



UNIVERSIDAD GALILEO
ESCUELA TECNICA DE CIENCIAS DE LA SALUD
LICENCIATURA EN GESTIÓN DE EMPRESAS

CLIMA ORGANIZACIONAL EN SIEMENS ENTREPRISE S.A.

Oscar Ramiro Sánchez
LGE



**CONTENIDO INVESTIGACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL
(Siemens Enterprise, S. A.)**

1. Introducción	3
2. Objetivos	4
Objetivos Generales:	4
Objetivos Específicos	5
3. Marco Teórico	5
Administración de Recursos Humanos (ARH)	8
La motivación en las organizaciones	9
Clima organizacional	13
4. Planteamiento del Problema	18
Hipótesis	20
5. Elementos de Estudio	20
Definición Conceptual	20
Definición Operacional	20
6. Alcances, Límites y Limitaciones	21
Aporte	21
7. Metodología	22
Sujetos	22
Instrumento	22
Procedimiento	22
Tipo de Investigación y Metodología Estadística	23
Presentación de resultados	23
8. Presentación de resultados	23
Instrumento	23
Factores a evaluar	24
Procedimiento	24
Información general	26
Factor: Autonomía	27
Factor: Identificación con la empresa	28
Factor: Motivación	29
Factor: Percepción general	30
Factor: Reconocimiento	31
Factor: Relaciones interpersonales	32
Factor: Responsabilidad	33
9. Conclusiones	34
Hipótesis	34
Factores que afecta positivamente	34
Factores que podrían mejorar o afectan en forma negativa	34
10. Recomendaciones	35
11. Referencias Bibliográficas	36



1. Introducción

En una realidad global sumamente competitiva las organizaciones no pueden quedarse atrás, debiendo implementar constantemente sistemas que mejoren el desempeño de su personal para lograr ser productivas y rentables.

Con los constantes cambios que se dan a nivel económico, administrativo, tecnológico y educativo, entre otros, los encargados de administrar personal, son los responsables de proveer a los colaboradores, las herramientas necesarias para enfrentar los cambios, para poder estar a la altura de la competencia.

El clima organizacional o clima laboral, para Chiavenato (1999), es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.

Hacer un estudio sobre clima organizacional, según Gonçalves (1997), proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización.

La importancia del estudio del clima organizacional en una empresa, se basa en la comprobación de cómo éste influye en el comportamiento manifiesto de los colaboradores, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Un reconocimiento del clima organizacional permite procesos tales como intervenciones certeras tanto a nivel de diseño, o rediseño, de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas de motivación, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

Los principales factores que se toman en cuenta según un estudio realizado por Fernández Domínguez para evaluar el clima organizacional, son:

- Motivación,
- Relaciones interpersonales,
- Satisfacción de necesidades,
- Beneficios adicionales,
- Identificación con la empresa,
- Salario,
- Horario,
- Instalaciones,
- Plan de carrera,
- Comunicación,
- Seguridad en el trabajo,
- Estabilidad laboral,
- Responsabilidad,



- Toma de decisiones / autonomía, y
- Reconocimiento

Con la finalidad de ampliar y comprender mejor el significado y la importancia del clima organizacional y la estrecha relación que guarda con los procesos de recursos humanos, resulta necesario justificarlo teóricamente para comprender su relevancia dentro de las organizaciones.

Después del anterior preámbulo y habiendo dado algunas definiciones de lo que es el Clima Organizacional, el propósito del presente proyecto es determinar los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional que actualmente se experimenta en la nueva empresa Siemens Enterprise, S. A.

Esta empresa constituida en julio de 2006 inició operaciones en el mes de octubre de ese mismo año y su mercado está centralizado a cubrir todas las necesidades de comunicación ya sea por IP y voz, así como también la venta y arrendamiento de centrales telefónicas. Es de mencionar que esta nueva empresa anteriormente era una división de Siemens Electrotécnica, S. A. denominada COM EN y que por decisiones estratégicas e instrucciones de su casa matriz en Alemania debió separarla para formar una nueva entidad.

Debido a esta situación es que surgió la inquietud de evaluar el clima organizacional de esta nueva empresa para tener un parámetro de medición que pueda ayudar a mejorar todos aquellos aspectos dentro del clima organizacional por parte de sus colaboradores.

2. Objetivos

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano como tal.

En este estudio se pretende que proporcione retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Así pues, el objetivo General se resume en, cómo analizar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia, eficiencia y perspectivas del personal en el contexto de una empresa de telecomunicaciones, como consecuencia de los cambios relacionados con la nueva estructuración empresarial en Siemens Guatemala, lo que nos ha permitido identificar los siguientes objetivos generales y específicos:

Objetivos Generales:

- Analizar la importancia de la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia y eficiencia del desempeño laboral
- Describir las perspectivas del personal como consecuencia de los cambios relacionados con la nueva estructura organizacional de Siemens Guatemala.



Objetivos Específicos

- Describir la cultura, el clima organizacional, la eficiencia y eficacia en Siemens Enterprise, S.A.
- Describir el proceso de inducción al personal.
- Identificar los elementos culturales que inciden en la eficiencia y eficacia del personal.
- Describir los factores culturales que intervienen en los climas de trabajo.
- Relacionar los factores culturales individuales con la cultura Siemens Enterprise, S. A.
- Determinar el grado de aceptación del personal relacionado con los cambios en la organización actual de Siemens Guatemala.

3. Marco Teórico

Para efectos de nuestra investigación nos planteamos la siguiente **HIPOTESIS**:

Con la creación de una nueva empresa (Siemens Enterprise, S. A.) ¿Cómo se vería afectado el clima organizacional de esta y cuáles son los principales factores que lo determinan?

El clima organizacional o clima laboral, para Chiavenato (1999), es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.

Hacer un estudio sobre clima organizacional, según Gonçalves (1997), proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización.

Respecto al Clima Organizacional, a continuación, presentamos algunas investigaciones relacionadas con éste tema.

Caso 1: Con el objetivo de evaluar el clima organizacional de una empresa farmacéutica y presentar los resultados, Casasola (2005) aplicó un Cuestionario de Clima Laboral, que se orienta hacia la persona y los resultados, utilizando como muestra, a veintitrés personas de esta empresa. El cuestionario de clima laboral pretende reflejar comportamientos que los trabajadores pueden experimentar en su puesto de trabajo y que afectan la percepción general y la valoración de éstos sobre la organización.

Al finalizar el proceso, concluyó que por los resultados que reflejó la investigación, las variables catalogadas como áreas de mejora dentro de los resultados obtenidos en la medición del clima, fueron las condiciones en las que se labora, la innovación, las relaciones, la implicación y la organización. El cuestionario, en general, manifestó un clima organizacional aceptable en la empresa farmacéutica. A su vez, recomendó observar las áreas de mejora y tomar en consideración los datos obtenidos, para tomar decisiones acertadas e implementar el plan de compensaciones propuesto.

Caso 2: Galicia (2005) realizó una investigación descriptiva con el objetivo de establecer los factores de motivación, a través de la medición del clima organizacional, evaluando a mujeres que laboran como dependientes de farmacias de medicamentos genéricos.



Para establecer los factores de motivación, utilizó una muestra de catorce mujeres, con las siguientes características: nivel socio-económico bajo, mayores de edad, nivel educativo mínimo de sexto primaria y que desempeñan el cargo de dependientes de farmacias que expenden medicamento genérico. Utilizó un cuestionario auto-aplicado que consta de 32 preguntas de opción múltiple.

Los factores que se evaluaron son: la motivación en sus dimensiones extrínseca e intrínseca. La autora concluyó que el clima organizacional de las Farmacéuticas es aceptable, ya que cumple con una percepción satisfactoria de aspectos intrínsecos, como el trabajo, la empresa, relaciones interpersonales, estima, pertenencia, autorrealización, instalaciones y horario, por el lado de motivación; mientras que dentro de los factores extrínsecos que generan motivación, se encuentran los bonos sobre ventas y las comisiones.

Recomendó evaluar periódicamente el clima organizacional, atender las necesidades de las empleadas de acuerdo a su edad y estado civil y revisar las políticas salariales, además de mejorar el clima organizacional, atendiendo las necesidades y conociendo las percepciones de los empleados.

Caso 3: Por otro lado, mediante la aplicación de un cuestionario de clima laboral a 219 participantes (de diferentes niveles jerárquicos) que laboran para una empresa industrial productora de alimentos, y pretendiendo evaluar áreas como el reconocimiento y logro por objetivos, motivación del puesto, trabajo en equipo, comunicación, relaciones con el jefe inmediato, planes de carrera y desarrollo, ambiente físico, seguridad, riesgos y servicio al cliente; con el objetivo general de proponer un plan para mejorar el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos, Espinoza (2006) concluyó que el 64% de los empleados valúan el clima organizacional de forma aceptable, siendo la motivación, los planes de desarrollo y carrera y los riesgos, las áreas que más influyen en este resultado.

Recomendó implementar programas de capacitación, evaluaciones del desempeño y diagnósticos periódicos de clima laboral, así como trabajar las áreas de comunicación con el jefe subalterno, revisar planes de prestaciones, reconocer los logros individuales, fortalecer la identificación del empleado con su unidad de trabajo, establecer políticas de comunicación por medio de carteles y de puertas abiertas, definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización, entre otras recomendaciones.

Caso 4: Por medio de una investigación descriptiva, con el objetivo de determinar los factores más relevantes del clima organizacional en una empresa de la industria metal – mecánica, que repercuten en el desenvolvimiento del empleado de forma positiva, negativa o que no repercuten, Lainfiesta (2005) aplicó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas de opción múltiple a 37 participantes.

Concluyó que el clima organizacional, repercute positivamente para el 50% de la población, siendo los factores que causan más impacto el compañerismo, el ambiente de trabajo en general, la relación patrono – trabajador y los sentimientos hacia el trabajo. Factores como satisfacción, prestaciones, seguridad y apoyo, son los que repercuten negativamente en el personal. Recomendó promover las actividades de convivencia y recreación; y realizar estudios de salarios, evaluación y valuación de puestos.

Caso 5: Mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción a 160 participantes del área operativa de la empresa Alimentos Ideal, S. A., Rodas (2004) evaluó los factores: beneficios, estabilidad laboral, relaciones interpersonales, ambiente de trabajo, salario, prácticas gerenciales, liderazgo empresarial, logro personal y capacitación. Su objetivo era determinar la



situación del clima organizacional. Concluyó que el ambiente en el que se desenvuelven los empleados los afecta favorablemente en el trabajo ya que consideran importante el apoyo de la empresa en cuanto al desarrollo de sus actividades y la satisfacción de sus necesidades.

El autor recomendó revisar los salarios, beneficios adicionales, el logro personal y la estabilidad laboral, así como brindar apoyo y retroalimentación, evaluar la escala salarial y mantener abiertos los canales de comunicación.

Caso 6: Con una población de 375 participantes clasificada en niveles jerárquicos (directivo, ejecutivo y operativo), Baldizón (2005) utilizó una entrevista dirigida y un cuestionario estructurado por medio de un sistema de preguntas cerradas, para diagnosticar el clima laboral de una empresa manufacturera. Concluyó que el factor más débil dentro del personal es la motivación ya que no hay expectativas de desarrollo y no hay conformidad con el salario. La identidad también se mostró en un nivel bajo. Sin embargo, las áreas de comunicación, responsabilidad y claridad, fueron clasificadas como satisfactorias. También concluyó que los supervisores tienen una buena percepción del clima laboral. El autor recomendó implementar planes de producción por hora, colocar buzones de sugerencias y utilizar la técnica de enriquecimiento del puesto.

Caso 7: Para concluir que la comunicación en una empresa de Transportes, es excelente, que la toma de decisiones está centralizada (aunque las opiniones y las sugerencias de los empleados sí se toman en cuenta) y que un grupo de 52 participantes perciben estabilidad laboral, Salguero (2006) aplicó un cuestionario de 34 preguntas con opciones de respuesta múltiple a este grupo de personas, con el fin de llevar a cabo el diagnóstico del clima organizacional.

Al finalizar su investigación, recomendó descentralizar la toma de decisiones para que los empleados puedan poner en práctica sus conocimientos, fortalecer el trabajo en equipo, organizar actividades de recreación y crear planes de carrera, así como realizar evaluaciones de clima laboral, constantemente.

Caso 8: Por otro lado, Valdez (2004) llevó a cabo una investigación descriptiva con el fin de validar los resultados de la medición de los factores en el clima organizacional evaluados en el año 2000 en el área de administración de una corporación financiera fusionada. Entrevistó al personal administrativo que labora en las oficinas centrales para comparar el resultado con los resultados obtenidos anteriormente. Se apoyó en un cuestionario de 19 preguntas cerradas de selección múltiple y una pregunta abierta. Los elementos que evalúa el cuestionario son comunicación, opinión, relaciones interpersonales y conocimiento. Concluyó que no existieron cambios significativos en los resultados de la medición de los factores en el clima organizacional del año 2000 respecto a los resultados del año 2003. Recomendó implementar talleres de motivación, trabajo, reuniones de equipo, realizar el relanzamiento de la revista interna con información de interés para los empleados y hacer análisis periódicos de clima laboral.

Caso 9: Con el objetivo de evaluar el clima organizacional de una empresa en el área de fábrica, Mazariegos (2003) aplicó un cuestionario estructurado de preguntas cerradas a las 78 personas que integran los departamentos administrativo y operativo de un Ingenio. Al Gerente Industrial y al Asistente Administrativo se les realizó una entrevista. Al aplicar los instrumentos y tabular los resultados, el autor pudo concluir que la relación de compañerismo entre los empleados es buena y que existe un alto índice de cooperación y confianza. A su vez, determinó que hay inconformidad entre el personal respecto de las prestaciones y que, existe considerablemente, la comunicación informal. En general menciona que el clima laboral de la empresa es insatisfactorio, ya que hay fallas en los canales de comunicación entre los altos directivos y los



mandos medios. Por esto, recomendó utilizar nuevas formas de comunicación, realizar encuestas periódicas de clima laboral, realizar actividades de convivencia, hacer evaluación y valuación de puestos para nivelar salarios y crear programas de beneficios adicionales.

Caso 10: Utilizando una encuesta de 50 preguntas de opción múltiple y una escala de medición de Likert, Contreras (2006) aplicó éste instrumento a nueve personas de una empresa distribuidora de ropa y accesorios, con el objetivo general de proporcionar a los directivos de ésta, información sobre la percepción y la satisfacción de los trabajadores dentro de la organización a la que pertenecen.

Luego del estudio, pudo concluir que la percepción que tienen los empleados, es de una empresa sólida y confiable, que la mayoría de los colaboradores poseen y comprenden la información para tomar decisiones. La autora detectó un alto grado de compromiso hacia la organización. Dentro de sus recomendaciones está elaborar una serie de procesos de recursos humanos para mantener el clima organizacional que se detectó y reafirma que se debe hacer necesariamente análisis de puestos, procesos de inducción y capacitación.

Con la información recabada, es de notar que las empresas se preocupan por el clima laboral de sus organizaciones y ya que cada empresa posee características únicas, se debe mencionar que los principales factores que se toman en cuenta para evaluar el clima organizacional de acuerdo a Davis y Newstrom (1999) y Robbins (1999) serán los siguientes:

- Motivación
- Satisfacción
- Actitudes
- Valores
- Cultura Organizacional
- Estrés
- Conflicto

Con la finalidad de ampliar y comprender mejor el significado y la importancia del clima organizacional y la estrecha relación que guarda con los procesos de recursos humanos, resulta necesario justificarlo teóricamente, para comprender su relevancia dentro de las organizaciones.

Administración de Recursos Humanos (ARH)

El término recursos humanos, se refiere a las personas que componen una organización. Werther y Davis (2000) indican que “los Administradores de Recursos Humanos buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan hacia la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa a la que pertenecen” (pág. 6). La ARH es “la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales”. (Mondy y Noé, 1997; pág. 9).

Una organización es el conjunto de personas que se reúne para alcanzar un objetivo dentro de una empresa; es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos o más, personas, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. (Organización y Principios, s.f.)

“El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de



vista estratégico, ético y social”. (Werther y Davis, 2000; pág. 9).

Mondy y Noé (1997), afirman que los administradores de recursos humanos se desarrollan y trabajan mediante un sistema de Administración de Recursos Humanos (ARH), compuesto de seis áreas funcionales que están asociadas con la administración efectiva de recursos humanos:

- Planeación
- Reclutamiento y selección
- Desarrollo
- Compensaciones y prestaciones
- Seguridad e higiene
- Relaciones laborales y con los empleados e
- Investigación de recursos humanos.

Las organizaciones tienen elementos que las hacen diferenciarse de las demás. A esta identidad que adquieren las organizaciones se les denomina cultura organizacional. Mondy y Noé (1997), definen la cultura organizacional como “el clima social y psicológico de la compañía y está conformada por el sistema de valores, creencias y costumbres compartidos dentro de la organización, que interactúan con la estructura formal para producir normas de comportamiento”.

Para que una organización funcione correctamente las personas deben adaptarse a ciertos estándares que la organización impone, con el fin de lograr cierto nivel de “armonía”. Esta, se logra tomando como base la percepción que las personas puedan tener del ambiente que hay en la empresa. Este ambiente, en Administración de Recursos Humanos, se conoce como clima organizacional. Gonçalves (1997) define el clima organizacional como “las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y de los procesos que ocurren en un medio laboral”.

Chiavenato (1999), menciona que el concepto de motivación (aspecto individual) conduce al clima organizacional (aspecto organizacional), por lo que resulta necesario hacer un extracto del papel que juega la motivación dentro de las organizaciones y cómo éste determina junto con otros factores, el clima organizacional.

La motivación en las organizaciones

Robbins (2004), define la motivación como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta”.

La satisfacción del trabajador es una dimensión de suma importancia en el proceso motivacional, que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas. Contreras (2004), razona que la motivación es el estado o condición que induce a una persona a hacer algo, e implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Por otro lado, para Olivero la motivación es “una serie de procesos individuales que estimulan una conducta para beneficio propio, colectivo o laboral”.

La motivación de una persona, también depende de la fuerza de la necesidad y de la percepción que se tiene de cierta acción para ayudar a satisfacer cierta carencia. Contreras (2004), sintetiza que las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos que él cree que pueden satisfacer sus necesidades.



Las piezas que conforman las necesidades humanas son:

1. Naturaleza de las necesidades humanas: son las necesidades fisiológicas o corporales, las necesidades de personalidad, las de seguridad económica, las psicológicas y las necesidades de reconocimiento o logro en el individuo.
2. Clasificación de las necesidades: Chiavenato (2000), explica la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, quien clasificó las necesidades en:
 - Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas como alimentación, sueño, reposo y abrigo.
 - Necesidades de seguridad: es la necesidad que lleva a las personas a protegerse de cualquier peligro.
 - Necesidades sociales: son las necesidades de asociación, participación, aceptación, amistad, afecto y amor.
 - Necesidades de autoestima, son las relacionadas con la manera en que una persona se evalúa y acepta.
 - Necesidades de autorrealización: son las necesidades que llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y a realizarse como seres humanos autónomos, independientes, auto-controlados y competentes.
3. Prioridad de las necesidades: Contreras (2004), cita a Maslow, quien dice que las necesidades humanas están arregladas de acuerdo a su prioridad y conforme unas necesidades se van satisfaciendo, las siguientes tienden a hacerse predominantes.
4. Tipo de incentivos: los alicientes que pueden motivar a una persona, pueden ser el dinero, la seguridad, la afiliación, la estima y la autorrealización. Estos factores pueden ser determinantes dentro de la organización, para aumentar la productividad y mejorar el clima.

Frederick Herzberg, citado por Contreras (2004), creó la Teoría de la Motivación de los Factores Motivadores – Higiénicos, dividiendo la jerarquía de Maslow, en dos niveles de necesidades que el ser humano desea satisfacer:

- Necesidades inferiores o factores higiénicos (fisiológico, seguridad y pertenencia)
- Necesidades superiores o factores motivadores (estima y autorrealización).

Entonces, según Herzberg, citado por este mismo autor, la manera correcta de motivar a alguien es mediante el enriquecimiento del puesto, que consiste en la estructuración del mismo para que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su infinito “apetito” por compensar necesidades de nivel superior para alcanzar logro y reconocimiento.

Los elementos higiénicos son buenos como opciones motivadores, pero únicamente para evitar la insatisfacción. La mejor manera de motivar a las personas es creando retos y oportunidades de logro en sus puestos.

Para esto, es necesario:

- Formar grupos de trabajo naturales cambiando el puesto de manera que cada persona sea responsable de un cuerpo de trabajo identificable.
- Combinar las tareas permitiendo por ejemplo el ensamble de un producto de principio a fin por una persona en vez de que éste pase por varias operaciones realizadas por distintas personas.



- Establecer responsabilidad hacia los usuarios del servicio o clientes, permitiendo que el trabajador tenga contacto frecuente en la toma de decisiones. Por ejemplo, que una secretaria investigue y responda algunos requerimientos del cliente en lugar de que los problemas grandes o pequeños sean trasladados al jefe.
- Establecer la carga vertical, es decir, permitir que el trabajador planee y controle su trabajo, en vez de que lo hagan otros.
- Abrir canales de retroalimentación, o sea, establecer procesos de intercambio de comentarios que ofrezcan a los empleados una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Otra de las teorías sobre motivación, es la de las expectativas motivacionales de Víctor Vroom, citado por Contreras (2004), quien propuso que la motivación ocurre en las personas cuando reconocen un incentivo o recompensa que les puedan satisfacer una necesidad; pero la frustración se presenta cuando hay una barrera entre la persona y ese incentivo, el cual en esta teoría, recibe el nombre de barrera frustrante. La teoría de Vroom, afirma que si la persona ve que su esfuerzo le llevará a realizar la tarea y se da cuenta que al cumplir con la tarea, logrará un resultado importante, entonces ocurrirá la motivación. Pero no habiendo dos personas que tengan las mismas necesidades, se puede dar el caso que la misma recompensa, no sea percibida igualmente importante, motivadora y que satisfaga sus necesidades de la misma manera, por lo que para una de las dos personas no representará una satisfacción de necesidades.

El Instituto Tecnológico de la Paz (s.f.), describe la teoría de la de la equidad de Porter Lawler, donde se menciona que debe haber un balance de relación entre resultados e insumos para una persona en relación de otra. Si el personal siente que se le recompensa inadecuadamente, podrá sentirse insatisfecho, reducirá la cantidad y calidad de su esfuerzo y posiblemente algunas personas quieran dejar la organización. Sin embargo, si los empleados piensan que las recompensas son equitativas, probablemente mantengan el mismo nivel de producción; no obstante, si consideran que las recompensas son mayores de lo que consideran equitativo, quizá se esfuercen más.

Los empleados pueden tolerar durante algún tiempo algunas injusticias, pero el sentimiento prolongado de injusticia, podría producir enérgicas reacciones a un suceso aparentemente menor. La equidad consiste en retribuir con justicia el esfuerzo realizado por el trabajador. McGregor, citado por Darío (1997), presentó otro ángulo de la motivación en su teoría de la Persona Compleja, y distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo, a las que denominó Teoría X y Teoría Y:

1. Teoría X: Posición Tradicional. Es la concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:
 - El hombre es indolente y perezoso por naturaleza.
 - Evita el trabajo o rinde al mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
 - Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
 - El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización; su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.



- Su dependencia lo hace incapaz de auto controlarse y auto disciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones, respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como recursos o medios de producción, y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.

La administración, según la teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.
- La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa. Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aún más, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.
- Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).
- La teoría X representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Farol y por la Teoría de la Burocracia de Weber, en diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo.
- En otros términos, la teoría X lleva a las personas a que hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X.

2. TEORÍA Y: Posición Optimista. Es la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconcepciones con respecto a la naturaleza humana:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo: dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades, el hombre debe poner la auto dirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesarios para alcanzar los objetivos empresariales.



- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal son, generalmente, consecuencias de la experiencia insatisfactoria de cada uno, y no una característica humana inherente a todas las personas. Ese comportamiento no es causa de cierta experiencia negativa en alguna empresa, sino, su efecto.
- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está amplia -y no escasamente-distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría Y, desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual, administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos. La administración, según la Teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presentes en las personas. Estos no son creados por la administración, cuya responsabilidad sólo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas, tales factores.
- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.
- La teoría Y, propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales. La teoría X propone una administración, a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

Para motivar al recurso humano, Olivero (s.f.), proporciona algunas sugerencias para motivar al recurso humano. Estas, pueden resumirse en:

- Involucrar al personal en la toma de decisiones de acuerdo a su capacidad.
- Mantener al personal informado de las tareas a realizar y sus recompensas.
- Mantener una política de puertas abiertas y de equidad en la asignación de recompensas.
- Desarrollar una actitud de cuidado, respecto al establecimiento de metas alcanzables.
- Reconocer el buen desempeño de las personas.
- Mantener altos estándares de ejecución.

Clima organizacional

Como se planteó anteriormente, la motivación tiene una gran influencia en el recurso humano y por lo tanto, en el clima organizacional de una empresa. Según Hall (1996), citado por Suárez (s.f.), el clima laboral se define como “un conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”.



Según Chiavenato (2000) “del concepto motivación en el nivel individual surge el concepto clima organizacional”.

Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social de estima y de autorrealización.

La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas particularmente de aquellas que tienen autoridad y por lo tanto, resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptarse o desajustarse de las personas.

Adaptarse, como la inteligencia o las aptitudes, varían de una persona a otra y varían dentro de un individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”, que es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características básicas son:

- Estar bien consigo mismo;
- Estar bien con respecto a los demás; y
- Ser capaz de enfrentar por si mismo las exigencias de la vida.

Todo esto explica el nombre de clima organizacional, dado el ambiente existente entre los miembros de la organización el cual está íntimamente ligado a la motivación de los empleados. Cuando los colaboradores de una organización tienen una gran motivación, se eleva el clima de motivación y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc.

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, entre otros, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, como lo son los casos de huelgas, sindicatos, etc.” (Chiavenato, 2000).

El mismo autor menciona que el clima, se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de una empresa. El clima no se ve ni se toca pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización, y a su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta.

Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen, mientras que las personas que no logran adaptarse, no tienen una productividad alta ya que no están conformes ni a gusto y tienden a formar parte del proceso de desvinculación organizacional.

Un clima organizacional estable es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones para el



personal, sólo obtendrá logros a corto plazo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano:

- El estilo de liderazgo
- La relación con el resto del personal
- La rigidez / flexibilidad
- Las opiniones de otros
- Su grupo de trabajo

Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado van a conformar el clima organizacional. El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En resumen, el clima organizacional es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura entre otras. Martínez (1997) menciona que las características del sistema organizacional generan un determinado clima laboral y que éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo: productividad, satisfacción, menos rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger, citados por este autor, postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado.
- Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble supervisión en el trabajo.
- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone su trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.



- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto compañeros como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que representa un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales permitiendo introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información, se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Según Martínez (1997) otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Suárez (s.f.), en su artículo, expone la teoría de clima organizacional de Likert, donde se establece que el comportamiento asumido por los empleados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que éstos perciben. Por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido Suárez (s.f.), cita:

- **Variables causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene



resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- **Variables intermedias:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables tienen gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- **Variables finales:** Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias. Las variables finales, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de climas organizacionales, estos son:

- **Clima de tipo autoritario:** se caracteriza por ser un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Este a su vez, consta de dos variantes:
 1. **Autoritario explotador:** Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados; el clima que se percibe es de temor; la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
 2. **Autoritarismo paternalista:** Caracterizado porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados; se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores; los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
- **Clima de tipo Participativo:** Se caracteriza por ser un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización. El clima participativo, se divide en dos:
 1. **Consultivo:** Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados; se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas; se busca satisfacer necesidades de estima; existe interacción entre ambas partes; existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
 2. **Participación en grupo:** Su principal característica es que existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección; existe la toma de decisiones que persigue la integración de todos los niveles; la comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento; las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad; existen las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.



Atkinson, desarrolló un modelo que estudia el comportamiento teniendo en cuenta las determinantes ambientales de motivación. Este modelo parte de las siguientes premisas:

- Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- Provocar o no estos comportamientos, depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- Las propiedades particulares del ambiente, sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico sólo influenciará en el comportamiento, cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.
- Los cambios en el ambiente que se percibe darán como resultado algunos cambios en el modelo de motivación provocada.
- Cada clase de motivación está dirigida a satisfacer un tipo de necesidad. El modelo de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese modelo generará un cambio de comportamientos.

Suárez (s.f.) continúa aclarando el concepto de clima organizacional y explica que éste comprende un espacio más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización y que influyen en su comportamiento.

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados, e indica, de manera específica, las propiedades del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización, que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

Por consiguiente es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades.

4. Planteamiento del Problema

Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual (Chiavenato I, 1994, p.p. 36).

Basándonos en la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las instituciones establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización.

La interrelación de los elementos mencionados arriba, conforman lo que se conoce como Cultura Organizacional o Cultura Corporativa; definiendo un poco mejor este término llegamos a coincidir (Serna, 1997, p.p.105), en donde define la Cultura Organizacional resaltándola "**... como la manera en que las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan**



importancia a las diferentes tareas empresariales".

La Cultura Organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina en el recurso humano "estabilidad, seguridad y permanencia" (Guedez, 1998, p.p. 57); generando en ella "eficacia, diferenciación, innovación y adaptación". (Valle, 1995, p.p. 74).

Tomando en consideración las citas realizadas, se infiere que la Cultura Organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario, constituye una de las principales debilidades; es por ello que de presentarse la cultura organizacional como una debilidad, la empresa deberá decidir así como lo sugiere Serna en su libro Gerencia Estratégica pp.105, iniciar programas y acciones que cambien los elementos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la institución y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador.

La Cultura Organizacional, es sin duda alguna, el integrador de todas las organizaciones y/o acciones que se llevan a cabo, por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y de calidad que se ofrezca, el Clima Organizacional es en el que se concretan los objetivos.

Toda institución posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; por este motivo difícilmente las instituciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son "... tan particulares como las huellas digitales". (Phegan, 1998, pp. 1.)

Dentro de las diversas necesidades que tienen las organizaciones, se busca lograr un adecuado desempeño en un clima organizacional estable, que favorezca la consecución de los objetivos organizacionales.

Es por ello que SIEMENS ENTERPRISE, S. A. también busca no quedarse atrás en cuanto a esta necesidad. En ésta organización no se ha realizado aún una evaluación de clima organizacional ya que es una empresa relativamente nueva. Sin embargo para conocer la percepción del personal en torno a su ambiente laboral se deben identificar los agentes que determinan el comportamiento y el desempeño de los colaboradores por medio de la "opinión" que éstos tengan, respecto a diversos factores que pudieran afectar su desempeño.

Este trabajo busca determinar el nivel de impacto que ha causado el cambio de organización de SIEMENS GUATEMALA a SIEMENS ENTERPRISE.

Dichos factores, actualmente desconocidos por la organización, van a servir de base para que los directivos de esta empresa puedan conocer la percepción de los empleados. Por lo que tomando en cuenta las razones planteadas, resulta coherente llevar a cabo una investigación del clima organizacional en la empresa, planteando la siguiente pregunta:

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SIEMENS ENTERPRISE, S.A.?



Hipótesis

El proceso de transición en que se encuentra la empresa Siemens Enterprise, S. A. generará factores desfavorables en el clima organizacional debido a la incertidumbre, desmotivación e inestabilidad laboral que provoca este tipo cambios.

5. Elementos de Estudio

Definición de elementos de estudio

Definición Conceptual

Chiavenato (2000), plantea: “El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades de motivación del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros”.

Definición Operacional

Para definir el clima organizacional en Siemens Enterprise, S. A., se seleccionaron los factores que proponen diversos autores (Robbins, 1999; Chiavenato 2000 y Werther 2000) para la evaluación del Clima Organizacional que mejor se adapta y que influye en la percepción que las personas tienen del lugar de trabajo, el desempeño que afecta directamente su manera de trabajar, de relacionarse con la empresa, con el equipo que se utiliza y con las actividades individuales.

Estos factores son:

- **Autonomía:** Se refiere al grado de libertad que posee un sujeto para realizar su trabajo en cuanto a toma de decisiones y supervisión para llevar a cabo su trabajo.
- **Identificación con la empresa:** Se refiere a qué tanto un empleado está comprometido con la misión y visión de Siemens Enterprise, S. A.
- **Motivación:** Es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones, o para involucrarse a alcanzar los objetivos de la empresa, en otras palabras, es un ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.
- **Percepción:** Es la apreciación o ideas que tienen los empleados de las condiciones bajo las que trabajan.
- **Reconocimiento:** Para el empleado significa el valor y aprobación que se le da por parte de la empresa, a lo que hace.



- **Responsabilidad:** Es la capacidad que tiene una persona para responder a sus obligaciones.
- **Relaciones Interpersonales:** Se refiere a la calidad de la relación que existe entre las personas que laboran en esta empresa.

6. Alcances, Límites y Limitaciones

Uno de los principales alcances en la realización de ésta investigación, fue el interés que presento el grupo de trabajo del curso de Metodología de la investigación (Miembros de diferentes divisiones de Siemens Guatemala) por conocer la situación del personal respecto de la empresa y los factores que influyen en el clima organizacional propio de Siemens Enterprise.

Esta investigación sobre clima organizacional, abarcó al personal de Siemens Enterprise, S. A. en especial a los técnicos de taller y personal administrativo. Resulta necesario mencionar que los colaboradores de esta empresa, no mostraron resistencia ni desconfianza hacia las actividades realizadas, lo que les permitió colaborar, proporcionar ideas y ser más accesibles para dar información.

Algunos de los límites que presenta esta investigación, es que el instrumento que se utilizó para determinar el clima organizacional, fue modificado para que éste se adaptara a las características que presentaba la empresa Siemens Enterprise, S. A. Del mismo modo, los resultados que ésta investigación presenta, son reflejo de la situación que se estaba dando dentro de la organización en el momento en que se realizó la evaluación (Enero, 2008), ya que tratándose de clima laboral, éste varía dependiendo de las personas que laboran para una organización y de las condiciones bajo las cuales desempeñan sus tareas, por lo que los resultados únicamente aplican para determinado momento y no para ser una referencia a largo plazo.

Fue una limitante el tiempo, ya que el horario de los colaboradores, en particular los técnicos, que por la naturaleza de su trabajo no pudieron responder en forma inmediata el cuestionario y atender a la entrevista realizada, aunque siempre mantuvieron una buena disposición.

Aporte

La información y los datos que este trabajo de investigación refleja, será de utilidad para la toma de decisiones de los directivos de la Empresa y los más beneficiados al momento de poner en práctica las recomendaciones es el personal de Siemens Enterprise, S.A.

Por otro lado, será de interés y ayuda, para las personas e instituciones, que interesados en el tema de clima organizacional, puedan conocer o ampliar información para su posterior aplicación. Además, será de provecho para los estudiantes que necesiten tener un marco de referencia para realizar un proyecto de investigación en general y para quienes específicamente, necesiten obtener información adicional respecto del proceso de recursos humanos conocido como clima organizacional y los factores que pueden afectarlo.

El presente trabajo será fuente de estudio o referencias para estudiantes de la Universidad Galileo en el futuro.



7. Metodología

Es un estudio descriptivo, cualitativo y cuantitativo sobre las perspectivas de los (las) colaboradores (as) en relación al clima organizacional.

Sujetos

Para el desarrollo de nuestra investigación se contó con el grupo de colaboradores de la empresa Siemens Enterprise, S.A. para determinar el grado de impacto que ha generado el cambio organizacional en el desempeño y comportamiento del personal.

La característica de la población a estudiar se conforma de 24 hombres y 8 mujeres comprendidos en un rango de edades entre 20 y 50 años.

Instrumento

Para poder evaluar los factores que determinan el clima organizacional en la empresa, se modificó un cuestionario donde se identifican datos sociodemográficos de la población a estudiar basado en la escala de Likert que consta de 41 preguntas, mismas que, distribuidas al azar, reflejan los factores que integran el clima organizacional.

Procedimiento

- Se escogió un tema de investigación que fuera de interés para el grupo de estudio de la carrera de Licenciatura de Gestión Empresarial de la Universidad Galileo, para ser realizado en la empresa Siemens Enterprise, S. A.
- Se contactó con el Gerente General de dicha empresa para presentar el proyecto y obtener autorización para trabajar en dicha investigación.
- Se definió el problema y se establecieron los objetivos para realizar dicha investigación.
- Se inició con la investigación de antecedentes sobre Clima Organizacional.
- Se realizó una revisión de material bibliográfico para justificar el marco teórico.
- Se identificaron los elementos de estudio para poder responder la pregunta de investigación.
- Se escogió un instrumento para la recolección de datos, y luego se adaptó a las necesidades de la empresa.
- El instrumento se entregó a tres profesionales para su validación.
- A continuación se tabularon los resultados.
- Las respuestas al grupo de preguntas que se evalúan, se representaron por medio de gráficas de barras, que reflejaron, la percepción del personal entrevistado.
- Se interpretaron los resultados, sustentándolos con la teoría recolectada.
- Se redactó un informe final, con la presentación de resultados y la propuesta de recomendaciones.



Tipo de Investigación y Metodología Estadística

Esta investigación es de tipo descriptiva, es una investigación inicial y preparatoria que se realiza para recoger datos y precisar la naturaleza de un fenómeno; y sirve para describir diversas pautas de comportamientos del personal encuestado. La metodología estadística a utilizar, serán gráficas de barras.

Presentación de resultados

A continuación, se presentan los resultados correspondientes al Cuestionario para evaluar Clima Organizacional.

Los resultados se presentan en porcentajes. Los resultados se encuentran agrupados por pregunta, según el factor que evalúan:

- Autonomía,
- Identificación con la empresa,
- Motivación,
- Percepción General,
- Reconocimiento,
- Relaciones Interpersonales
- Responsabilidad.

Cada gráfica que representa un reactivo, se presenta con una breve interpretación según el detalle de respuestas por parte de cada uno de los Colaboradores encuestados.

Se hará un análisis en cuanto a las preguntas y opiniones para poder dar un porcentaje a la Gerencia en cuanto al cuestionario en mención:

En virtud del reconocimiento y la responsabilidad, cuando al personal de ésta empresa, se le asignan nuevas tareas, un 45% dijo que las toma con entusiasmo.

Un 39% dijo que la toma sólo si estas nuevas responsabilidades no interfieren con sus obligaciones.

Un 10% necesitando reconocimiento, las acepta sólo si les van a dar dinero a cambio.

Un porcentaje mínimo 6%, dijo que las toman sólo si éstas no van a afectar el horario de trabajo.

La Responsabilidad: es el compromiso que tiene el personal para responder a sus obligaciones. Los colaboradores de la Empresa, se hacen cargo de las actividades que le han sido asignadas en su puesto de trabajo, demostrándolo con puntualidad, respeto, calidad del trabajo.

8. Presentación de resultados

Instrumento



Se utilizó el Cuestionario para evaluar Clima Laboral, que consta de 41 preguntas, distribuidas al azar, evaluando algunos factores que integran el clima laboral de la siguiente manera:

Factores a evaluar

Autonomía
Identificación con la empresa
Motivación
Percepción general
Reconocimiento
Relaciones interpersonales
Responsabilidad

El cuestionario está estructurado en Escala de Likert. Las respuestas se colocan en hoja adicional; se aplicó a 32 personas el cual fue adaptado y modificado para las necesidades específicas de la Empresa.

Por medio de frecuencias, donde se reúnen los reactivos que evalúan cada factor y luego se suman las respuestas iguales que proporcionen los participantes.

Procedimiento

1. Se escogió un tema de investigación que cumpliera con las necesidades que presentaron los Directivos de la Empresa.
2. Se contactó con la Gerencia General para presentar el proyecto y obtener autorización para trabajar en dicha investigación.
3. Se establecieron los objetivos y los procedimientos del problema.
4. Se investigó sobre los antecedentes del Clima Organizacional
5. Revisión del material bibliográfico para el tema teórico.
6. Para poder responder la pregunta de investigación se identificaron los elementos de estudio.
7. Se adaptó la recolección de datos a las necesidades de la empresa.
8. Se tabularon los resultados según cuestionario de preguntas.
9. Se sustentó la teoría recolectada en base a los resultados obtenidos.
10. Se presentó un informe final con la presentación de resultados y recomendaciones.



Los resultados se encuentran agrupados por pregunta, según el factor que evalúan:

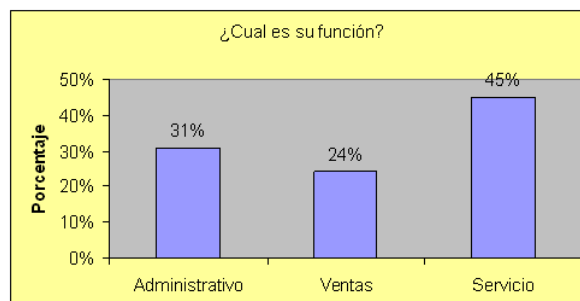
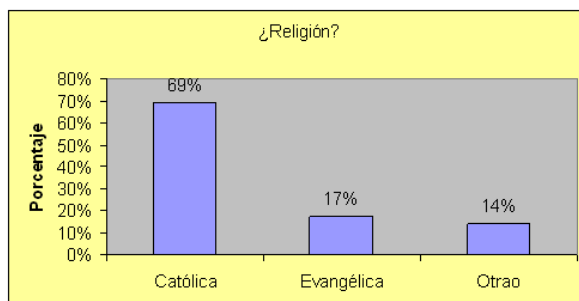
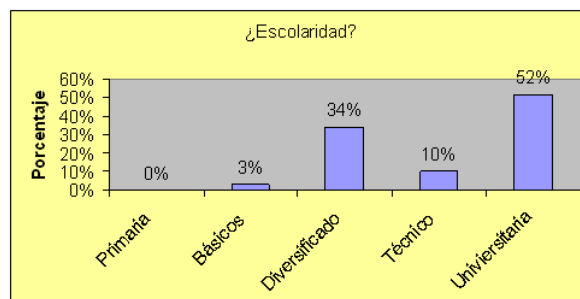
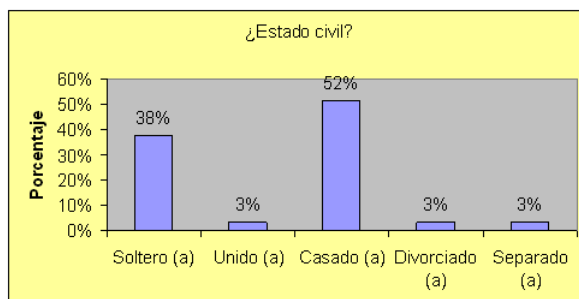
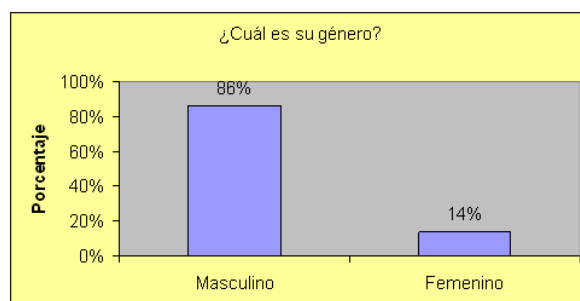
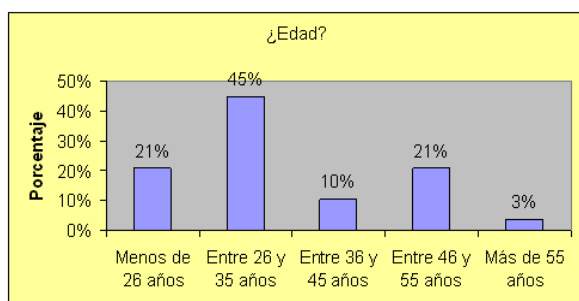
- Información general
- Autonomía,
- Identificación con la empresa,
- Motivación,
- Percepción General,
- Reconocimiento,
- Relaciones Interpersonales y
- Responsabilidad.

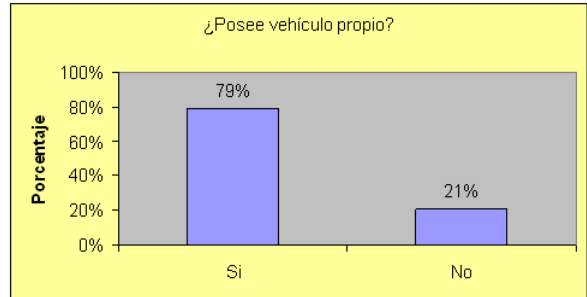
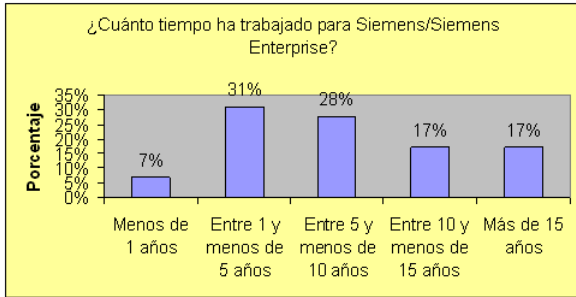
Cada gráfica que representa un reactivo, se presenta con una breve interpretación.



Información general

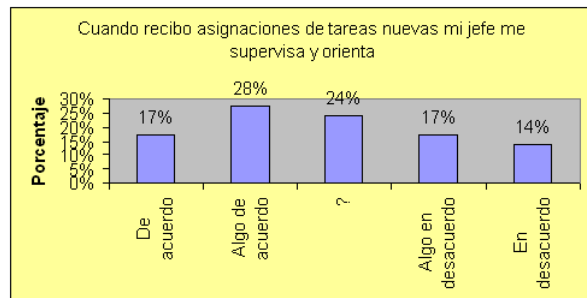
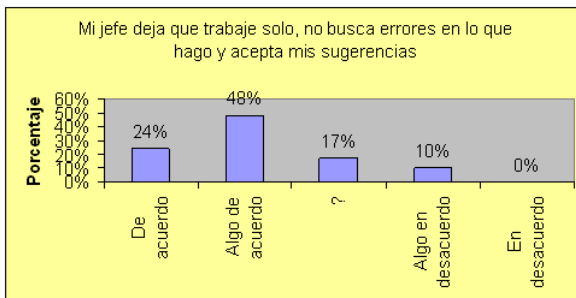
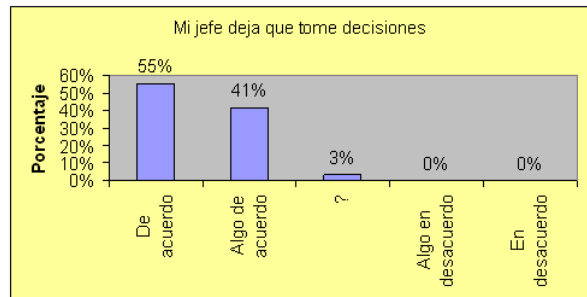
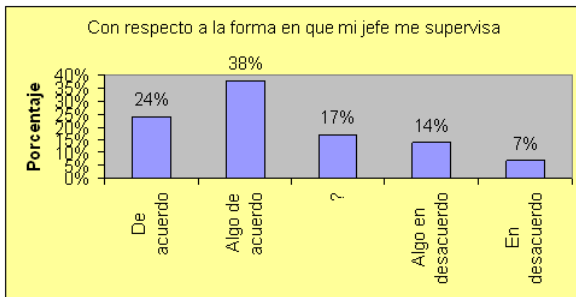
De los datos obtenidos en la encuesta relacionada a la información general podemos observar que la edad predominante en la empresa está comprendida entre los 26 y 35 años con un 45%, hay 6 hombres por cada mujer, más de la mitad de los trabajadores son casados, 52% del personal tiene estudios universitarios, 69% tiene religión católica, casi la mitad del personal pertenece al área de servicio contra un tercio del área administrativa, el 79% posee vehículo. Por último puede observarse que aun cuando el 31% del personal tiene entre 1 y 5 años de trabajar en la empresa hay un 34% del personal que tiene más de 10 años laborando en ella, lo cual indica que hasta el momento de la encuesta ha sido una empresa con bastante estabilidad.





Factor: Autonomía

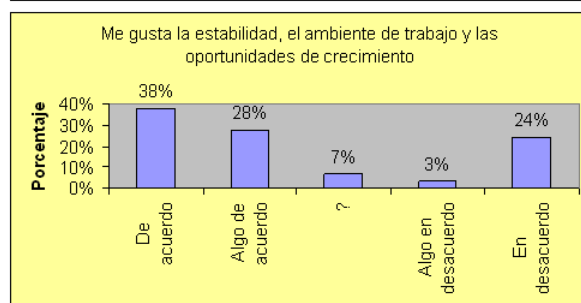
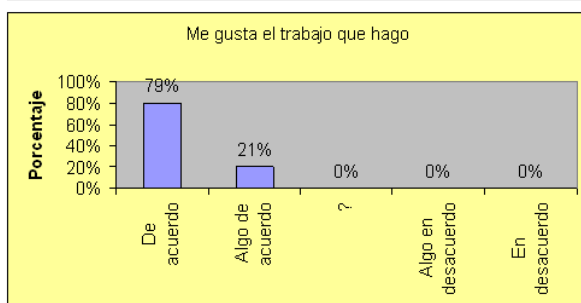
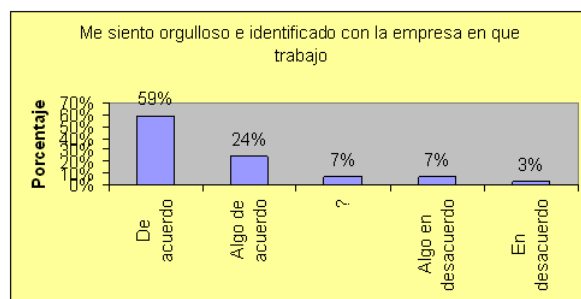
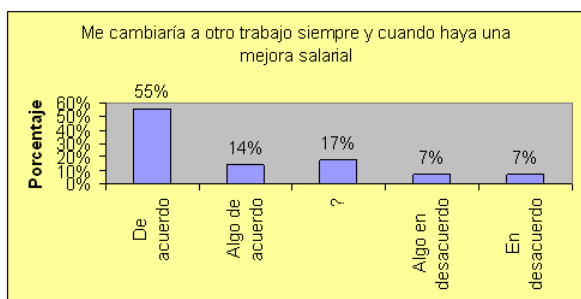
Con relación a al autonomía la tendencia es que el personal está de acuerdo en que sea supervisado por su superior (24% de acuerdo y 38% algo de acuerdo). Puede observarse que en cuanto a la toma de decisiones se refiere el personal tiene bastante autonomía para tomar decisiones, los superiores no son tan receptivos a las sugerencias y desearían recibir más orientación en cuanto a las tareas nuevas asignadas..





Factor: Identificación con la empresa

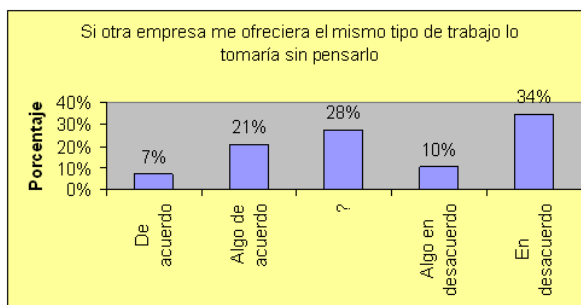
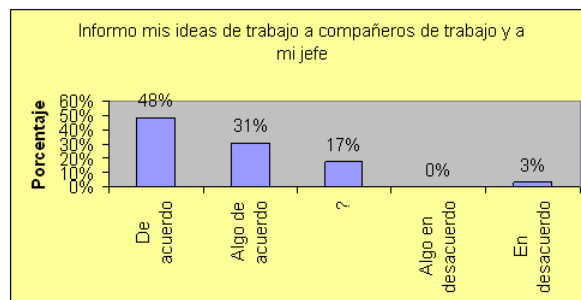
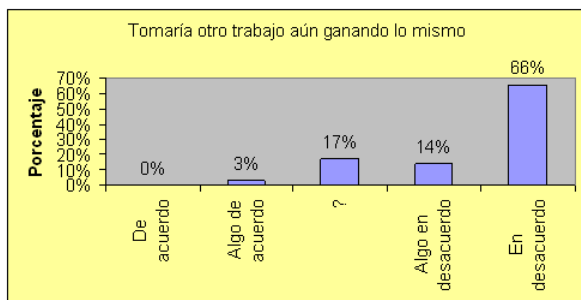
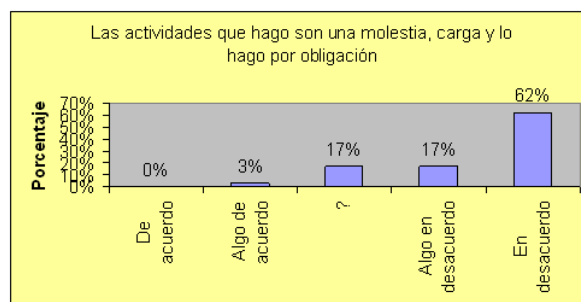
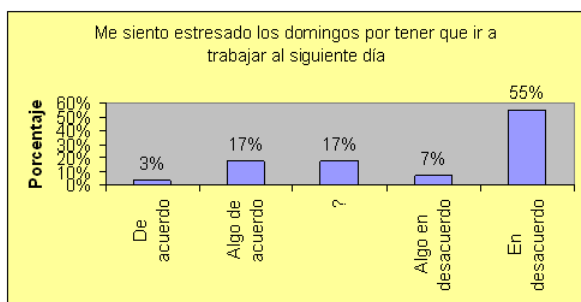
El personal solamente aceptaría cambiarse a otra empresa siempre y cuando esto representara una mejora salarial, dicen sentirse identificados con la misma, les agrada el trabajo que desempeñan y como era de esperarse buscan la estabilidad laboral y las oportunidades de crecimiento. Lo anterior concuerda con los datos obtenidos en sección información general en donde se indica que el 34% del personal tiene más de diez años trabajando en esta empresa.





Factor: Motivación

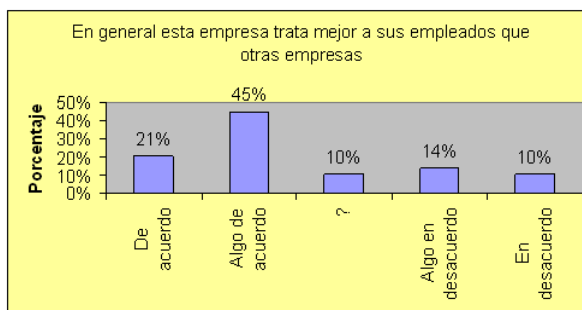
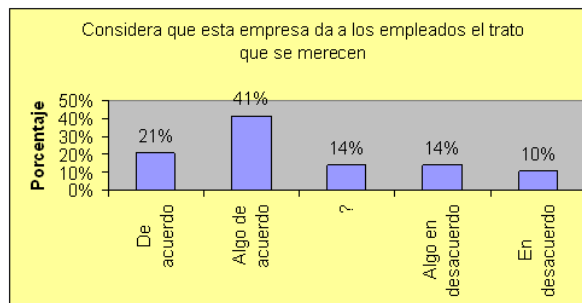
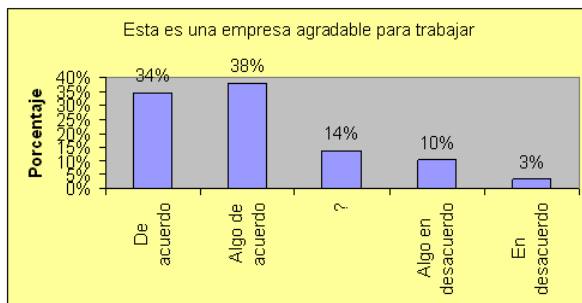
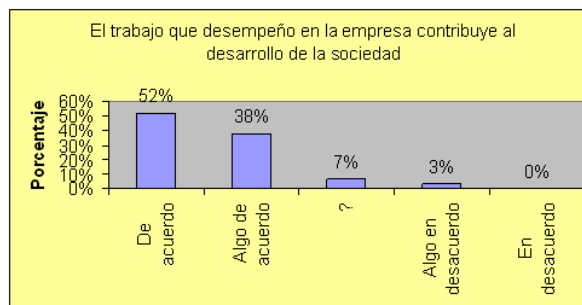
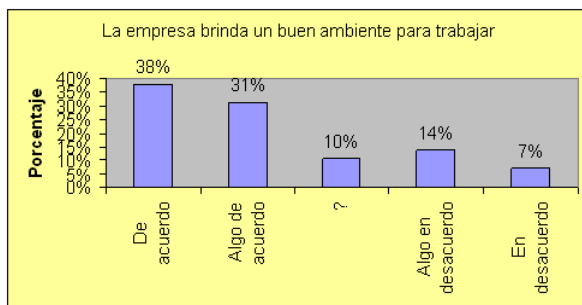
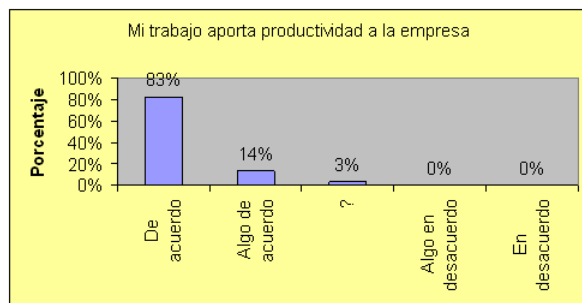
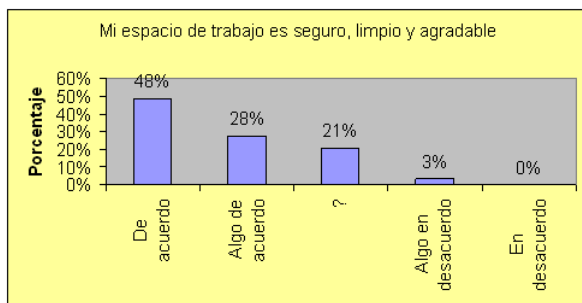
Esta sección puede resumirse en que el personal se siente a gusto con su trabajo, no lo siente como una carga, no aceptaría otro trabajo con las mismas condiciones salariales, transmite sus ideas a los demás compañeros de trabajo y aunque algunos tomarían la opción de cambiarse predomina el permanecer en esta empresa.





Factor: Percepción general

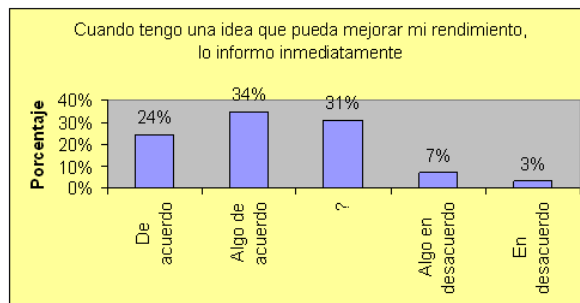
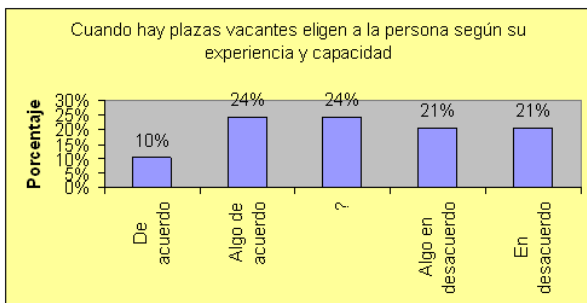
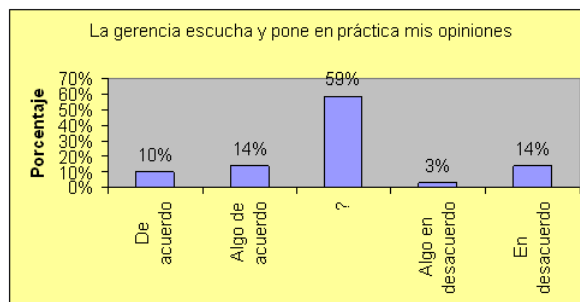
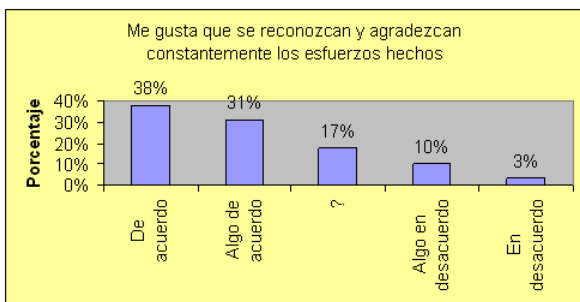
El personal percibe a la empresa como un buen lugar de trabajo, un 48% está de acuerdo en que el lugar de trabajo es seguro, limpio y agradable; predomina el hecho que la empresa tiene un buen ambiente laboral, se sienten productivos, que aportan desarrollo a la sociedad, que reciben el trato que se merecen y que otras empresas no ofrecen mejor trato que lo que reciben actualmente





Factor: Reconocimiento

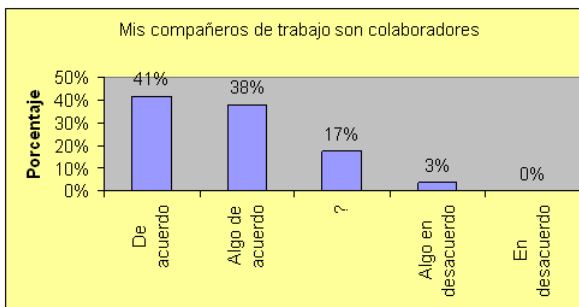
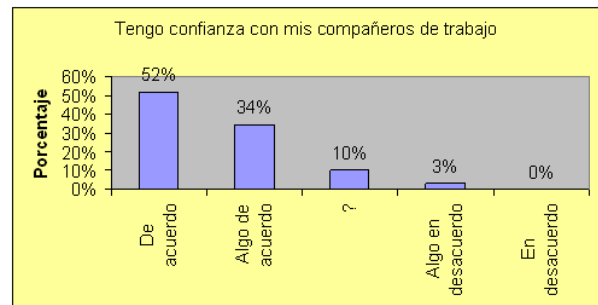
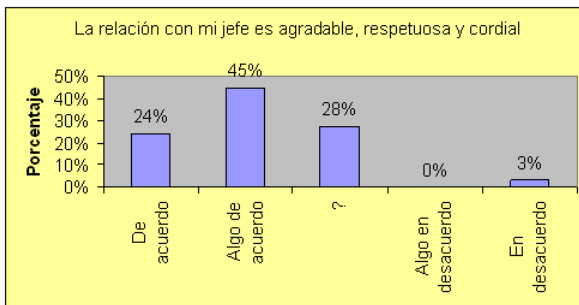
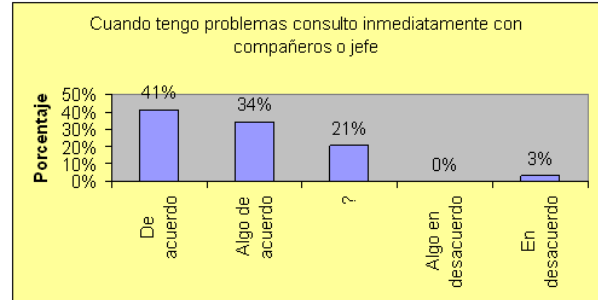
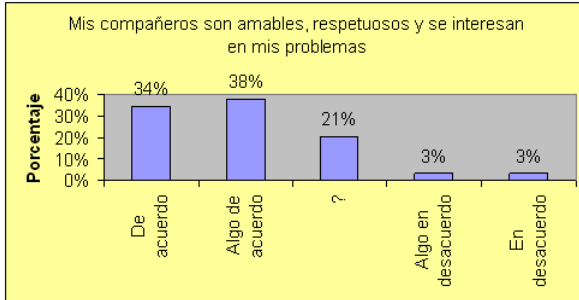
Por los resultados obtenidos en esta sección, como era de esperarse al personal le gusta el reconocimiento a su buen desempeño, le gustaría que sus opiniones sean tomadas en cuenta, dan a conocer las ideas que puedan mejorar su rendimiento y esperarían que seleccionaran al personal de acuerdo a su experiencia y capacidad.





Factor: Relaciones interpersonales

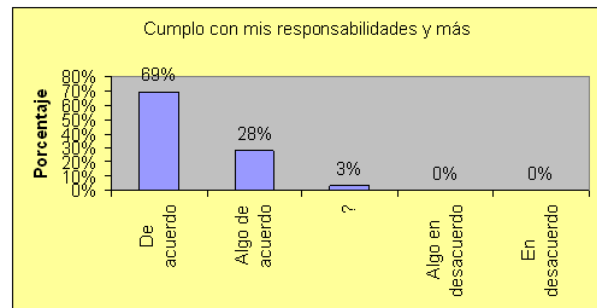
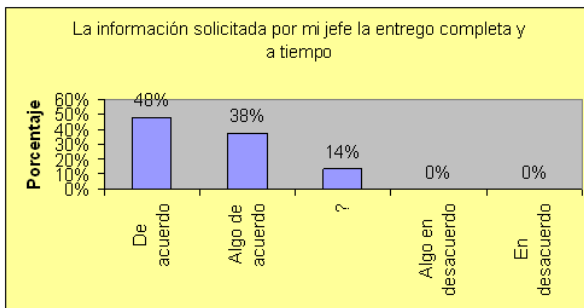
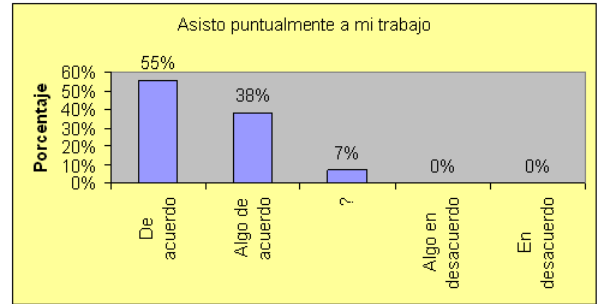
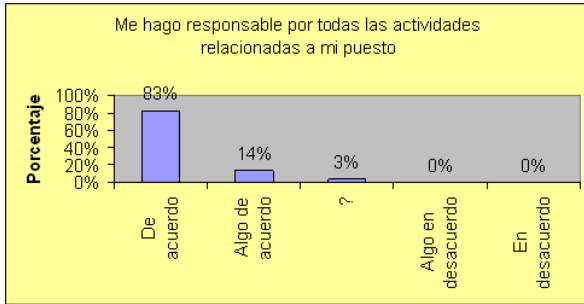
Puede observarse en esta sección que en general las relaciones interpersonales son buenas, existe el respeto, comunicación horizontal como vertical, confianza y existe la colaboración entre ellos.





Factor: Responsabilidad

Los trabajadores de esta empresa, según los resultados mostrados, se sienten responsables, trabajan en el tiempo asignado y cumplen con todas las obligaciones asignadas.





9. Conclusiones

Hipótesis

Según los resultados obtenidos, la hipótesis planteada esta es rechazada debido a que los resultados muestran que el personal: se siente motivado, se siente a gusto con el trabajo que desempeña, desea permanecer en la empresa, la considera un buen lugar de trabajo, tiene un buen ambiente laboral, tiene buena comunicación horizontal y vertical.

LOS PRINCIPALES FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SIEMENS ENTERPRISE, S. A. se detallan a continuación:

Factores que afecta positivamente

- Percepción general
- Motivación,
- Relaciones interpersonales,
- Identificación con la empresa,
- Responsabilidad.

Factores que podrían mejorar o afectan en forma negativa

- Autonomía
- Reconocimiento

Los factores evaluados anteriormente influyen y se relacionan directamente con las actividades y actitudes de los empleados, por consiguiente con la rentabilidad de la empresa.

Finalmente, se concluye que los empleados se desenvuelven en un ambiente cómodo y seguro para trabajar, que les brinda oportunidades de desarrollo.



10. Recomendaciones

1. Mantener las condiciones de trabajo actuales para mantener motivado al personal.
2. A los gerentes se le exhorta implementar una cultura de autonomía permitiendo a los empleados tomen ciertas decisiones que les brinde la confianza que se merece.
3. Mantener abierto los canales de comunicación (realizar reuniones con el personal o implementar buzones de sugerencias).
4. Implementar un programa de retroalimentación positiva y/o políticas de incentivos.
5. La gerencia podría interesarse un poco más en las tareas que realiza cada uno de sus colaboradores.
6. Detectar cual podría ser el mal estar de un pequeño grupo que no se siente a gusto dentro de la empresa el cual fue detectado en esta investigación.
7. De lo anterior se recomienda tomar las decisiones adecuadas que permita al resto del personal continuar sintiéndose a gusto dentro de la organización.



11. Referencias Bibliográficas

- Baldizón, R. (2005). *Análisis del clima laboral en empresas guatemaltecas de la industria manufacturera que utilizan el cuadro de Mando Integral*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Casasola, B. (2005). *Evaluación del clima organizacional de una empresa farmacéutica*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Chiavenato, I. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. (2da. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. (5ta. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). **Gestión del talento humano**. Colombia: McGraw – Hill.
- Clima Laboral (2000–2006). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm> (Fecha de consulta: 14/06/2006).
- Contreras, A. (2004). Síntesis sobre motivación y satisfacción en el trabajo. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Curso: Técnicas motivacionales en la empresa.
- Contreras, D. (2006). *Evaluación del clima organizacional en una empresa distribuidora de ropa y accesorios*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Darío, R. (1997). *Teorías de motivación*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml>. (Fecha de consulta: 21/06/2006).
- Documento Final. (2005). *Clima Organizacional*. Elaborado en el curso de Intervención Psicológica III, con Lic. Alberto Pérez, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Dommele, P. (s.f). *El impacto de los estudios de Clima Laboral y la implantación de 360º feedback como motores del cambio cultural*. Revista Better Be Yourself, España. Disponible en <http://www.rrhhmagazine.com/better/articulo5rh.htm> (Fecha de consulta: 13/06/2006).
- Espinoza, R. (2006). *Propuesta para mejorar el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Esquivel, R. (1997). *Análisis del estudio bibliográfico sobre Gestión Calidad y su relación con el Clima Organizacional*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos32/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml> (Fecha de consulta: 13/06/2006).
- Franco, D. (1997). *Investigación en sí*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/la-investigacion/la-investigacion.shtml>. (Fecha de consulta: 27/06/2006).
- Galicia, M. (2005). *Medición del clima organizacional para identificar los factores motivacionales en mujeres que trabajan como dependientes de una farmacia de medicamentos genéricos. Caso: Farmacias Amiga*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Gonçalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Disponible en. (Fecha de consulta: 17/06/2006).
- Hernández, M. (2003) Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa de textil peruana; Perú (En Red): <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFFAZZBoVNBVuF.php#superior> (Fecha de consulta: 14/06/2006).



- Instituto tecnológico de la paz. (s.f). México. Disponible en: <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u5parte11.htm>. (Fecha de consulta: 27/06/2006).
- Lainfiesta, E. (2005). *Factores que afectan el clima organizacional en una empresa de la industria metal – mecánica*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- *Las encuestas sobre el clima laboral y ambiente de trabajo en la empresa*. Rincón del gerente. Documentos – Recursos Humanos (2003). Disponible en <http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh0209031.php> (Fecha de consulta: 13/06/2006).
- Martínez, L. (1997). *Clima organizacional*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#dife>. (Fecha de consulta: 21/06/2006).
- Fernández D, Tania del Rocío. (2006) Licenciada en Psicología. Estudio de Clima Organizacional
- Mazariegos, J. (2003). *Evaluación del clima organizacional en una empresa azucarera en el área de fábrica*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Miranda, J. (2005). *Comparación del clima organizacional de los cuerpos de bomberos municipales y voluntarios*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Mondy, W. y Noé, R. (1997). **Administración de recursos humanos**. (6ta. ed.). México: Prentice Hall.
- Morgan, G. (1996). **Imágenes de la organización**. México: Alfaomega.
- Olivero, L. (s.f.) *Taller de Motivación*. Universidad Carlos Albizu, Recinto de San Juan, Puerto Rico. Disponible en <http://sju.albizu.edu/Correccion/Motivacion/motivaci%C3%B3n%20presentaci%C3%B3n.ppt#1> (Fecha de consulta: 21/06/2006).
- Organización y Principios. Disponible en: http://personales.com/costarica/sanjose/administracion/concepto_de_organizacion.htm (Fecha de consulta: 17/06/2006).
- Palma, S. (s.f.). Diagnóstico del Clima Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml>. (Fecha de consulta: 18/06/2006).
- Pérez, D. (2005). Estrategias para mejorar el clima organizacional en Confitería El Loro C.A. Sucursal La Concordia; Colombia (En Red: <http://www.monografias.com/trabajos22/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml>). (Fecha de consulta: 11/06/2006).
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Décima Edición. México: Pearson Education.
- Rodas, M. (2004). *Evaluación del clima organizacional del personal operativo de una planta de producción; caso: Alimentos Ideal, S.A., IDEALSA, ubicada en el departamento de Escuintla*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Rodas, M. (2005). *El clima organizacional como herramienta para mejorar el ambiente de una empresa forestal*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Salguero, C. (2006). *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de transporte de carga pesada*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Suárez, C. (s.f.). *Cultura y clima organizacional*. En Red, disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com/culturayclimaorganizacional.htm#likert> (Fecha de consulta: 19/06/2006).



- Valdez, A. (2004). *Validación de los resultados de la medición de los factores en el clima organizacional de una corporación financiera fusionada, evaluados en el año 2000 y 2003*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Werther, W. y Davis, K. (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. (5ta. ed.). México: McGraw – Hill.