



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Evaluación del clima organizacional de la empresa Compañía Industrial, S.A. de C.V.

M.A.E. Y MA.F. JUAN HERMILO ZÚÑIGA CORTEZ*¹

M.A. JESÚS EMILIO GONZÁLEZ GUAJARDO*

MA LEONOR GUTIÉRREZ GONZÁLEZ*

Resumen:

La presente ponencia presenta los resultados de la investigación sobre el clima organizacional, desarrollada en una empresa comercializadora dedicada a la compra-venta de artículos para la Industria Siderúrgica, del transporte y metalmecánica (Minerales, llantas para el equipo de transporte e industria metalmecánica), ubicada en la ciudad de Monclova, Coahuila, México.

La investigación fue del tipo descriptivo, considerando el 100 % de los integrantes; 21 trabajadores de las áreas administrativas. Se desarrollo y aplicó cuestionario, que consta de 40 preguntas con respuestas de selección múltiple (Likert), la escala de diagnóstico contempla los siguientes factores: *Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de pertinencia, retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección y Valores colectivos.*

Los resultados son considerados *críticos*, a excepción de *disponibilidad de recursos (situación buena)*. Se concluye que es una empresa con graves problemas que ubica a la organización en riesgos laborales potencialmente graves.

Palabras Clave: Clima organizacional, empresa

Abstract:

This paper presents the results of research on organizational climate, developed a marketing company specializing in buying and selling items for the steel industry, transport and metalworking (Minerals, wheels for transportation and industrial equipment metalwoeking) located in the city of Monclova, Coahuila, Mexico.

The research was descriptive, considering the 100 members, 21 employees of the administrative areas. Questionnaire was developed and applied, which consists of 40 questions with multiple choice answers (Likert), the scale of diagnosis includes the following factors: *Interpersonal*

• Profesores de Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Norte, Universidad Autónoma de Coahuila.

relations, management styles, sense of relevance, remuneration, availability of resources, stability, clarity and consistency in the direction and collective values.

The results are considered critical, with the exception of availability of resources (good situation). It is concluded that a company with serious problems that places the organization in potentially serious occupational hazards.

Keywords: Organizational climate, Business

I. Introducción

En una economía global y competitiva las organizaciones no deben quedarse fuera, debiendo implementar, continuamente, sistemas que mejoren el desempeño de su personal, y lograr mayor productividad y ser más rentables. La pregunta que resalta por lógica en nuestro caso de investigación ¿Qué sucede al interior de la empresa COMPAÑÍA INDUSTRIAL, S.A DE C.V?.

Una posible respuesta es la que se relaciona a determinar el clima organizacional, que caracteriza y nos da la oportunidad de conocer la trayectoria de la organización; esto es, un reflejo de lo que ha sido, es y será potencialmente.

Es trascendente indicar que gran parte del tiempo diario, los trabajadores de una empresa conviven dentro de las mismas; el ambiente de trabajo y el estado de ánimo del personal que la integra son determinantes para el logro de los objetivos personales como de la organización; ante ello, determinamos analizar el Clima Organizacional de la referida empresa y mediante el diagnóstico, identificar las fortalezas como áreas de oportunidad.

Realizamos aplicación de 21 cuestionarios a un igual número de trabajadores de la empresa y, dentro del capítulo quinto, se identifican las gráficas que nos muestran los resultados que arrojaron. De esta forma, se contará con elementos objetivos y convincentes para realizar cambios debidamente planeados de actitudes en las personas y en alguna parte de la organización que así lo requiera con la idea de eliminar conflictos internos actuales y potenciales dentro y por qué no, fuera de la misma empresa.

1.1. Justificación

Del estudio y del análisis que aquí se detalla, se desprende como aportación, el lograr conocer claramente cuáles variables del clima organizacional de la empresa requieren ser atendidas con posibilidad de modificarlas positivamente en un corto, mediano o largo plazo y, cuales de los

factores aplicados se tienen que reforzar con el propósito de contar con un clima laboral más que aceptable, en donde esa convivencia diaria de los trabajadores sea de tal forma armoniosa de tal forma que el trabajo aburrido y cotidiano, sin plan motivación, se transforme positivamente de tal forma que permita lograr alcanzar las metas de vida y carrera de los trabajadores y lógicamente los objetivos de la organización.

Es importante señalar que en La COMPAÑÍA INDUSTRIAL, S.A DE C.V., nunca se había realizado un diagnóstico del clima organizacional, por lo que consideramos de suma importancia que los resultados encontrados en el estudio y las recomendaciones que sugerimos, podrían ser de gran utilidad a los inversionistas principales para analizarlas y en su caso, desarrollar y establecer estrategias de acción tanto en forma individual como grupal, primeramente para transformar los indicadores críticos, mantener y desarrollar mejor aún sus fuerzas y de esta forma, conjuntamente, tratando de que todos los indicadores se ubiquen como fortalezas, anticiparse y dar respuestas a los cambios tan acelerados del medio externo, mediante un incremento generalizado de productividad.

1.2 Planteamiento del Problema

Ante el panorama externo de tan marcadas fluctuaciones en el ambiente comercial tanto nacional como internacionalmente, se observó que entre otras, una de las principales prioridades que tienen las empresas, es alcanzar el desempeño adecuado mediante empleos estables y bien remunerados en todos los que la conforman, de tal forma que contribuya al logro de los objetivos establecidos por la alta dirección. En sentido contrario, la inestabilidad puede ser de tan alto impacto que afecte la sustentabilidad de las empresas.

COMPAÑÍA INDUSTRIAL, S.A DE C.V., busca permanecer como un de los principales competidores en el mercado local y regional y por ello, del análisis que aquí se presenta, se desprende como aportación el lograr identificar cuáles factores evaluados del clima organizacional requieren ser atendidos en forma inmediata y cuáles deben ser reforzados y así de esta forma coadyuvar para contar con una empresa con clima laboral más que aceptable, donde el trabajo cotidiano se convierta en algo motivador, armonioso y lleno de retos positivos cada día.

Por los planteamientos anteriormente expuestos, se decide realizar un trabajo de investigación respecto al clima organizacional en esta entidad, que nace con la siguiente pregunta:

¿"Cuáles son los principales factores que determinan el clima organizacional en una empresa de la naturaleza y objetivo social a la evaluada"?

1.3 Hipótesis

Existe un ambiente laboral crítico, percibido y desarrollado por cada uno de los empleados de La COMPAÑÍA INDUSTRIAL, S.A DE C.V que influye negativamente en el grado de motivación individual y de grupo que conlleva potencialmente a no lograr los objetivos de ambas figuras.

1.4 Alcances y Limitaciones

Uno de los principales alcances en este trabajo, es el interés de la administración de empresa para conocer la situación y percepción de su personal. Este trabajo sobre el clima organizacional contemplo al personal de la casa Matriz y dos sucursales de la entidad evaluada.

Los empleados de la compañía estuvieron dispuestos a colaborar para proporcionar información.

Algunos de los límites que presenta esta investigación, es que el instrumento que se utilizó para determinar el clima organizacional, fue modificado para que éste se adaptara a las características que presentaba la empresa. Por lo que éste instrumento, puede ser aplicado a otras organizaciones, siempre y cuando, éstas presenten características similares a las de la empresa que fue objeto de estudio en ésta investigación.

El resultado de este trabajo, es reflejo de la situación que se estaba dando en la organización en el momento de la evaluación, y que el clima laboral varía dependiendo de las personas que laboran en ese momento, las condiciones bajo las cuales desempeñan sus tareas, por lo que los resultados se aplican para determinando momento y no para tomar decisiones a largo plazo.

Dentro de las limitantes para el trabajo consideramos no existe ninguna pues él personal y los directivos le dieron el tiempo y la importancia al trabajo realizado.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Establecer cuáles son los principales factores que determinan el clima organizacional en una empresa comercial.

1.5.2 Específicos

- Determinar los factores que afectan positiva o negativamente al personal de la empresa

- Conocer cuales son los factores a los que los empleados le dan mas importancia

1.6 Elementos de Estudio

Clima Organizacional de la empresa COMPAÑÍA INDUSTRIAL, S.A DE C.V.

II. Marco Teórico

Definido el planteamiento del problema y determinados los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario mencionar y establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio de referencia.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, (AlexisGoncalves, 2000).

Un sentido opuesto es el entregado por (Robbins, 2004) que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El clima organizacional; se refiere al ambiente que diariamente vivimos en las organizaciones y en el ambiente de trabajo y el estado de ánimo del personal que la integra así como al efecto de estas variables en el logro de los objetivos por parte del personal. El logro de un clima organizacional saludable permite a la empresa lograr ser más competitiva en el mercado tan cambiante y competitivo en el cual esta inmersa, así como es un factor para obtener altos índices de desempeño y consecuentemente de productividad.

A pesar del esfuerzo en los diferentes trabajos de investigación, todavía no existe un consenso sobre lo que realmente constituye las dimensiones del constructo clima organizacional, y si el clima es una variable independiente, un variable dependiente o una variable interviniente. Las investigaciones demuestran que pueden comportarse como un y otra categoría. Finalmente podemos concluir que el comportamiento maduro, agradable y de compromiso de los trabajadores, puede ser

logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia ellos, y por consecuencia, el clima laboral será de la misma manera.

En el estudio realizado por (Herrera, 2005) sobre los “Factores que afectan el Clima Organizacional en una empresa de la industria metal-mecánica”, concluye que en general el clima organizacional repercute positivamente en el desenvolvimiento de los empleados para un 50% de los aspectos evaluados. Entre los aspectos que repercuten de forma positiva están el compañerismo, ambiente de trabajo, relación patrono trabajador, sentimientos hacia el trabajo; y por el contrario, en forma negativa se posicionó la satisfacción laboral, prestaciones, seguridad y apoyo. También concluyó que existen factores que no repercuten en el clima, como la comunicación, el horario de trabajo y las instalaciones. Finalmente, Herrera recomienda promover actividades de convivencia y recreación para mejorar el nivel de satisfacción laboral, mejorar el área salarial y capacitar a las jefaturas.

En el trabajo de investigación titulado “Correlación entre Clima Organizacional y el desempeño de los empleados de una empresa litográfica” (Altuve, 2005) se aplicaron dos instrumentos distintos con el objetivo de comprobar si existe correlación significativa entre el clima organizacional y el desempeño del empleado concluyendo en que sí existe correlación positiva entre el clima y el desempeño del empleado, el 60% de los empleados está de acuerdo con el resultado obtenido del clima organizacional y de la evaluación del desempeño. La recomendación de este estudio es establecer un método formal de clima organizacional así como crear un plan de capacitación y de desarrollo.

(Casasola, 2005), presentó la investigación relativa a la “Evaluación el Clima Organizacional de una empresa farmacéutica”. Concluyendo que, el clima organizacional de la empresa ponderó normal, lo que para el autor significó que la empresa se encontraba en ese momento con un clima organizacional alerta y saludable. Indicó que las áreas débiles son; condiciones, innovación, relaciones, implicación y organización. Entre las recomendaciones presentadas Casasola propone crear un plan de compensaciones y evaluar nuevamente el clima laboral después de aplicar las compensaciones.

(Estrada, 2004), elaboró un estudio en el que presenta una guía de acciones motivacionales para mejorar el clima organizacional entre el personal operativo de los hoteles cinco estrellas de la ciudad de Guatemala; como resultado de este estudio, Estrada concluye principalmente que sí existen acciones motivacionales homogéneas entre los hoteles del estudio para mantener un clima

laboral agradable y recomienda revisar los planes de prestaciones adicionales para cubrir las necesidades reales del personal.

De igual forma (Robbins, 2004), en su libro *Comportamiento Organizacional* explica que las características psicológicas individuales como los valores, las actividades, las percepciones, las motivaciones y la personalidad afectan el resultado de cualquier clima organizacional. En la búsqueda de entender la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo, las organizaciones han comprendido que se componen por algo más que elementos tangibles.

De acuerdo (Aguado, 2005) cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, y otros. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

Por otro lado, (Aguilar, 2003) manifiesta que los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación.

2.1 Organización

Definición según (Koontz & Heinz, 1988). Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Los elementos básicos del concepto son: *estructura*. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos; *sistematización*. Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

De acuerdo a (I. Chiavenato, 2001) en su obra “*Administración de Recursos Humanos*”, el concepto de una organización es una noción artificial. Las organizaciones tienen propiedades

físicas, como edificios, oficinas, equipo, que tienden a oscurecer el hecho obvio de que las organizaciones no son otra cosa en realidad que agregados de los individuos. Chiavenato continúa explicando como tales acciones organizacionales son sólo acciones combinadas de individuos; la gente hace sus trabajos de diferentes maneras, difieren en sus interacciones con sus jefes y compañeros de trabajo. Varían por el nivel de motivación y el grado de esfuerzo que están dispuestos a ejercer sobre su puesto, varían con respecto a la importancia que dan a factores como la seguridad, el reconocimiento, el avance, el apoyo social, el reto en las asignaciones de trabajo y la voluntad de trabajar tiempo extra

2.2 Definición Conceptual

(Chiavenato, 2002), plantea: "El clima organizacional se refiere al ambiente interno 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, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros".

(Granell, 1997), define el término como " aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social" esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los " valores, creencia, actitudes y conductas."

(Guedez, 1998) "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización."

(Serna, 1997), nos dice que "La cultura, es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa".

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como lo que se refiere a una organización y la diferencia con otra logrando que su personal se consideren parte de la misma pues colegian con los mismos valores, políticas y procedimientos referentes a la cultura organizacional en un sistema de valores y creencias que se comparten

2.3 Compañía Industrial, S.A. de C.V.

Actualmente los segmentos de mercado a los que se dirige esta compañía es

- ✓ La empresa siderúrgica Altos Hornos de México, empresas transportistas
- ✓ Venta directa a personas morales y físicas

Los productos y servicios que ofrece son minerales, llantas de todos tipos, madera para fijar la carga en las unidades de transporte.

III. Metodología

Se seleccionaron los factores que se incluyen en la escala de clima organizacional de EDCO² adaptándola a las características de la empresa, de acuerdo con los factores que se definen:

- ✓ *Relaciones interpersonales*; se refiere al grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas.
- ✓ *Estilo de Dirección*; grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.
- ✓ *Sentido de pertinencia*; grado de orgullo derivado de la vinculación a la compañía, sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
- ✓ *Retribución*; Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
- ✓ *Disponibilidad de recursos*; Es el grado en que los trabajadores cuentan con la información, los equipos y el colaboración requerido de otras personas y dependencias para llevar a cabo su trabajo.
- ✓ *Estabilidad*; Grado en que los empleados ven en la compañía claras y posibilidades de pertinencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
- ✓ *Claridad y coherencia en la dirección*; Grado de claridad sobre el futuro de la compañía, medida en que las metas y programas son consistentes con las políticas de la gerencia.
- ✓ *Valores colectivos*; grado en el que se perciben en el medio interno, cooperación y respeto.

3.1 Sujeto

² Escala de Clima Organizacional; Autores Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria; Santafé de Bogotá, D:C: Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Para llevar a cabo el presente trabajo, se realizó la aplicación del cuestionario a una población de 21 trabajadores activos.

3.2 Instrumento

En este trabajo de evaluación de clima laboral el instrumento utilizado fue escala de clima organizacional EDCO (anexo 1) cuyas características principales son: a) Apuntan al presente, b) evitan dar demasiada información sobre los hechos, c) no son ambiguos, d) relevantes de lo que se quiere medir, e) presentan opiniones favorables y no favorables y están en proporción de 50% y 50%, f) formulados en claro y simple lenguaje. Este cuestionario valora factores específicos del clima organizacional como: 1.- Relaciones interpersonales, 2.- Estilo de dirección, 3.- Sentido de pertinencia, 4.- Retribución, 5.- Disponibilidad de recursos, 6.- Estabilidad, 7.-Claridad y coherencia en la dirección, 8.- Valores colectivos.

Los ítems están integrados por una afirmación relacionada con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

La validez de contenido, de criterio y de constructo, se obtuvieron mediante la aplicación del cuestionario en muestra representativa, observándose relación y concurrencia entre los conceptos, ya que se aplica en momento presente; para observar la confiabilidad del instrumento se aplicó en otra organización del grupo, revisando sus resultados los integrantes del CA al que pertenecemos y adecuando éste en función de los mismos para evitar subjetividades, errores y establecer la estabilidad en los indicadores.

3.3 Procedimiento

- Se obtuvo la autorización de la Dirección General de la entidad sujeta de estudio,
- Se establecieron los objetivos,
- Se investigo sobre antecedentes del clima laboral,
- Se determinó el instrumento y se validó por los integrantes del equipo,
- Se realizó la aplicación del instrumento,
- Se elaboró informe y se presentó a la administración para los efectos pertinentes.

IV Resultados

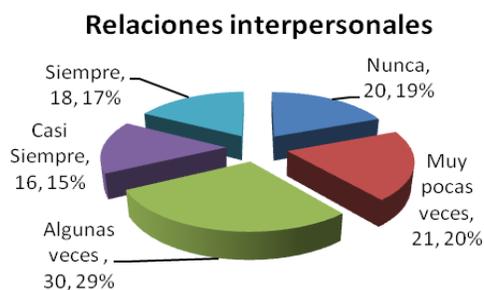
Presentación de resultados

Considerando la documentación de soporte, se determina que del universo de 21 casos de aplicación del cuestionario, 15 son mujeres y 6 hombres; con edades que van de 25 a 63 años. El nivel académico es de 8 con nivel profesional, 7 en nivel medio superior y 6 con educación secundaria.

Los resultados se presentan en gráficas con breve explicación de la interpretación, con porcentajes agrupados por pregunta, según el factor que evalúa.

FACTOR: Relaciones interpersonales

Grafica 1



Fuente: preparada con información resultante de la investigación.

Solo el 32 % de los entrevistados expresan que siempre y casi siempre los integrantes del equipo de trabajo consideran sus opiniones, que son aceptados por dicho grupo, que son distantes en sus relaciones, que se sienten incomodos, y que valoran su aportes, en este mismo sentido el 19 % opina que nunca, 20% que muy pocas veces y 29% algunas veces.

Factor: Estilo de dirección

Grafica 2



Fuente: preparada con información resultante de la investigación.

A las variables aplicadas para conocer el efecto que tiene en la empresa el estilo de dirección adoptado por la administración tales como, si el jefe crea una atmosfera de confianza, si es educado, si apoya las decisiones que se toman, y si desconfía del grupo de trabajo, se determinó que; el 27% de los entrevistados, que siempre y casi siempre, el 24 % que nunca y el 49% que muy pocas veces y algunas veces.

Grafica 3

Factor : Retribución



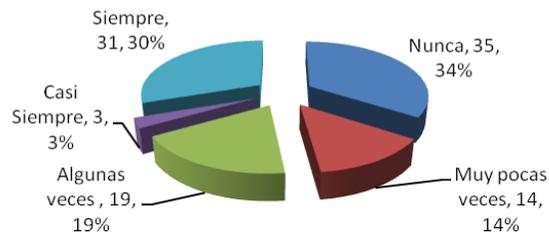
Fuente: preparada con información resultante de la investigación.

El resultado sobre el si las remuneraciones, prestaciones, servicios, beneficios que reciben y si están de acuerdo con el sueldo y si este satisface sus necesidades, los entrevistados exponen que estos factores siempre y casi siempre en un 41% son suficientes, el 59% nos manifiestan que tienen problemas con lo que reciben.

Grafica 4

Factor: Sentido de pertinencia

Sentido de pertenencia



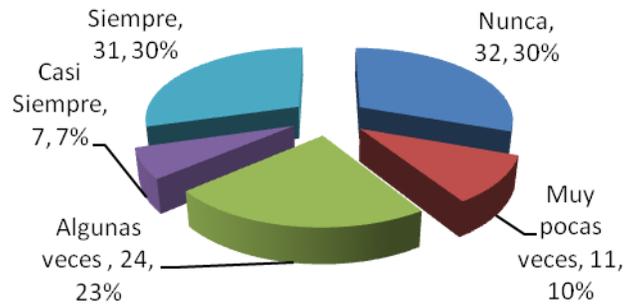
Fuente: preparada con información resultante de la investigación.

Algunos de los entrevistados no sienten el compromiso con la empresa, ni asisten con gusto, sólo hacen el trabajo necesario algunos de ellos, y algunos expresan en algunas ocasiones desean trabajar en otro empresa.

Grafica 5

Factor: Disponibilidad de Recursos

Disponibilidad de recursos



Fuente: preparada con información resultante de la investigación.

La disponibilidad de recursos suele ser una limitante para el desarrollo del trabajo, estos recurso son el espacio adecuado, el ambiente físico, el entorno físico, la iluminación inclusive el acceso a la información para ejecutar el trabajo.

Grafica 6

Factor: Estabilidad



Fuente: preparada con información resultante de la investigación.

La permanencia en el puesto de trabajo es un problema, la percepción en la forma en que contrata, despiden al personal según los trabajadores no es la más idónea, algunos entrevistados consideran que se dan preferencias personales para permanecer en el trabajo y que en algunos casos el desempeño no se toma en cuenta.

Grafica 7

Factor: Claridad y coherencia en la dirección



Fuente: preparada con información resultante de la investigación.

El personal entrevistado no conoce las metas y cuando se les comunica desconocen cómo se están logrando y son poco claras además que sienten que algunas tareas asignadas no tienen que ver con las metas

Grafica 8

Factor: Valores colectivos



Fuente: preparada con información resultante de la investigación.

El trabajo en equipo es un problema, ya que como se ha mencionado falta integración del personal, existen limitantes en que algunos de los integrantes retienen la información por consecuencia se dificulta la operación administrativa. Se tiene dificultad para obtener información entre las diferentes mesas y por último cuando las cosas salen mal se culpan uno a otros. Se carece de responsabilidad en el trabajo.

V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones y recomendaciones.

Relaciones interpersonales:

La aceptación, reconocimiento, aceptación e integración del personal al equipo de trabajo, el reconocimiento del trabajo que se realiza es una variable que se observa tiene efectos en la comunicación y participación en el flujo de la información para lograr que las actividades se realicen adecuadamente.

Estilo de Dirección

Los empleados están tomando un papel protagónico, considerando que solucionan sus problemas acudiendo al director, llegando a comentar que si se evalúa a este la evaluación es buena en su caso no. El estilo adoptado no es el más propio y que crea problemas situación que impacta en la ejecución de las tareas diarias.

Retribución

Derivado de la encuesta aplicada se concluye que debemos difundir los beneficios que se tienen al trabajar en la empresa ya que no se conocen estos en una buena parte de ellos; el sentir de los trabajadores es que el nivel de satisfacción de los beneficios que se reciben de parte de la empresa

no satisfacen las necesidades familiares. En las tres áreas opinan que los servicios por prestaciones que se ofrecen no son tan eficientes.

Sentido de Pertinencia

En forma general a todos los entrevistados les interesa el futuro de la empresa, siendo esto razonable por ser el ingreso para su manutención familiar

Disponibilidad de recursos

En las oficinas la iluminación es una limitante para el desarrollo de las actividades diarias lo manifiesta una buena parte de los entrevistados, en el almacén algunas veces es limitante

Hay que diseñar todo puesto de trabajo teniendo en cuenta al trabajador y la tarea que va a realizar a fin de que esta se lleve a cabo cómodamente, sin problemas y eficientemente.

Estabilidad

En la oficina central gran parte de los actuales empleados opinan que la empresa tiende a despedir al personal sin considerar su desempeño, esta situación se presenta en menor grado en las oficinas de la sucursal de llantas, en el almacén dos terceras partes tienen la percepción de que la administración los despide algunas veces de esta forma.

El miedo a perder el trabajo es peor que el desempeño mismo. Un estudio reciente muestra que las personas que se preocupan demasiado por la posibilidad de perder su puesto de trabajo informan tener un peor estado de salud y más síntomas de depresión que los que están en paro.

Claridad y coherencia en la dirección

En general las metas de la empresa son comprendidas por el personal, sin embargo se tienen dudas al respecto, por lo que es necesario difundirlas claramente

Valores Colectivos

Se determina que el trabajo en equipo es un problema en las dos oficinas administrativas incrementándose este en el área de almacén.

Es indispensable se dicten por escrito la misión y visión así como los valores de la empresa, entre otros los siguientes:

5.2 Acciones de la administración de la empresa

Se propuso un plan y se dio el compromiso por parte de la administración para realizar los cambios, integrando equipos de trabajo para mejorar la integración del personal, se hacen reuniones con el personal para ver sus necesidades y cumplimiento de metas, se reforzó el plan de incentivos por ventas y cobranzas realizadas.

Se han dado acciones para generar un cambio que impacte en la organización, entre las principales esta el cambio de actitud por parte de los directivos hacia el personal la cual se medirá posteriormente.

Se han establecido talleres para la solución de problemas, logrando la integración y la solución de los mismos en forma institucional.

En general se ha visto un mejoramiento considerable en el ambiente de trabajo, y una disminución en los gastos de operación motivado por la agilidad en las operaciones y disminución de errores administrativos.

VI. Referencias

Aguado, R. (2005). *Clima Organizacional, Un acercamiento a su identificación*. from www.avantel.net/~rjaguab/identi.html

Aguilar, M. (2003). *Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional*. México. from www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcanborg.htm

AlexisGoncalves (Ed.). (2000). *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*.

Altuve, A. (2005). *Correlación entre clima organizacional y desempeño de los empleados de una empresa litográfica*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Casasola, A. (2005). *Evaluación del clima organizacional de una empresa farmacéutica*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Chiavenato, I. (Ed.). (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw - Hill.

Estrada, M. (2004). *Guía de acciones motivacionales que utilizan los hoteles cinco estrellas de la ciudad de Guatemala hacia el personal operativo para mejorar el clima organizacional*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Granell, H. (Ed.). (1997). *Éxito Gerencial instituto de oftalmología. Abril - agosto 2001*

Alvarez Valverde, Shirley y Cultura Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

Guedez, V. (Ed.). (1998). *Gerencia Cultura y Educación*. Caracas Venezuela: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.

Herrera, E. (2005). *Factores que afectan el Clima Organizacional en una empresa de la industria metal-mecánica*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

I. Chiavenato (Ed.). (2001). *Administración de Recursos Humanos* (3ª Ed. ed.). Colombia: McGraw Hill.

Koontz, H., & Heinz, W. (Eds.). (1988). *Administración, una perspectiva global*: Mc Graw Hill.

Robbins, S. (Ed.). (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima Edición ed.). México: Pearson Education.

Serna, H. (Ed.). (1997). *Gerencia Estratégica*. Colombia: 3R Editores.LTD Universidad Pedagógica Experimental.

VII. Anexos

ENCUESTA COMPAÑÍA INDUSTRIAL, S.A DE C.V

Es anónimo - No anote su nombre ni dato alguno que lo identifique

A Continuación se listan una serie de cuestionamientos, se le pide califique del 1 al 5 de acuerdo a los valores siguientes.

1.- Nunca, 2.- Muy pocas veces, 3.- Algunas Veces 4.- Casi Siempre, 5.- Siempre

1	Los miembros del grupo de trabajo tienen en cuenta mis opiniones	
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo	
3	Los miembros del grupo de trabajo son distantes conmigo	
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo	
5	El grupo de trabajo valora mis aportes	
6	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo donde trabajo	
7	El jefe es mal educado	

8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	
9	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo	
11	Entiendo bien los beneficios que obtengo en la empresa	
12	Los beneficios que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades	
13	Estoy de acuerdo con la asignación salarial	
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa	
15	Los servicios que recibo en la empresa son deficientes	
16	Realmente me interesa el futuro de la empresa	
17	Recomiendo a mis amigos la empresa como excelente sitio de trabajo	
18	Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa	
19	Sin remuneración no trabaja horas extras	
20	Sería más feliz en otra empresa	
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado	
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	
24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo	
25	La iluminación del área de trabajo es deficiente	
26	La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño	
27	La empresa brinda estabilidad laboral	
28	La empresa contrata personal temporal	
29	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales	
30	De mi buen desempeño depende mi permanencia en el cargo	
31	Entiendo de manera clara las metas de la empresa	
32	Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas	
33	Algunas tareas asignadas a diario tienen poca relación con las metas	
34	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa	
35	Las metas de la empresa son poco entendibles	
36	El trabajo en equipo con otras áreas es bueno	
37	Las otras áreas responden bien a mis necesidades laborales	
38	Cuando necesito información de otras áreas la puedo conseguir fácilmente	
39	Cuando las cosas salen mal, las áreas son rápidas para culpar a otras	