

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y
SATISFACCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE
TALLER DE LA EMPRESA CENTRAL
AGROINDUSTRIAL GUATEMALTECA, S.A. SANTA
LUCIA COTZUMALGUAPA, ESCUINTLA.

TESIS

Presentada por la Licenciada

Lilian Carolina Godínez Maldonado

Previo a optar al título profesional que la acredita como:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS

Quetzaltenango, febrero de 2012.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE**

AUTORIDADES

Rector Magnífico

Lic. Estuardo Gálvez

Secretario General

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO

Director General del CUNOC MSc. María del Rosario Paz Cabrera

Secretario Administrativo

Lic. Cesar Haroldo Milián Requena

REPRESENTANTES DE DOCENTES

MSc. Teodulo Idelfonso Cifuentes Maldonado

Dr. Oscar Stuardo Arango Beneke

REPRESENTANTE DE EGRESADOS

Ing. José Aroldo Nimatuj Quijivix

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Br. Edward Paul Navarro

Br. Juan Antonio Mendoza

DIRECTOR DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MSc. Osberto Aparicio Maldonado de León

COORDINADORA MAESTRÍA DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MSc. Silvia Recinos Cifuentes

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE**

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE MSc. Osberto Aparicio Maldonado de León

SECRETARIO MSc. Edgar Benito Rivera García

ASESOR MSc. Alma Concepción Velásquez
Mazariegos de Aceituno

EXAMINADORES MSc. Pablo de León

MSc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes

MADRINA

MSc. Enma Lidia Rabanales Larios

NOTA: Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis. Artículo 31 del Reglamento de Exámenes Técnicos Profesionales del Centro Universitario de Occidente, Universidad de San Carlos de Guatemala.



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Occidente
Departamento de Estudios de Postgrado



Secretaria

IMPRESIÓN POST-CUNOC-03-2012

EL DIRECTOR DE POSTGRADOS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA QUETZALTENANGO, A VEINTICINCO DIAS DEL MES DE FEBRERO DEL AÑO DOS MIL DOCE.

Vista el Acta No. 237-12 suscrita por los Miembros del Jurado designado para practicar el Examen Privado de Tesis; esta Dirección de Postgrados **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del informe individual titulado **"DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE TALLER DE CENTRAL AGROINDUSTRIAL GUATEMALTECA"**, presentado por la estudiante: **LILIAN CAROLINA GODÍNEZ MALDONADO** Carné No. 100030527 previo a optar al Título de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Deferentemente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Msc. Osberto A. Maldonado de León
Director del Depto. de Estudios de Postgrado
Centro Universitario de Occidente



c.c. Archivo

Quetzaltenango,
26 de enero 2012

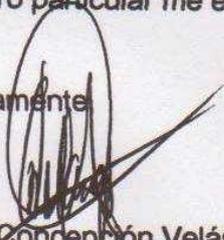
Señores
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POST-GRADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Quetzaltenango, Quetzaltenango

Respetable Saludo:

Por este medio me permito otorgar dictamen favorable de tesis "Diagnóstico de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el área de Taller de la Empresa Central Agroindustrial Guatemalteca, S.A. Santa Lucia Cotzumalguapa, Escuintla", presentada por Licenciada Lilian Carolina Godínez Maldonado, previo a optar título profesional que la acreditará como Maestra en Administración de Recursos Humanos.

Sin otro particular me es grato suscribirme.

Atentamente



Alma Concepción Velásquez Mazariegos de Aceituno
Asesora de Tesis

DEDICATORIA

A DIOS:

Gratitud eterna por la inspiración, por brindarme luces de sabiduría e iluminar siempre mi camino.

A GUATEMALA:

Un orgullo ser tu hija amada Patria y poder honrarte y servirte.

A MIS PADRES:

FERNANDO GODÍNEZ NEGRO Y REBECA MALDONADO
MÉRIDA DE GODÍNEZ

Con amor, respeto y honra. Una pequeña recompensa a su trabajo, esfuerzo y sacrificio.

A MI ESPOSO:

ING. AGR. JOSÉ VÍCTOR GÓMEZ MALDONADO

Con inmenso amor y agradecimiento. Porque siempre ha visto en mi cosas bellas y me ha hecho creerlas, dándome fe, fuerza y valor.

A MIS HIJOS:

JOSÉ ALEJANDRO, VÍCTOR FERNANDO Y DIEGO ANDRÉS.

Los más amados.

A quienes dedico especialmente este trabajo. Regalos lindos que Dios me dio para que fueran mi ilusión y mi motivación toda la vida.

A MIS HERMANOS:

LUIS FERNANDO, ONDINA LISDETH Y MARVIN GIOVANI

Con mucho cariño y agradecimiento sincero por su apoyo incondicional.

A MIS AMIGAS MUY QUERIDAS:

ENMA LIDIA RABANALES e ILSE CHAN SANTISTEBAN

Por su acompañamiento constante, llenándome siempre de positivismo. Mi cariño y agradecimiento.

AGRADECIMIENTOS

AL LIC. RICARDO BORRAYO e ING. FERNANDO MARENCO
Por las atenciones, el tiempo dedicado y la colaboración que brindaron
en la realización de este trabajo.

A LA EMPRESA CENTRAL AGROINDUSTRIAL GUATEMALTECA
Por abrir sus puerta y permitir llevar a cabo el estudio.

AL ÁREA DE TALLER Y A SU PERSONAL
Por la colaboración brindada.

A LA MSc. ALMA VELÁZQUEZ DE ACEITUNO
Por su orientación como Asesora.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS, ESPECIALMENTE A:
Aracely Rodríguez e Ileana Barreno
Por su cariño, apoyo y amistad.

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN.....	i
-------------------	---

CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL

I.1. Marco Referencial de la Organización.....	1
I.2. Planteamiento del problema.....	5
I.3. Preguntas de Investigación.....	8
I.4. Justificación.....	8
I.5. Objetivo.....	10
I.5.1 Objetivo General.....	10
I.5.2 Objetivos Específicos.....	10

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

II.1. Clima Organizacional.....	11
II.2. Dimensiones de Clima Organizacional.....	15
II.3. Dimensiones del presentes estudio.....	20
II.4. Satisfacción Laboral.....	23
II.5. Dimensiones estudiadas en Satisfacción Laboral.....	27

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

III.1. Hipótesis.....	31
III.2. Definición conceptual de la variable independiente Clima Organizacional.....	31
III.3. Definición operacional de la variable Clima Organizacional.....	33
III.4. Definición conceptual de la variable dependiente Satisfacción Laboral.....	35
III.5. Definición operacional de la variable Satisfacción Laboral.....	37

CAPÍTULO IV: MARCO OPERATIVO

IV.1. Diseño de la Investigación.....	39
IV.2. Población y Muestra.....	39
IV.3. Instrumentos de Medición.....	41
IV.3.1 Entrevista de Profundidad.....	41
IV.3.2 Cuestionario Directo Estructurado.....	41
IV.3.3 Cuestionario de pregunta abierta.....	42
IV.4 Metodología.....	42

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

V.1. Clima Organizacional.....	47
V.2. Satisfacción Laboral.....	51
V.3. Discusión de Resultados.....	55

CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	83
ANEXOS.....	87
Anexo 1 Instrumento de Clima Organizacional.....	89
Anexo 2 Instrumento de Satisfacción Laboral.....	93
Anexo 3 Fotografías.....	97

RESUMEN

Las percepciones que los colaboradores de una empresa tienen sobre las estructuras de esa organización últimamente han despertado interés dentro de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración en general. El término Clima, adaptado del utilizado en el campo de la meteorología básicamente consiste en el conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales que a su vez provocan aquellas percepciones. (Schneider, 1975). A pesar que no se ha encontrado una relación de causa efecto entre lo que es clima y satisfacción, los hallazgos han demostrado tener grados significativos de relación entre ambas variables. Las relaciones encontradas en su mayoría son de tamaño moderado, correlaciones entre 0,5 y 0,7. (Salinas, Laguna y Mendoza, 1994; Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996; Chiang, 2004).

El estudio de clima y satisfacción que se presenta a continuación se realizó en el área de taller de la empresa Central Agroindustrial Guatemalteca. Su objetivo principal consistió en un análisis y medición de las dos variables. Para lograrlo evidentemente se necesitó examinar concienzudamente cada uno de los factores que las componen, lo que permitió detectar áreas o factores con problemas y por ende sujetos de mejora, ayudó a identificar fuentes de conflicto y evidenciar ciertos comportamientos dentro de los mandos medios y jefes, los cuales influyen en lo que los colaboradores perciben de la empresa. Otro de los objetivos consistió en establecer si las variables involucradas manifestaban estar relacionadas.

Mediante la utilización de técnicas de investigación, se detectaron problemas subyacentes estableciéndose los factores a analizar en cada una de las variables. Con base en la teoría de escalas tipo Likert, y el método de calificaciones sumadas para medición de actitudes se pudieron construir los instrumentos utilizados tanto para clima como para satisfacción. Previo a la aplicación de los instrumentos de manera final, se aplicó una prueba piloto, con la cual se detectaron algunos errores y la cual sirvió finalmente para aprobar los instrumentos. Se estableció una muestra comprendida por 54 sujetos, quienes fueron seleccionados mediante un muestreo simple aleatorio, de quienes finalmente se obtuvieron los datos que proporcionaron los resultados finales.

Para la tabulación se elaboró una base en Excel, siendo con filtros y tablas dinámicas como se pudo analizar la cantidad de factores y aspectos que se evaluaron en cada variable. Este método permitió que el análisis fuera minucioso y se pudieran hacer cruces entre factores para detectar problemas.

A pesar de que tanto clima como satisfacción en el área de taller de Central Agroindustrial Guatemalteca, S.A. presentaron condiciones estables de acuerdo a los rangos estipulados en el estudio y ambas variables obtuvieron niveles altos; aún así, se destaca el aporte del estudio al encontrar problemas específicos en los factores retribución y remuneración, disponibilidad de recursos y manera de ser dirigido.

Finalmente, otro dato importante fue haber encontrado que las variables no se encuentran relacionadas, es decir el comportamiento de ninguna

predice a la otra. Con este hallazgo, y de acuerdo a los datos obtenidos, el estudio establece que no existen evidencia o elementos suficientes para apoyar la hipótesis planteada. En este sentido, se concluye que la hipótesis de trabajo fue rechazada.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de adaptarse a los nuevos cambios y continuar o llevar a la organización a niveles de competitividad hace que el análisis de clima organizacional sea necesario para conocer el estado actual de la empresa y poder intervenir y mejorar las deficiencias. (Gan y Berbel, 2007) en el libro Manual de Recursos Humanos, citando a Litwing y Stinger, mencionan que el clima es como un filtro donde pasan y se pueden observar fenómenos que ocurren en una empresa, como su estructura, liderazgo, trabajo en equipo, etc. Es por ello que estudiando el clima se puede conocer mejor a la organización, la forma como estos aspectos están influyendo en las motivaciones, comportamientos y reacciones de los colaboradores. Es realmente una radiografía de la empresa. La forma en que la organización está trabajando en aquellos factores, genera percepciones del colaborador hacia estas estructuras y procesos. Reviste de importancia porque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es el resultado de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que tenga el colaborador de esos factores. Estas percepciones, a la vez, en buena medida, dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. El clima refleja entonces la interacción entre las características personales y organizacionales, pero también induce determinados comportamientos en los individuos, estos comportamientos inciden en la organización y luego en el clima completándose el círculo.

El informe presenta la investigación sobre un diagnóstico de clima y satisfacción laboral, llevado a cabo en el área de taller de la empresa Central Agroindustrial Guatemalteca, el cual ayudó en la detección de

algún problema significativo, o incluso problemas mínimos en los que se puede intervenir y darles solución temprana, por lo cual el diagnóstico de clima se realizó como una estrategia de mejora.

Las relaciones entre trabajadores, y las percepciones que ellos poseen sobre lo que sucede o no en la empresa es básicamente lo que define el clima laboral. Definitivamente tener buenas relaciones interpersonales, practicar una comunicación amplia y clara hace que las percepciones de los empleados sean también claras, no dando lugar a malas interpretaciones ni a sentimientos de incertidumbre o de desconcierto. Paralelamente la satisfacción laboral que los empleados experimenten es indispensable en la organización. Es innegable que todo esto influye en el rendimiento del colaborador, en el sentido de pertenencia y sobre todo en el esfuerzo y motivación para hacer el trabajo bien hecho y sentirse parte de un proyecto en común.

Todo eso ha hecho necesario que las empresas implementen análisis de clima periódicamente, estudio con el cual se pueden tomar acciones a tiempo, con dos objetivos primordiales, primero: darle prioridad al recurso humano, en conocer las necesidades y motivaciones, ayudándolo en los sueños y deseos como persona. Segundo: encontrar en ese empleado motivado una pieza importante que ayudará al logro de los objetivos organizacionales y a través de esos logros también la realización personal.

Para llevar a cabo la investigación se estudió una muestra representativa, a quienes se les paso instrumentos estructurados, los cuales fueron diseñados especialmente para el área de taller y se fundamentaron en la

teoría de Likert sobre escalas para medir las actitudes y percepciones de los colaboradores.

La industria azucarera, a la cual pertenece la empresa estudiada, posee una gran competitividad a nivel internacional, analizar actitudes y percepciones del personal es para el departamento de Recursos Humanos un procedimiento necesario para detectar errores y contrarrestarlos.

El estudio detectó elementos bien focalizados en donde se tiene la necesidad de implementar estrategias para mejorarlos. Los resultados pueden observarse de manera contundente en las graficas, y son discutidos en el capítulo sobre análisis y discusión.

El gran resultado arrojado por la investigación es la NO COMPROBACIÓN de la hipótesis planteada, la cual suponía una relación entre variables; sin embargo con la prueba estadística de coeficiente de correlación se estableció que la variable clima en ningún momento predice a la variable satisfacción; constituyéndose en un dato importante, si se toma en cuenta el manejo y tratamiento que deberá realizarse en ambas variables.

Finalmente es menester destacar el aporte del estudio, en el cual se complementan los dos hallazgos: el conocimiento del clima y la satisfacción y el hecho de que las variables no están correlacionadas, dejando como beneficio un punto de partida y una nueva perspectiva para saber hacia dónde orientar el trabajo y nuevos estudios.

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL

I.1. MARCO REFERENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN

La agroindustria azucarera de Guatemala, a la cual pertenece Central Agroindustrial Guatemalteca, es a nivel mundial un productor importante de azúcar. La eficiencia en los procesos la han colocado en quinto lugar de exportación de azúcar a nivel mundial y segundo a nivel latinoamericano. Para que las empresas guatemaltecas hayan logrado estos niveles de exportación, necesariamente sus procesos productivos han logrado altos niveles de eficiencia, si se toma en consideración el área física que posee en comparación con monstruos en esta industria como Brasil o Colombia, países con muchas hectáreas más destinadas al cultivo de caña, materia prima para la producción del azúcar. De acuerdo a esto Guatemala lo ha conseguido gracias al concurso de muchos factores, entre los cuales se destaca la tecnificación de todos los procesos, la profesionalización de los empleados, la aplicación de técnicas y estrategias indispensables como el Just in Time, el empoderamiento, e incluso el mismo benchmarking dentro y fuera de sus corporaciones, aparte de la responsabilidad social, la cual se manifiesta a través del servicio social médico que proporciona FUNDAZUCAR así como el trato digno a las

personas que trabajan en el campo, proporcionándoles lugares limpios donde dormir y alimentación con los requerimientos calóricos y nutritivos que las tareas que realizan demandan. Todos los ingenios están agrupados en AZASGUA, Asociación de Azucareros de Guatemala, una entidad autónoma, apolítica y no lucrativa e integrada por los productores de azúcar de la República.

El treinta por ciento de la producción nacional de azúcar es consumida en Guatemala, lo cual ayuda y forma parte a la vez de la estrategia para combatir la ceguera, con el programa de fortificación de la azúcar con la vitamina “A”, estrategia implementada desde 1986. Según UNICEF los resultados son significativos.

Contribuye a:

- Controlar la deficiencia de Vitamina “A” en niños entre 1 y 7 años.
- Reducir la tasa de mortalidad infantil entre los 6 meses y los 5 años de edad.
- Controlar la mortalidad infantil mediante una respuesta a las infecciones gastrointestinales y enfermedades de la piel.

Resultados:

- Erradicó la ceguera infantil producida por deficiencia de Vitamina “A”.

- Reducción de la mortalidad infantil.
- Es la principal fuente de Vitamina “A” de los guatemaltecos, aportando el 53% del consumo diario recomendado.

Este es un programa enteramente financiado y ejecutado por la Agroindustria Azucarera de Guatemala, siendo modelo para otras partes del mundo.

La eficiencia de la producción de azúcar en Guatemala es evidente, aquí se produce más azúcar que en el resto de países centroamericanos, generando cerca del 50% de la producción total de azúcar en Centroamérica.

Según el Boletín Estadístico de CENGICANÑA (2003), “La agroindustria azucarera representa un 4.9% del producto interno bruto (PIB), el 13% de las exportaciones totales del país, el 19.4 % del valor de la producción agrícola, el 23% del total de divisas generadas por los productos tradicionales. Provee 300,000 empleos directos e indirectos, generando 65,000 empleos directos de los cuales 17,000 son cortadores que en un 50% provienen del altiplano”. Cengicaña, Boletín Estadístico, Año 4 (1) Dic, 2003.

Central Agroindustrial Guatemalteca inició actividades en 1963, la primer zafra fue el 23 de noviembre de ese mismo año. La empresa se encuentra ubicada en el Km. 94.5, Santa Lucía Cotzumalguapa, carretera Interamericana.

Poco a poco ha ido posicionándose dentro de los primeros lugares con respecto a las otras 11 agroindustrias azucareras que existen en Guatemala, su crecimiento ha sido constante y significativo; cuenta con un área de 17,769 hectáreas sembradas con caña de azúcar y sus cultivos se encuentran predominantemente en el municipio de Santa Lucía, Escuintla.

La operación para procesar la caña de azúcar es muy grande y se necesita del concurso de varias áreas como: campo, fábrica, compras, recursos humanos, informática, taller, entre otras. Todas las áreas deben funcionar sincronizadamente para el éxito de la organización.

El taller es importante dentro de este engranaje, ya que se encarga de proveer la logística o los recursos para que el departamento de transporte funcione adecuadamente y pueda llevar a tiempo la materia prima desde los distintos sitios donde está sembrada, y la fábrica pueda moler continuamente, pues esta no se detiene las 24 horas; tiene paradas programadas solamente para mantenimiento y es durante pocos minutos, aparte de las paradas programadas de diciembre y fechas festivas. La zafra inicia a principios del mes de noviembre y termina a finales del mes de abril. Para esa época se reciben a un aproximado de 1,800 cortadores que vienen en su mayoría de los departamentos de Quiché, Baja Verapaz, así como los cortadores locales que provienen de Suchitepéquez.

I.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas necesitan buscar un valor agregado que les permita mantenerse en un mercado tan competitivo. Para lograrlo se requiere trabajar en varios aspectos, entre ellos el bienestar del colaborador de la empresa; invertir tiempo y dinero en el mejor recurso es determinante, siendo indispensable que se encuentre capacitado y motivado.

Las organizaciones que se sostienen como líderes han destacado por tener personal eficiente y productivo, a la vez que cuentan con supervisores y jefes que contribuyen en el logro de las metas organizacionales.

Central Agroindustrial Guatemalteca, es una empresa que ha trascendido, su exigencia organizacional tanto a nivel de empresa individual como al sector industrial que pertenece les demanda gestionar y administrar al máximo los recursos. La eficiencia y eficacia de este sector se fundamenta en la organización y sincronización de todas las áreas y procesos, así como de todos los tiempos y movimientos. Evidentemente el área de taller no puede ser la excepción. Tiene bajo su responsabilidad la logística de todo lo que se encuentra en movimiento a través de vehículos dentro y fuera de la empresa, de mantenerlos en buen estado y de garantizar el desplazamiento a tiempo y en tiempo de la materia prima para producir azúcar (caña de azúcar). Taller es realmente

un área de servicio, que entendido dentro de una visión sistémica, tiene una función primordial para la operación eficiente de la organización.

En toda actividad laboral eventualmente surgen problemas de ineficiencia e improductividad, las cuales pueden ser causadas por insatisfacciones o percepciones con o sin fundamento por parte de los colaboradores sobre situaciones determinadas. El área de taller de Central Agroindustrial Guatemalteca, en algún momento dejó que se percibieran indicadores de que algo debía mejorarse. Se presentaron algunas demandas laborales, quejas de parte de otras áreas sobre el servicio que de ellos recibían, despidos y algunas renunciaciones, empezándose a ver como fuga de talento, lo cual inquietaba y demandaba indagar sobre la causa.

De no darle seguimiento al problema, el servicio que presta el área de taller indudablemente se verá afectado, afectando también a las otras áreas que se sirven de él.

Dato a tomar en cuenta es el hecho de que en el área de taller, no se habían llevado a cabo estudios para optimizar procesos en sus recursos humanos, en otras

palabras existía un desconocimiento general sobre los colaboradores, acerca de las percepciones y satisfacción existente; evidentemente tampoco se conocía si ambas variables se encontraban relacionadas. En tal sentido, sin contar con un estudio previo que pudiera orientar a una respuesta tentativa, o que diera pie a nuevas investigaciones, se concluyó en realizar un análisis que permitiera conocer el área completa, conocer a su personal, indagar sobre las percepciones que tienen de la empresa y la satisfacción laboral; paralelo a esto aprovechar la investigación, ampliándola y enriqueciéndola con la aplicación de la prueba de coeficiente de correlación entre ambas variables: clima y satisfacción.

Por tanto partir del conocimiento de las dos variables, de la relación entre ambas, de la toma de esa radiografía, sería un buen punto de partida para tomar acciones inmediatas o incluso encaminar nuevos estudios en vías a mejorar sus procesos.

Ante este panorama nuestro planteamiento del problema es el siguiente:

¿Cómo se encuentra el clima organizacional y la satisfacción laboral en el área de taller de Central Agroindustrial Guatemala?

1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo se encuentra el clima y satisfacción de los colaboradores en las distintas clasificaciones: área, edad, antigüedad,
- ¿Existe relación entre clima y satisfacción?

1.4. JUSTIFICACIÓN

La interacción humana es sumamente compleja. El estado anímico y productivo de un trabajador puede verse alterado en cualquier momento, esto debido a una gran variedad de factores que suceden dentro y fuera de la empresa. Es por ello que la realización periódica de diagnósticos de clima laboral se ha vuelto indispensable para algunas empresas que ven en esta práctica una herramienta valiosa para detectar problemas a tiempo y encontrarles solución.

Central Agroindustrial Guatemala es una empresa que genera empleo a cientos de personas varios de ellos se encuentran abiertamente satisfechos con el trabajo, siendo

una organización a la cual muchas personas quisieran pertenecer. La búsqueda continua de la satisfacción laboral es parte importante del desarrollo y crecimiento de la misma, además de una responsabilidad primordial del departamento de Recursos Humanos, el cual debe velar por el desarrollo, bienestar y productividad de todos los colaboradores. No llevar a cabo estrategias o prácticas que deben verse como mejora continua, eventualmente puede afectar a la empresa en general, lo cual a todas luces es menester evitar. Desde un sentido sistémico, el desenvolvimiento de la organización no solo incide en la operación de la empresa, sino también evidentemente en la productividad y en la línea de crecimiento. De tal suerte que entre menos crezca la empresa, menos ofertas de empleo habrán en un área determinada.

Si se quiere que un país mejore día con día, se debe mejorar las organizaciones, y a las personas que trabajan en ellas. Colaborar en un aspecto, como en este caso, diagnosticar el clima organizacional para identificar posibles problemas, puede que provoque una mejora sustancial, que eventualmente contribuya al desarrollo organizacional; que se haga más productiva y que absorba a muchas más personas y les dé la oportunidad de crecimiento económico, personal y familiar.

I.5. OBJETIVOS

I.5.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una medición y análisis de clima organizacional y satisfacción laboral en el área de taller de la empresa Central Agroindustrial Guatemalteca.

I.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Medir y analizar cada una de las dimensiones de clima y satisfacción.
- Medir y analizar el clima y la satisfacción por área, edad, antigüedad.
- Establecer si existe relación entre las variables.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

II.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Últimamente se ha desarrollado un interés creciente en la atención del recurso humano, reconociendo que es lo más valioso que posee la organización, tomándolo hoy, más que como un recurso, un capital. Sin embargo llegar a esta conclusión, valorar debidamente al recurso humano y su impacto en la vida y desarrollo de una organización tomó cierto tiempo. En algún momento de la historia se dio énfasis y razón a darle explicaciones al comportamiento humano dentro de una organización desde una perspectiva psicológica conductista. Sin embargo poco tardó en darse cuenta que esta teoría no era la idónea para explicar el comportamiento de las personas en la organización. La teoría conductista estudia al ser humano desde perspectivas rígidas, totalmente comprobables y medibles científicamente; excluyendo categóricamente los aspectos llamados por ellos mentalismos. Esto se refiere a los procesos mentales, los cuales fueron desestimados por esta corriente por carecer de sustento para probar algo, debido a la individualidad y subjetividad, esto provocaba una total imposibilidad para predecir el comportamiento. Mucho del enfoque conductista se encuentra en la teoría científica de la

administración, la cual suponía que el comportamiento organizacional y una manera de trabajo eficiente debía ser siempre lograda por la fuerza o motivada con aspectos extrínsecos, ya sea recompensas o de salario. Posteriormente los estudios de Elton Mayo en los experimentos de Hawthorne, provocaron un impacto en la manera de analizar y estudiar el comportamiento organizacional. Entre sus hallazgos Mayo destacó la importancia del *hombre social*, movido por sus necesidades sociales, relaciones gratificantes laborales y más sensible a las presiones de grupo que al mismo control administrativo; todo como complemento al viejo concepto de *hombre racional* a quien le interesaba nada más solucionar sus necesidades económicas. Posteriormente abordar el comportamiento organizacional desde la teoría cognitiva provocó entonces un giro en su concepción y fue a partir de ella y con ella que se le otorgó importancia al concepto de clima dentro de una organización. Esta teoría dio cabida a los conceptos sobre percepciones y la manera como estas influyen en la realidad misma. (Edel R. García. A. Casiano, 2007).

Con respecto al término es interesante la siguiente explicación: “Es un concepto metafórico derivado de la meteorología, que al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades traduciéndolos como un

conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales”. (Chiang, Botello y Nuñez, 2007, 63) citando a (Schneider 1975) Es así que puede interpretarse como el medio ambiente humano y físico en el cual se lleva a cabo toda actividad laboral.

Rodríguez, Retanal, Lizana y Cornejo (2005, 3) citando a Litwin y Stringer (1978) señalan que el clima es una descripción por parte de los colaboradores del ambiente organizacional; en este sentido, el clima se origina de la percepción tanto del sistema formal, como del estilo informal de los administradores y de otros factores organizacionales. Estos factores afectan las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas de la organización; se considera, por tanto, como un importante indicador del funcionamiento psicológico y social del recurso humano, el cual repercute de manera directa en el comportamiento y desempeño laboral.

Para otros autores, el clima es un elemento temporal, es decir puede manejarse e incluso manipularse por parte de las personas con poder e influencia dentro de la organización, se encuentra a un nivel superficial. Según Denison (1996, 624), clima es “el medio ambiente de la organización que proviene del sistema de valores de la organización, pero tiende a presentar este medio ambiente en términos relativamente estáticos, que se describen en

términos de un conjunto de dimensiones relativamente fijas. El clima se considera relativamente temporal, sujeto a control directo y limitado a aquellos aspectos del medio social que son conscientemente percibidos por los miembros de la organización”. El carácter manejable del clima que se obtiene de la concepción y definición de Denison, puede considerarse el complemento de los estudios de clima, los cuales arrojan resultados que pueden ser sujetos de mejora fácilmente. Esta interesante concepción de Denison sobre el Clima Organizacional, es incluso, muy bien el fundamento para realizar sistemáticamente análisis y diagnósticos de clima, en función de la ventaja manejable del mismo, y del control y mejora de la que es sujeto.

En base a la experiencia las personas se crean percepciones generales sobre la organización, estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayuda a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada.

Una definición bastante completa de lo que es clima nos la brindan los aportes de Rousseau (1988) y Schneider (1983) citados por Chiang, Botello, Nuñez. (2007, 63) “clima son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son

percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.”

II.2. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Ahora bien, evidentemente toda organización cuenta con características propias, su estructura, la manera de ser dirigida, el comportamiento en sí de los que en ella laboran, etc. hacen a la organización diferente de las demás. En tal sentido, las dimensiones que conforman el clima organizacional podrán ser diferentes, similares o incluso iguales pero definitivamente poseerán sus particularidades. Estas dimensiones y sus características específicas son las susceptibles de medir y en definitiva las que están influyendo en el comportamiento de los colaboradores.

Con respecto a esas dimensiones y debido a la singularidad de cada una, entre los investigadores no existe un consenso sobre cuáles deben evaluarse. De tal suerte que existen distintas propuestas que se mencionan a continuación. (Sandoval 2004).

George Litwing y Robert Stringer elaboraron un modelo sobre el cual estudiar el clima organizacional.

1. Estructura. Es la percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía; sentirse cómodo y no doblegado por un patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo esta bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. (Sandoval C. María del Carmen 2004,85).

Pritchard y Karasick propusieron un modelo de clima organizacional en los años setenta y desarrollaron un cuestionario basándose en once dimensiones:

1. Autonomía. Grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2. Conflicto y cooperación. Se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Dimensión que cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Forma de remunerar a los colaboradores.
6. Rendimiento. Relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del que ejecuta.
7. Motivación. Dimensión que se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones, analiza de que manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional:

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Consiste en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Es la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Luc Brunet en su libro “el clima de trabajo en las organizaciones” (1992) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado de comunicación por parte de los superiores, así como los métodos de trabajo que emplean.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

II.3. DIMENSIONES DEL PRESENTE ESTUDIO

Tomando en cuenta las características de la organización y del área sujeta a estudio se seleccionaron las dimensiones a estudiar, desprendidas básicamente de las mencionadas anteriormente y que han sido estudiadas por los expertos.

- Relaciones Interpersonales. Mencionada por Litwing y Stringer como apoyo y Pritcahr y karasick como relaciones sociales. La vital importancia de esta dimensión es que el apoyo y solidaridad entre los colaboradores los conforme en grupos y posteriormente en equipo. Solamente cuando existe ayuda y solidaridad entre los grupos, cuando están centrados en el logro de metas y objetivos comunes, entonces puede hablarse de equipos de trabajo.
- Estilo de Dirección. Cómo los jefes apoyan y estimulan la participación de sus colaboradores. Esta dimensión está totalmente relacionada con el liderazgo que ejercen los jefes. La encontramos dentro de las planteadas por Likert y tiene repercusión fuerte sobre las percepciones de los colaboradores y el clima organizacional.

- Sentido de Pertenencia. Vinculación afectiva hacia a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos. Esta vinculación con la organización provoca un comportamiento específico. El sentido de pertenencia es básicamente la identidad hacia la empresa; una organización que logra fortalecer la identidad dentro de sus colaboradores, crea una organización con personalidad, lo cual ejerce influencia en las percepciones y el clima.
- Estabilidad y Desarrollo. Una empresa estable es mucho más codiciada para trabajar en ella que una que no lo es. Crearse la idea de una empresa que conserva o despide a personas bajo criterios sumamente justos es fundamental para el fortalecimiento del clima. Lo mismo ocurre con las posibilidades de promoción y superación que la organización ofrece. La inestabilidad y no oportunidades de desarrollo nada más atrae colaboradores conformistas, no comprometidos, sin objetivos claros para su vida y a la vez provoca mucha rotación de personal. Esta dimensión se encuentra dentro de la MOTIVACIÓN, que mencionan Litwing y Stinger y Bowers y Tylor.

- Claridad y Coherencia en dirección. Claridad a la hora de dirigir; tiene relación directa con la comunicación, dimensión que propone Likert. Por encontrarla en todos los procesos y ser parte de la naturaleza humana, es importante trabajar en su desarrollo y mejoramiento. Una percepción positiva por parte de los colaboradores acerca de la forma de cómo manejan la dirección y la comunicación es fundamental para el fortalecimiento del clima organizacional. En este sentido Ongallo Carlos (2007 p. 76) menciona "hemos dicho que el ser humano debe su desarrollo y condición de social a la capacidad de comunicarse... por lo tanto el nexo es claro (se refiere al nexo comunicación-organización) si se considera a la organización como resultado de la capacidad de las personas para relacionarse en busca de fines e intereses".
- Retribución. En esta dimensión se puede medir la equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. Esta dimensión es tomada en cuenta casi por todos los expertos, a la vez que es en la práctica una de las dimensiones más difíciles de manejar y de lograr convertirla en satisfactoria para los colaboradores.

- Valores colectivos: De suma importancia debe considerarse la construcción y el fortalecimiento de los valores en una organización. Constituyen un elemento fundamental, los cuales deben concebirse desde el inicio, como filosofía sobre la cual erigir una organización.

II.4. SATISFACCIÓN LABORAL

Existen varios aspectos que pueden medirse para esta variable. Entre ellas la motivación, las actitudes y el involucramiento. Sin embargo estos elementos bien pueden integrarse dentro del concepto de satisfacción laboral, concepto que engloba cada uno de aquellos elementos y que además abarca o define muy bien el concepto que se quiere investigar.

Debe entenderse como un factor que determina el grado de bienestar que el individuo experimenta en el trabajo. Es evidentemente un factor muy importante de conocer dentro de las organizaciones.

Para Robbins (2000. 85). “Una revisión de las evidencias existentes permite identificar cuatro factores que fomentan la satisfacción de los empleados: trabajo mentalmente estimulante, remuneraciones equitativas,

condiciones laborales de apoyo y compañeros que los respalden.”

Por aparte la satisfacción puede variar con respecto a ciertos aspectos, según Robbins (2009, 84) “los niveles de satisfacción varían de acuerdo a la faceta del trabajo... en promedio las personas están satisfechas con sus empleos tomados en general, con su trabajo en sí y con sus supervisores y compañeros, sin embargo tienden a estar menos satisfechos con su pago y oportunidades de ascender.”

Para Robbins la mayoría de individuos prefieren un trabajo que plantee retos y sea estimulante, que otro que sea predecible y rutinario. De acuerdo a esto los trabajos deben ser interesantes para los trabajadores, deben despertar en los trabajadores la convicción de que pueden lograr ciertos retos, de confirmarles esa capacidad.

Finalmente para Robbins (2009, 85) la personalidad también juega un rol determinante. “Las personas que son menos positivas respecto de sí mismas es menos probable que les guste su trabajo”. Este es un elemento sobre el cual los administradores poco pueden hacer, siendo el proceso de selección la única manera de filtrar este tipo de personalidades que a la postre va a ser difícil motivar.

Una definición bastante apropiada es la mencionada por Chiang, Botello y Nuñez, citando a (Peiro 1985) quien la define como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así, la satisfacción laboral, es básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos del trabajo, por consiguiente hablar de satisfacción laboral, implica hablar de actitudes.”

En el campo de la psicología, la satisfacción laboral se ha definido de varias maneras, las cuales coinciden ampliamente en la idea de concebirla como una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo. En consecuencia esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias del trabajo y las características de cada persona.

Con respecto a los aspectos que se deben evaluar existen en la teoría algunas clasificaciones que facilitan su entendimiento y su estudio. A continuación se presenta un

cuadro donde el término Satisfacción Laboral se divide en cuatro partes con el propósito de facilitar su evaluación.

Cuadro 1 Clasificación de aspectos. Evaluación de la Satisfacción Laboral; métodos directos e indirectos. Francisco Javier Cantera López, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España.

CON REFERENCIA AL MEDIO LABORAL	CON REFERENCIA PERSONAL
<p data-bbox="125 688 487 716">CONDICIONES DE TRABAJO:</p> <p data-bbox="112 776 501 902">Salario, higiene del medio físico, relaciones interpersonales, iniciativa y promoción.</p> <p data-bbox="139 959 474 1036">CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA</p> <p data-bbox="112 1094 501 1170">Dimensión, prestigio, nivel tecnológico, estilo empresarial.</p>	<p data-bbox="618 688 827 716">DEL INDIVIDUO:</p> <p data-bbox="527 776 921 902">Edad, sexo, nivel profesional, aptitudes, formación, tolerancia al stress.</p> <p data-bbox="644 1045 801 1073">DEL MEDIO:</p> <p data-bbox="527 1131 921 1256">Mercado laboral, normas, valores importancia atribuida al salario, al ocio, cultura.</p>

II.5. DIMENSIONES ESTUDIADAS EN SATISFACCIÓN LABORAL

Fundamentados en la extensa teoría sobre el tema, y tomando en cuenta las características de la organización, el presente estudio analizó los siguientes elementos para la evaluación de la satisfacción laboral.

SATISFACCIÓN

- Satisfacción en el trabajo realizado. Es necesario conocer la satisfacción de los empleados con respecto al trabajo específico que realizan. Los factores involucrados en esta satisfacción pueden iniciar con el reconocimiento que los directivos ofrecen a sus subalternos, la manera y periodicidad en qué lo hacen. Otros aspectos pueden ser tener autonomía o sentirse empoderados en sus decisiones, estar realizando el trabajo que le gusta, así como sentirse involucrado y útil en el logro de los objetivos.
- Satisfacción de equipo. El trabajo en equipo debe fortalecerse dentro de las organizaciones. Es ampliamente reconocido las ventajas del mismo, simplemente porque los esfuerzos en conjunto y bien organizados generan más y mejores resultados

que el trabajo dividido. En Guatemala pareciera ser que no existe la cultura del trabajo en equipo, desde la instrucción en los establecimientos de estudio han promovido el trabajo individual, además de prohibir sistemáticamente la copia y brindarse apoyo, lo cual cohibe incluso la solidaridad.

- Satisfacción en la manera de ser dirigido y estructura. Las organizaciones comprometidas con su recurso humano, con su desarrollo y bienestar tienen grandes posibilidades de crecer y convertirse en sólidas; es por ello que las empresas deberían estar pendientes de este tipo de satisfacción. Dentro de los aspectos que se ponderan se encuentra la oportunidad de hacer carrera, de mejorarse a través de las capacitaciones, posibilidad de promoción de puestos, igualdad y justicia por parte de la empresa.
- En el entorno físico, el cual debe ser funcional para el desarrollo de las actividades laborales. La dimensiones, características del lugar, la ventilación e iluminación, la misma limpieza son factores que influyen en el bienestar del colaborador y su satisfacción.

- En la remuneración económica. Es una satisfacción bien difícil de lograr; sin embargo debe evaluarse y analizarse constantemente. La satisfacción con el salario, es sin duda, una satisfacción determinante en el desempeño laboral; dentro de este factor también se encuentra la satisfacción con las condiciones laborales y prestaciones de la empresa, así como la forma de negociar todo ello.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

III.1. HIPÓTESIS

Las percepciones que tienen los empleados de las estructuras de la organización manifestadas en el Clima Organizacional están relacionadas con la Satisfacción Laboral de los colaboradores del área de taller de la empresa Central Agroindustrial Guatemalteca.

III.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE CLIMA ORGANIZACIONAL.

El Clima Organizacional es un importante indicador del funcionamiento psicológico y social del recurso humano, el cual repercute de manera directa en el comportamiento y desempeño laboral.

Con respecto al término es interesante la explicación de Schneider (1975). “Es un concepto metafórico derivado de la meteorología, que al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales” (Chiang, Botello y Nuñez 2007, 63).

En las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar la naturaleza del clima e intentar medirlo. Según Alexis Goncalves, (2000) de todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

De acuerdo a Schneider (1975) el clima organizacional tiene dos cualidades que sirven para conceptualizar mejor: es una percepción y es descriptiva. Las percepciones son sensaciones experimentadas por un individuo. Las descripciones son informes de una persona de estas sensaciones.

En base a la experiencia las personas generan percepciones generales sobre la organización, estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayuda a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada.

Una definición bastante completa de lo que es clima nos la brindan los aportes de Rousseau y Schneider (1988) y (1990) citados por Chiang, Botello, Nuñez (2007, 63) “clima son las descripciones individuales del marco social

o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.”

III.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL.

El análisis del Clima Laboral se realizó a través de un diagnóstico de las percepciones de los colaboradores y los factores que generan esas percepciones. Las dimensiones que se consideraron como objeto de estudio para analizar el clima fueron:

- Relaciones Interpersonales.
- Estilo de Dirección.
- Sentido de Pertenencia.
- Estabilidad y Desarrollo.
- Claridad y Coherencia en Dirección.
- Retribución.
- Valores Colectivos
- Disponibilidad de Recursos

A continuación se presenta el cuadro donde se especifican las dimensiones con los indicadores e índices.

Cuadro 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE INDEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIONES EVALUADAS EN C.L.	INDICADOR	ÍNDICE
Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> ○ Grado en que los empleados se ayudan entre sí y su relación. 	Porcentajes y niveles en escala.
Sentido de Pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> ○ Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con los objetivos 	Porcentajes y niveles en escala.
Estilo de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ○ Grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a los colaboradores. 	Porcentajes y niveles en escala.
Estabilidad y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo. ○ Grado en la que los empleados ven posibilidades de promoción y superación dentro de la empresa 	Porcentajes y niveles en escala.
Claridad y Coherencia en Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ○ Grado de claridad de la dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y 	Porcentajes y niveles en escala.

	programas del área son consistentes con los criterios y políticas de la gerencia.	
Retribución	○ Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.	Porcentajes y niveles en escala.
Disponibilidad de Recursos	○ Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de los trabajos.	Porcentajes y niveles en escala.
Valores Colectivos	○ Grado en el que se perciben en el medio interno valores como la cooperación, responsabilidad y respeto	Porcentajes y niveles en escala.

III.4. DEFINICIÓN CONCEPTUAL VARIABLE DEPENDIENTE: SATISFACCIÓN LABORAL

Existen varios niveles que pueden medirse con respecto a la satisfacción laboral. Entre ellas la motivación, las actitudes y el involucramiento. Sin embargo con respecto a esta investigación todos estos elementos o niveles bien pueden integrarse dentro del concepto de satisfacción

laboral, concepto que englobará cada uno de aquellos elementos y que además abarca o define muy bien el concepto que se quiere investigar.

Debe entenderse como un factor que determina el grado de bienestar que el individuo experimenta en el trabajo. Es evidentemente un factor muy importante de conocer dentro de las organizaciones.

Para Robbins (2001, P. 85) “Una revisión de las evidencias existentes nos permite identificar cuatro factores que fomentan la satisfacción de los empleados: trabajo mentalmente estimulante, remuneraciones equitativas, condiciones laborales de apoyo y compañeros que los respalden.”

Una definición bastante apropiada es la proporcionada por Bravo, Peiro y Rodríguez (1996) citados por Chiang, Botello y Nuñez (2007, 349) quienes la definen como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así, la satisfacción laboral, es básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos

aspectos de su trabajo, por consiguiente hablar de satisfacción laboral, implica hablar de actitudes.”

III.5. DEFINICIÓN OPERACIONAL VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL

Al igual que con la variable clima, para medir esta variable se lograron establecer los factores o dimensiones para poder realizar un análisis de cada uno de ellos. Las dimensiones son:

SATISFACCIÓN

- De resultados y Trabajo.
- De equipo.
- La manera en ser dirigido y Estructura.
- En el entorno físico.
- En la remuneración económica

CUADRO 3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL

ELEMENTOS EVALUADOS EN SATISFACCIÓN	INDICADOR	ÍNDICE
Satisfacción de resultados en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reconocimiento ○ Autonomía ○ Apoyo y colaboración ○ Participación y toma de decisiones sobre su trabajo. ○ Realizar el trabajo que le gusta. ○ Sensación de que puede 	Porcentajes y niveles en escala

	alcanzar los objetivos y que está contribuyendo a lograrlos.	
Satisfacción de equipo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Confianza y solidaridad con los compañeros de trabajo. ○ Cohesión del grupo. ○ Consideración de un objetivo común. 	Porcentaje y niveles en escala.
Satisfacción con el ambiente físico de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Iluminación ○ Ventilación ○ Temperatura ○ Higiene ○ Disponibilidad de herramientas y maquinaria necesaria para trabajo. 	Porcentaje y niveles en escala.
Satisfacción con la manera de ser dirigido y estructura.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Oportunidad de hacer carrera. ○ Oportunidad de ir perfeccionando y desarrollando habilidades en su trabajo. ○ Grado en que la organización cumple con convenios, disposiciones y leyes laborales. ○ Posibilidades de promoción. ○ Igualdad y justicia por parte de la organización para los colaboradores. 	Porcentaje y niveles en escala.
Satisfacción con la remuneración.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Satisfacción con su salario y prestaciones. ○ Condiciones laborales. ○ Forma en que se da la negociación en la organización sobre aspectos laborales 	Porcentaje y niveles en escala

CAPÍTULO IV

MARCO OPERATIVO

IV.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se llevó a cabo corresponde al NO EXPERIMENTAL, debido a que no se manipularon deliberadamente las variables, sino que se ha observado el fenómeno en el contexto natural y luego se hizo el análisis. Tampoco se provocaron situaciones de forma intencionada. En conclusión, y de acuerdo a la clasificación proporcionada por Hernández, Fernández, Baptista (2003), se define la investigación como un estudio de tipo NO EXPERIMENTAL, TRANSVERSAL, DESCRIPTIVO.

IV.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La unidad de análisis lo conformó una muestra representativa del área de taller. Dentro de las características de este grupo se encuentra el nivel educacional, la mayoría graduados de nivel medio, con especialización técnica en el área de taller. Su condición económica muy similar, clase media baja a baja, y puede decirse que todos responden a la misma cultura por el trabajo que desempeñan. Con respecto a la edad, esta no es variable que incida dentro del estudio, sin embargo cabe mencionar que los sujetos evidentemente se encuentran

comprendidas dentro del rango de edad de personas económicamente activas.

Para determinar el tamaño de muestra se hizo el siguiente procedimiento: el total de colaboradores del área de taller son 249 personas, a quienes se le asignó un número, posteriormente, de manera aleatoria, se extrajeron de esta población la cantidad de individuos que correspondieron a la muestra. La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$n = \frac{pqN}{(d/Z)^2 (N-1) + pq} \quad n = \frac{(0.5 \times 0.5) (249)}{(0.10/1.645)^2 (248) + (0.5 \times 0.5)}$$
$$n = 54$$

Donde

- N es el tamaño de la población
- d precisión en porcentaje, nivel de significancia
- p probabilidad de éxito
- q probabilidad de fracaso
- Z valor tabular de Z

Quedando los valores así

- Margen de error al 10%
- Nivel de Confianza 90%
- Tamaño de la población 249
- Tamaño de la muestra recomendado 54

IV.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Se utilizaron tres instrumentos:

IV.3.1 Entrevista de Profundidad: Con la cual se abordó el tema general, específicamente con el Gerente de Recursos Humanos y con el Gerente de Taller. Con la entrevista se comprendió la dinámica del área investigada, la forma de administración y de gerenciación del recurso humano, se conocieron algunos problemas internos y sobre todo se fueron estableciendo los factores o dimensiones, que como involucrados directamente, sugirieron fueran sujetos de evaluación y estudio.

IV.3.2 Cuestionario Directo Estructurado: Es la técnica más común de recolección de datos, la cual exige que las preguntas se formulen para todos los encuestados con las mismas palabras exactamente y en la misma secuencia. Esta normalización se diseña para controlar el sesgo en las respuestas, asegurando que los encuestados estén respondiendo exactamente a la misma pregunta.

Para la elaboración de este instrumento se fundamentó en la teoría de la escala de Likert construyéndose el instrumento de manera específica con los factores o dimensiones que los gerentes de las áreas involucradas manifestaron estar interesados en analizar, así mismo se aprobó el instrumento con la intervención en varias ocasiones de los directores del área y posteriormente con la aplicación de una prueba piloto a algunos

colaboradores, quienes evidentemente quedaron fuera del proceso formal de aplicación de instrumentos.

En este modelo se presentan enunciados en forma de afirmaciones, los cuales se pide la reacción de los sujetos. Las afirmaciones califican al objetivo de actitud que se está midiendo.

IV.3.3 Cuestionario de pregunta abierta: El cual se utilizó para conocer con mayor detalle las percepciones de los colaboradores. Se formuló una pregunta para cada aspecto a medir, con el propósito de obtener mayor fundamento y soporte que complementara los resultados que se obtendrían en la pregunta cerrada. Las preguntas abiertas se formularon en el mismo formato del cuestionario estructurado.

IV. 4. METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. Se apoyó en fuentes primarias y secundarias. Dentro de las primarias se obtuvo información de campo a través de entrevistas de profundidad. Se utilizó como recurso técnico la grabación de entrevistas. En primera instancia se visitó en varias ocasiones al gerente de Taller y el de Recursos Humanos, quienes proporcionaron un panorama general de la empresa y específicamente del área en estudio, mencionando la existencia de:

- Problemas en cuanto a interacción social, poca colaboración, problemas de demandas laborales, rotación.
 - La existencia de una cultura de endeudamiento. Se conceden préstamos a los colaboradores.
 - La forma como se han manejado estos problemas, cuál ha sido la estrategia.
2. Se establecieron las dimensiones a ser analizadas. Se presentó una lista de las posibles dimensiones a estudiar, la cual fue evaluada, corregida y finalmente aprobada por los gerentes de recursos humanos y taller.
 3. De acuerdo a la información recibida en las entrevistas y contando ya con las dimensiones sujetas a estudio, se procedió a la construcción de los instrumentos.

La realización de los instrumentos se fundamentó en la teoría de construcción de escalas de actitud de Likert, Ejebarrieta e Iñiguez (1984). Este método de calificaciones sumadas para la medición de actitudes fue desarrollado por R. Likert en 1932. En la actualidad es una de las más usadas en la medición de actitudes. La escala utiliza enunciados o proposiciones sobre las que se tiene que manifestar el entrevistado.

En realidad la escala consta de un número de ítems que se consideran relevantes para la opinión a evaluar.

Estas afirmaciones no deben ser ambiguas y expresan aprobación o rechazo al objeto de estudio. Los sujetos responden a estas afirmaciones seleccionando un punto en una gradación que va de aprobación total a desaprobación total, tratando de evitar la respuesta de tendencia central.

“Una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones seleccionadas. Una puntuación alta indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y una puntuación baja indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización”. (Elejabarrieta, F.J., Iñiguez, L. 1984, citando a Likert).

La variable Clima Organizacional se evaluó sobre las siguientes dimensiones, detallándose a la par las preguntas que corresponden a cada factor.

Cuadro 4.

DIMENSIONES ESTUDIADAS EN CLIMA	No. DE LAS PREGUNTAS PARA CADA FACTOR
Relaciones Interpersonales	15-22-24-25
Estilo de Dirección	3-7-8-16-18-34-21-39
Sentido de Pertenencia	12-33-14-19-23
Estabilidad y Desarrollo	9-20-30-31-32-38
Claridad y Coherencia en dirección	1- 5-11-13-29-36
Retribución	4-6-37
Disponibilidad de Recursos	17-27-28
Valores Colectivos	2-10-26-35

Según esta escala se debe establecer tres niveles: Alto, medio y bajo. Según la suma de los ítems y determinar así el nivel. Los niveles se determinaron por factor y también general. Como se puede ver la cantidad de preguntas varía de un factor a otro, sin embargo se estandarizó el peso de cada uno, al hacerlo se pudo obtener la puntuación para cada una de las posibles respuestas. Se determinaron los rangos para cada factor y así el nivel de cada uno.

Fundamentados en la teoría de Likert, los rangos de los niveles bajo, medio o alto se calcularon de la siguiente manera: El máximo total de puntos que un individuo podía obtener en el instrumento se multiplicó por la cantidad de individuos entrevistados, (54). El procedimiento para la variable SATISFACCIÓN fue el mismo. A continuación se detallan los factores analizados y las preguntas asignadas a cada factor.

Cuadro 5.

DIMENSIONES ESTUDIADAS EN SATISFACCIÓN	No. DE LAS PREGUNTAS PARA CADA FACTOR
De resultados y Trabajo	5-6-7-9-12-21-22-23-29
De equipo	2-8-24-32
La manera en ser dirigido y Estructura	1-4-15-16-17-18-19-20-26-27-28-30-31
En el entorno físico	10-11-25
En la remuneración económica	3-13-14

4. Aplicación de prueba piloto a un total de 20 colaboradores.
5. Corrección de instrumento. Se corrigieron algunos detalles a los instrumentos como palabras con significados ambiguos, desconocimiento de palabras o términos, control del tiempo requerido para llenado las boletas.
6. Aplicación de instrumentos
7. Tabulación de datos
8. Aplicación de la prueba de coeficiente de correlación y análisis de regresión para determinar si las variables se encuentra relacionadas.
9. Graficación
10. Interpretación y análisis de resultados.

CAPÍTULO V

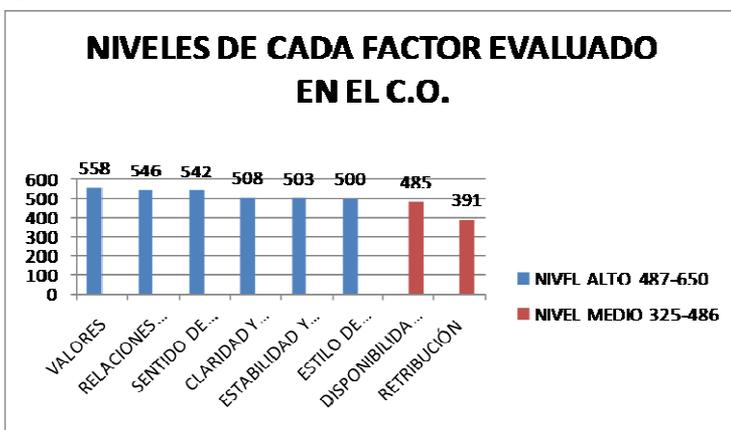
PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

V.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el estudio Clima Organizacional realizado en el área de taller de Central Agroindustrial Guatemalteca.

Los resultados se han graficado por nivel (de acuerdo a los rangos establecidos y explicados en la metodología).

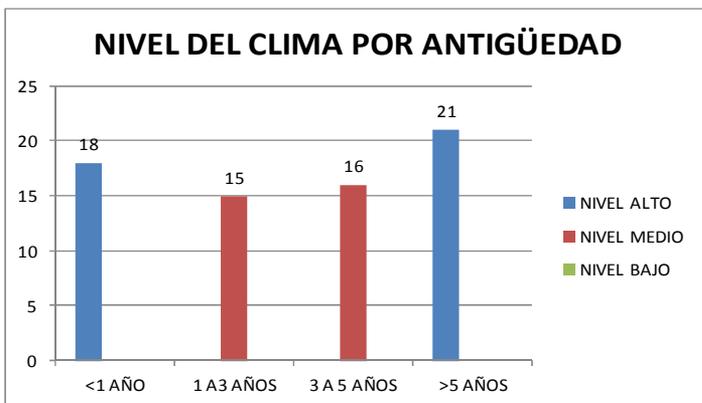
Gráfica 1



La gráfica 1 muestra el nivel de cada uno de los factores estudiados. El factor **Disponibilidad de Recursos** se encuentra en el límite superior del nivel medio. Sin embargo en la gráfica se evidencia que es el factor **Retribución** el que se encuentra con menor puntuación,

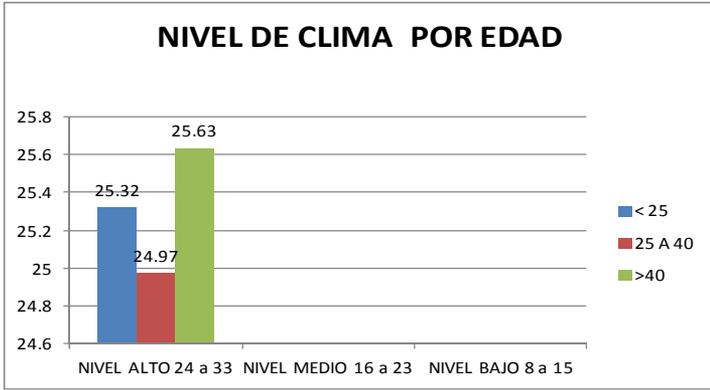
posicionado en el tercio inferior del nivel medio. El análisis de la cultura organizacional será indispensable a la hora de darle tratamiento a este factor, pues el endeudamiento por parte de los colaboradores en las cajas de ahorro del área han llegado a afectar el ingreso líquido que finalmente reciben, y evidentemente cambia la percepción al respecto; aparte de la situación económica general, del análisis de los paquetes de remuneraciones y prestaciones.

Gráfica 2



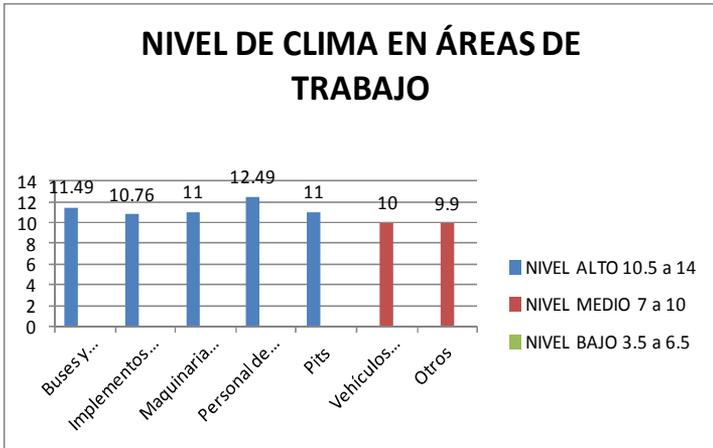
La gráfica 2 muestra el nivel del Clima Laboral en el factor **antigüedad**. Puede observarse poca diferencia entre los rangos, aunque dos de ellos cayeron en el nivel medio. Los resultados evidencian un cierto nivel de descontento en los empleados con antigüedad de 1 a 3 años y de 3 a 5 años.

Gráfica 3



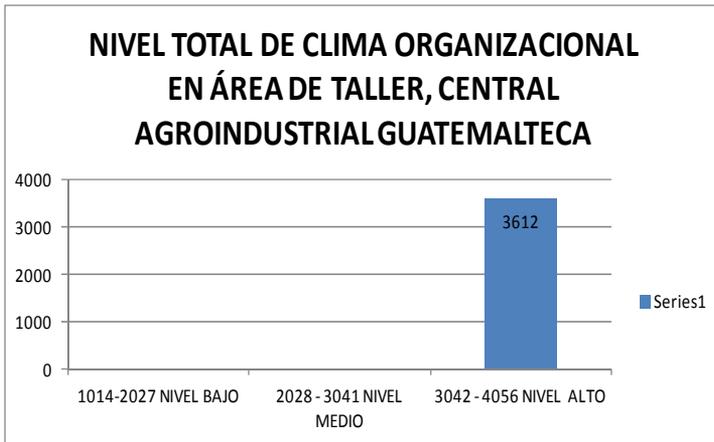
La gráfica 3 muestra el nivel del Clima Laboral por **edad**. Se evidencia claramente que es el rango de edad entre los 25 y 40 años el rango con menor nivel. A pesar de haber caído dentro del nivel alto, posee la menor puntuación.

Gráfica 4



La gráfica 4 muestra el nivel de Clima Laboral encontrado para las distintas áreas de trabajo. Se puede observar un nivel bastante uniforme en todas las áreas, siendo **Personal de Furgón** el más alto. **Vehículos livianos y otros** tienen un nivel medio.

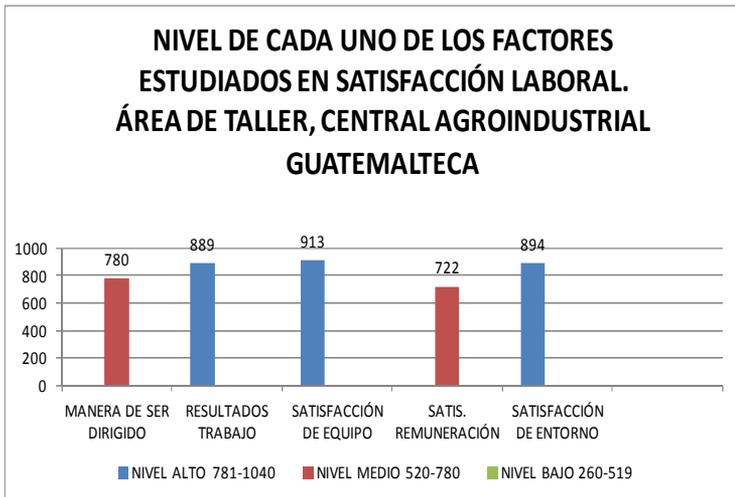
Gráfica 5



La gráfica 5 muestra que el Clima Organizacional general del área de taller de Central Agroindustrial Guatemala se encuentra en el nivel alto, de acuerdo a los rangos que se estipularon en este estudio.

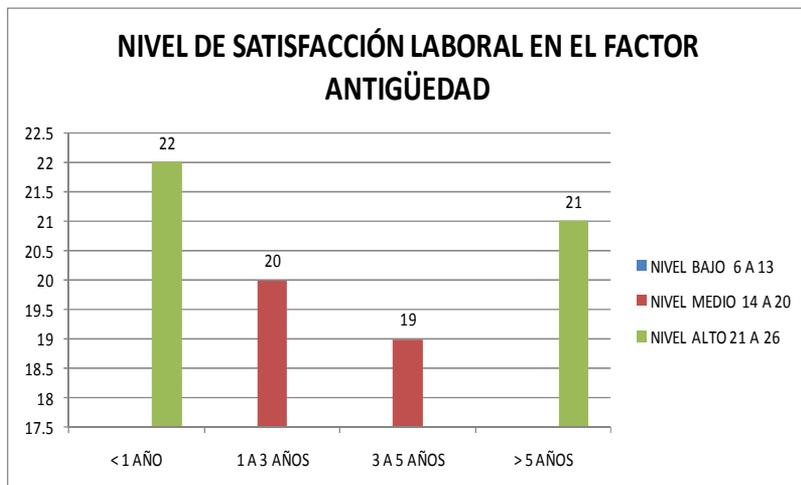
V.2. SATISFACCIÓN LABORAL

Gráfica 6



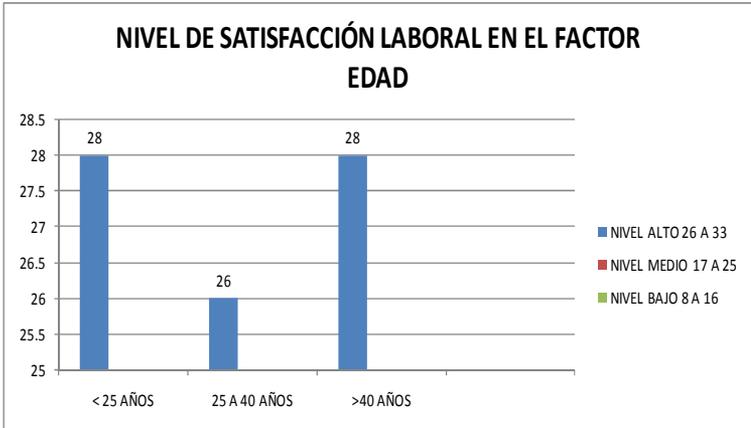
La gráfica 6 muestra dos factores dentro del rango de nivel medio. Aunque el factor **Manera de ser dirigido** se encuentra posicionado en el límite superior de ese nivel. El factor **satisfacción en remuneración** es el factor más bajo. Lo cual concuerda totalmente con el resultado en la variable Clima. También se manifiesta cierta concordancia en los factores **Estilo de dirección** en la variable Clima y **Manera de ser dirigido** en Satisfacción.

Gráfica 7



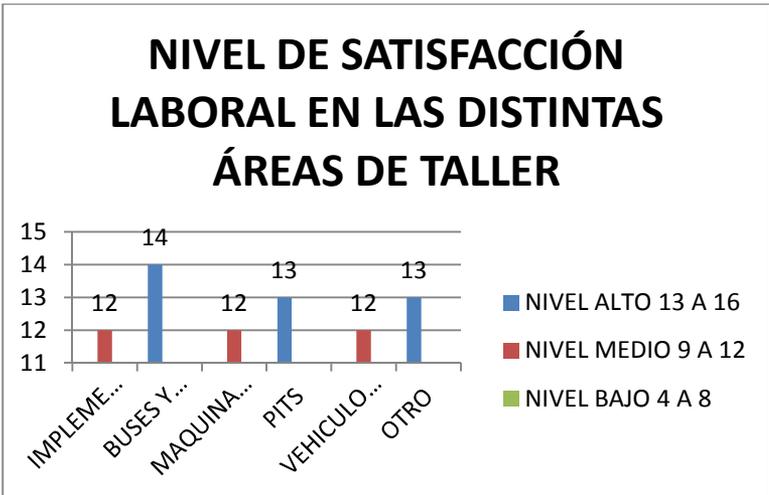
La gráfica 7 muestra el nivel de satisfacción en el factor antigüedad. Atendiendo a los niveles, dos rangos han quedado en nivel medio, sin embargo se puede observar una mínima diferencia con los rangos que cayeron en el nivel alto. Al igual que con la variable Clima, (ver gráfica 2) la variable Satisfacción muestra también los rangos de 1 a 3 años y de 3 a 5 años de antigüedad con niveles menores. Se hace la aclaración que cada rango tiene un peso de 25 puntos.

Gráfica 8



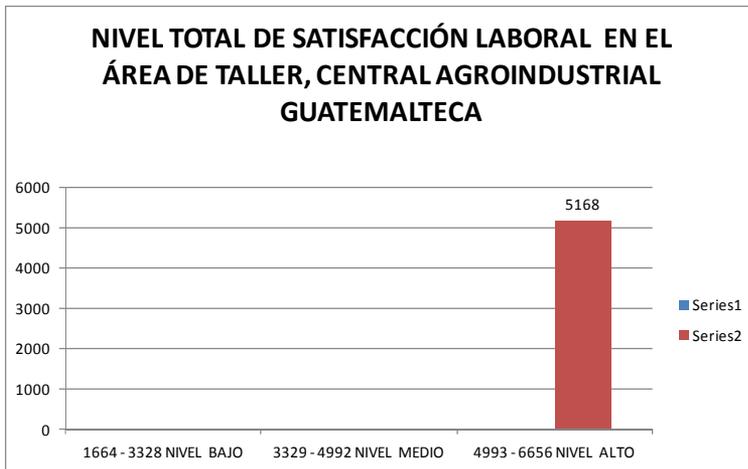
Se grafica el nivel en el factor edad. El rango menor, aunque en el nivel alto, de 25 a 40 años, lo cual muestra una concordancia total con los datos en la variable Clima. (Ver grafica 3). Cada rango tiene un peso de 33 puntos.

Gráfica 9



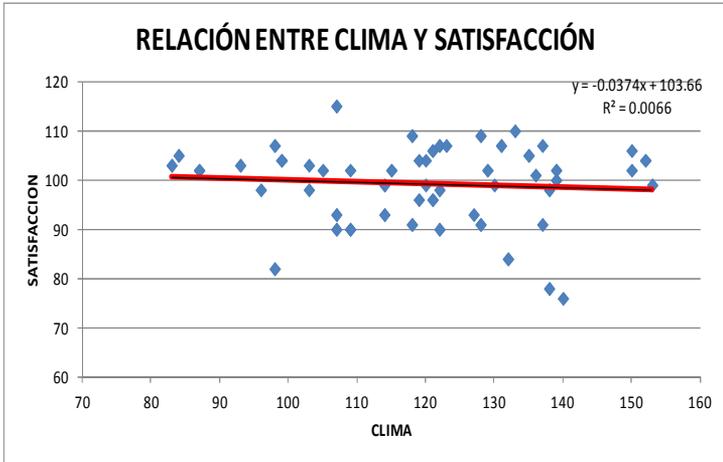
La gráfica 9 muestra a las áreas **Implementos Agrícolas, Maquinaria pesada y Vehículos livianos** con menor nivel. Cada rango tiene un valor de 16 puntos.

Gráfica 10



La gráfica 10 muestra el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores en el área de taller de Central Agroindustrial Guatemala.

Gráfica 11



La gráfica muestra el análisis de regresión hecho a los datos obtenidos de las dos variables. Mediante la prueba de correlación de variables se pudo determinar que las mismas no se encuentran relacionadas linealmente, pueden observarse la dispersión en los puntos que no muestran clara ni evidentemente una posible relación. El resultado de la prueba de coeficiente de correlación fue de -0.08 .

V.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De una manera general, los datos han arrojado resultados positivos para el área de Taller de Central Agroindustrial Guatemalteca. Las percepciones que conforman el estudio de Clima, evidencian retribución como el factor a trabajar. En la parte de preguntas abiertas se pudo observar que esta fue la queja constante dentro de los colaboradores. Los resultados en los factores edad y

antigüedad se complementaron en el estudio, mostrando una relación entre las edades de 25 a 40 y los rangos de antigüedad de 2 a 3 y de 3 a 5 años. (ver gráficas 2 y 3). Este dato debe considerarse importante ya que es una edad muy productiva en el trabajador; pero a la vez tanto la edad, como el tiempo de trabajar en la empresa se caracterizan por ser difíciles de mantener motivado al colaborador, según la opinión del gerente de recursos humanos esto puede ocurrir debido a la energía y dinamismo propia de su edad, las demandas económicas de su hogar y las posibles oportunidades que detecta fuera de la empresa. Esto lo hace eventualmente estar insatisfecho y tentado a buscar otras oportunidades que le generen un mejor ingreso.

En el espacio de respuesta abierta los colaboradores corroboraron los resultados arrojados, mencionando que no creen que la retribución económica sea justa. Así mismo mencionaron repetidamente que en muchas ocasiones no cuentan con las herramientas para desempeñar su trabajo, lo cual también se evidencia en los resultados arriba graficados. (ver gráfica 1, factor: disponibilidad de recursos).

Otro resultado a destacar obtenido en la respuesta abierta fue que la mayoría de los empleados no conocen la misión del área de taller, es más, se percibe que no conocen bien que es la misión y visión de una organización, lo cual

demuestra falta de comunicación hacia los colaboradores al respecto.

La situación con respecto a la variable Satisfacción es totalmente similar. El descontento en el aspecto de remuneración continúa siendo la constante en el estudio. Situación que no debe tomarse como grave porque se encuentra en un nivel medio. Se pudo corroborar en las respuestas abiertas que el factor salario preocupa en su mayoría a los colaboradores, quienes mencionan repetidamente como incentivo para su trabajo un aumento salarial. Aunado también mencionaron que capacitaciones y reconocimientos periódicos servirían para hacerlos sentir importantes y motivados.

La satisfacción en la manera de ser dirigido es el otro factor con ponderación en el nivel medio. A este respecto en las respuestas abierta podemos observar que la exigencia, el favoritismo e injusticia al delegar tareas y contradicción en órdenes, fueron los aspectos que los colaboradores mencionaron como motivos de su insatisfacción en cuanto a la manera de ser dirigidos.

Con respecto a la edad y la antigüedad vuelve a evidenciarse la misma relación que se observó en la variable Clima.

Las variables Clima y Satisfacción se encuentran en un nivel alto, sin embargo es importante destacar cómo a

través del estudio pudo encontrarse la evidencia de algunos pequeños problemas en donde se puede trabajar y mejorar.

Es importante mencionar que en el proceso de las entrevistas previas a la aplicación de los instrumentos se detectó que la empresa tiene una cultura de préstamos a los colaboradores que de alguna forma se ha ido de las manos. Los colaboradores pueden solicitar una cantidad considerable de préstamos en la caja de ahorro lo cual hace que finalmente reciba muy poco sueldo líquido al final de cada quincena, debido a los descuentos generados.

Finalmente, y con el objetivo de establecer si ambas variables estaban relacionadas, se procedió a aplicarles la prueba de coeficiente de correlación. Como se puede observar en la gráfica 11 el resultado de la correlación es de -0.08 ; lo cual indica que NO hay correlación. Si se recuerda, la teoría para establecer la correlación entre variables menciona que ambas variables se encontrarán relacionadas linealmente en tanto el resultado de la prueba se acerque a 1 o -1 , siendo esta relación positiva o negativa. Sin embargo en este caso el resultado se aproxima más al 0 .

La interpretación de este resultado es contundente, ya que evidencia que el constructo o variable Clima NO predice en ningún momento la variable Satisfacción. En otras

palabras, en base a estos resultados se puede afirmar, que en el área de taller de la empresa Central Agroindustrial Guatemalteca, la evidencia de un buen clima, no precisamente indica una buena satisfacción por parte de los colaboradores. Cuando se analiza detenidamente este resultado y se le da la explicación contextual, encontramos que en el área de taller está afectando puntualmente el aspecto salarial. Este aspecto, que fue constante motivo de cierta insatisfacción y evidenció bajos niveles en clima, tanto cuantitativamente como cualitativamente es el punto de descontento que no permite una relación abierta entre las variables. Es decir, aunque los colaboradores puedan percibir buen clima, se sientan a gusto y estén satisfechos en otros aspectos, el motivo salarial, finalmente los tiene insatisfechos.

Es importante destacar la solidez de la estructura organizacional, que a pesar de este descontento monetario, ha logrado, definitivamente en otros aspectos, sostener la buena relación colaborador-organización.

CONCLUSIONES

1. Según la medición de Clima y Satisfacción en el área de Taller de Central Agro Industrial Guatemalteca, ambas variables se presentan estables, de acuerdo a los rangos establecidos en el estudio.
2. Se aclara que lo anterior NO significa que el clima sea óptimo o excelente. Precisamente el estudio ayuda a detectar inclusive problemas mínimos, con el objetivo de trabajarlos oportunamente.
3. De acuerdo a lo anterior se encontró que los factores retribución, disponibilidad de recursos y manera de ser dirigido son los factores que necesitan ajustes y trabajo.
4. Estos factores se encuentran dentro de la escala en un nivel medio, siendo ya esto un síntoma de la necesidad de trabajar en estas áreas.
5. La satisfacción en la manera de ser dirigido tuvo una ponderación media. Los aspectos mencionados por los colaboradores en las respuestas abiertas, sobre esa inconformidad fueron:
 - Exigencia,
 - Injusticia a la hora de delegar tareas,

- Favoritismo
 - Contradicciones en las órdenes
6. Los resultados evidenciaron una relación interesante entre el rango de edad de 25 a 40 años y los rangos de 1 a 3 y 3 a 5 años que se estudiaron en el factor antigüedad. Ambos manifiestan niveles medios tanto en Clima como en Satisfacción.
 7. Las respuestas abiertas corroboraron totalmente los resultados que se cuantificaron, manifestando su inconformidad en retribución y disponibilidad de recursos.
 8. Se detectó el desconocimiento por parte de los colaboradores sobre la misión y visión del área de taller y en general sobre el significado de los términos, lo cual evidencia poca comunicación al respecto.
 9. Se evidencia una necesidad imperiosa de revisar el aspecto salarial.
 10. Se concluye que la insatisfacción en el aspecto salarial afectó de manera determinante el resultado que se menciona a continuación.

11. Con un análisis de regresión se concluyó que las variables Clima y Satisfacción no se encuentran relacionadas, lo cual manifiesta que en el área de Taller de Central Agroindustrial Guatemalteca, el clima laboral no predice el comportamiento de los colaboradores para la variable satisfacción; es decir, los colaboradores pueden estar conformes con el clima organizacional, lo cual no significa que estén laborablemente satisfechos.

12. En virtud de no haber encontrado prueba suficiente de apoyo, el estudio RECHAZA LA HIPÓTESIS PLANTEADA la cual dice: **Las percepciones que tienen los empleados de las estructuras de la organización manifestadas en el Clima Organizacional están relacionadas con la Satisfacción Laboral de los colaboradores del área de taller de la empresa Central Agroindustrial Guatemalteca.**

RECOMENDACIONES

Invertir en el recurso humano es indispensable. Hoy en día se sabe que las organizaciones son o pueden llegar a ser exitosas si cuentan con colaboradores verdaderamente motivados, si el sentido de pertenencia hacia la organización es fuerte, si han logrado desarrollar el trabajo en equipo y han comprendido realmente la importancia; en general si se encuentran cómodos y satisfechos con la organización, con los compañeros y con el trabajo que desempeñan.

Las organizaciones que no se han preocupado por implementar estrategias para fortalecer estos y otros muchos elementos inevitablemente tienen que afrontar problemas muy marcados en rotación de personal, robos sistemáticos, bregar con líderes negativos y con los conflictos que estos provocan. Es así, como definitivamente, la administración eficiente del recurso humano es una necesidad en toda organización que desea ser competitiva y productiva.

Como se ha podido determinar mediante el presente estudio, el clima laboral del área de taller de Central Agroindustrial Guatemalteca se encuentra en términos administrativos, estable. Esto no proporciona, como ya se dijo, alguna garantía de que no puedan existir problemas eventualmente, de hecho el clima organizacional es muy volátil, el mismo puede afectarse tan solo con un rumor,

aunque este sea infundado; por ello los administradores del recurso humano tienen que tener conocimiento y control sobre el personal. Si bien es cierto se encontró cierta estabilidad en el clima y satisfacción, a la vez se encontraron elementos bien focalizados que evidentemente están provocando cierto grado de insatisfacción y sobre los cuales es menester trabajar a tiempo.

SITUACIÓN GENERAL DE ÁREA DE TALLER CENTRAL AGROINDUSTRIAL GUATEMALTECA

1. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

SITUACIÓN GENERAL	RECOMENDACIONES
<p>CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estadística y los rangos en las escalas utilizadas encontraron que los factores Disponibilidad de Recursos y Retribución se encuentran ligeramente afectados. 	<p>DISPONIBILIDAD DE RECURSOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conformar un equipo emergente que analice la situación en cuanto al factor Disponibilidad de Recursos. 2. Cerciorarse que se cuente con el equipo y herramientas necesarias para cada una de las sub-áreas. 3. Organizar una plática entre los

	<p>colaboradores para hacerles ver la necesidad de cuidar los recursos y promover la actitud positiva para realizar el trabajo.</p>
	<p>RETRIBUCIÓN</p> <p>4. En cuanto a la retribución, desde el punto de vista no salarial del cual se ahondará más adelante, es importante tener en cuenta los siguientes conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Para motivar al colaborador las retribuciones deben ser importantes. ✓ Debe conocerse bien al colaborador porque la importancia de la retribución varía de persona a persona. ✓ Valorar abiertamente el trabajo bien realizado. Las personas se sienten atraídas por jefes y organizaciones que saben valorar un buen desempeño. ✓ Tomar en cuenta los índices de renuncias, ningún trabajador

satisfecho quiere ausentarse de una organización, excepto en casos especiales.

- ✓ La satisfacción provoca buen rendimiento, lo que técnicamente es eficiencia.
- ✓ Una persona insatisfecha transmite malestar e influye negativamente en el clima organizacional.

Al tomar en cuenta los anteriores conceptos se recomienda:

- ✓ Estructurar un sistema de retribución que se posicione de manera permanente dentro de las percepciones que el colaborador tiene sobre la estructura de la organización.
- ✓ Desarrollar un formato de evaluación del desempeño que permita llevar records sistemáticos de los colaboradores con el objetivo de retribuir a quienes realmente lo merecen.
- ✓ Hacer reconocimientos en público; aunque no es

	<p>recomendable llevarlos a cabo muy frecuentemente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer el concepto de la inseparable asociación entre triunfo y retribución. ✓ Las retribuciones deben ser creíbles, si no pueden percibirse como injustas y con tendencia al favoritismo hacia ciertos empleados.
<ul style="list-style-type: none"> • Medianamente baja percepción en el área de <i>vehículos livianos</i>. 	<p>5. En cuanto a la mediana percepción negativa en la sub área de <i>vehículos livianos</i>, apoyándose en las respuestas abiertas, se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vigilar la percepción de favoritismo que existe. • Mejorar la comunicación entre supervisor o jefe y colaboradores. • Apoyarse nuevamente en el aspecto retribución del cual se hablo anteriormente.
<p>SATISFACCIÓN LABORAL</p>	<p>MANERA DE SER DIRIGIDO</p> <p>Se ha de recordar que este factor</p>

<ul style="list-style-type: none">• Cierta insatisfacción en la manera de ser dirigido e insatisfacción en la remuneración.	<p>tiene amplia relación con dos factores: Comunicación y Liderazgo.</p> <p>Comunicación: Este aspecto, que pareciera ser tan fácil de manejar, debido a que pertenece a nuestra naturaleza, es realmente un factor que provoca mucho problema. Una definición interesante es la que se encuentra en Ferrer (1994 p. 25) quien define de la siguiente manera lo que es comunicación: “Es la creación de significados compartidos a través de procesos simbólicos”. Cuando la información que se recibe de otra persona, realmente tiene alguna carga significativa entonces se provoca el entendimiento. Dentro de las organizaciones, al igual que a nivel interpersonal sucede lo mismo. Se logra estar comunicado cuando los mensajes enviados tienen significado para cada quien que lo recibe, esto provoca realizar acciones en equipo con la intención de lograr</p>
---	--

objetivos comunes. Este interés en estar realmente comunicado, se logra mejor con el estilo de dirección que se está aplicando, o en otras palabras el liderazgo de los jefes.

Liderazgo: Es la habilidad que posee una persona, mediante la cual influye a otras, inspirándolas, motivándolas y dirigiéndolas a llevar a cabo acciones en vías a lograr objetivos comunes. Dentro de las grandes clasificaciones de liderazgo se tiene el autocrático, quien evidentemente ordena y espera obediencia en la mayoría de los casos, el participativo o democrático quien consulta a los subordinados y escucha propuestas, y el llamado *laissez faire* o liberal, quien da total independencia a los subordinados, y sus decisiones dependen mucho de las de las propuestas de aquellos.

Ante este aspecto se

recomienda:

1. Mejorar el sistema de comunicación, intentando que los canales sean permeables. Se propone implementar estrategias de comunicación ascendente. La utilización de buzones de sugerencias ha servido para estos propósitos
2. En cuanto al liderazgo se deja como inquietud conocer y posteriormente aplicar el tipo situacional, propuesto por Hershey y Blanchard. Según esta teoría no hay liderazgo mejor que otro, mas bien el manejo depende de la situación. Se basa en una comunicación amplia y clara a la hora de delegar la tarea, a la vez que se da acompañamiento emocional y de actitud de apoyo al colaborador en el desempeño del trabajo. Este tratamiento debería generar un nivel de

	<p>madurez y confianza en el colaborador, a quien poco a poco se le ha ido administrando la conducta y comportamiento.</p> <p>3. Se propone capacitar a los jefes y supervisores con talleres y pláticas sobre este tipo de liderazgo</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Niveles medios de satisfacción laboral en el aspecto antigüedad. • Niveles medios en las sub-áreas de <i>implementos agrícolas, maquinaria pesada y vehículos livianos.</i> 	<p>4. Aplicar medidas de reconocimiento, darle seguimiento a la disponibilidad de recursos y la comunicación, Aspectos ya abordados en la variable Clima.</p>

2. RECOMENDACIONES GENERALES

- a) Implementación de pláticas o charlas para dar a conocer la filosofía de la empresa y del área de taller.
- b) Siempre las pláticas y la comunicación son herramientas que deben utilizarse y explotarse. En la percepción de demasiada exigencia por parte de los jefes, las charlas motivacionales y de superación personal quedarían muy bien, aparte de estar retroalimentando constantemente sobre la necesidad del logro de objetivos y fortalecimiento de valores.
- c) Orientar a los jefes sobre el trato a los subalternos, enfatizando en la necesidad de mantener una postura con decisión, ejerciendo el don de mando, pero siempre con un trato de respeto. Mantener las distancias implica estar siempre con la posibilidad de exigir, no como se ha pensado erróneamente, demeritar, gritar o insultar, esto simplemente crea resentimiento, bajo rendimiento y promueve falta de respeto a la autoridad.
- d) Implementación del sistema de evaluación de desempeño 180 y 360 grados, con el objetivo tanto de conocer el desempeño y de promover el compromiso.

3. ASPECTO SALARIAL

Parafraseando a Robbins, (2009) es interesante mencionar que en general los colaboradores de una empresa se sienten satisfechos con su trabajo, con sus compañeros, sus jefes y su organización, aunque tienden a estar insatisfechos con sus ingresos salariales. Lo que Robbins menciona se corroboró en este estudio. La mayor insatisfacción que se evidenció fue en el aspecto salarial, el cual de alguna manera incidió en los resultados obtenidos. Ahora bien, Central Agroindustrial Guatemalteca presenta una situación específica que influencia negativamente al respecto y que se detectó en la entrevista de profundidad. Tanto el Gerente de Taller como el de Recursos Humanos mencionaron que la empresa en ansias de ayudar al colaborador en momentos y situaciones especiales, tiene una política de préstamo, sin embargo esta situación ha ido escapándose de control, al punto de convertirse en un problema. Muchos colaboradores no reciben su sueldo completo debido a los descuentos que sus préstamos les genera. Seguramente esto también tuvo un peso negativo sobre los resultados del estudio.

Ante esta situación se presentan las siguientes sugerencias:

- a) Implementar políticas que vayan contrarrestando la cultura de endeudamiento que la organización presenta.
- b) Estas políticas deberán implementarse con una estrategia definida, debido a que cortar de tajo con esta costumbre podría producir también descontento.
- c) Aplicar la política de no préstamo o prestamos controlados a los colaboradores de nuevo ingreso.
- d) Sensibilizar al colaborador sobre el beneficio de la administración del salario y la incidencia de esto en el progreso y bienestar familiar. Para esto se recomienda implementar pláticas, charlas e incluso capacitaciones más formales sobre el eficiente manejo del salario, enseñar cómo realizar un presupuesto, aprender a priorizar gastos y a detectar los que no son necesarios.
- e) Eliminar todo tipo de situación que promueva el endeudamiento, como son los bazares, comisariato y controlar puntualmente el consumo en cafetería.

Según la última entrevista con el gerente de Recursos Humanos, el último ajuste salarial se está haciendo efectivo en la primera quincena del presente año, acatando la disposición gubernamental al aumento al salario mínimo. El mismo corresponde a un 6.75% para el área

agro-industrial y tiene como objetivo contrarrestar la inflación que se presentó en el año 2011.

La escala salarial que presenta el área de taller consta de seis categorías, en las cuales han clasificado a sus colaboradores de manera apropiada según el análisis a los correspondientes perfiles y descriptores de puestos. Mencionaron no tener una política salarial definida, aunque sí el interés y el esfuerzo por ir optimizando este proceso.

Recomendaciones

- Darle continuidad al trabajo y esfuerzo para establecer políticas que garantice escalas salariales justas.
- Mantener entre las escalas brechas significativas en cuanto a salario, de acuerdo a las obligaciones, responsabilidades, capacidades y jerarquías de los puestos.
- Con lo anterior se fomentará entre los colaboradores la especialización y la búsqueda de promoción a puestos de mayor escala.
- Estar pendiente de las ofertas salariales en el mercado laboral para mantener compensaciones competitivas.

- Estar pendiente de las necesidades de los empleados incluyendo no solamente el aspecto económico, sino su seguridad y autoestima.
- Tener en cuenta los aspectos externos que influyen en el aspecto salarial como: el costo de vida, la inflación, la oferta del mercado laboral en el área e industria relacionada.
- Motivar constantemente a los colaboradores eficientes y productivos con reconocimientos que ayuden a contrarrestar el descontento salarial que provoca la cultura de endeudamiento y la insatisfacción general que se tiene al respecto.

4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Finalmente, de manera general y como una propuesta de mejora continua, se recomienda concebir la posibilidad de realizar una reforma al área de taller, en un proceso lento pero significativo, aplicando estrategias que impulsen al área a un nivel más alto de administración; fundamentándose desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional, DO. El objetivo de esta recomendación es promover la inquietud de conocer a profundidad esta estrategia organizacional y madurar la posibilidad de implementarla, o incluso dejar abierta la posibilidad de que se constituya en un nuevo estudio.

El Desarrollo Organizacional es un concepto que puede verse complejo pero muy simple y elemental a la vez. En

realidad consiste en proponerse y concentrarse en desarrollar integralmente y al mismo ritmo cada una de las áreas de la organización. Para ello evidentemente se deben conocer a profundidad todos sus procesos de tal manera que los logros se den de forma paralela. Su aplicación se fundamenta en la conformación de grupos de trabajo, que de manera comprometida y responsable se encargan de trabajar arduamente para lograr la mejora continua en el área asignada. Estos grupos deben tener la consigna de no funcionar como apaga fuegos, sino de ir logrando avances sistemáticos para su área. Estos grupos serán coordinados por el gerente del área y al inicio se hace indispensable la figura de un especialista en D.O. que asesore las acciones.

Entre las ciencias que fundamentan el Desarrollo Organizacional se encuentran la psicología, psicología social, sociología, antropología y teoría de sistemas. De tal cuenta vemos que el D.O. se ocupa de las personas y de las organizaciones, de la interrelación entre estas y su funcionamiento. Dentro de sus objetivos se encuentran lograr una mayor calidad de vida laboral, productiva, adaptabilidad y eficacia, el conocimiento de las teorías conductuales le sirven de mucho para modificar opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas a fin de que la organización se torne más ligera, no haga

resistencias y se adapte mejor a los cambios, entre ellos los adelantos tecnológicos.

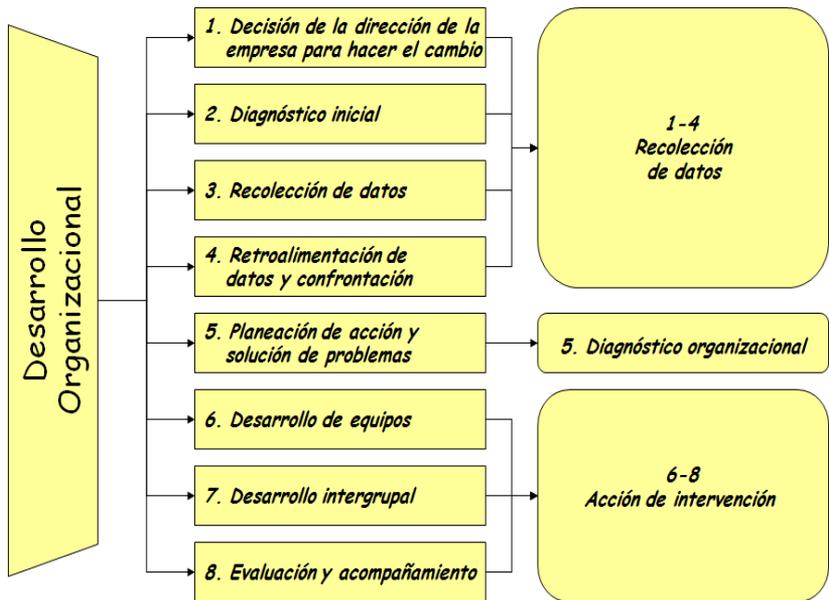
En cuanto a la aplicación de este sistema en un área específica, el trabajo puede estar más controlado, lo cual hace pensar que es una propuesta viable. La planificación será interna y partirá de los objetivos, misión y visión del departamento. Es indispensable aclarar que el D.O. es un proceso que debe planificarse.

El análisis de viabilidad, de factibilidad, de las propuestas de acción que se deben tomar son responsabilidad del equipo encargado, quien evidentemente debe tener una capacitación al respecto para que sus estrategias logren abarcar todos los aspectos, entrando en ellos el desarrollo del recurso y capital humano, el cual como se sabe, es base fundamental en la teoría y práctica del Desarrollo Organizacional.

A continuación se presenta una gráfica que ilustra los grandes pasos que deben seguirse en el proceso de implementación del Desarrollo Organizacional.

ESQUEMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MBA Julio Carreto



BIBLIOGRAFÍA

1. Burnet, Luc. (2007). **EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES.** Editorial Trillas, Mexico.
2. Chiang, M. (2004). **RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN GRUPOS DE PROFESORES Y/O INVESTIGADORES UNIVERSITARIOS.** Tesis (Doctorado en Gestión de Recursos Humanos). Madrid, España, Universidad de Málaga, Departamento de Gestión empresarial 2004.
3. Chiang, Botello, Nuñez. (2007). **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN UN ESTABLECIMIENTO DE SALUD ESTATAL: HOSPITAL TIPO 1.** Volumen 16. Universidad Bío Bio, Chile.
4. Chiang, Botello, Nuñez. (2007). **CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN INSTITUCIONES PÚBLICAS: ADAPTACIÓN Y AMPLIACIÓN DE UN INSTRUMENTO.** Universidad Bio-Bio. Chile.

5. Centro Guatemalteco de Investigación y Capacitación de la Caña de Azúcar (CENGICAÑA), Boletín Estadístico, Año 4(1), Dic. 2003.
6. Denison Daniel R. , Mishra Aneil K. (1995), **“TOWARD A THEORY OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND EFFECTIVENESS”**. *Organization Science*, 6 (2) 204-223.
7. Denison, Daniel R, (1996). **“WHAT IS THE DIFFERENCE BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL CLIMATE? A NATIVE’S POINT OF VIEW ON A DECADE OF PARADIGM WARS”**. *The Academy of Management Review*, 21 (3): 619-654.
8. Elejabarrieta F. Iñiguez L. (1984). **CONSTRUCCIÓN DE ESCALAS DE ACTITUD TIPO THURST Y LIKERT**. Revista la Sociología en sus escenarios.
9. Ferrer, Eulalio. (1994). **EL LENGUAJE DE LA PUBLICIDAD**. Fondo de Cultura Económica, México D.F.
10. Gan Federico, Barbel, Gaspar. (2007). **MANUAL DE RECURSOS HUMANOS, DIEZ PROGRAMAS PARA LA GESTIÓN Y DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES**. Editorial UOC, Barcelona, España.

11. GONCALVES, Alexis (2000). **FUNDAMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
12. Hernández Roberto, Fernández C. y Baptista P. (2003). **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**. 3ª. Edición, McGraw Hill, México, D.F.
13. Litwin, G. & Stringer, R. (1978), **MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CLIMATE**. Boston: Harvard University Press.
14. Ongallo Carlos (2007). **MANUAL DE COMUNICACIÓN**. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. 2ª. Edición, editorial Dykinson, S.L. Madrid, España.
15. Rodríguez Andrés, Retamal Maria, Lizana José, Cronejo Felipe. (2005) **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL COMO PREDICTORES DEL DESEMPEÑO “EVALUACIÓN EN UNA EMPRESA PÚBLICA CHILENA”**. Universidad de Talca, Chile.

16. Stephen Robbins (2009). **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**. 13^o Edición. Pearson Editores, México.
17. Schneider, Benjamin. (1975). **ORGANIZATIONAL CLIMATES, AN ESSAY PERSONEL PSYCOLOGY**. 447-479.
18. Salinas, C., Laguna, J., & Mendoza, M. (1994). **LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU PAPEL EN LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN MÉDICA**. *Salud Pública*, 36 (1), 22-29.
19. Sandoval Caraveo, María del Carmen. (2004). **CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**. **Hitos de Ciencias Económico Administrativas**.

FUENTES ELECTRÓNICAS

1. Edel R. García, A. Casiano. (2007). **CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL**. Vol I, versión electrónica. *Texto completo* <http://eumed.net/libros/2007c/> Consultado 2 de enero de 2012.

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA					
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE					
DEPARTAMENTO DE POST- GRADOS					
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DIRECTO ESTRUCTURADO					
Sección de identificación					
Seleccione una respuesta					
Antigüedad de puesto		Área de trabajo			
<input type="radio"/> Menos de 1 año <input type="radio"/> De 1 a 3 años <input type="radio"/> De 3 a 5 años <input type="radio"/> Más de 5 años		Pits Maquinaria pesada Implementos agrícolas Buses y cabezales Vehículos livianos Personal de furgón Zafretero Otro			
Género	Nivel de puesto	Responda			
M	<input type="radio"/> Supervisión <input type="radio"/> Ejecutivo <input type="radio"/> Operativo	Fecha: _____			
F		Hora: _____			
Edad		Procedencia: _____			
SECCIÓN DE ENUNCIADOS		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	MUY POCAS VECES	NUNCA
1.	En nuestro departamento todos conocemos la misión de la empresa.				
2.	Existe cooperación entre todos los miembros del departamento.				
3.	Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas.				
4.	Existen reconocimientos para el trabajo bien realizado en el departamento.				
5.	Se nos informa periódicamente sobre el avance de metas y objetivos trazados.				

6.	Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente.				
7.	En nuestro departamento tenemos apoyo a nuevas ideas e iniciativas.				
8.	Mi jefe inmediato fortalece la confianza en el equipo.				
9.	La empresa me da la seguridad de conservar mi empleo.				
10.	Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento.				
11.	Recibo capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de mi trabajo.				
12.	Conozco la filosofía y objetivos de la empresa y del departamento.				
13.	El trabajo es un reto diario y no una tarea más.				
14.	Existe un ambiente de confianza entre compañeros.				
15.	Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.				
17.	Las herramientas de trabajo son las adecuadas.				
18.	Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo.				
19.	Mi área de trabajo es un buen lugar para trabajar.				
20.	Se promueve el desarrollo profesional de los integrantes del departamento.				
21.	Se les permite a los empleados dar propuestas para mejorar el trabajo.				
22.	Existe un ambiente de tranquilidad entre nosotros.				

23.	Nuestro jefe inmediato tiene objetivos ambiciosos para el departamento.				
24.	Con frecuencia trabajamos en equipo.				
25.	Existe confianza entre nosotros.				
26.	Consideramos nuestro trabajo estimulante.				
27.	En el departamento existe el equipo necesario para desempeñar el trabajo.				
28.	Existe una buena distribución física de los puestos de trabajo.				
29.	Las órdenes de mi jefe son claras y entendibles.				
30.	Las promociones a puestos mejores es justa y se da a quienes lo merecen.				
31.	Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la organización al posible candidato.				
32.	Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos.				
33.	Es difícil mejorar en otra empresa mis condiciones salariales actuales.				
34.	Nuestro jefe inmediato exige mucho de nosotros.				
35.	Las metas establecidas en mi área de trabajo se pueden alcanzar.				
36.	Existe una buena comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización.				
37.	Considero que mi remuneración está por encima de la media en el entorno social fuera de la empresa.				
38.	Considero que tengo cierto nivel de seguridad en mi puesto de trabajo de cara al futuro.				
39.	Nuestro jefe inmediato apoya nuestras ideas.				

CUESTIONARIO DE PREGUNTA ABIERTA

RESPONDA LAS PREGUNTAS BREVEMENTE.

1. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo? Sí o No. ¿Por qué?
2. ¿Está de acuerdo en la forma de cómo su jefe lo dirige? Sí o No. ¿Por qué?
3. ¿Tiene todos los implementos de equipo y recursos para realizar bien su trabajo? Sí o No. Explique.
4. ¿Se siente seguro en la empresa en cuanto a mantener su trabajo? Sí o No. Explique.
5. ¿Conoce bien la misión, visión y metas de su área de trabajo? Sí o No. Explique.
6. ¿Existe cooperación entre los compañeros de trabajo? Sí o No. Explique.
7. ¿Existe cooperación entre los compañeros de trabajo? Sí o No. Explique.
8. ¿Está realmente contento con la retribución monetaria que recibe, piensa que es totalmente justa? Sí o No. Explique.

ANEXO 2

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA					
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE					
DEPARTAMENTO DE POST-GRADOS					
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
VARIABLE A MEDIR: SATISFACCIÓN LABORAL					
INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DIRECTO ESTRUCTURADO.					
Sección de identificación					
Seleccione una respuesta					
Antigüedad de puesto		Área de trabajo			
<input type="radio"/> Menos de 1 año <input type="radio"/> De 1 a 3 años <input type="radio"/> De 3 a 5 años		Pits Maquinaria pesada Implementos agrícolas Buses y cabezales Vehículos livianos Personal de furgón Zafrero Otro			
Género	Nivel de puesto	Responda			
M	<input type="radio"/> Supervisión <input type="radio"/> Ejecutivo <input type="radio"/> Operativo	Fecha: _____			
F		Hora: _____			
Edad		Procedencia: _____			
SECCIÓN DE ENUNCIADOS		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	MUY POCAS VECES	NUNCA
1.	Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo.				
2.	Me siento satisfecho porque contribuyo eficientemente en todo el proceso que se realiza en el taller.				
3.	Creo que el esfuerzo que pongo en mi trabajo está acorde con la retribución que de él recibo.				

4.	Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que desempeño.				
5.	Estoy satisfecho con el puesto que actualmente desempeño.				
6.	Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta el área.				
7.	Creo que el trabajo que desempeño está de acuerdo a mis expectativas o lo que espero de él.				
8.	Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo.				
9.	El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción.				
10.	Hay suficiente luz en mi puesto de trabajo.				
11.	Los servicios son suficientes y están siempre limpios.				
12.	Considero que mi trabajo es útil a la empresa.				
13.	De acuerdo con los sueldos que existen en la empresa, creo que debería de ganar más.				
14.	Considero que mi remuneración está por encima de la media en el entorno laboral fuera de la empresa.				
15.	Considero que mi jefe es participativo.				
16.	Las órdenes de mi jefe inmediato son claras y entendibles.				
17.	Considero que sí es posible la promoción en los puestos de trabajo.				

18.	Me siento con cierto nivel de inseguridad en mi puesto de trabajo de cara al futuro.				
19.	Considero que mi trabajo no es valorado como debería.				
20.	Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.				
21.	Me gusta mi trabajo.				
22.	Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.				
23.	Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.				
24.	Estoy satisfecho con el equipo existente para realizar mi trabajo.				
25.	Me siento cómodo con la distribución física de mi puesto de trabajo.				
26.	Me parece correcta la manera como mi jefe inmediato da sus órdenes.				
27.	Estoy de acuerdo con los planes de capacitación y desarrollo que llevan a cabo en la empresa.				
28.	Me siento vigilado continuamente por mi jefe o jefes.				
29.	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.				
30.	Considero que mi jefe es muy autoritario.				
31.	Considero que mi trabajo no es valorado como debería.				
32.	Considero que mi jefe y compañeros trabajamos en equipo.				

CUESTIONARIO DE RESPUESTA ABIERTA

RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.

Subraye y responda.

1. ¿Su trabajo le produce satisfacción? Sí o No. Explique.
2. ¿Está de acuerdo en la forma como lo dirige su jefe? Sí o No. Explique.
3. ¿Es entorno físico de su puesto de trabajo en general agradable? Sí o No. Explique
4. Si su remuneración económica no le alcanza para sufragar sus gastos es por:
 - Realmente gana muy poco para lo que hace.
 - Gasta mucho más de lo que debería.
 - Recibe poco porque tiene deudas en caja de ahorro y otros.
 - Otro, especifique.
5. ¿Se considera usted como empleado realmente importante para a empresa? Sí o No, explique.
6. ¿Cómo debería la empresa hacerle saber que usted es un buen trabajador?

ANEXO 3

FOTOGRAFÍAS PERSONAL LLENANDO BOLETAS



