesto anual para implementar la propuesta en cada una de las Panaderías	8
2. Beneficios de implementar la propuesta	9
3. Instrumento	9
4. Cuestionario	10

## Introducción

Los estudios del clima organizacional, son muy importantes para poder analizar y categorizar las percepciones que tienen los colaboradores acerca de una organización; debido a que en el mundo globalizado de hoy las empresas modernas deben imponer prácticas más eficientes; para identificar la necesidad de crear un ambiente favorable que ayude al desarrollo de las actividades diarias.

Es ideal un clima organizacional en el que los colaboradores se sientan cómodos y con deseos de trabajar, en el que exista motivación y una relación armoniosa entre jefe y subordinados, si se quiere mejorar el alcance eficiente de las metas y objetivos de la empresa. Además que los dueños de las panificadoras reconozcan la necesidad de implementar nuevas estrategias para mejorar la situación actual en la que se encuentran.

Por lo tanto, se recomienda que implementen todas las actividades que se presentan en esta propuesta para lograr mejores beneficios para la empresa y crecer significativamente a nivel general, tanto económico como social, también para contar con un personal que se sienta orgulloso por pertenecer a dichas empresas.

Igualmente en esta propuesta encontrará una lista de consecuencias que se darán en las empresas sujetas a estudio que no implementen dichas actividades.

## Justificación

En el presente estudio se logró comprobar que existe desmotivación por parte de los colaboradores; porque manifestaron que no existe trabajo en equipo en las empresas donde trabajan, situación que provoca insatisfacción laboral en los mismos.

Por lo tanto, se hace necesario diseñar una propuesta de un programa que contribuya a mejorar la percepción que tienen los colaboradores acerca de la motivación, trabajo en equipo y satisfacción laboral. Con el objetivo de optimizar la efectividad de los empleados y mejorar el clima organizacional en las tres empresas sujetas de estudio; también se tomó en cuenta la necesidad de tener un ambiente agradable de trabajo, que sea favorable para el desarrollo de todas sus actividades diarias.

Además es necesario que el clima organizacional se analice y actualice constantemente, realizando estudios siempre de este tema. Con el fin de aprovechar al máximo todos los recursos disponibles y el objetivo de proporcionar alternativas de solución a los indicadores que fueron encontrados como desfavorables en la investigación.

Por lo anterior se elaboró un programa con una serie de actividades que ayudarán a mejorar el clima organizacional, con la cual se busca que la empresa promueva la motivación laboral, el trabajo en equipo y la satisfacción laboral dentro de la organización. Por medio de la aplicación de todas las actividades que se presentan en la propuesta, se espera que se refleje un ambiente laboral más favorable y agradable entre todo su personal.

Por lo antes expuesto, se recomienda que el tiempo de ejecución de la presente propuesta sea como mínimo de un año, para poder lograr el propósito de la misma; que es mejorar el ambiente de trabajo, además de lograr un cambio positivo en la percepción de los colaboradores acerca del clima organizacional.



## **1 Objetivos**

### **1.1 Objetivo general**

- Proponer un programa que contribuya a mejorar la percepción del clima organizacional en tres medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa.

### **1.2 Objetivos específicos**

- Diseñar una guía de actividades que fortalezcan la motivación laboral en los colaboradores.
- Sugerir acciones para la mejora de la satisfacción laboral entre los colaboradores.
- Establecer los procesos en los equipos de trabajo para que participen en la toma de decisiones dentro de la empresa.

## **2 Meta general**

Elevar el nivel del clima organizacional de favorable a muy favorable en las tres panaderías sujetas de estudio, con la implementación de la presente propuesta.

### **2.1 Metas específicas.**

- Mejorar la percepción de la motivación a muy favorable en panadería Martell y a favorable en las panaderías Chigna y El Tajaral.
- Aumentar la satisfacción laboral en los colaboradores de las panaderías Martell y Chigna de favorable a muy favorable y en panadería El Tajaral de desfavorable a favorable.

- Alcanzar una mejor participación en los trabajos en equipo entre los colaboradores de las tres panaderías sujetas de estudio, elevando su percepción de favorable a muy favorable.

### **3. Como se implementara la propuesta**

La implementación de esta propuesta será por medio de una serie de actividades que servirá para mejorar la motivación, la satisfacción laboral y el trabajo en equipo. También es importante mencionar que los resultados que se obtengan, dependerán principalmente de sus propietarios; porque ellos son los responsables de proporcionar todos los recursos necesarios para cumplir con todo lo sugerido en la presente propuesta.

### **4. Que Recursos se utilizarán**

Para obtener los resultados esperado en la presente propuesta, es importante mencionar que el principal será el recurso humano, además se necesitarán recursos financieros y materiales. También es importante mencionar que se podrán utilizar al máximo los recursos con los que cuenten las empresas.

### **5. Propuesta para mejorar la motivación, la satisfacción y el trabajo en equipo.**

A continuación se presentan 3 tablas que hacen mención del indicador que se pretende mejorar por medio de una actividad, asimismo la descripción de la actividad y la acción que se debe tomar para cumplir con la misma. También se hace mención del valor económico que representara cada una de las actividades y por último en cada tabla incluye el presupuesto anual de implementación en cada indicador que se pretende mejorar, siendo estos la motivación, la satisfacción laboral y el trabajo en equipo, con el personal de las tres medianas empresas sujetas a estudio y los responsables de implementarla serán los propietarios o jefes de dichas organizaciones por un tiempo permanente.

**Tabla 1. Guía de actividades para mejorar la percepción de la motivación.**

<b>Indicador</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Acción que se debe realizar</b>	<b>Inversión total</b>	
<b>Motivación</b>	<b>Deportivas</b>	Realizar un encuentro de papi futbol en el año.	Se deberá buscar una cancha pública para no incurrir en costos.	Q. 0.00	
		Realizar un encuentro de basquetbol o de voleibol en el año.	Se deberá buscar una cancha pública para no incurrir en costos.	Q. 0.00	
	<b>Celebraciones</b>	Celebrar el día del cariño con todos los colaboradores.	Compartir un refrigerio con todos los colaboradores	Q. 150.00	
		Celebrar el aniversario de la empresa.		Q.150.00	
		Celebrar la navidad.		Q.150.00	
		Celebrar el año nuevo.		Q.150.00	
	<b>Actualización</b>	Manual de derechos y obligaciones actualizado.	Entregar uno a cada colaborador.	Q.120.00	
	<b>Capacitaciones</b>	Una capacitación por año.	Contratar a un capacitador.	Q. 200.00	
	<b>Presupuesto anual para implementar la propuesta de motivación en cada una de las tres panaderías.</b>				<b>Q. 920.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

**Tabla 2. Acciones para mejorar la satisfacción laboral.**

<b>Indicador</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Acción que se debe realizar</b>	<b>Inversión total</b>
<b>Satisfacción laboral</b>	Reconocimientos	Seleccionar el mejor empleado del mes, durante todo el año.	Regalarle Q50.00 de pan distribuido durante todo el mes, para que lo comparta con la familia.	12 meses por Q50.00 = <b>Q.600.00</b>
		Seleccionar al mejor empleado del año.	Regalarle Q200.00 en productos propios de la empresa. (Queso, mantequilla, pan, etc.).	Q.200.00
	Beneficios extras	Proporcionarles bebidas frías y calientes a los colaboradores en las jornadas laborales.	Comprar café, té y sobres para bebidas frías, invirtiendo Q50.00 mensuales en los productos.	Q.600.00
		Proporcionarles transporte gratis. Utilizando los microbuses de reparto.	Para todos los colaboradores que tienen horario nocturno.	Q.300.00 por 12 meses= <b>Q3600.00</b>
<b>Presupuesto anual para implementar la propuesta de satisfacción laboral en cada una de las tres panaderías.</b>				<b>Q5000.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

**Tabla 3. Procesos para mejorar la percepción del trabajo en equipo**

<b>Indicador</b>	<b>Actividades</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Acción que se debe realizar</b>	<b>Inversión total</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	Realizar 4 reuniones de trabajo al año.	Primera reunión en el mes de marzo.	Informar a todos los colaboradores de la situación actual de la empresa.	Q 30.00
		Segunda reunión en el mes de junio.	Informar de los avances alcanzados y motivar el trabajo en equipo	Q 30.00
		Tercera reunión en el mes de septiembre.		Q 30.00
		Cuarta reunión en el mes de diciembre.	Presentación del informe final de los logros alcanzados en el año.	Q 30.00
	Actividades especiales.	Realizar dinámicas con todos los colaboradores para fortalecer el espíritu de trabajo.	Esta actividad no tendrá ningún costo económico solamente la voluntad de todo el personal de involucrarse.	Q 00.00
<b>Presupuesto anual para implementar el propuesta de trabajo en equipo en cada una de las tres panaderías.</b>				<b>Q. 120.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

#### 4.1 Presupuesto anual para implementar la propuesta en cada una de las panaderías.

A continuación se presenta las tablas No. 4 y No. 5, la No 4 contiene el presupuesto anual general para la implementación de toda la propuesta. Es importante mencionar que el mismo costo tendrá para las tres panaderías y la No. 5 contiene el costo por colaborador en cada panadería; porque dependerá de la cantidad que exista en cada una.

**Tabla 4. Presupuesto anual para cada panadería.**

Presupuesto anual para implementar la propuesta en cada una de las panaderías.		
Panadería	Actividades	Costo anual
Para cada panadería.	Propuesta de motivación	Q. 920.00
	Propuesta de satisfacción laboral	Q. 5,000.00
	Propuesta de trabajo en equipo	Q. 120.00
	<b>Totales</b>	<b>Q. 6,040.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación y en las tablas 1, 2 y 3.

**Tabla 5. Presupuesto por cada colaborador.**

Presupuesto mensual por colaborador para implementar la propuesta en cada panadería.				
Panadería	Costo anual	Costo mensual	Anual por colaborador	Mensual por colaborador
Martell (27 colaboradores)	Q.6,040.00	Q. 503.33	Q. 223.70	Q. 18.65
Chigna (18 colaboradores)	Q.6,040.00	Q. 503.33	Q. 335.55	Q. 27.96
El Tajaral (11 colaboradores).	Q.6,040.00	Q. 503.33	Q. 549.09	Q. 45.76

Fuente: Elaboración propia con base en la tabla No. 4 y con la cantidad de empleados por panadería.

## **5. Beneficios de implementar la presente propuesta.**

A continuación se presenta una lista de los beneficios que obtendrán las empresas sujetas a estudio, al implementar las actividades de la presente propuesta.

- Mejorar el clima organizacional a nivel general de favorable a muy favorable.
- Optimizar la percepción de los indicadores de motivación, satisfacción laboral y de trabajo en equipo.
- Contar con un personal motivado y satisfecho por pertenecer a dichas empresas.
- Mejorar significativamente la atención al cliente y aumentar la cartera de los clientes.
- Aumentar la productividad al contar con más demanda de los productos.
- Contar con equipos de trabajo bien consolidados, que ayudaran a facilitar todas las tareas dentro de la empresa.
- Aumentar las utilidades de la empresa significativamente.
- Mejorar la imagen de las empresas y ser reconocidas como una de las mejores panaderías en la región.

Con base en todo lo anterior queda de manifiesto que las empresas que no implementen la presente propuesta, se verán afectadas directamente en la percepción del clima organizacional y por ende todo lo adverso a los beneficios presentados.

## **6. Instrumento:**

A continuación se presenta un cuestionario que será utilizado para comprobar la veracidad de la presente propuesta.

## CUESTIONARIO

Cuestionario dirigido a los colaboradores de tres medianas empresas de la industria panificadora de la cabecera departamental de Zacapa.

**Presentación:** Buenos días/tardes. El objetivo principal del presente cuestionario es analizar la percepción de los colaboradores con respecto a la efectividad del programa que se ha implementado durante el último año para mejorar el “Clima organizacional”. Para lo cual ruego su colaboración, contestando las preguntas del cuestionario con toda sinceridad, los resultados serán utilizados única y exclusivamente para fines de control administrativo y por lo tanto es de uso confidencial. También con base en los resultados que se obtengan se implementaran las mejoras sugeridas en el transcurso del próximo año.

### Instrucciones:

A continuación se presenta una serie de preguntas relacionadas con todas las actividades implementadas en el programa de motivación que se llevo a cabo durante todo el año 201X, por lo que se le solicita que marque con una **X**, la opción que mas refleje su punto de vista, las cuales son: **Sí o No**.

### CUESTIONARIO BASADO EN LA PROPUESTA 1.

I	MOTIVACIÓN	Sí	No
1	¿Considera usted que en esta empresa han motivado más a los colaboradores en el último año?		
2	¿Se sintió usted más motivado en este año que en el año anterior en esta empresa?		
3	¿Disfruto usted de todas o casi todas las celebraciones y actividades deportivas que se realizaron durante el último año?		
4	¿Le gusta practicar algún deporte?		



5	¿Le gustaría que en el próximo año se siga realizando las mismas celebraciones y actividades deportivas?		
6	¿Cuenta usted con un manual actualizado con la descripción de su puesto y con la información de sus derechos y obligaciones dentro de la empresa?		
7	¿Considera usted que durante el último año la empresa le brindó las capacitaciones necesarias para desempeñar mejor su puesto de trabajo?		
8	¿La implementación del programa de motivación ha ayudado a que usted se sienta más motivado en esta empresa?		
<p>En este espacio usted puede hacer sus comentarios de lo bueno y de lo malo acerca del programa de motivación implementado en el presente año:</p>			

Fuente: Elaboración Propia.

### **CUESTIONARIO BASADO EN LA PROPUESTA 2.**

<b>II</b>	<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
9	¿En esta empresa reconocen a los colaboradores por los logros alcanzados?		
10	¿Considera usted que con la implementación del nuevo programa la empresa logro estimularlo para que usted se esfuerce por alcanzar mejores resultados en la producción?		
11	¿Se siente satisfecho usted en esta empresa con la forma en que reconocen a los colaboradores, ya sea moral o materialmente?		
12	¿Está usted satisfecho con los nuevos beneficios extras que le ha brindado la empresa?		
13	¿Se siente usted orgulloso de pertenecer a esta empresa?		

14	¿Está usted dispuesto a dar todo su esfuerzo en esta empresa sin importar el horario en el que trabaje?		
15	¿Considera que esta empresa toma en cuenta todas sus necesidades y que recibe un trato justo?		
16	¿Le gustaría que lo entrevistaran más a menudo para que los propietarios conozcan siempre sus necesidades?		
En este espacio usted puede hacer sus comentarios de lo bueno y de lo malo acerca del programa de Satisfacción Laboral implementado en el presente año:			

Fuente: Elaboración Propia.

### CUESTIONARIO BASADO EN LA PROPUESTA 3.

III	TRABAJO EN EQUIPO.	Sí	No
17	¿Le permiten tomar decisiones en esta empresa?		
18	¿Se siente parte de un equipo de trabajo cuando participa en la toma de decisiones?		
19	¿Considera usted que en el último año ha recibido más información acerca de los avances alcanzados en la empresa que en los años anteriores?		
20	¿Los propietarios conviven y fomentan el trabajo en equipo en esta empresa?		
21	¿Siente usted confianza de realizar sus tareas diarias con su equipo de trabajo dentro de la empresa?		
En este espacio usted puede hacer sus comentarios de lo bueno y de lo malo acerca del programa de Satisfacción Laboral implementado en el presente año:			

Fuente: Elaboración Propia. Con base en la propuesta

**Muchas gracias por su participación**

**ANEXOS**

## HOJA DE OBSERVACIÓN

No.	OBSERVACIONES REALIZADAS EN LAS EMPRESAS	PUNTOS				
		1	2	3	4	5
1	El jefe realiza constante vigilancia					
2	El jefe es justo con el trato que da a todo el personal					
3	Se ayudan unos con otros para cumplir con las tareas					
4	Tienen buenas relaciones con el jefe y sus compañeros					
5	Existen buenas condiciones de seguridad laboral					
6	En la empresa le dan entrenamiento a sus colaboradores					
7	Existe comunicación entre los jefes y los colaboradores					
8	Toman en cuenta las opiniones de los trabajadores					
9	Cuentan con instalaciones limpias y con buena iluminación					
10	Cuentan con las herramientas y mobiliario equipo necesarios					
11	Las cargas de trabajo están bien distribuidas					
12	Les permiten a los empleados poner en práctica sus habilidades personales o profesionales.					
13	Los empleados están satisfechos con los puestos que desempeñan en la empresa					
14	Cuentan con un sistema de prevención de accidentes laborales					
15	Se observa el trabajo en equipo dentro de la empresa					
16	Le permiten a los colaboradores tomar decisiones en la empresa					

Fuente: Elaboración propia, con base en Soria (2008), en la escala de Likert y en la investigación preliminar.

## ANEXO 2

Entrevista dirigida a colaboradores de tres medianas empresas panificadoras de la cabecera departamental de Zacapa.

### Presentación:

Buenos días/tardes. Soy estudiante de la Universidad Rafael Landívar, y estoy realizando un estudio sobre “Clima organizacional.”. Para lo cual ruego su colaboración, contestando las preguntas de la entrevista con toda honestidad, los resultados serán utilizados única y exclusivamente para fines académicos, y por lo tanto es de uso confidencial. De antemano muchas gracias.

### Instrucciones:

A continuación se presenta una serie de afirmaciones sobre la organización y su situación actual, por favor indique marcando con una **X** una sola respuesta, la opción que considere que es la que más se acerca a su forma de pensar, las opciones de respuesta que se presentaran en la presente entrevista son las siguientes:

Opciones de respuesta en la escala de Likert.	Punteos para cada criterio.
Muy de acuerdo	5 puntos
De acuerdo	4 puntos
Indiferente	3 puntos
En desacuerdo	2 puntos
Muy en desacuerdo	1 punto

Fuente: Elaboración propia basado en la definición de criterios y en la escala de Likert.

I	<b>LIDERAZGO</b>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Mi jefe realiza constante vigilancia en el desarrollo de mis actividades.					
2	Mi jefe muestra interés en como desarrollo mi trabajo					
3	Mi jefe es justo (a) en el trato con todo el personal bajo su cargo.					
4	Mi jefe es muy accesible cuando lo (la) necesito.					
5	Mi jefe reconoce un trabajo bien hecho y da halagos a los que se lo merecen.					
6	Reconozco muy bien lo que mi jefe espera de mí.					
II	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
7	En mi trabajo es habitual la colaboración de los compañeros para sacar adelante las tareas.					
8	Mis compañeros de trabajo me motivan a trabajar.					
9	La relación con mi jefe y mis compañeros de trabajo es cordial, amena y con respeto.					
10	En la empresa, jamás he presenciado que algún compañero(a) haya sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.).					

III	<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
11	En la empresa motivan a los colaboradores festejando ocasiones especiales como el día de la madre, del padre, etc. Además celebran cumpleaños, y practican actividades deportivas.					
12	En la empresa me brindan buenas oportunidades para desarrollar mi vida personal y profesional.					
13	En la empresa existen buenas condiciones de seguridad laboral.					
14	Las condiciones laborales (económicas). Que me brinda la empresa, son satisfactorias para mí.					
15	Considero que los programas de orientación que utiliza la empresa para nuevos empleados son efectivos y prácticos.					
16	Casi siempre dispongo de suficiente tiempo para recapacitar y aprender del trabajo que realizo.					
17	En la empresa me motivan cuando me dan el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo.					
18	En la empresa a todos los colaboradores les proporcionan una descripción del cargo por escrito y actualizada.					

IV	<b>COMUNICACIÓN</b>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
19	En esta empresa contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo.					
20	En la empresa se utiliza un proceso de comunicación abierto entre compañeros y jefes.					
21	Los medios de comunicación que utiliza la empresa para mantener informados a sus colaboradores son los apropiados.					
22	Considero que tengo la suficiente confianza de conversar con mi jefe inmediato cuando se me presenta un problema laboral.					
23	La comunicación que se da en la empresa es favorable y propicia un ambiente muy agradable y apropiado para sus colaboradores.					
24	En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores.					
25	En la empresa existe buena comunicación entre trabajadores y jefes.					
26	Cuando tengo un problema relacionado con el trabajo, sé muy bien a dónde y con quien debo acudir.					
27	Casi siempre me siento animado a compartir mis conocimientos y experiencias con los demás.					



V	<b>CONDICIONES AMBIENTALES (FÍSICO)</b>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
28	El ambiente físico de trabajo es adecuado (Limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.).					
29	El mobiliario y equipo que utilizo en la empresa (Horno, mezcladoras, computadora, teléfono, etc.) reciben el mantenimiento apropiado.					
30	La empresa siempre me proporciona las herramientas, equipo y material necesario para llevar a cabo mis tareas.					
31	Cuento con suficiente espacio limpio y cómodo para realizar mi trabajo en forma ordenada.					
VI	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
32	En la empresa los puestos de trabajo están bien organizados.					
33	Mis funciones y responsabilidades están bien definidas, por lo tanto se lo que se espera de mí.					
34	En la empresa tenemos las cargas de trabajo bien distribuidas.					
35	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades tanto personales como profesionales.					
VII	<b>SATISFACCIÓN LABORAL.</b>	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
36	El salario que recibo está acorde con mis habilidades y experiencias.					
37	Estoy satisfecho(a) con los beneficios que me da la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.).					

38	La empresa siempre cumple con darme el pago a tiempo.					
39	Me siento satisfecho (a) con el puesto que desempeño en la empresa.					
40	En esta empresa, mi trabajo siempre es evaluado de forma justa.					
41	En esta empresa a los colaboradores que tienen un desempeño sobresaliente, siempre los reconocen.					
42	Estoy satisfecho(a) porque la empresa cuenta con un buen sistema de prevención de accidentes laborales.					
	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
43	En esta empresa todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo.					
44	Las reuniones de trabajo en equipo que se realizan en esta empresa, siempre resultan muy útiles para realizar mi trabajo.					
45	En esta empresa, en las reuniones de mi equipo trabajo, yo siempre participo en la toma de decisiones.					
46	Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en la empresa.					
47	Siempre trabajamos juntos para resolver los problemas laborales que surgen dentro de la empresa.					
48	Considero que siempre puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.					

Fuente: Elaboración propia con base en Soria (2008) en la tabla No. 3 y en Vargas (2013).

**Muchas gracias por su participación.**

