

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
ESTABLECER PLANES DE MEJORAS PARA LOS
TRABAJADORES EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS
HUMANOS DE UNA ENTIDAD GUBERNAMENTAL”**

JACKELINE ANABELLA PATAL CHILÍN

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORAS PARA LOS TRABAJADORES EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ENTIDAD GUBERNAMENTAL”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JACKELINE ANABELLA PATAL CHILÍN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, FEBRERO DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemáticas – Estadística	Lic. Luis Manuel Vásquez Vides
Administración – Finanzas	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Maricruz Samayoa Peláez

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Nidya Marleny Briceño Méndez
SECRETARIA:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
EXAMINADORA:	Licda. María Belén León Carranza

Guatemala, 12 de octubre de 2017

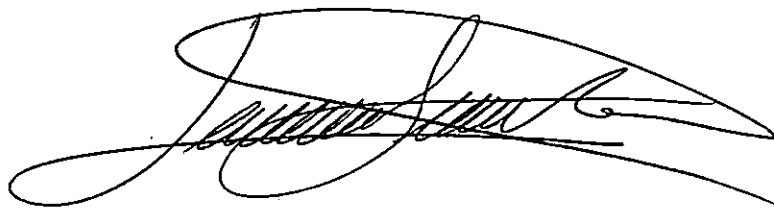
Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento de su decanatura, con fecha 1 de septiembre de 2017, en el que se me designa asesor de tesis de la estudiante JACKELINE ANABELLA PATAL CHILÍN, carné 200813007, con el tema "MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORAS PARA LOS TRABAJADORES EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ENTIDAD GUBERNAMENTAL", me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

En virtud de lo anterior y considerando que este trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo con los requisitos reglamentarios de la Facultad, me permito recomendarlo para que sea discutido en Examen Privado de Tesis, previo a optar a título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar
Colegiado 1945, Colegio de Psicólogos



**FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS**

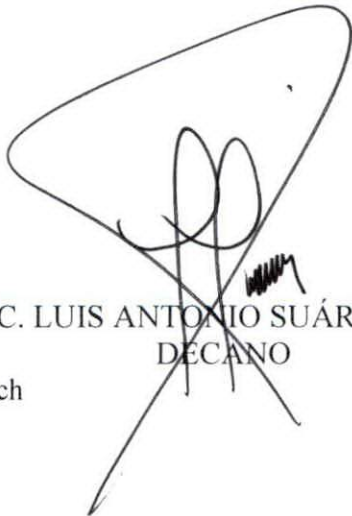
EDIFICIO S-8
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
VEINTE DE FEBRERO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 02-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 09 de febrero de 2018, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 329-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de noviembre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORAS PARA LOS TRABAJADORES EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ENTIDAD GUBERNAMENTAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **JACKELINE ANABELLA PATAL CHILÍN**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por ser tú papito, el primer lugar en mi vida, quien dirige mis pasos con sabiduría, fe y perseverancia.

A MIS PADRES: Gloria Chilín, por tu amor de siempre, por confiar en mí, verme como una profesional desde el primer día, por compartir mi sueño y ser la fuente de mi inspiración.

Lázaro Patal (Q.E.P.D.) que este logró llegue hasta el cielo porque también es para ti papi

A MI HERMANO: Hoved Patal, por ser uno de los ingredientes esenciales de este logro y de mi vida.

A MI FAMILIA: Por sus oraciones y estar siempre a mi lado.

A MIS AMIGOS: A los que me acompañaron en el inicio de este viaje, por el ánimo, paciencia y sobre todo por darle alegría a cada noche de estudio y en las largas caminatas a los edificios S9 y S10.

A los que se unieron en el viaje, por sus enseñanzas antes de cada examen, por ayudarme a seguir y recordarme que debía culminar la meta..

A los que culminaron conmigo el viaje, por enseñarme, inspirarme a ser mejor, por acompañarme en cada día, noche y semana de estudio, porque definitivamente sin ustedes no estaría aquí el día de hoy.

Cada uno de ustedes sabe quiénes son, muchas gracias.

A LA UNIVERSIDAD

Por ser mi casa de estudios, la que alberga a destacados profesionales, quienes contribuyeron en mi formación académica, personal y profesional.

A MI ASESOR DE TESIS

Licenciada Laura Lainfiesta, por su paciencia y apoyo profesional.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
Marco teórico	
1.1 Institución	1
1.1.1 Sector público	1
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	3
1.2.1.1 Planeación	3
1.2.1.2 Organización	7
1.2.1.3 Integración	10
1.2.1.4 Dirección	11
1.2.1.5 Control	14
1.3 Cambio organizacional	14
1.3.1 Resistencia al cambio	14
1.3.2 Programas de sensibilización	16
1.3.3 Desempeño organizacional	16
1.4 Comportamiento organizacional	16
1.5 Etapas profesionales	17
1.6 Definiciones de cultura organizacional	18
1.6.1 Diferencia entre clima y cultura organizacional	18
1.7 Clima organizacional	19
1.7.1 Importancia del clima organizacional	20
1.7.2 Características del clima organizacional	20
1.7.3 Actitudes de los empleados que influyen en el clima organizacional	21
1.7.4 Variables del clima organizacional	22
1.7.4.1 Potencial humano	22

Contenido	Página
1.7.4.2 Diseño organizacional	22
1.7.4.3 Cultura de la organización	23
1.8 Teorías del clima organizacional	24
1.8.1 El clima organizacional según Rensis Likert	25
1.8.1.1 Dimensiones del clima organizacional según Rensis Likert	27
1.9 Fases del estudio de clima organizacional	28
1.9.1 Procedimiento para tabulación y análisis cuantitativo de resultado en la escala de Rensis Likert	29
1.10 Beneficios de la medición del clima organizacional	31
1.11 Medición del clima organizacional	32
1.12 Capacitación y el clima organizacional	33
1.13 Círculos de calidad y el clima organizacional	36
1.13.1 Principios y condiciones	36
1.13.2 Organización de los círculos de calidad	37
1.13.3 Proceso de los círculos de calidad	37

CAPÍTULO II

Medición del clima organizacional en la dirección de recursos humanos de una entidad gubernamental

2.1 Metodología	38
2.2 Antecedentes	40
2.2.1 Filosofía organizacional	41
2.2.1.1 Misión	41
2.2.2 Análisis de la filosofía organizacional	43
2.2.3 Estructura administrativa de los ministerios de estado	44
2.2.4 Análisis de la estructura administrativa de la dirección de recursos humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.	50

Contenido	Página
3.6.1 Plan de mejora 1: círculos de calidad	98
3.6.1.1 Objetivo específico	98
3.6.1.2 Metodología	98
3.6.1.3 Presentación de los círculos de calidad	102
3.6.1.4 Programa de actividades para la implementación de los círculos de calidad	103
3.6.1.5 Programa de actividades para la operación de los círculos de calidad	106
3.6.1.6 Plan de acción 2	109
3.6.1.7 Presupuesto para la implementación de los círculos de calidad	113
3.6.2 Plan de mejora 2: Herramientas para elaborar un programa de capacitación	114
3.6.2.1 Objetivo específico	114
3.6.2.2 Metodología	114
3.6.2.3 Plan de acción 3	120
3.6.2.4 Presupuesto de la implementación de herramientas para elaborar un programa de capacitación	123
3.6.3 Plan de mejora 3: Programa de liderazgo	124
3.6.3.1 Objetivo específico	124
3.6.3.2 Metodología	124
3.6.3.3 Plan de acción 4	128
3.6.3.4 Presupuesto para la implementación del programa de liderazgo	131
3.7 Fase 4: procesos de supervisión y medición periódica de clima organizacional y planes de mejora	132
3.8 Cronograma general de actividades	134
3.9 Detalle de la inversión financiera	135

Contenido	Página
CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFÍA	138
ANEXOS	142

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Etapas del desarrollo profesional.	17
2	Diferencia entre clima y cultura organizacional.	19
3	Actitudes de los empleados que influyen en el clima organizacional.	21
4	Dimensiones del potencial humano.	22
5	Dimensiones del diseño organizacional.	23
6	Dimensiones de la cultura organizacional.	24
7	Variables del clima organizacional según Rensis Likert.	25
8	Sistemas de clima organizacional según Rensis Likert.	26
9	Teoría de Rensis Likert.	28
10	Fases del estudio del clima organizacional	29
11	Frecuencias de respuestas del enunciado 1.	30
12	Cálculo de porcentajes de respuestas del enunciado 1.	30
13	Cálculo de valor parcial de respuestas del enunciado 1.	31
14	Dimensiones que debe contener el instrumento de medición.	32
15	Tipos de capacitación	34
16	Modalidades de capacitación	35
17	Niveles de capacitación	35
18	Proceso de los cirulos de calidad.	37
19	Áreas de trabajo de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernativa objeto de investigación.	45
20	Funciones de la coordinaciones del área de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.	48
21	Edad y antigüedad de los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de Investigación.	51

No.	Descripción	Página
22	Determinación del puntaje por pregunta, sobre los resultados de las percepciones del clima organizacional según los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.	56
23	Percepciones en cada dimensión según los 59 colaboradores de la entidad gubernamental objeto de investigación.	57
24	Percepción sobre la dimensión de las características de los procesos de toma de decisiones según los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.	67
25	Percepción sobre la dimensión de las características de los procesos de influencia según los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.	71
26	Áreas prioritarias por mejorar y las áreas a mejorar clasificadas en la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación, según las dimensiones de Rensis Likert.	77
27	Relación entre dimensiones analizadas, áreas “prioritarias a mejorar” y a “Mejorar”; así como los planes de mejora propuestos.	81
28	Necesidades de sensibilización para los colaboradores de la entidad gubernamental objeto de investigación.	84
29	Módulos y actividades propuestas para el desarrollo del taller de sensibilización para los colaboradores de la entidad gubernamental objeto de investigación.	85

No.	Descripción	Página
30	Agenda para el desarrollo del taller de sensibilización para los colaboradores de la entidad gubernamental objeto de investigación.	86
31	Presupuesto y recursos necesarios para la implementación del programa de sensibilización.	97
32	Fases para la implementación de los círculos de calidad en la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.	99
33	Formación de círculos de calidad para la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.	102
34	Agenda para presentación de los círculos de calidad a la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.	103
35	Subprograma de capacitación para la implementación de los círculos de calidad para la Dirección de Recursos Humanos de una entidad gubernamental objeto de investigación.	105
36	Presupuesto para el subprograma de capacitación de los círculos de calidad para la Dirección de Recursos Humanos de una entidad gubernamental objeto de investigación.	106
37	Presupuesto de horas hombre para la implementación de los círculos de calidad.	113
38	Matriz de información para el establecimiento del programa de capacitación para la Dirección de Recursos Humanos de una entidad gubernamental objeto de investigación.	117
39	Esquema del programa de capacitación para la Dirección de Recursos Humanos de una entidad gubernamental objeto de investigación.	118

No.	Descripción	Página
40	Herramienta para el programa de capacitación personal para la Dirección de Recursos Humanos de una entidad gubernamental objeto de investigación	119
41	Presupuesto de recursos necesarios y horas hombre para la implementación de herramientas para elaborar un programa de capacitación.	123
42	Estructura curricular del programa de liderazgo en la Dirección de Recursos Humanos de una entidad gubernamental objeto de investigación.	126
43	Presupuesto general para la implementación de los planes de mejora para la Dirección de Recursos Humanos de una entidad gubernamental objeto de investigación.	131

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

No.	Descripción	Página
1	El flujo de la comunicación en la organización.	13
2	Organigrama General de la Dirección de Recursos Humanos.	47
3	Propuesta de estructura organizacional para los círculos de calidad en la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.	101
4	Propuesta de procedimiento para la operación de los círculos de calidad en la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.	108
5	Propuesta de procedimiento para la medición del clima organizacional en la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.	132
6	Propuesta de organigrama general de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.	144

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Descripción	Página
1	Áreas prioritarias por mejorar y mantener en la entidad gubernamental objeto de investigación.	76

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página
1	Actitudes de las personas frente al cambio.	15
2	Fases de implementación de planes de mejora propuestas para la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.	80
3	Fases del programa de sensibilización para la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.	83
4	Operación de los círculos de calidad en la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.	107
5	Actividades para la implementación de las herramientas para realizar un programa de capacitación en la Dirección de Recursos Humanos de una entidad gubernamental objeto de investigación.	115
6	Fases para la implementación del programa de liderazgo en la Dirección de Recursos Humanos de una entidad gubernamental objeto de investigación.	125

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Escolaridad de los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de Investigación.	54
2	Ordenamiento por punteos de las dimensiones del clima organizacional de la medición aplicada a la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.	59
3	Percepción sobre la dimensión de métodos de mando según los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.	60
4	Percepción sobre la dimensión las características de los procesos de planificación según los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de Investigación.	63
5	Percepción sobre la dimensión de las características de los procesos de control según los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.	64
6	Percepción sobre la dimensión de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento según los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de Investigación.	66
7	Percepción sobre la dimensión de las características de las fuerzas motivacionales según los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.	69

No.	Descripción	Página
8	Percepción sobre la dimensión de las características de los procesos de comunicación según los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.	72

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	Ejemplo de escala de valoración para calificar el cuestionario estructurado con base a las dimensiones de Rensis Likert.	29
2	Escala de valoración para calificar el cuestionario estructurado con base a las dimensiones de Rensis Likert.	55
3	Calificación numérica y cualitativa para el análisis del clima organizacional en la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental.	57

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción	Página
1	Propuesta de filosofía y estructura organizacional.	143
2	Calificación de cuestionario estructurado utilizado para medir el clima organizacional.	145
3	Boleto de Inscripción.	150
4	Convenio de aprendizaje.	151
5	Diploma de participación.	152
6	Compromiso a mejorar el Clima Organizacional.	153
7	Actividad “metáfora de las coordinaciones”.	154
8	Actividad “diálogo en parejas”.	155
9	Actividad “así es como creemos que nos ven”.	156
10	Actividad “la línea del tiempo”.	157
11	Encuesta de detección de necesidades de capacitación.	158
12	Entrevista de detección de necesidades de capacitación.	161
13	Cuestionario para evaluar el avance en el clima organizacional.	163
14	Cuestionario para autopercepción para los puestos de Directivos de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Gobernación.	164
15	Cuestionario de retroalimentación para los puestos de Directivos de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Gobernación.	166

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional lo conforma el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal y las condiciones que ofrece la institución a sus colaboradores.

Por lo expuesto anteriormente, el objetivo de este documento es brindar a la entidad gubernamental objeto de investigación, una medición del clima organizacional y planes de mejora que impacten positivamente sobre las percepciones de los colaboradores, con la finalidad contar con un clima organizacional saludable.

Se presenta en el capítulo I, las generalidades de la investigación, que incluye el marco teórico que da el sustento a los factores y variables estudiados. Posterior a este, el capítulo II, presenta la descripción de la situación actual obtenida, mediante cuestionario estructurado del clima organizacional proporcionado a los colaboradores, con lo que es posible identificar su percepción con relación a aspectos organizacionales como: en métodos de mando, características de los procesos de influencia, comunicación, planificación, fuerzas motivacionales, toma de decisiones, objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

En el capítulo III, se desarrolla la propuesta de implementación de círculos de calidad, programas de capacitación y cartelera de información sobre las autoridades de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental.

Al finalizar el documento encontrará conclusiones, recomendación y bibliografía de la investigación.

CAPÍTULO I

Marco Teórico

A continuación, se presentan los conceptos y definiciones que sustentan la investigación.

1.1 Instituciones

“Las instituciones: son mecanismos de índole social y cooperativa, que procuran ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo de individuos que puede ser de cualquier dimensión, reducido o amplio, hasta coincidir con toda una sociedad”.
(28:S.P)

Existen dos tipos de instituciones según las fuentes de aportación, las cuales se describen a continuación:

- Públicas: dependen y reciben aportes del Estado.
- Privadas: dependen y reciben aportes de personas que desarrollan actividades para beneficiar a la sociedad.

En las instituciones se determinan las actividades que crean un conjunto de preceptos, reglas y prácticas que optimizan los recursos para el alcance de objetivos.

1.1.1 Sector público

El sector público es el conjunto de organizaciones administrativas mediante las cuales el estado hace cumplir, la política del territorio, poder político y la población expresada en las leyes del país.

El principal objetivo de las actividades realizadas por la administración pública es satisfacer las necesidades existentes en la población e impulsar el desarrollo del

país, es por ello que se estableció en la rama de la administración de personal, por medio de la creación de la Oficina Nacional de Servicio Civil, mediante el Decreto 1748, Ley de Servicio Civil, el cual entro en vigor el 01 de enero de 1999.

Por medio del Acuerdo Gubernativo 185-2008, Normas para regular la aplicación de la política que, en materia de recursos humanos se debe implementar en la administración pública, de fecha 07 de julio de 2008, en el Artículo 8 se le indico a la Oficina Nacional de Servicio Civil, iniciar el proceso de desconcentrar las funciones a las diferentes instituciones de la administración central y entidades descentralizadas, al reestructurar las unidades de recursos humanos denominadas “oficinas tipo”, por lo que actualmente cada institución que conforma la administración pública realiza sus propios procesos y el nuevo rol que a la Oficina Nacional de Servicio Civil es de ente normativo y fiscalizador de las gestiones realizadas.

Al desconcentrar las actividades, en las entidades gubernamentales la dirección es ejercida por la autoridad nominadora de la cartera Ministerial, sin embargo, delegan la autoridad en las personas que se harán cargo de las unidades administrativas por medio de las funciones establecidas en las estructuras orgánicas establecidas en Acuerdos Ministeriales de cada una de ellas.

1.2 Administración

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. (3:6)

“La administración científica es el estudio sistemático de las relaciones entre las personas y las tareas con el objeto de diseñar procesos de trabajo eficientes”. (25:17)

La administración es un proceso que trata con grupos de personas y las relaciones entre ellas, para diseñar entornos y procesos de trabajo que permitan cumplir objetivos específicos por medio del proceso administrativo.

1.2.1 Proceso administrativo

“El proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (3:25)

Para realizar un estudio sistemático, la administración se auxilia de las fases del proceso administrativo, las cuales son: planeación, organización, integración, dirección y control.

A través de este proceso se facilita establecer, comprender y diagnosticar la situación administrativa actual de las organizaciones, la cual influyen en clima organizacional.

1.2.1.1 Planeación

“La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas”. (3:35)

La planeación es la función de la administración que comprende el análisis de una situación, de la cual se parte para establecer objetivos y formular planes de mejora que pretende beneficiar a la organización.

a) Elementos de planeación

Son los distintos tipos de planes que ayudan al desarrollo efectivo de la organización.

- **Misión**

La misión describe la función actual que realiza una organización, en la cual es importante responder en ella los cuestionamientos siguientes: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿A quién atiende? y ¿Cómo lo atiende?.

- **Visión**

Una visión expresa las aspiraciones fundamentales de la institución, indicándoles el trayecto a seguir a sus miembros al responder los cuestionamientos siguientes: ¿Qué quiere hacer?, ¿Cómo se va a hacer?, ¿A quién se va a atender?, ¿Cómo se va a atender?.

- **Valores**

“Se refiere al “actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables, que permita satisfacer las necesidades del medio en que actúa y opera con ética”.
(1:161)

Determinan las creencias de la institución, al definir las normas de interacción individual y grupal entre las personas con los clientes internos y externos, al aportar aspectos positivos a la cultura organizacional.

- **Objetivos**

“Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índoles. Representa no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, integración del personal, la dirección y el control”. (25:129)

Son los propósitos verificables o cuantificables que se persiguen al final de determinado periodo por medio de una actividad y representan el traslado a términos concretos de lo que se desea alcanzar mediante la organización, integración, dirección y control, también sirven para medir resultados en el clima organizacional.

- **Metas**

Son las actividades y procesos que se deben seguir y culminar para alcanzar un objetivo propuesto.

- **Procedimientos**

“Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras”. (25:131)

Son los planes que describen cronológica y detalladamente la secuencia de pasos requeridos para ejecutar las actividades futuras de los acciones de mejora al clima organizacional.

- **Presupuesto**

“Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado a que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e

ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas máquina esperado”. (3:48)

En el presente documento se utilizara como instrumento de planeación, el cual en terminos numericos expresa los resultados esperados.

b) Instrumentos administrativos de planeación

Ayudan a prestar atención a las oportunidades que existen en cada área de la entidad, para abordarlas de forma técnica por medio de establecer objetivos a cumplir, lograr identificar las alternativas de solución e implementar los instrumentos administrativos.

- **Gráfica de Gantt**

“Las gráficas de Gantt son una ayuda visual muy útil para determinar las cargas de trabajo y la programación. Deben su nombre a Henry Gantt, quien las desarrolló a finales del siglo XIX. Las gráficas muestran el uso de los recursos, por ejemplo los centros de trabajo y la mano de obra”. (15:564)

En un cronograma se visualiza la gráfica de Gantt, al determinar las actividades a realizar, debido a que a través de ella se muestra el tiempo que deben durar desde el inicio hasta su culminación.

- **Plan de acción**

El plan de acción es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o actividades, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en la que se organizará, orientará e

implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas.

c) Planes de mejora

“El plan de mejoramiento es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el sistema de control interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos de autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales provenientes de los órganos de control”. (27: s.p.)

Por medio de la medición del clima organizacional se determina las áreas de acción, hacia las cuales se deberá realizar las intervenciones para el impacto positivo en la percepción de los colaboradores, dicha medición se ayuda de los planes de mejora para consolidar las acciones necesarias para el desarrollo de la organización.

1.2.1.2 Organización

“La organización constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía. La tarea de Organizar se compone de dos factores básicos: el diseño organizacional y el diseño laboral.

El diseño organizacional se refiere al patrón global de relaciones laborales formales y el diseño laboral consiste en traducir esas relaciones formales en responsabilidades específicas para cada uno de los puestos que se han creado en la empresa”. (3:124)

El diseño laboral establece las responsabilidades que corresponde a cada puesto, de acuerdo con la estructura organizacional diseñada.

a) Elementos de organización

Son aquellos que conforman la fase de organización y que ayudan a formar y comprender el diseño organizacional y laboral.

- **Funciones**

Es el conjunto de actividades, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer viable la operación de la organización.

- **Jerarquías**

La jerarquía es la relación jerárquica vertical, que se establece mediante la distribución de funciones y poderes, la cual tiene como resultado un organigrama con niveles jerárquicos, mediante el empleo de la división del trabajo.

- **Puestos**

Es la unidad de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto detalla las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.

b) Instrumentos de organización

Los instrumentos de organización se utilizan para clarificar las conexiones y las relaciones jerárquicas que existen en la institución, las cuales se describen a continuación.

- **Organigrama**

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos.

La palabra organigrama proviene del prefijo organi, que implica organización, y grama que significa gráfico. Quiere decir gráfico de la organización”. (14:87)

El organigrama representa gráficamente la estructura de una institución, en la que se muestra las relaciones y la función de cada una de las personas que trabajan en las mismas.

- **Descriptor de puestos**

“Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del análisis de puestos de trabajo. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe”. (13:58)

El descriptor de puesto es un documento guía que contiene información objetiva sobre las tareas (frecuencia y ámbito de aplicación), relaciones entre el puesto y otros puestos de la institución, responsabilidades y requisitos para cumplir el trabajo.

1.2.1.3 Integración

“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar pues, además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos que demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre (y con) las partes componentes de la organización”. (3:182)

La integración como fase de la administración, facilita y optimiza el manejo de los recursos humanos, financieros y materiales, que se encuentran en la organización, lo que permite lograr una sociedad entre estos componentes para la realización exitosa de las operaciones diarias en las instituciones y cumplir los objetivos propuestos.

c) Elementos de integración

Los elementos necesarios para llevar a cabo la integración de personas a la organización se detallan a continuación.

- **Reclutamiento**

“El reclutamiento es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito”. (7:117)

- **Selección**

“La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado”. (7:137)

- **Inducción**

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se da las personas que están en un nuevo puesto de trabajo durante el periodo inicial.

- **Capacitación**

Es el proceso de desarrollar las cualidades que poseen las personas en los recursos humanos, preparándolos para aumentar su productividad en el trabajo con el fin de cumplir con los objetivos de la organización.

1.2.1.4 Dirección

“La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas”. (19:384)

Una vez constituida la organización y determinados los planes; el propósito de la dirección es hacerla funcionar y llevarlos a cabo, debido a que coordina los esfuerzos esenciales de aquellos que integran la organización.

d) Elementos de dirección

Los elementos de la dirección se describen a continuación.

- **Liderazgo**

“El Liderazgo se define como ‘influencia’, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo”. (25:413)

Liderazgo es una forma de pensar, actuar y comunicar a cada miembro de un grupo para que trabajen de la mejor forma posible, direccionándolos hacia un mismo objetivo, el estilo de liderazgo que se utilice en la organización influye directamente en el clima organizacional.

- **Comunicación**

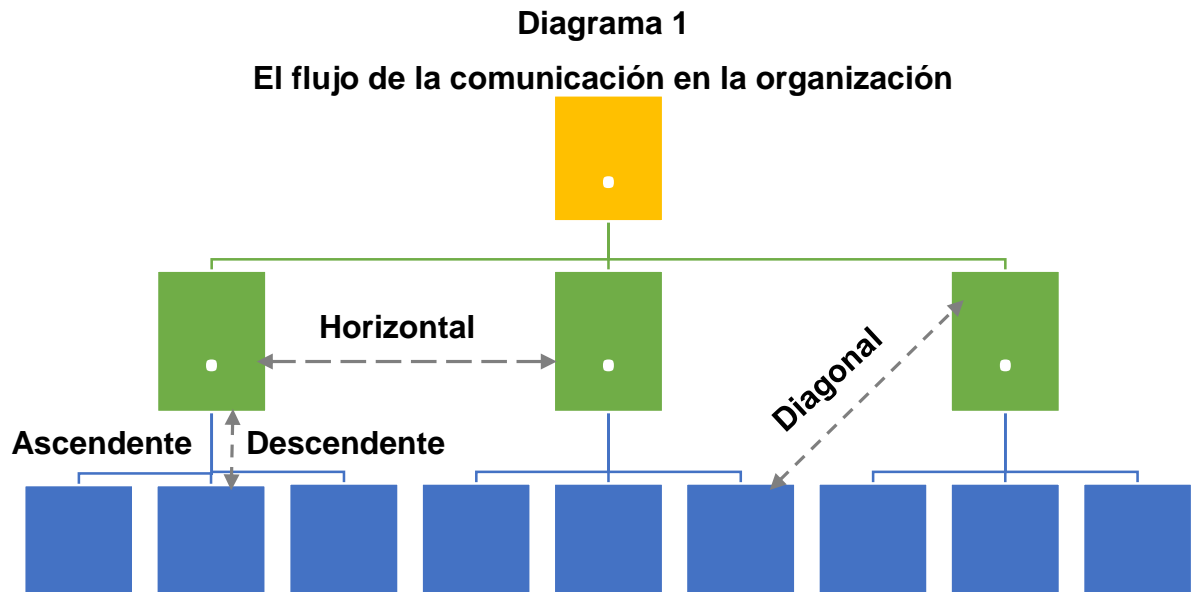
“La comunicación es muy importante para la función de dirigir: consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información”. (6:456).

El propósito de la comunicación es motivar a las personas a contribuir con las metas de las organizaciones, desarrollar planes, organizar, liderar y dirigir al recurso humano. La comunicación efectiva fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba, horizontal y diagonalmente.

La comunicación descendente es autoritaria y fluye desde quienes están en los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía organizacional, dentro de los medios utilizados para la comunicación verbal descendente están las instrucciones, discursos, reuniones, teléfono, altavoces y hasta comunicación informal.

La comunicación ascendente es participativa y democrática, esta va desde los subordinados hacia los superiores y sube por la jerarquía organizacional, los medios de comunicación ascendente, además de la cadena de mando, son los sistemas de sugerencias, procedimientos de solicitudes, sistemas de quejas, etc.

La comunicación cruzada está integrada por el flujo horizontal, que es el que se genera entre las personas de una misma jerarquía y el flujo diagonal entre niveles jerárquicos que no tienen relación. Ver diagrama 1.



Fuente: Elaboración propia con base en Wehrich, Harold Koontz y Heinz. Administración, Una perspectiva global. 14ª Edición. México DF : McGraw-Hill, 2001. Página 461.

- **Motivación**

“La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfarán esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada”. (25:388)

Cuando los colaboradores perciben que sus necesidades básicas están cubiertas afecta directamente el clima organizacional por lo que la motivación se considera una variable dependiente de este.

1.2.1.5 Control

“Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Si se desea una definición más sintética, puede adoptarse la siguiente:

- a) Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes.” (19:440)

El control en el clima organizacional, se genera al comparar lo obtenido con lo esperado, esta comparación se puede realizar a un periodo determinado o cuando se observa que los resultados no se superaron, igualaron o se apartaron de lo esperado, de esta forma genera de información que sirve como punto de partida para la implementación de nuevas propuestas de mejora.

1.3 Cambio organizacional

El cambio organizacional es “toda modificación observada en la cultura o estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable”. (8:30)

Cuando se realiza un cambio es observable en dos momentos: al definir el cambio y luego de transcurrido la intervención desarrollada, de modo de evaluar si se alcanzaron las transformaciones deseadas. El proceso de administrar y liderar el cambio organizacional requiere de capacidad de comprensión y constancia, utilizada para desafiar la cultura organizacional.

1.3.1 Resistencia al cambio

Uno de los factores a los cuales tiene que enfrentarse un líder cuando inicia un cambio es a la resistencia al mismo, por parte de los involucrados, la cual puede tener repercusión en los resultados finales de un proyecto de cambio.

“Se puede constatar con facilidad que, las personas acceden a cambiar el entorno mientras ese cambio no les afecte a ellas. Hay que reconocer, y así debemos asumirlo, que los cambios que le afectan a uno son incómodos. Esta es la razón por la cual no se quiere cambiar y, en tal sentido, son muchos los que tienden a resistirse a todo aquello que les altere o saque de su “zona de comodidad”, aunque este cambio aprendizaje o progreso”. (23:122)

La resistencia surge de la suposición de una persona, de haber perdido algo que se tenía o el abandono de algo conocido por algo nuevo, es por ello por lo que las personas adoptan actitudes las cuales se muestran en la figura 1.

Figura 1
Actitudes de las personas frente al cambio

		Actitudes	
		Activos	Pasivos
D i s p o s i c i ó n	Oportunidad	Agentes de Cambio Son personas que aceptan el cambio y están dispuestos a colaborar en su desarrollo.	Espectadores Son personas que se encuentran a la expectativa, apoyando en el momento la opción que más les convenga.
	Amenaza	Opositores Son personas que se enfrentan al cambio de forma clara y abierta u oculta.	Indiferentes Son personas que pasan del cambio no les importa ni la vieja, ni la nueva situación.

Fuente: Elaboración propia con base Juan Luis Urcola Tellería, Factores Claves de Dirección, orientados a la obtención de resultados, primera edición, Madrid, ESIC Editorial, 2000. 329 paginas.

Es conveniente conocer la situación y actitud en la que se encuentran los colaboradores ante el cambio, la fuente de la resistencia, sus orígenes y causas, a fin de neutralizarlo a medida de lo posible.

1.3.2 Programas de sensibilización

Son el “Conjunto de acciones que pretende influir sobre las ideas, percepciones, estereotipos, conceptos de las personas y de los grupos para provocar un cambio de actitudes en nuestras prácticas sociales, individuales y colectivas”. (24:22)

Es una intervención que se enfocan directamente a entrenar a los funcionarios para desarrollar las tareas necesarias en la ejecución de un cambio organizacional y comunicarla a los distintos niveles jerárquicos.

Este tipo de intervenciones de formación y desarrollo, están enfocadas en impactar en las prácticas cotidianas de los empleados para motivarlos a colaborar en el logro de uno o más objetivos estratégicos, sobre todo en circunstancias de cambio constante, como las que las organizaciones enfrentan en la actualidad.

1.3.3 Desempeño organizacional

El desempeño organizacional es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización, se mide por el grado de objetivos obtenidos, este se integra componentes como, la comunicación, autoridad, dirección, toma de decisiones, liderazgo permite regular la conducta de los colaboradores.

“Es comúnmente aceptado que el clima influye en la conducta de los individuos en la organización y que esta influencia no es producto de un evento separado, si no de la exposición continua a una situación y a una atmosfera en particular en las que están inmersos. La percepción constituye el punto de unión entre condiciones organizacionales y la conducta”. (5:106)

1.4 Comportamiento organizacional

“El comportamiento organizacional estudia la dinámica y el funcionamiento de las organizaciones. Como cada una es diferente, el comportamiento organizacional define las bases y las características generales de su funcionamiento. Las

organizaciones se caracterizan por tener un diseño estructural, es decir, cada una tiene una estructura organizacional que sirve de base para su funcionamiento.

Además, cada una tiene su propia cultura organizacional, es decir, un conjunto de creencias, valores y comportamientos que caracterizan su funcionamiento. El primer paso para conocer el comportamiento de una organización es analizar su entorno y su ambiente interno, es decir, su diseño y cultura organizacionales”. (6:6)

1.5 Etapas profesionales

El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través del tiempo en una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones, las cuales muestra el cuadro 1.

Cuadro 1
Etapas del desarrollo profesional.

	Etapas profesionales			
	Incorporación	Crecimiento	Madurez	Maestría
Tareas de Desarrollo	Identificar intereses y habilidades, encajar en el trabajo.	Ascenso, crecimiento, seguridad, desarrollo de un estilo de vida.	Mantener los logros y actualizar las habilidades.	Planificar la jubilación y cambiar el equilibrio entre lo laboral y lo no laboral.
Actividad	Ayudar, aprender, seguir instrucciones.	Contribuidor independiente.	Formación, apoyo, elaboración de políticas.	Retiro gradual del trabajo.
Relaciones con otros trabajadores	Aprendiz.	Compañero.	Tutor.	Consejero.
Edad	Menos de 30.	Entre 30 y 45.	Entre 45 y 60.	Más de 60.
Antigüedad	Menos de 2 años.	Entre 2 y 10 años.	Más de 10 años.	Más de 10 años

Fuente: Elaboración propia con base Nicolás Fernández Losa, El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas, Universidad de La Rioja, 2002. 90 paginas.

Es importante identificar las necesidades de desarrollo profesional de los colaboradores para determinar el tipo de estrategia motivacional a trabajar con cada uno.

1.6 Definiciones de cultura organizacional

“La cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros”. (6:124)

La cultura organizacional, es un conjunto de pensamientos, creencias, valores, hábitos, tradiciones o normas que comparten los miembros de una organización, donde se genera el ambiente en el cual los empleados realizan su trabajo, de esta forma puede existir cultura para la organización en general o para cada una de sus áreas.

1.6.1 Diferencia entre clima y cultura organizacional

Es importante conocer la diferencia entre el clima y cultura organizacional, en virtud que una dependencia de la otra y además se influyen mutuamente. Ver cuadro 2.

Cuadro 2

Diferencia entre clima y cultura organizacional.

Cultura Organizacional	Clima Organizacional
Conjunto de valores y creencias que tienen en común los integrantes de una organización.	Percepciones con respecto a las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.
Se transmite en el tiempo y se adapta de acuerdo con las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.	Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado.
Es duradera	Tiene carácter temporal.
Precede y fundamenta el clima.	Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización.
Medición cualitativa	Medición cuantitativa
Se refiere al “por qué” se da en la organización	Se refiere a “qué” ocurre en la organización

Fuente: Elaboración propia con base en Dirección de Calidad en Salud Universidad, Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional, segunda edición, Perú, J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.,2009. Pagina 20.

1.7 Clima organizacional

“El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento”. (6:281)

El clima organizacional se refiere a un conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente temporales en un ambiente de trabajo, que son percibidas y experimentadas por las personas que integran una organización e influye directamente en su comportamiento.

El clima organizacional, pone en relieve como la estructura y el proceso organizacional interactúan con los individuos, lo que produce percepciones del ambiente o entorno organizacional donde se identifican aquellos factores que inciden directamente en el grado productividad del potencial humano.

1.7.1 Importancia del clima organizacional

“El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano”. (20:16)

El estudio del clima organizacional es una inversión a largo plazo, puesto que muchas organizaciones reconocen que uno de los activos más importante es el capital humano.

Este tipo de estudios se centra en conocer la percepción que la persona tiene de la situación actual y futura, lo que permite desarrollar planes de mejora, seguimiento y evaluación.

La elaboración del informe permite a la organización conocer objetivamente la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos, por lo que se requiere contar con mecanismos de medición periódica del clima organizacional.

1.7.2 Características del clima organizacional

“Las características que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros.

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.

- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.)”. (20:17)

Cada una de estas series de características son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional debido se encuentra sujeto a constantes cambios ya que es influenciado por variables internas y externas.

1.7.3 Actitudes de los empleados que influyen en el clima organizacional

Para la medición del clima organizacional se debe considerar el comportamiento de los colaboradores en el trabajo, influenciado por las percepciones positivas o negativas que tienen acerca de entorno laboral. Ver cuadro 3.

Cuadro 3

Actitudes de los empleados que influyen en el clima organizacional.

Actitudes	Definición
Satisfacción en el trabajo	Se denota en las actitudes de los empleados, debido a que es la sensación positiva sobre el trabajo que se desempeña, que surge de la evaluación de sus características.
Involucramiento en el trabajo	Mide el grado en que una persona se identifica con su trabajo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella.
Percepción de apoyo organizacional	Es el grado en el que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar.
Identificación del empleado	Es el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza.

Fuente: Elaboración propia con base en Dirección de Calidad en Salud Universidad, Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional, segunda edición, Perú, J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.,2009. Pagina 21.

1.7.4 Variables del clima organizacional

Las variables a estudiar en el clima organizacional son las siguientes:

1.7.4.1 Potencial humano

Es el conjunto de conocimientos habilidades y competencias que posibilitan el rendimiento exitoso de un puesto dentro de la organización. Ver cuadro 4.

Cuadro 4

Dimensiones del potencial humano.

Dimensión	Definición
Liderazgo	Es la habilidad para fijar y dar seguimiento a los objetivos mediante la orientación a una determinada dirección.
Recompensa	Es la acción o efecto de retribuir un servicio o premiar un mérito dentro de la organización.
Confort	Se determina cuando cualquier miembro de la organización se encuentra bien en una determinada posición y no existe un deseo de algún tipo de promoción.

Fuente: Elaboración propia con base en Dirección de Calidad en Salud Universidad, Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional, segunda edición, Perú, J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.,2009. Pagina 18.

1.7.4.2 Diseño organizacional

“El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. La estructura y cultura organizacionales son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas; el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligen los diversos medios”. (16:9)

Dentro de las dimensiones del diseño organizacional está la estructura, toma de decisiones, comunicación organizacional y remuneración, a continuación, se presenta cada una con sus respectivas definiciones para una mejor comprensión. Ver cuadro 5.

Cuadro 5

Dimensiones del diseño organizacional.

Dimensión	Definición
Estructura	Es el sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización para que cumpla con los objetivos propuestos
Toma de decisiones	Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre formas distintas para resolver una situación dentro de la organización, se toman en consideración diversos aspectos para dar una solución óptima.
Comunicación Organizacional	“La comunicación es muy importante para la función de dirigir: consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (2:456).
Remuneración	Es el incentivo monetario que una persona espera percibir a cambio del trabajo realizado en una organización.

Fuente: Elaboración propia con base en Dirección de Calidad en Salud Universidad, Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional, segunda edición, Perú, J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.,2009. Pagina 18.

Cada una de las dimensiones del diseño de la estructura organizacional de una institución son los que determinan las relaciones laborales formales con el propósito de permitir ofrecer con rapidez, eficiencia y calidad los productos o servicios brindados, también ayudan a definir el campo de acción de la institución.

1.7.4.3 Cultura de la organización

Los elementos culturales que obstruyen o apoyan el cambio organizacional están relacionados con las dimensiones de la cultura. Ver cuadro 6.

Cuadro 6

Dimensiones de la cultura organizacional.

Dimensión	Definición
Identidad	Los valores de la organización impulsan a las personas a identificarse con sus equipos, departamentos, profesiones u organizaciones y verlos como un todo.
Comunicación, negociación y conflicto	Los valores de la organización dan lugar a controversias en las cuales dan paso al aprendizaje, sin embargo, es necesario observar las reacciones de las personas al enfrentar conflictos y determinar cómo llegar a una comunicación abierta y de colaboración.
Poder y política	Los valores de la organización otorgan facultades a las personas para solucionar problemas y hacer cambios en ella.
Creencias y costumbres	Conjunto de principios ideológicos y comportamiento particular que se generan en la organización.
Tradiciones	Son las pautas de convivencia que los miembros de una organización asumen.

Fuente: Elaboración propia con base en Dirección de Calidad en Salud Universidad, Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional, segunda edición, Perú, J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.,2009. Pagina 19.

1.8 Teorías del clima organizacional

Luc Brunet en su libro El clima de trabajo en las organizaciones, cita a Lewin quien indica que el comportamiento de los colaboradores en el trabajo está en función de la persona y de su entorno, es por eso que toda situación del individuo, tales como aptitudes y características, son afectadas por los entornos sociales en los que conviven diariamente.

Rensis Likert propone una teoría que contribuye al análisis y diagnóstico del clima organizacional, la cual se analiza a continuación.

1.8.1 El clima organizacional según Rensis Likert

“Desarrolla su modelo de estudio del clima partiendo de tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.” (17:209). Rensis Likert para analizar el clima organizacional lo divide en variables. Ver cuadro 7.

Cuadro 7

Variables por analizar en el clima organizacional según Rensis Likert.

Variable	Definición
Causales	Dentro de estas variables se mencionan aspectos como la estructura organizacional y administrativa, decisiones, actitudes y es por ello que se definen como variables independientes e indican la evolución y los resultados de la organización.
Intermedias	Reflejan aspectos como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones, para constituir los procesos organizacionales, al reflejar el estado interno de la organización.
Finales	Resulta del efecto de las variables causales e intermedias y establecen los resultados obtenidos por la organización.

Fuente: Elaboración propia con base a Luc Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, primera edición, México, Editorial Trillas, S.A. de C.V., 1987. Página 29.

La interacción de las variables determina dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno con dos sistemas diferenciados. Ver cuadro 8.

El modelo de Likert desarrolla en su aplicación un triple enfoque: el ambiente que existe en cada categoría, el que debe prevalecer y los cambios que se deben implementar para obtener el perfil organizacional deseado. Esta teoría se utilizará como fundamento para la presente investigación.

Cuadro 8

Sistemas de clima organizacional según Rensis Likert.

Clima de tipo autoritario	
Sistema I: Autoritario	El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados, debido a que las decisiones son tomadas por el alto mando de las organizaciones y desde allí se comunican, al seguir una línea altamente estricta, por lo tanto, los procesos de control se desarrollan también centralizados y formalizados.
Sistema II: Paternalista	El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde los altos mandos hacia los colaboradores y la dependencia desde los colaboradores hacia los altos mandos. Para los subordinados, el clima parece ser estable, estructurado y sus necesidades sociales están cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas por los altos mandos. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, debido a que las autoridades tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, dentro de los límites de flexibilidad.
Clima de tipo participativo	
Sistema III: Consultivo	El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad. Este es un sistema organizacional donde existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones a los grados medios e inferiores.
Sistema IV: Participativo	El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no está centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales.

Fuente: Elaboración propia con base a Luc Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, primera edición, México, Editorial Trillas, S.A. de C.V., 1987. Página 31.

“Estos cuatro sistemas propuestos por Likert implican diversas fórmulas de administración empresarial. Como consecuencia de sus investigaciones, Likert comprobó que cuanto más próximo del sistema IV esté situado el estilo de administración de la empresa mayor será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado, cuanto más se aproxime una empresa al sistema I, tanto mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y enfrentar crisis financieras, es por ello que propone una evolución progresiva hacia el sistema IV”. (22:19)

1.8.1.1 Dimensiones del clima organizacional según Rensis Likert

Luc Brunet en su libro El clima de trabajo en las organizaciones, cita a Rensis Likert quien indica que las percepciones de los colaboradores con relación al clima organizacional se pueden evaluar como variables y componentes (dimensiones).

Para hacer una evaluación del clima con base en la teoría de Rensis Likert, su autor diseñó un instrumento que permite contrarrestar el clima actual de una organización con el clima ideal, a través de ocho dimensiones, las cuales permiten definir el sistema de clima organizacional que existe dentro de la organización.

A continuación, se presentan los estímulos que, según Likert, se deben analizar para determinar los factores que contribuyen a la situación actual del clima organizacional. Ver cuadro 9.

Cuadro 9
Teoría de Rensis Likert.

Dimensión	Descripción
Método de mando	Manera que se dirige para influir a los empleados.
Características de las fuerzas motivacionales	Estrategia que utiliza para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
Característica de los procesos de comunicación	Tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
Característica del proceso de influencia	Referido a la importancia de la relación supervisor-subordinado para establecer y cumplir objetivos.
Características del proceso de toma de decisiones	Pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones y la distribución de responsabilidades.
Características de los procesos de planificación	Estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control	En los distintos estratos organizacionales.
Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento	Referidos en la planificación y formación deseada.

Fuente: Elaboración propia con base a Luc Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, primera edición, México, Editorial Trillas, S.A. de C.V., 1987. Página 45.

1.9 Fases del estudio de clima organizacional

El diseño y aplicación de una medición del clima organizacional requiere el compromiso de los involucrados, para definir planes de mejora, a continuación, se presentan las fases para la realización de un estudio de clima organizacional.

Cuadro 10

Fases del estudio del clima organizacional

Fases	Descripción
Capacitación	Informar al personal de la organización teóricamente sobre lo que es clima organizacional, su importancia, expectativas que genera y necesidad de realizarlo.
Cuestionario estructurado	Se debe realizar un cuestionario en el cual se utilicen todas las dimensiones de Rensis Likert para la medición del clima organizacional.
Aplicación de cuestionarios	Al momento de realizar el cuestionario deberá ser anónimo, aplicarlo en un ambiente estable y en una fecha cuando no exista alguna variable interna o externa que intervenga en los resultados.
Resultados	Al realizar el vaciado de datos se determinarán las áreas de problema en la organización.
Priorización de aspectos y elaboración de planes de mejora	Para establecer y priorizar los planes de mejora, es necesario establecer los aspectos que minimicen los efectos de un clima organizacional negativo.

Fuente: Elaboración propia con base a la Universidad Nacional de Educación a Distancia. Gestión estratégica del clima laboral. Edición digital. España, UNED, 2016. 89 páginas.

1.9.1 Procedimiento para tabulación y análisis cuantitativo de resultados según la escalas de Rensis Likert

Luego de trasladar los cuestionarios estructurados a los colaboradores, se tabulan las respuestas con la finalidad de organizar la información obtenida, para analizar y consolidar los resultados respectivos, según la escala de valoración siguiente:

Tabla 1

Ejemplo de escala de valoración para calificar el cuestionario.

Valor	Descripción
1	Nunca
2	Pocas Veces
3	Casi Siempre
4	Siempre

Fuente: Elaboración propia con base al Departamento Administrativo de la Función Pública, Republica de Colombia. Modelo Estándar de Control para el Estado Colombiano MECI1000:2005. Colombia, 2006. Página 81.

Luego se define por pregunta, el número de veces que una respuesta obtuvo cada valor establecido en la tabla anterior. Ver cuadro 11.

Cuadro 11
Frecuencias de respuestas del enunciado 1.

Enunciado No. 1	
Valor	Frecuencia
1	5
2	17
3	24
4	13

Fuente: Elaboración propia con base al Departamento Administrativo de la Función Pública, Republica de Colombia. Modelo Estándar de Control para el Estado Colombiano MECI1000:2005. Colombia, 2006. Página 81.

Posteriormente se debe dividir cada frecuencia por el número total de los cuestionarios estructurados aplicados, este resultado se debe dar en términos porcentuales. A continuación, se muestra la aplicación de los cálculos ver cuadro 12.

Cuadro 12
Cálculo de porcentajes de respuestas del enunciado 1.

Enunciado No. 1		
Valor	Frecuencia	Porcentaje (Frecuencia/Total de Cuestionarios Aplicados)
1	5	$(5/59)=0.08$
2	17	$(17/59)=0.29$
3	24	$(24/59)=0.41$
4	13	$(13/59)=0.22$

Fuente: Elaboración propia con base al Departamento Administrativo de la Función Pública, Republica de Colombia. Modelo Estándar de Control para el Estado Colombiano MECI1000:2005. Colombia, 2006. Página 81.

Luego se multiplica cada valor por el porcentaje determinado en el paso anterior, con el fin de calcular el valor parcial para cada uno. El cuadro 13, muestra los resultados obtenidos.

Cuadro 13

Cálculo de valor parcial de respuestas del enunciado 1.

Enunciado No. 1			
Valor	Frecuencia	Porcentaje	Valor Parcial (Valor *Porcentaje)
1	5	0.08	0.08
2	17	0.29	0.58
3	24	0.41	1.22
4	13	0.22	0.88
Total			2.76

Fuente: Elaboración propia con base al Departamento Administrativo de la Función Pública, Republica de Colombia. Modelo Estándar de Control para el Estado Colombiano MECI1000:2005. Colombia, 2006. Página 81.

Se suman los valores parciales para obtener el puntaje de la pregunta y se repite este mismo procedimiento para todas las preguntas que integran el cuestionario estructurado (es recomendable trabajar las preguntas en el mismo orden en que se aplicaron), por último se determina el puntaje total al sumar los puntajes obtenidos para cada pregunta y se dividen por el número total de preguntas realizadas.

Para realizar el análisis se ubica el puntaje total (definido en el cuadro 15) dentro del rango que le corresponde de acuerdo con los criterios establecidos (Tabla 1), luego se interpretarán los resultados obtenidos en cada una de las encuestas y se definirán las acciones correctivas necesarias.

1.10 Beneficios de la medición del clima organizacional

- Obtener información confiable y válida sobre los elementos de la organización que inciden en la percepción de los trabajadores.
- Monitorear el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima organizacional, para evaluar su avance en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
- Detectar las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales.

- Definir acciones de mejora.
- Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros.

1.11 Medición del clima organizacional

Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional, la primera, es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es realizar entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada es realizar una encuesta a todos los trabajadores al utilizar uno de los cuestionarios diseñados para ello. Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido utilizados en los procesos de medición del clima, a continuación, se presentan algunos de los más utilizados.

El instrumento de medición La mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber:

Cuadro 14
Dimensiones que debe contener el instrumento de medición.

Dimensión	Descripción
Autonomía individual	Incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización.
Grado de estructura que impone el puesto	El grado al que los objetivos y métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
El tipo de recompensa	Aspectos monetarios y posibilidad de promoción.
Consideración, el agradecimiento y el apoyo	Se refiere al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Fuente: Elaboración propia con base a Luc Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones, primera edición, México, Editorial Trillas, S.A. de C.V., 1987. Página 51.

La calidad de un cuestionario reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización, para ello se determinan los factores a estudiar del clima organizacional, los que varían de una organización a otra, de acuerdo a sus características propias; por lo que las herramientas y metodologías deben adaptarse a las necesidades de las organizaciones.

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la atmósfera, personalidad y ambiente interno de una organización o unidad.

Los estudios e investigaciones del clima organizacional se han agrupado en tres categorías: en primer lugar, se encuentran los autores que consideran el clima organizacional como una variable independiente, es decir como un factor que influye en la productividad, innovación o imagen.

En segundo término, diversos investigadores lo han considerado como una variable dependiente y han analizado la manera en que, al modificarse factores organizacionales como el liderazgo o la motivación, se afecta el clima.

Finalmente, el clima se ha tratado como una variable interpuesta entre las características de las organizaciones y el desempeño de sus miembros.

1.12 Capacitación y el clima organizacional

“Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. (21:25)

Es el proceso de desarrollar las cualidades que poseen las personas en los recursos humanos, preparándolos para aumentar su productividad en el trabajo con el fin de cumplir con los objetivos de la organización.

Existen tipos de capacitación, clasificada según las etapas profesionales del colaborador en la organización, dicha clasificación se muestra en el cuadro 15.

Cuadro 15
Tipos de capacitación

Tipo	Descripción
Inductiva	Es aquella que facilita la integración del nuevo colaborador a su ambiente de trabajo
Preventiva	Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, tecnología.
Correctiva	Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. Su fuente original de información es la evaluación de desempeño realizada normalmente, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.
Para el desarrollo de carrera	Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Fuente: Elaboración propia con base a la Escuela de organización industrial. EOI. Citado el 13 de Diciembre de 2017. Disponible en <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>.

Estos tipos de capacitación se desarrollan a través de las modalidades que se basan en las necesidades de la organización, los conocimientos y habilidades que se desean formar en el colaborador, las cuales son las siguientes:

Cuadro 16
Modalidades de capacitación

Modalidad	Descripción
Formación	Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento
Actualización	Proporciona conocimientos y experiencias de recientes avances científicos y tecnológicos en una determinada actividad.
Especialización	Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos, experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
Perfeccionamiento	Su propósito es completar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, con la finalidad de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales o de gestión.
Complementación	Refuerza la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Fuente: Elaboración propia con base a la Escuela de organización industrial. EOI. Citado el 13 de Diciembre de 2017. Disponible en <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>.

Los tipos y modalidades, puede darse en los niveles, los cuales se clasifican según el conocimiento que tienen en cada área de trabajo. Ver cuadro 17.

Cuadro 17
Niveles de capacitación

Nivel	Descripción
Básico	Se orienta al personal que inicia en el desempeño de un puesto para proporcionarle información sobre la ejecución del mismo.
Intermedio	Dirigido al personal en el que la organización requiere profundizar conocimientos y experiencias en un puesto de trabajo o en un aspecto de este. Permite ampliar los conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización.
Avanzado	Es para el personal en el que se quiere obtener una visión integral y profunda sobre un campo relacionado su puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base a la Escuela de organización industrial. EOI. Citado el 13 de Diciembre de 2017. Disponible en <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>.

1.13 Círculos de calidad y el clima organizacional

Los círculos de calidad pueden definirse como “Un grupo de empleados voluntarios de una unidad específica de la empresa, dotados de una formación técnica y administrativa ad hoc (procedimiento de fabricación, método de análisis y de solución de problemas, conducta de reuniones, etc.), quienes se reúnen periódicamente bajo la dirección de su superior jerárquico para identificar, analizar y solucionar los problemas de trabajo que atañen a esta unidad”. (2:62)

Un clima organización participativo, ocasiona una mejora en el clima organizacional puesto que según Luc Brunet, “cuanto más cerca esté el clima organizacional del sistema IV, o de participación en grupo; mejores son las relaciones entre la Dirección y el personal de esta empresa; cuanto más cerca este el clima del sistema I, estas serán más buenas”. (4:32)

La misión de un círculo se resume en contribuir desarrollar a la organización, al respetar el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal, para propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas.

Es importante mencionar que la implementación de los círculos de calidad puede ser implementada en cualquier tipo de organización, para lo cual no es imprescindible cambiar de estructura, lo único que cambia es la filosofía de trabajo y el enfoque de las relaciones entre colaboradores y jefes.

1.13.1 Principios y condiciones

“Los pilares sobre los que se sustentan los círculos de calidad son:

- El reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.
- El respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.

- La potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
- La referencia a temas relacionados con el trabajo”. (20:37)

Cada uno de estos colabora en la participación del colaborador en las decisiones de la organización y beneficia directamente al clima organizacional.

1.13.2 Organización de los círculos de calidad

La estructura de un círculo de calidad es fundamentalmente la forma como está integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de una organización.

1.13.3 Proceso de los círculos de calidad

El proceso de un círculo de calidad está dividido en los pasos siguientes:

Cuadro 18
Proceso de los círculos de calidad.

Dimensión	Descripción
Identificación del problema	Los integrantes realizan una lluvia de ideas de los problemas a los cuales buscarle solución
Análisis del problema y recopilación de información	Se recolecta información sobre el problema que se desea trabajar.
Búsqueda de soluciones	Con el problema determinado se busca las posibles soluciones.
Selección de una solución	Las soluciones a presentar se deben de ser la idónea, técnica y financieramente.
Presentación de la solución a las autoridades	Se presenta las soluciones viables para su autorización
Ejecución de la solución	Se inicia con la ejecución de la solución autorizada.
Evaluación de la solución	Se evalúa para presentar ante las autoridades los logros obtenidos.

Fuente: Elaboración propia con base a Alvear, C. Calidad Total II Aseguramiento y mejora continúa. Segunda edición. México, Editorial Limusa, 2005.168 páginas.

CAPÍTULO II

Medición del clima organizacional en la dirección de recursos humanos de una entidad gubernamental

En este capítulo se consideraron aspectos básicos y generales de la entidad gubernamental objeto de estudio, a través de la cual podrá ser determinado el tipo de clima organizacional.

2.1 Metodología de la investigación.

La metodología utilizada que permitió medir y determinar el clima organizacional, fue: el método científico, en sus fases indagadora, demostrativa y expositiva; el método inductivo, en el proceso de integración de la información recopilada en la investigación y el método de análisis, en la interpretación de datos, así como el método deductivo – inductivo.

Por medio de los métodos científico, deductivo y de análisis se generará información útil para diagnosticar los elementos sobre los que se deben dirigir las intervenciones para el desarrollo de planes de mejora en la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.

En la obtención de información necesaria para el análisis de la situación de la entidad gubernamental objeto de investigación se utilizaron las técnicas de censo, observación directa y para la elaboración del marco teórico, la recopilación de datos bibliográficos que contenían conceptos relacionados al tema se realizó por medio de la investigación documental y lectura activa.

Para realizar el trabajo de campo se procedió a utilizar instrumentos como la guía de observación y cuestionario estructurado, con aspectos relacionados a las percepciones del personal y su relación con los jefes y viceversa, con lo que se determinó el tipo de clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos.

Los cuestionarios estructurados fueron trasladados de forma electrónica a los colaboradores, mandos medios y altos, de la Dirección de Recursos Humanos con cargo a los renglones de gasto 011 “Personal permanente”, 022 “Personal por contrato” de naturaleza Directivo Temporal, 021 “Personal supernumerario” y 029 “Otras remuneraciones de personal temporal”, se inició el estudio por dicha Unidad debido a que será quienes posteriormente implementaran la medición del clima organizacional en las restantes Direcciones y Unidades que conforman la entidad gubernamental.

La autorización para realizar la investigación de campo fue otorgada por la Dirección de Recursos Humanos, por la máxima autoridad, quien solicitó que el nombre de la entidad gubernamental objeto de investigación permaneciera en el anonimato, de la misma forma se mantuvo la confidencialidad de los colaboradores al no solicitarles el nombre en los cuestionarios, con la finalidad de que la información recabada fuera objetiva.

El cuestionario para esta investigación fue diseñado y contextualizado a la problemática planteada de la entidad gubernamental y con base a las dimensiones de Rensis Likert siguientes: método de mando, características de las fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, proceso de influencia, proceso de toma de decisiones, proceso de planificación, procesos de control, los objetivo de rendimiento y de perfeccionamiento.

En la presente investigación no se incluyó el estudio del tipo de recompensa o de remuneración que la organización otorga a sus empleados, en virtud de que es un aspecto modificable a largo plazo, dado que para que para mejorar este aspecto es necesario realizar evaluaciones de desempeño a todos los colaboradores o bien modificar la escala de salarios aplicable a las clases de puestos que establece el Plan de Calificación de Puestos del Organismo Ejecutivo correspondiente a cada ejercicio fiscal, está regido por el Acuerdo Gubernativo aprobado por el Presidente

de la República en consejo de Ministros según el Artículo 5 del Decreto Número 11-73 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Salarios de la Administración Pública.

El cuestionario se estructuro de la siguiente forma:

- Primera serie: 45 enunciados que expresaban diversas situaciones de las relaciones entre jefes, subordinados y compañeros de trabajo, estas fueron evaluadas según la escala de Rensis Likert, con las siguientes opciones: nunca, pocas veces, casi siempre y siempre.
- Segunda serie: el tipo de preguntas empleadas en esta sección fueron de causa y efecto, relacionadas a identificar elementos sobre el clima organizacional, al utilizar cuestionamientos de tipo directos, de ordenamiento, sí y no.

Para la aplicación del cuestionario estructurado se tomó en consideración las ocho áreas que conforman la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental, agrupadas según las actividades de trabajo con un total de 59 personas. También se realizó un cuestionario dirigido a los mandos medios y altos los cuales involucran a 9 personas con el propósito de evaluar la perspectiva que tienen sobre lo que los colaboradores aportan a la institución, basándose en la misma escala y dimensiones.

2.2 Antecedentes

Según la Propuesta de fortalecimiento de la posición de Guatemala en las Naciones Unidas a través de las Operaciones de Mantenimiento de Paz, el Estado independiente de Guatemala inicia la formación de su administración pública, cuando se proclama como república libre, soberana e independiente para la

administración de sus negocios, para lo cual se establecieron las diferentes ramas de administración y se organizaron en Secretarías, de acuerdo con la denominación española.

El Artículo 192 de la Constitución Política de la República de Guatemala de 1945 indica que “Los funcionarios ejecutivos de Estado se depositarán, para su ejercicio, en un ciudadano con el título de Presidente de la República, quien actuará con sus Ministerios individualmente o en Consejo.”, así se estableció los Ministerios del Estado.

Posteriormente se promulga el Decreto 114-97 la Ley del Organismo Ejecutivo el cual indica en su Artículo que los Ministerios, Secretarías de la Presidencia, dependencias, gobernaciones departamentales y órganos que administrativa o jerárquicamente dependen de la Presidencia de la República.

Actualmente en Guatemala existen trece ministerios, cada uno esta cargo de un Ministro de Estado, quien tendrá que ejercer jurisdicción sobre todas las dependencias de su ministerio. A continuación se describe en especial uno de los trece Ministerios por estar relacionado a la entidad gubernamental objeto de investigación.

2.2.1 Filosofía Organizacional

En la entidad gubernamental objeto de investigación la filosofía empresarial se encuentra documentada en el Manual de Organización y Funciones. La misma está integrada por los elementos siguientes:

2.2.1.1 Misión

“La entidad gubernamental es la rectora de la política interna del país, para la gobernabilidad del mismo, la seguridad de las personas y sus bienes; que vela por

el orden público, administra los regímenes penitenciario y migratorio, y facilita la organización y participación social”.

a) Visión

“La entidad gubernamental es la institución eficiente y profesional, respetuosa y garante de la Constitución, las leyes y los Derechos Humanos, que logre, con participación de la sociedad, la gobernabilidad y seguridad del país, gozando de la confianza y credibilidad de la población”.

b) Valores

Los valores por los que se rige la entidad gubernamental son los siguientes:

- **Responsabilidad**

Cumplimos con administrar adecuadamente las fuerzas de seguridad para la oportuna protección de la población.

- **Lealtad**

Actuamos con fidelidad y respeto hacia la institución y la población, con apego a las leyes que rigen nuestro accionar.

- **Respeto**

Comprometidos con brindar a la población una condición de equidad y justicia, donde la convivencia pacífica se logra con base en el respeto de las personas que nos rodean.

- **Seguridad**

Dedicados a proteger la vida y la integridad física de las personas, actuando con apego a la legislación vigente.

- **Integridad**

Actuamos con transparencia para tener la confianza de la población.

2.2.2 Análisis de la Filosofía Organizacional

A continuación, se analiza la misión de la entidad gubernamental objeto de investigación, fue creada y aprobada en el año 2014, según las preguntas descritas en el marco teórico siguientes:

- ¿Quiénes son? es la rectora de la política interna del país.
- ¿Qué buscan y para quién trabajan? Se busca la seguridad de las personas y sus bienes.
- ¿Qué hacen? Velar por el orden público, administra los regímenes penitenciario y migratorio, tres años después se han agregado dependencias a su estructura, sin ser incluidas en la descripción general de la organización dejando fuera áreas de acción que tienen actualmente.
- ¿Dónde lo hacen? No se especifica que el lugar de acción de la entidad gubernamental es la República de Guatemala.
- ¿Por qué lo hacen? Para facilitar la organización y participación social.

Por otro lado, las aspiraciones fundamentales de la institución, según su visión es ser eficiente, profesional, respetuosa y garante de la Constitución, las leyes y los Derechos Humanos, indicándoles a sus colaboradores que el medio para llegar a serlo es gozar de la confianza y credibilidad de la población, al cumplir con los requisitos indispensables de una visión al indicar el trayecto a seguir a los miembros de la organización.

Los valores son el complemento para la misión y la visión de la organización, determinando las creencias de la institución, por lo que cada uno de los aspectos detallados fortalece el trabajo diario y el fin de la entidad gubernamental y la Dirección de Recursos Humanos.

2.2.3 Estructura administrativa de los Ministerios de Estado

El Artículo 24 del Decreto 114-97 la Ley del Organismo Ejecutivo indica que los Ministerios de Estado pueden estructurarse con las siguientes unidades administrativas:

Las funciones sustantivas estarán a cargo de:

- a) El Despacho Ministerial, integrado por el Ministro y los Viceministros.
- b) Las Direcciones Generales.
- c) Los Departamentos.

Las funciones administrativas estarán a cargo de:

- a) El Administrador General.
- b) Los Administradores Específicos.

Las funciones de apoyo técnico estarán a cargo de:

- a) Asesoría Jurídica.
- b) Planeamiento.

La función de control interno estará a cargo de:

- a) Unidad de Auditoría Interna.

Sin embargo, cada Ministerio puede decidir por otras áreas, pero no pueden exceder del número de niveles administrativos previstos en la ley.

Los Ministerios establecen su estructura y organización mediante su reglamento orgánico interno el cual deberá contener la estructura interna, mecanismos de coordinación y otras disposiciones para el cumplimiento de sus funciones.

El reglamento orgánico de la entidad gubernamental objeto de investigación, establece que se crea en los Órganos Administrativos de su estructura, la Dirección de Recursos Humanos como la encargada de velar por la adecuada ejecución y aplicación de la gestión de recursos humanos, al crear e implementar las ley, normas, políticas y estrategias administrativas sobre el manejo y control

del personal , también es la encargada de funcionar como órgano de apoyo y asesoramiento a la autoridad nominador, ser enlace entre las Dependencias, Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas y Oficina Nacional de Servicio Civil.

En el año 2007, por medio de la Resolución D-2007-128 Ref. APRA-J-2007-0023 de fecha 28 de febrero de 2007 la Oficina Nacional de Servicio Civil elaboró los lineamientos generales para la reestructuración de las unidades de recursos humanos del Organismo Ejecutivo y entidades descentralizadas que no cuentan con régimen propio, propone una estructura flexible a los cambios que se dan por modernización del Estado, la estructura con base a la Dirección de Recursos Humanos de gran magnitud.

En la actualidad el personal de la Dirección está distribuida en 7 Coordinaciones las cuales realizan la tarea de atender al usuario interno y externo de la organización, el cuadro 19 presenta la distribución del personal por área.

Cuadro 19

Áreas de trabajo de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernativa objeto de investigación.

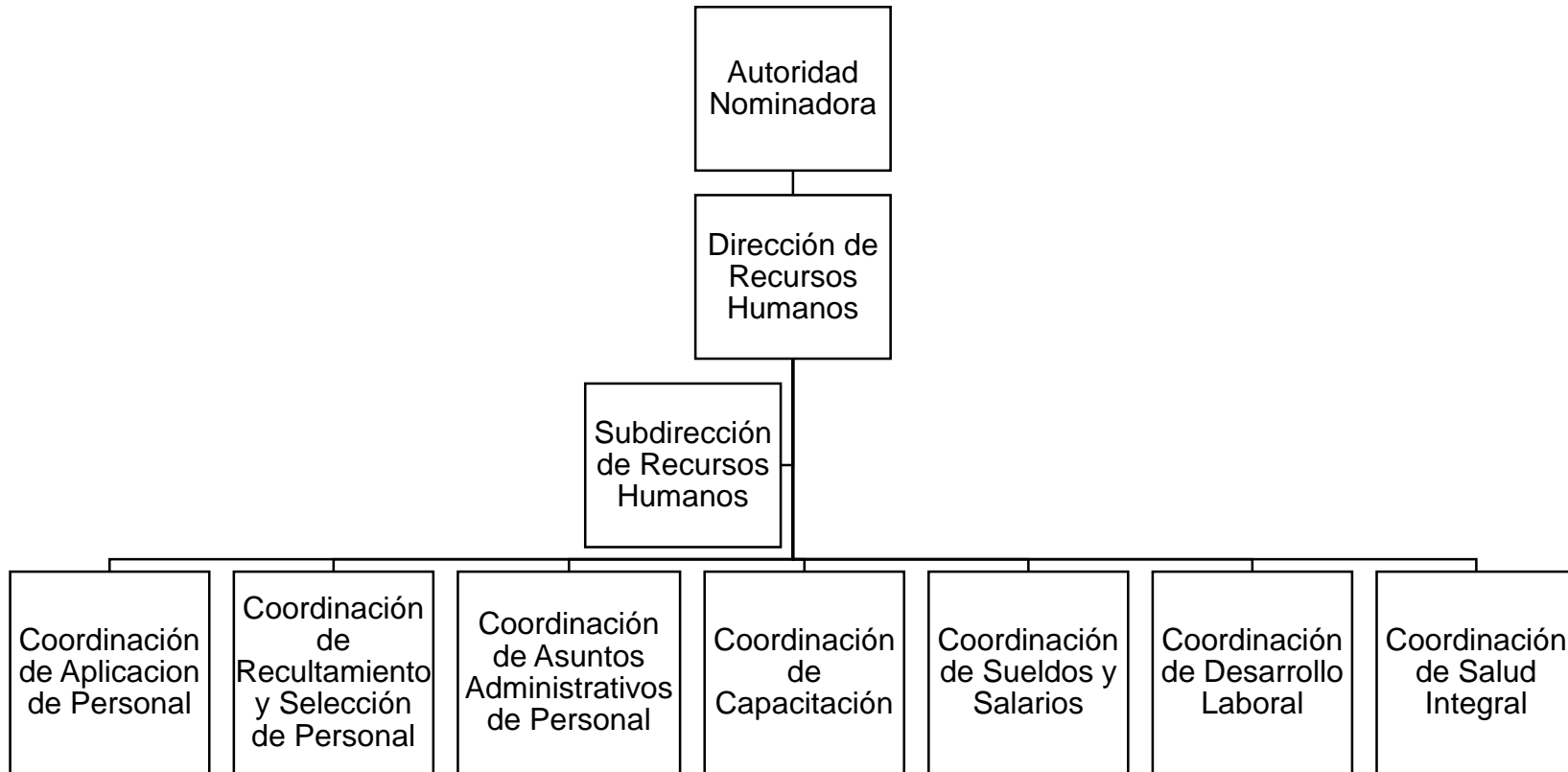
Área	No. de Colaboradores
Dirección de Recursos Humanos	4
Coordinación de Aplicación de Personal	5
Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal	8
Coordinación de Asuntos Administrativos de Personal	16
Coordinación de Capacitación	6
Coordinación de Sueldos y Salarios	14
Coordinación de Salud Integral	3
Coordinación de Desarrollo Laboral	3
Total general	59

Fuente: investigación de campo. Julio 2017

El diagrama 2, presenta la relación jerárquica vertical, mediante el organigrama de la Dirección de Recursos, autorizado por la Autoridad Nominadora mediante Acuerdo Ministerial.

Diagrama 2

Organigrama General de la Dirección de Recursos Humanos.



Fuente: Información proporcionada por la Dirección de Recursos Humanos. Julio 2017.

A continuación, se presenta un cuadro de las funciones de cada coordinación, de acuerdo con la base legal con las que fueron creadas.

Cuadro 20

Funciones de las coordinaciones del área de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.

Coordinaciones	Funciones
Aplicación de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y participar en la gestión de clasificación y reclasificación de puestos. • Coordinar y gestionar la creación de plazas de personal de la entidad gubernamental ante la Oficina Nacional de Servicio Civil. • Diseñar, revisar y aprobar documentos técnicos y formatos auxiliares que se requieran para la aplicación de personal. • Supervisar el cumplimiento de las normas y procedimientos relacionados con la administración de recursos humanos en la función de Aplicación de Personal.
Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y apoyar en el análisis de la currícula de las personas que aplican a las plazas vacantes en el Despacho Ministerial y Dependencias, según se requiera. • Coordinar y realizar las entrevistas de selección de personal a los candidatos. • Elaborar informes de entrevista e investigar referencias personales y laborales de los aplicantes y evaluar al proceso. • Diseñar e implementar mejoras en el proceso de selección de personal para el Despacho Ministerial y Dependencias, según instrucciones de la Dirección de Recursos Humanos.
Asuntos Administrativos de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con las jefaturas de Recursos Humanos de las instituciones ministeriales, el cumplimiento de normas y procedimientos que regulan las acciones de personal de la administración de Recursos Humanos en la administración pública. • Supervisar el adecuado cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con acciones y movimientos de personal que son competencia de la institución. • Supervisar que el sistema de registro de acciones de personal esté actualizado con el fin de proporcionar en forma inmediata y confiable la información que requieran los usuarios.

Coordinaciones	Funciones
Asuntos Administrativos de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el programa anual de movimientos de personal de los órganos de la Dirección Superior y dirigir su elaboración en las dependencias.
Sueldos y Salarios	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los procedimientos para los cálculos aritméticos realizados por cada uno de los analistas del departamento. • Verificar la exactitud de los datos consignados por el analista de descuentos judiciales. • Supervisar transferencias de fondos a Banrural en concepto de descuentos judiciales. • Programar mensualmente las actividades a desarrollarse en el Departamento.
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, coordinar y evaluar los programas de capacitación del Ministerio, con base a las necesidades de las unidades administrativas, así como en las prioridades y objetivos institucionales. • Planear, dirigir y supervisar la detección de necesidades de capacitación de las distintas unidades administrativas. • Coordinar los apoyos interinstitucionales que se requieran para la planeación, preparación, ejecución y evaluación de los cursos de capacitación. • Coordinar las actividades logísticas para la ejecución de cursos y eventos de capacitación, proporcionando material de apoyo, diplomas y/o reconocimientos.
Salud Integral	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y desarrollar programas y proyectos orientados a mejorar el servicio de salud para las personas que prestan sus servicios al Ministerio promoviendo su bienestar físico, mental y social. • Planificar y coordinar los servicios de salud en las diferentes dependencias de la entidad gubernamental. • Evaluar e identificar las necesidades de salud de las personas que prestan sus servicios al Ministerio que permitan desarrollar estrategias integrales de prevención. • Diseñar e implementar planes, programas y proyectos médicos orientados a mejorar la calidad de vida de las personas que prestan sus servicios a la entidad gubernamental.
Desarrollo Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, diseñar, dirigir y evaluar programas de desarrollo organizacional encaminados a mejorar las condiciones laborales del personal. <p>Diseñar estudios para la implementación de programas de sucesión y carrera administrativa.</p>

Coordinaciones	Funciones
Desarrollo Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, diseñar, ejecutar y supervisar los procesos de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio. • Apoyar a las unidades de recursos humanos de las dependencias de la entidad gubernamental en los procesos de implementación de programas de desarrollo.

Fuente: Información proporcionada por la Dirección de Recursos Humanos. Julio 2017.

2.2.4 Análisis de la estructura administrativa de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.

La estructura legalmente establecida en la Ley del organismo ejecutivo y por la Oficina Nacional de Servicio Civil para la entidad gubernamental objeto de investigación es funcional, sin embargo las Coordinaciones de Capacitación, Desarrollo Laboral y Salud Integral, realizan actividades de la misma naturaleza, cuando planifican, diseñan, dirigen, coordinan y evalúan programas, debido al presupuesto asignado en su mayoría son charlas informativas de las diferentes áreas que les corresponden, por lo que en ocasiones dos Coordinaciones se encuentran realizando una misma actividad por lo que existe duplicidad de acuerdo al registro de funciones detallados en el cuadro 20, tal situación afecta directamente el tiempo de respuesta a las necesidades de capacitación de los colaboradores.

2.3 Situación actual del clima organizacional

A continuación, se presentan los resultados demográficos, el análisis general de la evaluación del clima organizacional general, posteriormente se analiza cada una de las dimensiones de la teoría de Rensis Likert utilizadas y por último se presenta el análisis general.

2.3.1 Análisis demográfico

En las entidades gubernamentales se desarrollan las etapas profesionales descritas en el Capítulo I de este documento, relacionadas con el tiempo de trabajo en la organización, las cuales son: incorporación (menor a 2 años), crecimiento (entre 2 y 10 años), madurez (entre 11 y 20 años), maestría (más de 20 años), cada una de ellas es la evolución del personal en la organización y la estabilidad laboral que se brinda desde el inicio de la relación laboral hasta el momento en que se realiza esta investigación.

En cada etapa profesional, los colaboradores aprenden a realizar las tareas diarias y afrontar los cambios en las relaciones con sus compañeros y jefes, adoptando costumbres e ideales que impactan positiva o negativamente en el clima organizacional.

Por lo que el cuadro 21 muestra la edad y antigüedad en el puesto de trabajo, al brindar indicadores de la etapa profesional en la que se encuentran los colaboradores de la entidad gubernamental objeto de estudio.

Cuadro 21

Edad y antigüedad de los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de Investigación.

	Etapas profesionales			
	Incorporación	Crecimiento	Madurez	Maestría
Antigüedad	Menos de 2 años	Entre 2 y 10 años	Entre 11 y 20 años	Más de 20 años
	0	48	5	6
Edad	Menos de 30	Entre 30 y 45	Entre 45 y 60	Más de 60
	7	32	15	5

Fuente: investigación de campo. Julio 2017

Al considerar las respuestas de los colaboradores en los cuestionarios estructurados y al observar que el 81% equivale a 48 personas que pertenecen al rango de crecimiento, clasificándolos en dos sub etapas de análisis las cuales son:

- Crecimiento inicial: abarca de los 2 a los 5 años en la institución, únicamente 20 de 59 personas se encuentran en esta etapa, quienes indican que al iniciar a trabajar en el Gobierno su mayor expectativa era servir a la población en general y compensar el salario que este les otorga, sin embargo en el primer año no logran identificar cómo han aportado a su país lo cual provoca que el deseo por aportar ideas se vuelva pasivo además en todos los casos se indica que los mismos compañeros les enseñan la cultura organizacional de su área de trabajo, debido a las actitudes pasivas y la cultura en proceso de adquirirse se ve afectado el logro de objetivos institucionales.
- Crecimiento final: abarca de los 6 a los 10 años en la institución en esta etapa 28 colaboradores se encuentran establecidos en sus áreas de trabajo, con una cultura organizacional adquirida, debido a ser una entidad pública, es difícil llevar acabo los aportes que hacen a sus puestos de trabajo porque deben de modificar la legislación que lo regula, lo que ocasiona que el trabajo sea repetitivo y que adquieran amplio conocimiento del trabajo que se realiza, por lo que se ve reflejado en la organización que las personas que pertenecen a esta categoría crean una resistencia al cambio sumamente marcada.

Según el Decreto Numero 63-88, Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado, las entidades Gubernamentales deben brindar a los colaboradores el beneficio de la jubilación, aplicable en las condiciones siguientes:

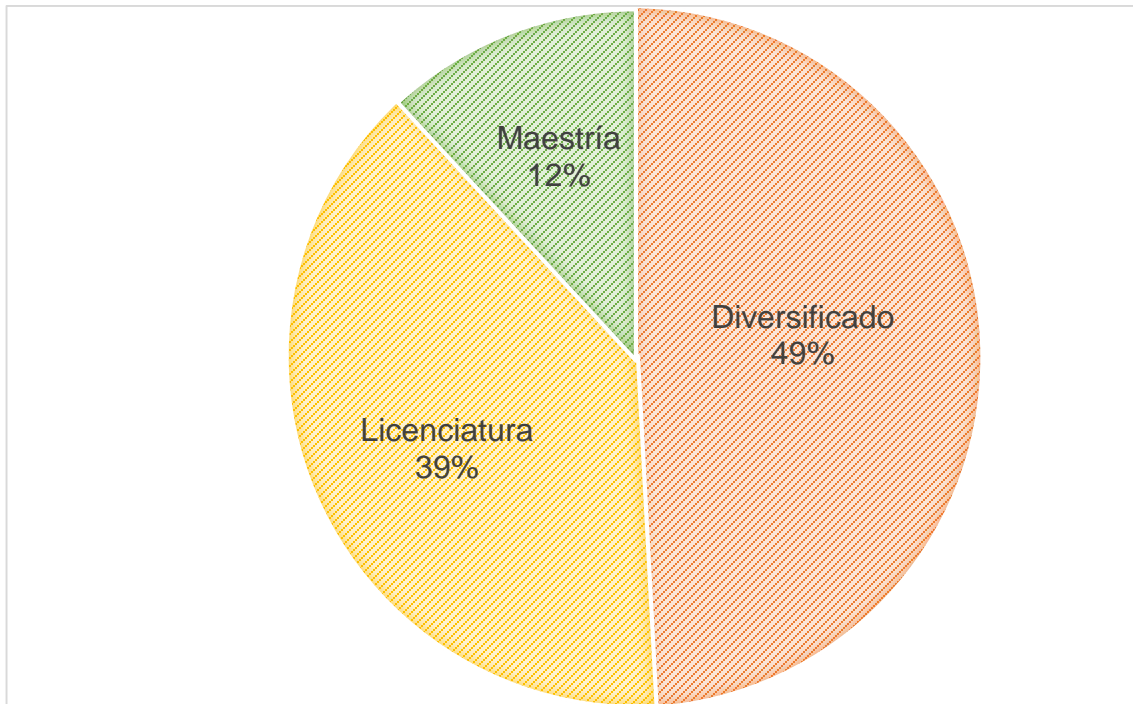
- El trabajador que tenga un mínimo de veinte años de servicios, cualquiera que sea su edad, siempre que durante ese período haya pagado montepío correspondiente al Régimen de Clases Pasivas. Dentro de estas condiciones están un 10% de los colaboradores que corresponden a las etapas de madurez y maestría.
- El trabajador que haya cumplido cincuenta años y acredite como mínimo diez años de servicios, durante los cuales haya pagado montepío correspondiente al Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado. Dentro de estas condiciones están el 30% de los colaboradores que tienen más de 50 años y un 8% ya tiene más de 10 años de servicio.

Aunque las personas que pertenecen a estas etapas tienen muchos años de experiencia laboral y un amplio conocimiento del puesto de trabajo, un 40% de los colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos, actualmente se encuentran en la espera de cumplir con las condiciones descritas para obtener la jubilación por lo que muestran desinterés en cualquier propuesta de mejora en la Dirección de Recursos Humanos.

Otro factor importante de análisis es el nivel educativo de los colaboradores, debido a que el desarrollo profesional es una necesidad de las personas, el cual aporta en su autorrealización en las labores que realizan e impacta en el clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental, la gráfica 1 muestra los resultados.

Gráfica 1

Nivel educativo de los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de Investigación.



Fuente: investigación de campo. Julio 2017

Por otro lado, se observa que 52 de 59 personas son mayores de 30 años y que el 49% de ellas no cuentan con un título universitario lo que ocasiona que no se cuente con personal con conocimientos actualizados, esta condición se da a pesar de que los colaboradores consideran que el mayor aporte para el desarrollo profesional con el que se cuenta en la organización, son los permisos para asistir a la universidad.

La experiencia y el conocimiento adquirido a lo largo de los años de servicio dentro de la organización han definido ideales y estilo de trabajo, por lo que han establecido su propia cultura organizacional y perciben con temor un cambio en la organización al considerar que tendrán consecuencias negativas en sus carreras profesionales y que los conocimientos obtenidos hasta el momento serán nulos.

Cada uno de los 59 colaboradores, a pesar de sus diferencias en edades, escolaridad y tiempo en la institución, tienen su propia perspectiva del clima organizacional al cual se enfrentan día con día, por lo que a continuación se analiza la medición del clima organizacional según las dimensiones de Rensis Likert en la entidad gubernamental objeto de investigación.

2.3.2 Análisis general de las dimensiones

Con el propósito de organizar la información que se obtuvo de los trabajadores, se realizó el procedimiento para tabulación y análisis cuantitativo de resultados según la escalas de Rensis Likert, indicado en el marco teórico y se asignó una valoración para calificar la percepción de los funcionarios sobre los elementos del cuestionario estructurado se muestra en la tabla 2.

Tabla 2

Escala de valoración para calificar el cuestionario estructurado con base a las dimensiones de Rensis Likert.

Valor	Descripción
1	Nunca
2	Pocas Veces
3	Casi Siempre
4	Siempre

Fuente: Elaboración propia. Julio 2017

Para el análisis general de las dimensiones, se tomó en cuenta los 45 enunciados de la encuesta dividida por las dimensiones de Rensis Likert y se determinó la frecuencia que cada respuesta que se obtuvo.

Se realizó el procedimiento se sumaron los valores parciales para obtener el puntaje por cada dimensión; al finalizar los cálculos en los 45 enunciados, se determinó el puntaje total al promediar las dimensiones.

A continuación, se ejemplifica el cálculo del puntaje total de las dimensiones de los métodos de mando y las características de los procesos de influencia. El cuadro 22 muestra los resultados obtenidos.

En dicho cuadro se muestra en las columnas las frecuencias obtenidas para la dimensión de los métodos de mando y las características de los procesos de influencia, con la finalidad de obtener el puntaje total por la dimensión analizada.

Cuadro 22

Determinación del puntaje por pregunta, sobre los resultados de las percepciones del clima organizacional según los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.

Dimensión	No.	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca	Puntaje por Pregunta
Los métodos de mando y las características de los procesos de influencia:	1	13	24	17	5	2.76
	%	0.22	0.41	0.29	0.08	
	Valor Parcial	0.88	1.22	0.58	0.08	
	2	10	10	27	12	2.31
	%	0.17	0.17	0.46	0.20	
	Valor Parcial	0.68	0.51	0.92	0.20	
	3	19	21	17	2	2.97
	%	0.32	0.36	0.29	0.03	
	Valor Parcial	1.29	1.07	0.58	0.03	
	4	0	23	29	7	2.27
	%	0.00	0.39	0.49	0.12	
	Valor Parcial	0.00	1.17	0.98	0.12	
	5	8	32	16	3	2.24
	%	0.05	0.27	0.54	0.14	
	Valor Parcial	0.20	0.81	1.08	0.14	
	6	6	2	42	9	2.08
	%	0.10	0.03	0.71	0.15	
	Valor Parcial	0.41	0.10	1.42	0.15	
Puntaje total de la dimensión						2.44

Fuente: investigación de campo. Julio 2017

Se determinó la valoración que se presenta en la tabla 3, con una calificación numérica y su correspondiente calificación cualitativa, las cuales son la base con la cual se realiza el análisis del clima organizacional en la entidad gubernamental.

Tabla 3

Calificación numérica y cualitativa para el análisis del clima organizacional en la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental.

Rango	Criterio
Puntaje Total entre 1.0 y 1.75	Inadecuado
Puntaje Total entre 1.76 y 2.51	Deficiente
Puntaje Total entre 2.52 y 3.27	Poco satisfactorio
Puntaje Total entre 3.28 y 4.0	Satisfactorio

Fuente: Elaboración propia. Julio 2017

Como resultado de tabular el cuestionario estructurado por dimensión y al utilizar la valoración numérica de la tabla 2, se realizó el equivalente de los resultados con la tabla 3 respectivamente y se obtuvieron las calificaciones siguientes:

Cuadro 23

Percepciones en cada dimensión según los 59 colaboradores de la entidad gubernamental objeto de investigación.

Dimensión	Calificación	Criterio
Los métodos de mando y Las características de los procesos de influencia.	2.44	Deficiente
Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.	2.73	Poco satisfactorio
Las características de las fuerzas motivacionales.	2.38	Deficiente
Las características de los procesos de comunicación.	2.72	Poco satisfactorio
Las características de los procesos de toma de decisiones.	1.82	Deficiente
Las características de los procesos de planeación.	2.59	Poco satisfactorio
Las características de los procesos de control.	2.14	Deficiente
Promedio General	2.46	Deficiente

Fuente: investigación de campo. Julio 2017

En el cuadro 23, se puede apreciar que el promedio general de las dimensiones es de 2.46 valoración que corresponde a una calificación cualitativa de deficiente, para mayor comprensión de cómo se determinó la calificación de todo el cuestionario se puede observar el anexo 2.

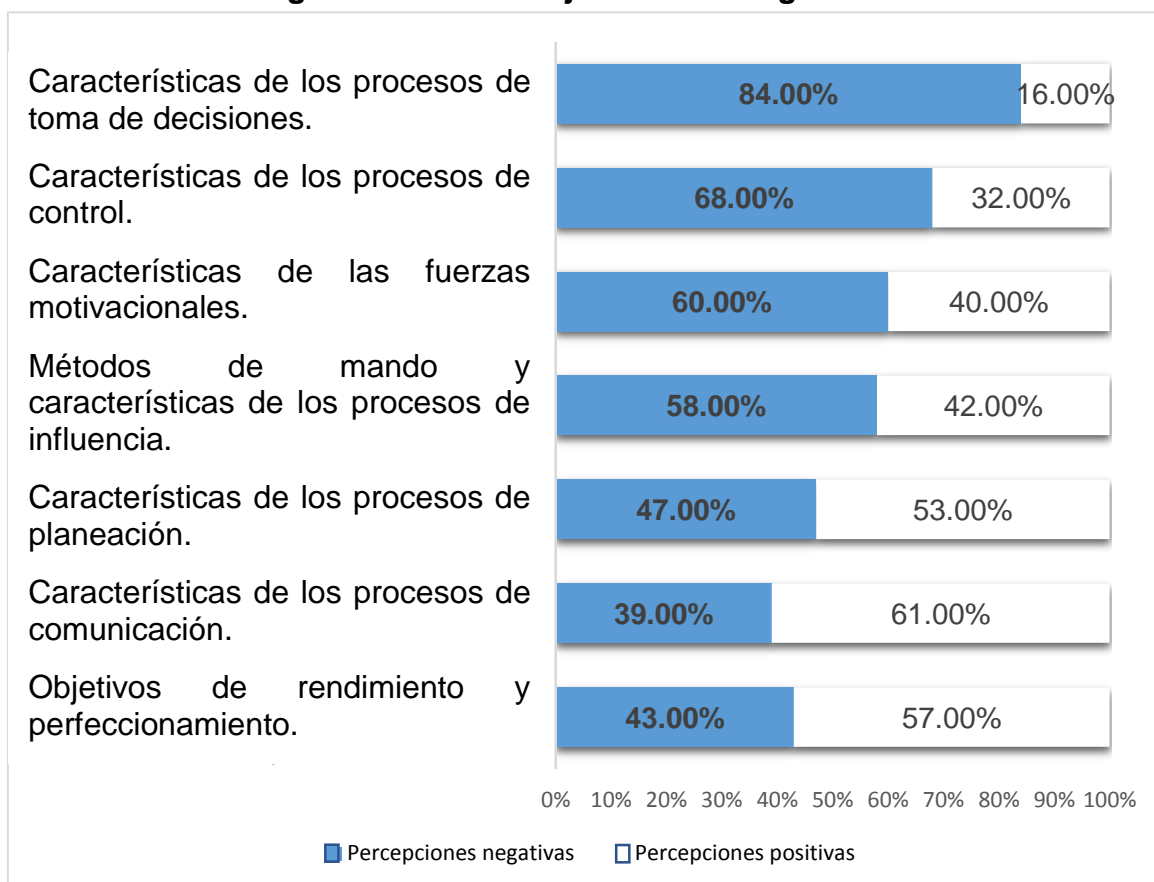
En la gráfica 2 se muestran los resultados de las calificaciones porcentuales para mayor comprensión de cada dimensión, las cuales se analizarán en el presente capítulo, aportando factores positivos y negativos al estudio dentro de las cuales se mencionará los relevantes a continuación:

- * Factores positivos: se deben apoyar y fortalecer dentro de la institución como, por ejemplo, se reconoce el esfuerzo de los colaboradores cuando trabajan más horas de las reglamentarias, busca el desarrollo profesional y personal de las personas, los colaboradores pueden acercarse a su jefe inmediato y se les indica si está bien o mal su trabajo, las actividades realizadas son congruentes al puesto lo que impacta positivamente en las percepciones de los colaboradores incrementando su sentimiento de pertenencia en la organización.

- * Factores negativos: las personas tienen la percepción que los jefes les dan instrucciones y ellos lo deben acatar, debido a que las decisiones únicamente se toman en los niveles superiores y las ideas que aporta pocas veces son llevadas a cabo, al tomar menos interés en ellos. Los colaboradores perciben que no se les trata con respeto y que no se promueven buenas relaciones humanas entre coordinaciones, por lo que existe una notable resistencia al cambio, debido a que se preocupan por los efectos que estos puedan tener sobre la estabilidad laboral, al impactar negativamente en las percepciones de los colaboradores y una actitud pasiva recurrente.

Gráfica 2

Ordenamiento por puntajes de las dimensiones del clima organizacional de la medición aplicada a la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.



Fuente: investigación de campo. Julio 2017

Al finalizar la medición del clima organizacional en la entidad investigada, se concluye que el clima tiene una evaluación negativa de 57%, por lo que únicamente el 43% evalúa en forma positiva la entidad gubernamental.

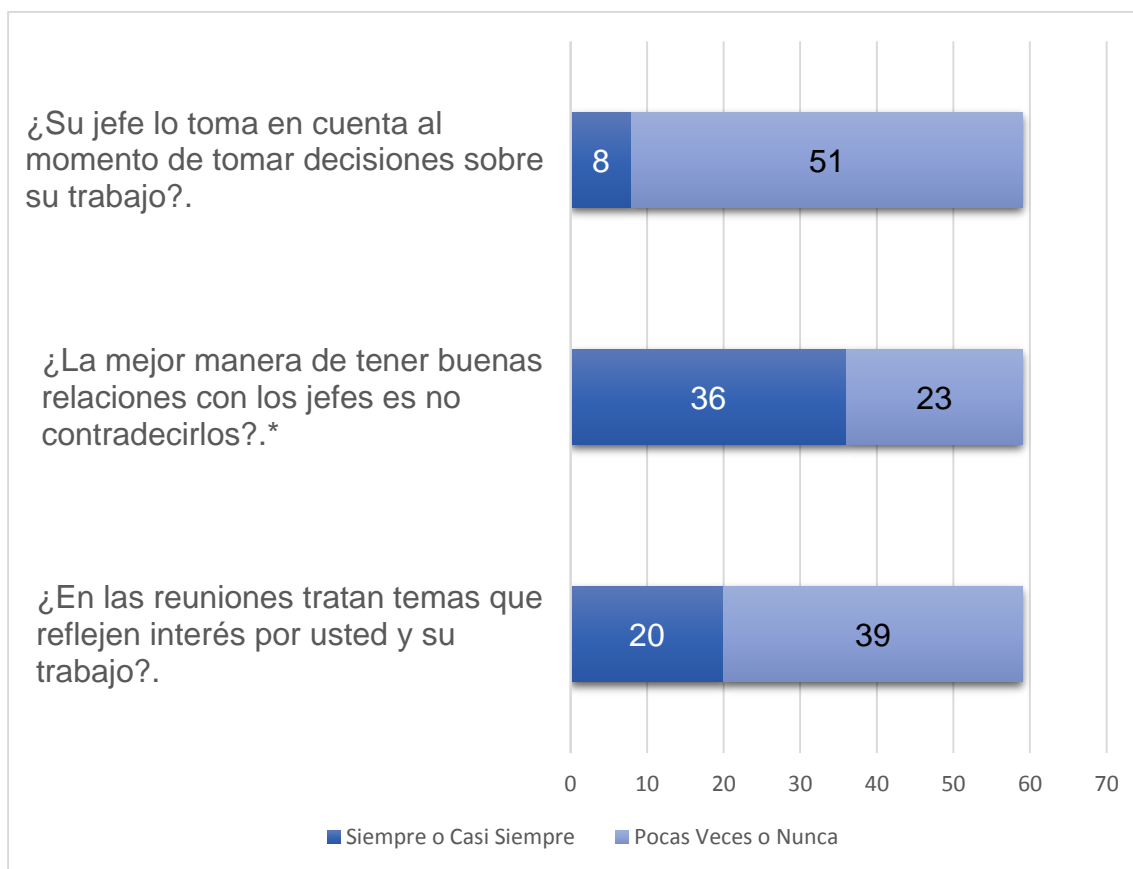
2.3.3 Análisis individual de las dimensiones

El detalle de los factores positivos, negativos y se grafican los tres enunciados con menor calificación de cada dimensión, para mejor apreciación de las percepciones de los colaboradores.

2.3.3.1 Los métodos de mando

La percepción que los colaboradores tienen de esta dimensión es deficiente, categoría determinada mediante la calificación que obtuvo de 2.44, la gráfica 3 muestra los resultados relevantes obtenidos.

Gráfica 3
Percepción sobre la dimensión de métodos de mando según los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.



Fuente: investigación de campo. Julio 2017

* Nota: en el estudio de esta pregunta se analizaron al inverso las respuestas.

Esta dimensión cuenta con aspectos positivos a fortalecer como por ejemplo: los jefes de las unidades se reúnen regularmente con los colaboradores para coordinar y escuchar sus opiniones sobre los trabajos que se les asignan, sin embargo no pueden llevarse a cabo las acciones sugeridas y no se le da retroalimentación al colaborador, por lo que percibe que no se le toma en cuenta al tomar decisiones sobre su trabajo, esto impacta en las relaciones entre los Directivos y colaboradores.

En virtud de lo anterior, los colaboradores no sienten en libertad para realizar aportes en sus actividades de trabajo y toman una actitud pasiva porque perciben que las decisiones son tomadas por los puestos Directivos de la organización, los enunciados de la gráfica 3 indican que la organización posee un sistema de tipo autoritario con un poco de confianza entre los jefes inmediatos y colaboradores.

2.3.3.2 Las características de los procesos de planificación o de establecimiento de objetivos

La estructura administrativa está definida según el Artículo 24 del Decreto Numero 114-97 del Congreso de la Republica, Ley del Organismo Ejecutivo, mediante un Acuerdo Gubernativo que contempla su estructura orgánica interna, mecanismos de coordinación y demás disposiciones necesarias para el eficiente y eficaz cumplimiento de las funciones que legalmente le competen; asimismo establece que los Órganos Administrativos, de Apoyo Técnico y de Control Interno de la entidad gubernamental, por lo que son rectores de las funciones competentes que en cada área se desarrollen en las Direcciones Generales, desarrollando los objetivos, planes y metas desde la autoridad máxima de la cartera Ministerial.

La Constitución Política de la República de Guatemala, en su Artículo 194 inciso d) y e) establece que los Ministros deben presentar al Presidente de la República el plan de trabajo de su ramo, anualmente una memoria de las labores desarrolladas y el proyecto de presupuesto de su ministerio.

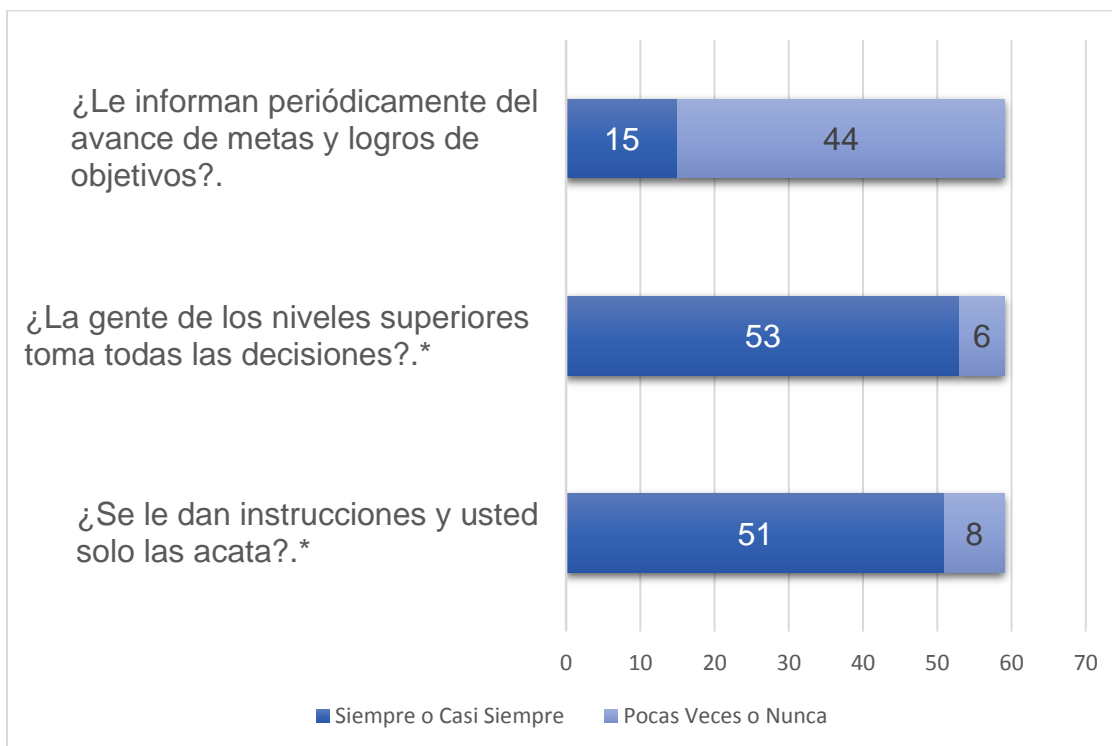
En virtud de lo anterior la Ley Orgánica del Presupuesto (Decreto No. 101-97), establece de manera explícita, el desarrollo de la planeación estratégica por medio del enfoque de Gestión por Resultados y utiliza como herramienta el Plan Operativo Anual, el cual está obligado a proporcionar la entidad gubernamental objeto de investigación.

Para integrar la planeación estratégica se solicita a las coordinaciones los objetivos de su área y se unifican para trasladarlos a la Autoridad Nominadora, sin embargo, en esta práctica existe deficiencia debido a que no se integran los objetivos para determinar las líneas de acción de la Dirección, esto ocasiona que cada coordinación trabaje individualmente y no se promueva el trabajo en equipo, situación que percibe el usuario interno y externo de la entidad gubernamental.

También se determinó que los objetivos planteados no se socializan al personal de cada Coordinación, situación que dificulta el seguimiento a los mismos, por lo que un 80% de las personas perciben que no se les informa del avance o logros cumplidos. Los principales aspectos por mejorar se muestran a continuación.

Gráfica 4

Percepción sobre la dimensión las características de los procesos de planificación según los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de Investigación.



Fuente: investigación de campo. Julio 2017

* Nota: en el estudio de esta pregunta se analizaron al inverso las respuestas.

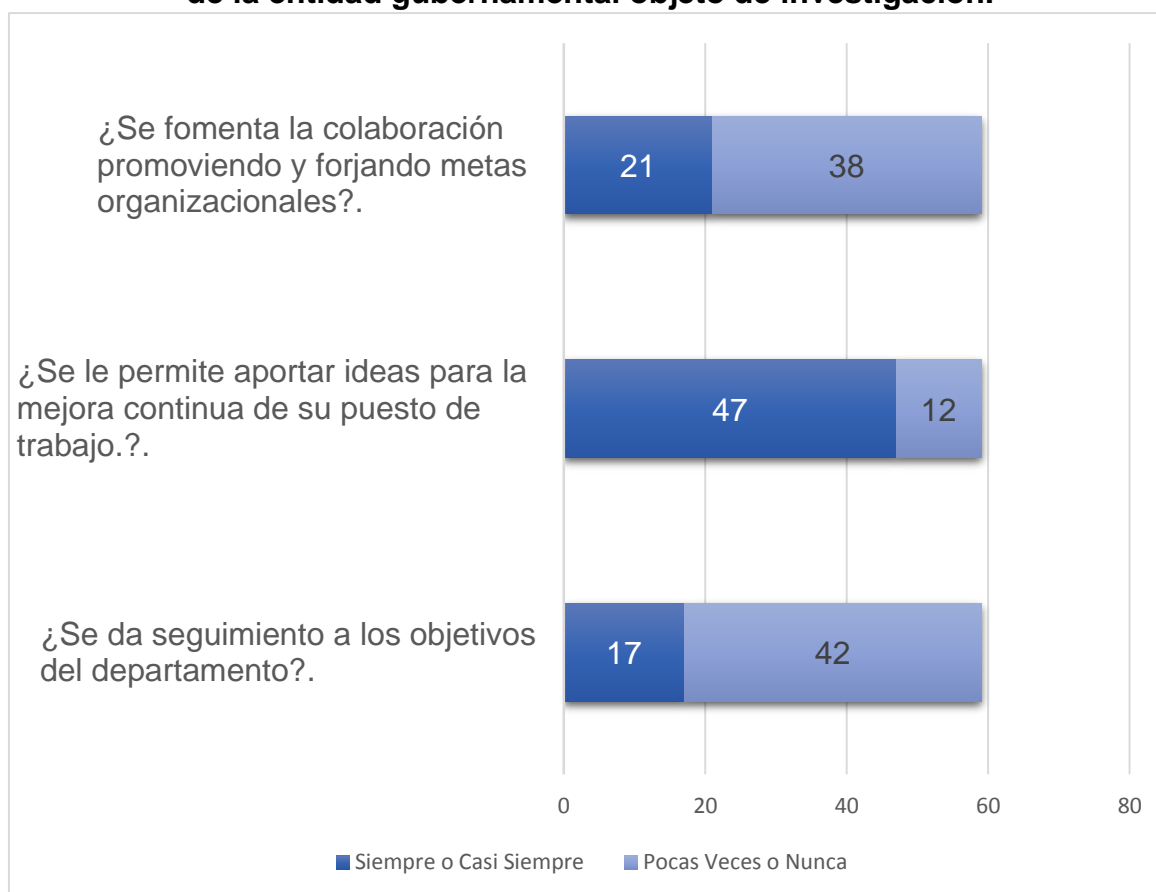
El aspecto positivo de esta dimensión es que las actividades que realizan son congruentes al puesto al que fueron contratados, por el contrario, la gráfica 4 muestra algunos de los aspectos negativos, la cuales reflejan que la actitud de los colaboradores es acatar las instrucciones que giran el personal de jerarquía superior de la entidad gubernamental objeto de investigación, actitudes reflejadas en la organización en un clima de tipo autoritario.

2.3.3.3 Las características de los procesos de control

En la gráfica 5 se presenta la forma y distribución del control que existe de la Dirección de Recursos Humanos hacia las Coordinaciones, se observa que los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo, porque es un clima de tipo autoritario.

Gráfica 5

Percepción sobre la dimensión de las características de los procesos de control según los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.



Fuente: investigación de campo. Julio 2017

Las puestos ocupados por las autoridades de la Dirección son considerados de confianza, debido a que cuando existe modificaciones en la cartera Ministerial, sea una práctica común que se cambie al personal, por lo que el tiempo máximo que permanecen en este tipo de puestos de trabajo es menor a los 4 años, al permanecer el personal en la etapa de incorporación, en la cual requiere el apoyo total de los colaboradores a su cargo, lo que los obliga a confiar en que tienen un sentido de responsabilidad de las labores que realizan, lo que ocasiona que no se establezcan modelos de control que determinen el logro de objetivos en la organización.

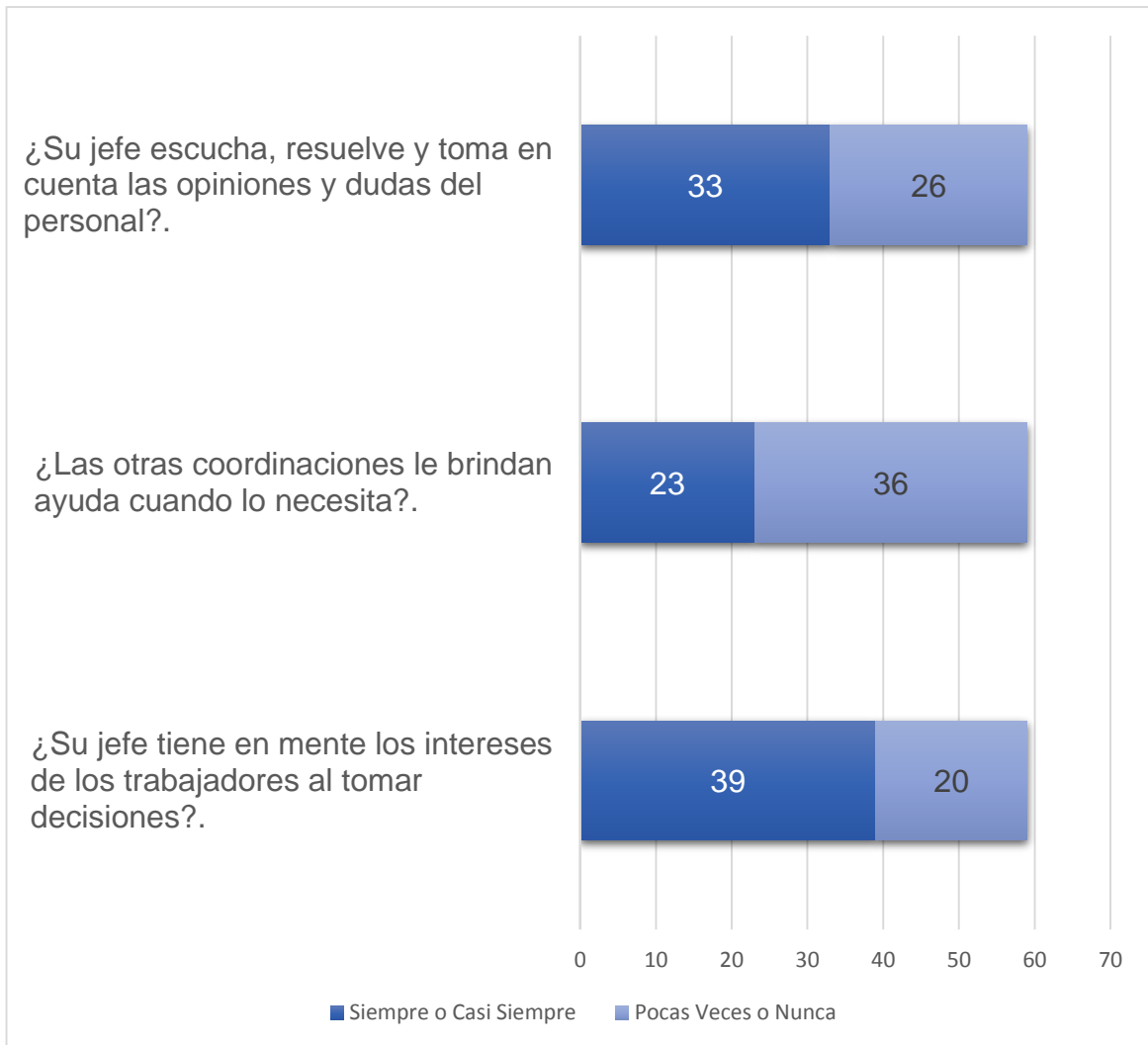
La situación descrita incurre en que durante la etapa de incorporación de los Directivos, las personas dudan de la capacidad de las autoridades debido a que no conocen su hoja de vida y tienden a poner en duda las decisiones que ellos toman argumentando que aún no conocen el trabajo que se realiza dentro de la Dirección y retrasa la implementación de control o de mejora se ve obstaculizada por los colaboradores, llevándolos incluso a abandonar sus áreas de trabajo para manifestar su inconformidad y en ocasiones a solicitar el despido de las autoridades e incide negativamente en el clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad objeto de investigación.

2.3.3.4 Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento

La presente dimensión es la de mayor calificación en el análisis realizado, clasificada cualitativamente como poco satisfactorio, el gráfico 6 muestra los aspectos con baja calificación, sin embargo, es importante mencionar que son aspectos para fortalecer dentro de la organización.

Gráfica 6

Percepción sobre la dimensión de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento según los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de Investigación.



Fuente: investigación de campo. Julio 2017

El 60% de los colaboradores opinan que existe una clara indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar, esto se refleja en otras preguntas, sin embargo carece de trabajo en equipo y escaso apoyo mutuo, esto produce que no se puedan establecer objetivos en conjunto y que no haya retroalimentación

periódica del avance de las metas y los logros alcanzados para el perfeccionamiento de continuo, como se estudia en las dimensiones de los procesos de planificación y control. También es importante indicar que la primera pregunta del gráfico 6, respalda lo indicado en la dimensión de los métodos de mando donde se describe que los jefes a pesar de que escucha y toman en cuenta las opiniones de los colaboradores, no pueden hacer efectivas inmediatamente las acciones propuestas.

2.3.3.5 Las características de los procesos de toma de decisiones

El presente cuadro muestra la percepción de los colaboradores respecto a la rotación, reclutamiento y selección de las personas que dirigen la Dirección de Recursos Humanos.

Cuadro 24

Percepción sobre la dimensión de las características de los procesos de toma de decisiones según los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.

Formulación	Pocas Veces	Nunca
¿En el tiempo que labora en la institución el cambio de los puestos de Director y Subdirector de Recursos Humanos ha sido frecuente? *	32%	0%
¿Considera usted que existen posibilidades para ascenso a puestos de Directivos dentro de la institución?	54%	46%
¿Considera que el proceso de elección del personal que ocupan los puestos de Director y Subdirector de Recursos Humanos es el mismo que el de todo el personal?	15%	85%

Fuente: investigación de campo. Julio 2017

* Nota: en el estudio de esta pregunta se analizaron al inverso las respuestas.

Como se indicó anteriormente los puestos de las personas que dirigen la Dirección de Recursos Humanos son de confianza, por lo que el proceso de reclutamiento y selección de personal lo realiza la Autoridad Nominadora, de la forma que considere conveniente esto minimiza la objetividad en el proceso y con ello limita mucho la práctica de ascensos, lo que ocasiona que los colaboradores no se motivan por seguir con sus estudios, evidenciándose en que el 49 % únicamente posee título a nivel diversificado como lo muestra la gráfica 1. También se observa desconfianza de los colaboradores hacia los Directivos debido a que no conocen los méritos que tienen para aplicar a las plazas, atribuido a que no fueron seleccionados de forma objetiva.

2.3.3.6 Las características de las fuerzas motivacionales

Las entidades gubernamentales, brindan a los colaboradores beneficios otorgados por la Ley como lo son bono 14, aguinaldo, bono vacacional, Complemento Personal al salario en el caso de los colaboradores del renglón presupuestario 011 “Personal permanente”; y del personal 021 “Personal supernumerario” únicamente se excluye el complemento personal salario según el Artículo 7 del Acuerdo Gubernativo Número 283-2016 del 27 de diciembre del 2016, “Plan Anual de Salarios y Normas para su Administración en las Instituciones del Organismo Ejecutivo, así como de las Entidades Descentralizadas y Autónomas del Estado que se rigen por la Ley de Servicio Civil, para el Ejercicio Fiscal dos mil diecisiete”.

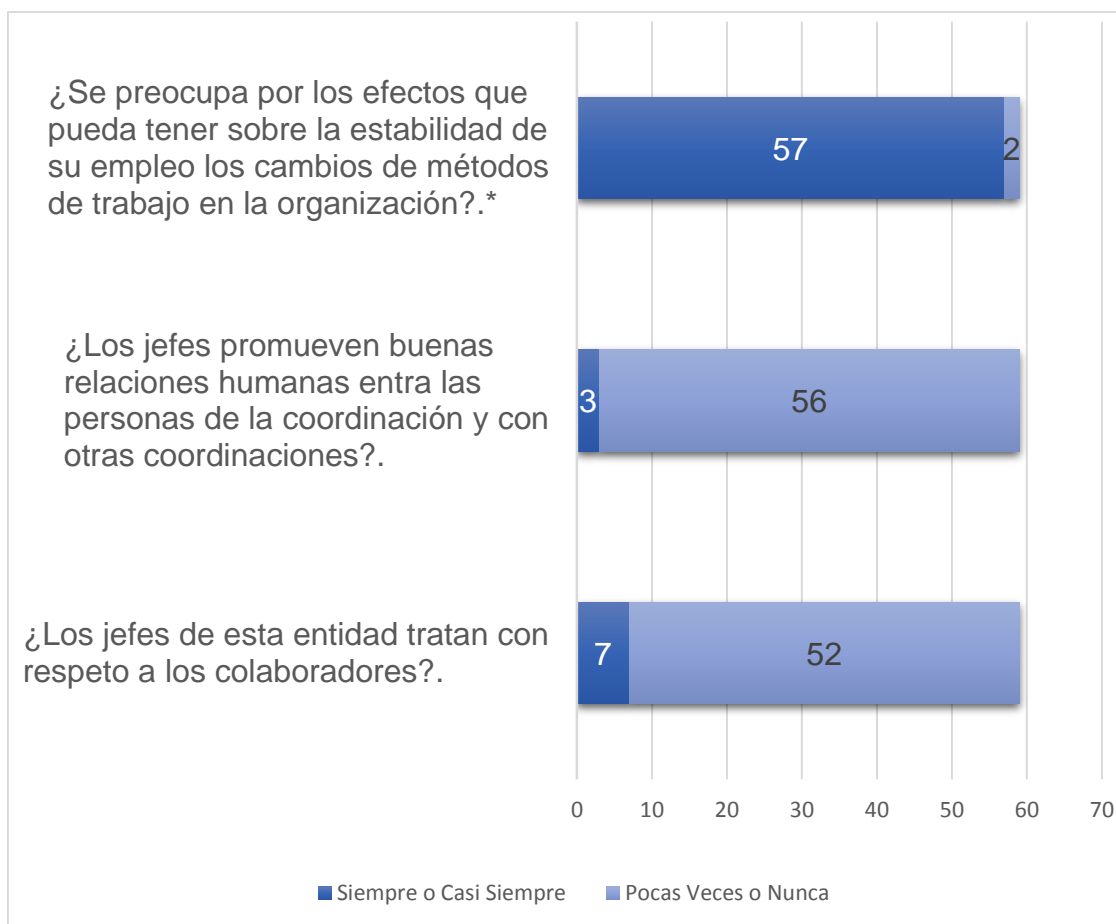
Además de caracterizarse por la estabilidad laboral, es importante mencionar que en el presente análisis de la dimensión de motivación no se tomará en consideración el factor de las recompensas monetarias, debido a que en virtud de que es un aspecto modificable a largo plazo por medio de bonos monetario o pactos colectivos de condiciones de trabajo autorizados por las instituciones correspondientes, sin embargo la entidad gubernamental objeto de investigación, es uno de los únicos Ministerio que a la fecha no cuenta con uno autorizado, según

lo comentado por los colaboradores y confirmado por las autoridades de la Dirección de Recursos Humanos.

A continuación, se presentan en la gráfica 7, las áreas a mejorar para motivar a los empleados y responder a sus necesidades en la entidad gubernamental objeto de investigación.

Gráfica 7

Percepción sobre la dimensión de las características de las fuerzas motivacionales según los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.



Fuente: investigación de campo. Julio 2017

* Nota: en el estudio de esta pregunta se analizaron al inverso las respuestas.

Dentro de los factores que motivan a los colaboradores se encuentra que en su mayoría se sienten a gusto con pertenecer a la institución y percibe la confianza que les brindan sus jefes inmediatos, se reconoce su esfuerzo fuera de las horas reglamentarias de trabajo con pago de horas extras, se busca el desarrollo de las personas por medio de autorizar permisos laborales, sin embargo los Jefes de área consideran que no es suficiente ya que la institución no les ofrece más allá de conceder permisos y para personas que ya tiene un título universitario no perciben ese tipo de apoyo.

Como factores que perjudican la motivación de los colaboradores se puede mencionar que el 88% percibe que no se les trata con respeto y el 95% de ellos considera que las relaciones humanas entre las Coordinaciones de la Dirección están dañadas por lo que se torna un ambiente es burocrático, de confrontaciones, sin participación e iniciativa.

Un fenómeno recurrente en el estado es la que el motivo por el cual permanecen en sus puestos de trabajo a pesar de estar motivados o no, es la vista en una futura jubilación, lo cual hacen que permanezcan a lo largo del tiempo a pesar de que sus actitudes algunas veces no son las adecuadas y que no estén de acuerdo con los cambios en la administración y en la organización.

2.3.3.7 Las características de los procesos de influencia

A continuación, se presenta la actual interacción entre los jefes y colaboradores para establecer los objetivos organizacionales.

Cuadro 25

Percepción sobre la dimensión de las características de los procesos de influencia según los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.

Formulación	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca
¿Su jefe escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas del personal?	32%	24%	44%	0%
Se le dan instrucciones y usted solo las acata. *	15%	71%	14%	0%
La mejor manera de tener buenas relaciones con los jefes es no contradecirlos. *	12%	49%	39%	0%

Fuente: investigación de campo. Julio 2017

* Nota: en el estudio de esta pregunta se analizaron al inverso las respuestas.

El cuadro 25 refleja las respuestas a las formulaciones donde se identifica que la influencia ascendente se da por medio de las reuniones donde los trabajadores brindan su opinión y en ellas son tomados en cuenta para planificar, escuchar y resolver dudas de aspectos de trabajo, sin embargo, estas opciones no son trasladadas a la Dirección de Recursos Humanos por lo que el seguimiento es nulo a cada sugerencia.

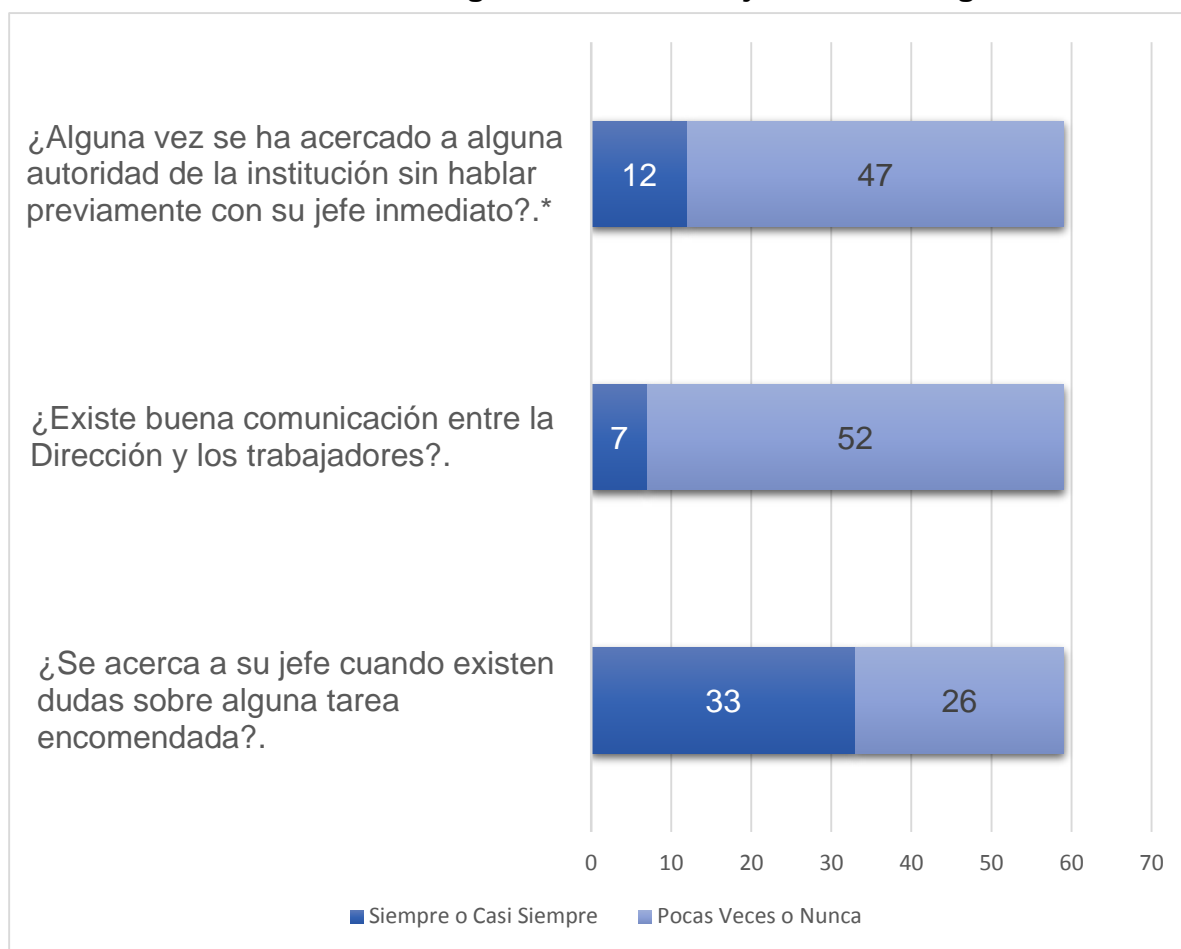
Por el contrario, la influencia descendente se da cuando los mandos medios y altos toman decisiones y el personal sólo debe acatarlas y no contradecirlos para poder lograr obtener buenas relaciones con ellos y promover en los colaboradores que únicamente la jerarquía superior toma todas las decisiones, esto fortalece el sistema autocrático determinado en la organización.

2.3.3.8 Las características de los procesos de comunicación

A continuación, se analizan los datos de las características de los procesos de comunicación en la gráfica 8.

Gráfica 8

Percepción sobre la dimensión de las características de los procesos de comunicación según los 59 colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.



Fuente: investigación de campo. Julio 2017

* Nota: en el estudio de esta pregunta se analizaron al inverso las respuestas.

La comunicación interna se desarrolla de manera dinámica, constante y eficaz a través del principal activo fijo de una organización, el capital humano, por lo que

es necesario involucrar a todo el personal para cumplir con los objetivos establecidos. Por lo se analiza la dirección en que fluyen la comunicación según el marco teórico, en la entidad gubernamental objeto de investigación.

- Comunicación horizontal: respecto a este tipo de comunicación se da una división de opiniones debido a que la comunicación entre Coordinaciones es disfuncional, sin embargo la comunicación de las personas dentro de una Coordinación es funcional, por lo que se facilita la asignación de tareas permitiéndoles establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos, sin embargo no existe una comunicación que aporte a la resolución de problemas o conflicto, esto se refleja en otras preguntas donde 31 personas consideran que existe buena comunicación con sus compañeros y 28 considera que no.
- Comunicación vertical descendente: en las entidades gubernamentales que son de naturaleza burocrática este tipo de comunicación es el más habitual debido que como se ha indicado los colaboradores perciben que únicamente se les giran órdenes, el gráfico 8, indica que los colaboradores perciben que no existe buena comunicación descendente, por lo que promueve falta de confianza en la comunicación vertical ascendente.
- Comunicación vertical ascendente: los colaboradores indican que no se pueden acercar a sus jefes cuando existen dudas sobre alguna tarea encomendada, así mismo informan que en ocasiones se han acercado a alguna autoridad de la institución sin hablar previamente con su jefe inmediato, lo que indica que este tipo de comunicación es deficiente, situación que contribuye a que el colaborador no pueda informar los inconvenientes y logros del trabajo realizado.

2.3.4 Análisis de resultados

Dentro de las áreas críticas a lo largo de este capítulo es importante definir cuáles son aquellas con mayor relevancia para la entidad gubernamental objeto de investigación y con las que se va a iniciar a trabajar para dar soluciones viables y el seguimiento necesario.

Mediante el análisis de resultados de la sección anterior, se determina la prioridad de los aspectos a trabajar a través de una matriz de mejora estratégica del clima laboral, en donde se consignan los resultados distribuidos en: área prioritaria a mejorar (inadecuado), área prioritaria a mantener (deficiente), área a mejorar (poco satisfactorio) y área a mantener (Satisfactorio).

Los aspectos identificados repercuten en los colaboradores, debido a que en la forma que perciben a la organización así será su identificación y la productividad en las actividades desempeñadas, acostumbrándose a convivir en un clima organizacional poco favorable.

Por lo que se puede inferir que la base de relaciones en la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental es de dependencia, desde los colaboradores hacia la Dirección y con poca confianza desde la Dirección hacia los colaboradores, toda vez se respete lo indicado por parte de la Dirección, la cual cuenta con el poder en la toma de decisiones. La interacción de cada una de las variables indicadas en este capítulo determina el tipo de sistema de clima organizacional, según Rensis Likert, como autoritario de tipo II -Autoritarismo paternalista.

Al percibir este tipo de clima organización los colaboradores reconocen que pueden brindar una opinión, aunque esta no sea tomada en cuenta, por lo que considera que toda iniciativa individual no prospera, incentivándolos a adoptar comportamientos pasivos, es decir, en espera de que se les asignen tareas y

organizan su trabajo de tal forma que las decisiones las tome las autoridades superiores.

Este tipo de clima organizacional crea resistencia al cambio en los colaboradores, quienes toman actitudes y costumbres difíciles de modificar porque perciben que todo cambio afectará su iniciativa y autonomía, percepción confirmada por los 59 colaboradores quienes opinan que esto se da debido a que la mayoría de las personas llevan mucho tiempo de laborar en la institución por lo que tienen arraigada la forma pasiva de trabajar; también influye el sistema político, la inconformidad con las autoridades y el sistema autoritario, sin embargo desean colaborar en la implementación de planes que contribuirían a la mejora del clima organizacional, otro aspecto positivo es que cuenta con el apoyo de las personas que dirigen la unidad.

El esquema 1 muestra de forma ilustrativa los datos del diagnóstico de la situación actual de la entidad objeto de investigación con la finalidad de analizarlos, presentar alternativas de solución y plantear un curso de acción, el cual se presentará para su posterior aplicación, seguimiento y evaluación con el fin de que no se vuelvan a presentar dentro de la entidad gubernamental.

Esquema 1

Áreas prioritarias por mejorar y mantener en la entidad gubernamental objeto de investigación.

Área prioritaria a mejorar:

No se tome en cuenta al trabajador para la toma de decisiones

Preocupación en los colaboradores por los efectos que pueda tener los cambios en el trabajo en la estabilidad de su empleo.

No existe respeto entre jefes y colaboradores.

Los jefes no promueven las buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de las diferentes coordinaciones.

No existe buena comunicación entre la Dirección y los colaboradores.

Resistencia, identificación, compromiso y poca aceptación con las autoridades de la Dirección de Recursos Humanos.

Área prioritaria a mantener:

Existe una clara indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar.

Se reconoce el esfuerzo si el colaborador trabaja más de las horas reglamentarias.

No se gira instrucciones por medio de terceros

Las actividades que realiza son congruentes al puesto

Existe la confianza del jefe hacia los colaboradores al permitirles organizar el tiempo de trabajo.

Los jefes inmediato comunican a los colaboradores si el trabajo realizado esta bien o mal.

Clima Organizacional

Área a mejorar:

No existe trabajo en equipo en las coordinaciones.

En la organización no se preocupan por el desarrollo profesional y personal de los colaboradores

No se le informa al colaborador periódicamente de los avances y logros de los objetivos.

Falta de seguimiento a los objetivos del departamento.

No se fomenta la colaboración en las metas organizacionales.

Área a mantener:

Se brinda la oportunidad de expresar la opinión al colaborador cuando se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades de su puesto de trabajo, cuando existen dudas sobre tareas encomendadas.

El jefe confía en los colaboradores y en el trabajo que realizan

Se siente a gusto de formar parte de la organización.

Existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo.

Organizacionalmente los colaboradores saben quién dirigirse para comunicar información.

Fuente: investigación de campo. Julio 2017

A continuación, el cuadro 26, presenta las áreas prioritarias a mejorar y las áreas a mejorar, clasificadas según las dimensiones de Rensis Likert, las cuales determinan los puntos clave en el desarrollo de los planes de mejora en el capítulo 3, de este documento.

Cuadro 26

Áreas prioritarias por mejorar y las áreas a mejorar clasificadas en la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación, según las dimensiones de Rensis Likert.

Dimensión	Área prioritaria a mejorar / Área a mejorar
Las características de los procesos de control	<ul style="list-style-type: none"> • No se les da seguimiento a los objetivos del departamento. • No se le informa al colaborador periódicamente de los avances y logros de objetivos.
Las características de los procesos de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia, falta de identificación, poca aceptación y compromiso, con las autoridades de la Dirección de Recursos Humanos.
Las características de las fuerzas motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación en los colaboradores por los efectos que pueda tener los cambios en el trabajo en la estabilidad de su empleo. • No existe respeto entre jefes y colaboradores. • En la organización no se preocupan por el desarrollo profesional y personal de los colaboradores • No existe trabajo en equipo en las coordinaciones.
Las características de los procesos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • No existe buena comunicación entre la Dirección y los colaboradores.

Fuente: investigación de campo. Julio 2017

En virtud de lo analizado en el presente capítulo se puede inferir que se aprueba la hipótesis I, también se comprueba la relación existente entre lo expuesto en la justificación y planteamiento del problema, descritos en el Plan de Investigación del presente estudio.

CAPÍTULO III

Propuesta de planes de mejora del clima organizacional para la Dirección de Recursos Humanos de una entidad gubernamental

La propuesta se elaboró con base a las dimensiones evaluadas en la medición del clima organizacional, las cuales presentaron índices altos de inconformidad en métodos de mando, características de los procesos de influencia, comunicación, planificación, fuerzas motivacionales, toma de decisiones, objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

3.1 Justificación

Contar con un clima organizacional positivo en la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental, mejorará las percepciones de los colaboradores, lo cual influirá en su rendimiento laboral y a su vez apoyará al logro de objetivos.

Es importante desarrollar herramientas administrativas que apoyen a los colaboradores a integrarse en un equipo de trabajo, participar y brindar opiniones a la Dirección y mejorar las relaciones con sus superiores; por parte de los altos mandos debe de promoverse la participación en la toma de decisiones, forjar metas organizacionales, mejorar las relaciones interpersonales entre las diferentes coordinaciones y subalternos; con la finalidad de agrupar los esfuerzos y mejorar el clima organizacional.

Al ser la primera vez que se realizó la medición del clima organizacional en la entidad gubernamental objeto de investigación se tiene como meta que la percepción de los colaboradores respecto a esta suba de “deficiente” a “poco satisfactorio”, y así con una segunda medición se tenga una línea base en la categoría de “Poco Satisfactorio” la cual, por medio de un programa integrado y del debido seguimiento pueda elevarse a la categoría de “Satisfactorio”.

3.2 Objetivo

Se describe el fin principal de los planes de mejora para la Dirección de Recursos Humanos de la Entidad objeto de investigación y en cada fase del programa se detallan los objetivos específicos que se desean obtener y durante el desarrollo de toda la propuesta se proporcionará herramientas, formatos y lineamientos que impacten en la percepción de los colaboradores para mejorar el clima organizacional.

Proporcionar a la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación, planes de mejora que puedan aplicarse en un mediano plazo y que contribuyan a mejorar la percepción de los colaboradores e incrementar la calificación total en un 8.5% anualmente.

3.3 Alcance

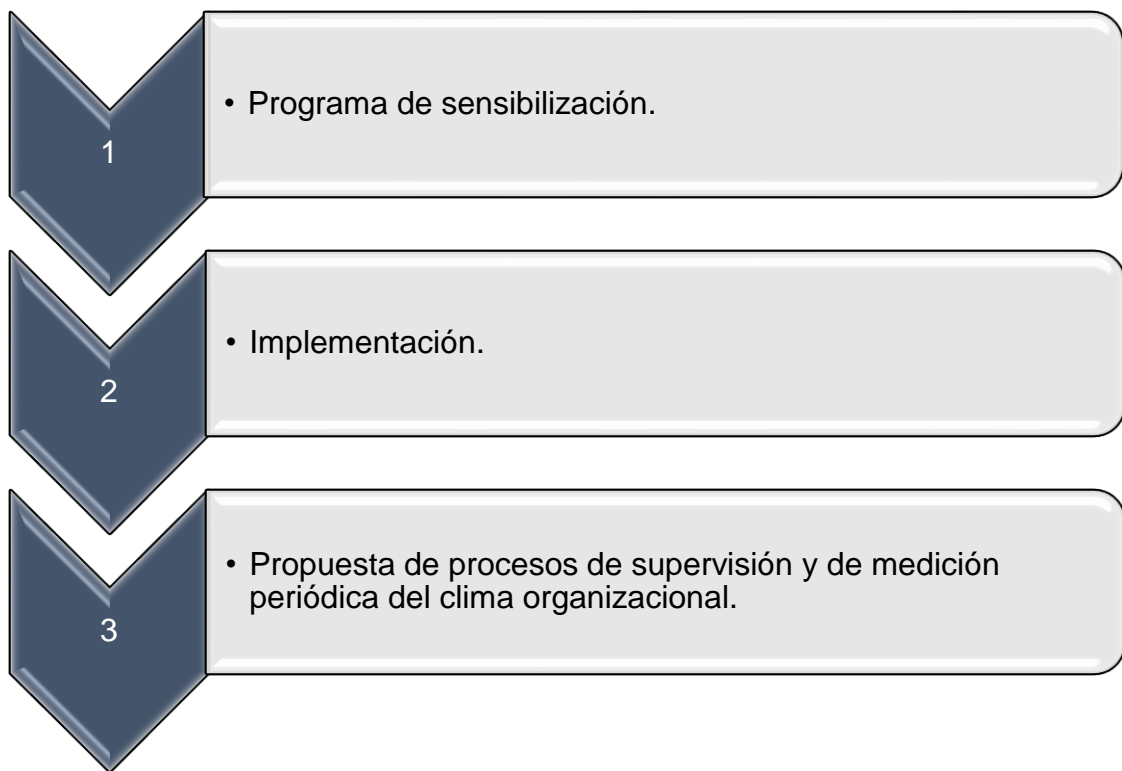
Los planes de mejora están dirigidos al personal de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación, estos buscan minimizar los efectos de la situación actual a través de los planes de mejora y las herramientas administrativas propuestas.

3.4 Modelo de implementación

Para la implementación de los planes de mejora del clima organizacional, se consideran los pasos de la metodología que se muestran en la siguiente figura:

Figura 2

Fases de implementación de planes de mejora propuestas para la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.



Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo, agosto 2017

Cada una de las fases con sus respectivos lineamientos se detalla posteriormente; en la implementación se proponen tres planes de mejora, que ayudarán a mejorar la calificación de las percepciones de los colaboradores en las áreas “prioritarias a mejorar” y “a mejorar” de la evaluación del clima organizacional. Ver cuadro 27.

Cuadro 27

Relación entre dimensiones analizadas, áreas “prioritarias a mejorar” y a “Mejorar”; así como los planes de mejora propuestos.

Dimensión	Área prioritaria a mejorar / Área a mejorar	Plan de mejora
Las características de los procesos de control.	<ul style="list-style-type: none"> • No se da seguimiento a los objetivos del departamento. • No se informa al colaborador periódicamente de los avances y logros de objetivos. 	
Las características de los procesos de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • No existe buena comunicación entre la Dirección y los colaboradores. 	
Las características de las fuerzas motivacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación en los colaboradores por los efectos que pueda tener los cambios organizacionales en la estabilidad de su empleo. • No existe respeto entre jefes y colaboradores. • No existe trabajo en equipo en las coordinaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • círculos de calidad.
	<ul style="list-style-type: none"> • En la organización no se preocupan por el desarrollo profesional y personal de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • desarrollo de programas de capacitación.
Las características de los procesos de toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia, falta de identificación, poca aceptación y compromiso, con las autoridades de la Dirección de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • cartelera de información sobre las autoridades de la Dirección de Recursos Humanos.

Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo, agosto 2017

En el capítulo anterior se determinó que el método de mando utilizado en la Dirección de Recursos Humanos es de tipo autoritario paternalista; para incrementar la calificación del clima organizacional es necesario crear un sistema participativo donde se obtengan mejores relaciones entre la Dirección y los

colaboradores, por lo que se propone la implementación de los círculos de calidad, los cuales permitirán que la opinión de los colaboradores sea considerada, fortalecer la comunicación y el desarrollo de confianza entre ambas partes, para aprovechar el talento humano y lograr mejoras continuas en las diferentes coordinaciones de la Dirección.

Es importante indicar que se determinó que los colaboradores perciben inseguridad por los efectos que pueda tener los cambios organizacionales en la estabilidad de su empleo, lo que ocasiona una resistencia al cambio en la cultura organizacional; al ser una entidad gubernamental está predispuesta a cambios en las autoridades, mas no en las tareas asignadas, por lo que se sugiere iniciar con talleres de sensibilización.

Se propone que las áreas a trabajar en los círculos de calidad sea con referencia al clima organizacional, para lo cual, se debe desarrollar programas de capacitación y cartelera de información sobre las autoridades de la Dirección de Recursos Humanos (planes de mejora 2 y 3), y posteriormente se inicie con el proceso para la solución de problemas.

A continuación, se desarrollan cada una de las fases con la metodología y herramientas a implementarse.

3.5 Fase 1: Taller de sensibilización

El taller de sensibilización detalla las etapas a abordar para informar a los colaboradores y jefes acerca de los cambios a implementar a través de los planes de mejora.

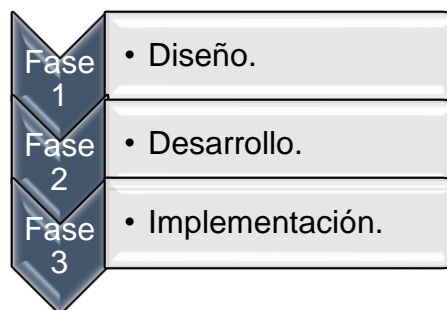
3.5.1 Objetivo específico

Comprometer al 90% de los colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos de una entidad gubernamental, con el cambio del clima organizacional mediante la implementación de planes de mejora.

3.5.2 Metodología

La figura 3 muestra las fases del proceso de implementación del programa de sensibilización a utilizar para informar y sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia del clima organizacional.

Figura 3
Fases de programa de sensibilización para la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.



Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo, agosto 2017

3.5.2.1 Diseño

El taller está diseñado para influir en las percepciones de los colaboradores y jefes sobre las relaciones con sus compañeros y la organización; así como crear cambios en las actitudes individuales y sociales para participar en la mejora del clima organizacional de la entidad gubernamental objeto de investigación.

A continuación, se detallan los aspectos que se consideraron para el diseño del taller de sensibilización.

- **Modelos de administración del taller sensibilización:** se utilizará un modelo centralizado debido a que la investigación se realizará en la Dirección de Recursos Humanos y es el lugar donde se implementará la presente propuesta.
- **Identificación de necesidades:** en el capítulo anterior, se detalla la medición del clima organizacional realizado en la entidad gubernamental objeto de investigación, en la cual se determinó las áreas “prioritarias de mejora” y de “mejora”, con el fin de identificar las necesidades de sensibilización para los colaboradores los cuales se encuentran en el siguiente cuadro:

Cuadro 28

Necesidades de sensibilización para los colaboradores de la entidad gubernamental objeto de investigación.

Roles	Necesidades de sensibilización
Directores y Coordinadores.	<ul style="list-style-type: none"> • La importancia del desarrollo y opinión de los colaboradores en la organización. • Propuestas para fortalecer el clima organizacional. • El impacto positivo que tiene en los colaboradores la participación de los jefes. • Compromiso con desarrollar un mejor clima organizacional.
Colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • La importancia de su opinión en la organización y de la comunicación con sus jefes inmediatos. • El impacto a nivel nacional del trabajo que se realiza. • El trabajo en equipo como camino a un buen clima organizacional.

Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo, agosto 2017

Es importante dar a conocer a ambos roles el concepto de clima organizacional, la relación entre esta y las etapas profesionales de las personas que pertenecen a la organización; así como describir el concepto de cambio, identificar sus fases, el impacto en las personas y en la organización.

- **Diseño del plan de sensibilización:** al partir del análisis realizado en la fase de desarrollo se detalla la agenda, lineamientos y plan de acción del taller “El cambio está en ti”, en los cuales se abordaran las necesidades de sensibilización, el desarrollo de cada uno de los módulos se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 29

Módulos y actividades propuestas para el desarrollo del taller de sensibilización para los colaboradores de la entidad gubernamental objeto de investigación.

Módulo	Actividad
Clima organizacional.	Actividad: "Metáfora de las coordinaciones".
	Diálogo en parejas.
	Actividad: "Así es como creemos que nos ven".
	Roll Play.
Cambio Organizacional.	Actividad: "La Línea del Tiempo".
	Roll Play.
	Actividad: "El Cambio en las personas".
	Actividad: "Analizando el cambio".

Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo, agosto 2017

3.5.2.2 Desarrollo

A continuación se detallan las actividades a realizar, que permitirán alcanzar el objetivo establecido; así como los materiales y medios a utilizar, es necesario indicar que el material detallado en la agenda del taller puede ser solicitado al área de almacén e inventarios de la entidad gubernamental objeto de investigación, con el fin de no recurrir a costos extraordinarios y contar con lo necesario para las actividades para que posteriormente se involucren los colaboradores en las propuestas de mejora. El tiempo estimado para el desarrollo del programa de sensibilización es de 8 horas, la cual será ejecutada por la coordinación de desarrollo laboral, para lo cual a continuación se presenta la agenda que guiará a dicha coordinación en su realización.

a) Agenda

Cuadro 30

Agenda para el desarrollo del taller de sensibilización para los colaboradores de la entidad gubernamental objeto de investigación.

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo		
			Inicio	Final	Duración en horas
Inicio.	Presentación del módulo por la Dirección de Recursos Humanos.	Director de Recursos Humanos.	9:00	9:05	0:05
	Agrupar a los asistentes según un color asignado.	Coordinación de Desarrollo Laboral.	9:05	9:20	0:15
Actividad: "Metáfora de las Coordinaciones"	<p>Introducción: Explicación de simbología utilizada por los caballeros de la edad media en la representación de sus características a través de un animal y como una organización puede ser representada.</p> <p>Instrucciones: Cada grupo deberá discutir qué animal representa de mejor manera a la Coordinación y definir al menos tres adjetivos que describan tanto al animal como a la Coordinación. Cada grupo deberá designar a un líder para que exponga lo discutido.</p>	Coordinación de Desarrollo Laboral.	9:20	10:30	1:10
	Coffe Break	Coordinación de Desarrollo Laboral.	10:30	11:00	0:30

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo		
			Inicio	Final	Duración en horas
Exposición del concepto de cultura y clima organizacional.	Introducción: Presentación de la definición de cultura, clima organizacional y sus dimensiones.	Coordinación de Desarrollo Laboral.	11:00	11:15	0:15
Exposición del concepto de cultura organizacional y clima organizacional.	Vinculación con la actividad: Indicar a los colaboradores que toda institución tiene una forma particular de describirse a sí misma, de entender sus propias características e incluso a las personas que a ella pertenecen (su personalidad y la forma de la realización de sus actividades).	Coordinación de Desarrollo Laboral.	11:00	11:15	0:15
Diálogo en parejas de la relación entre clima organizacional y estilos de trabajo.	Introducción: Conocer la opinión de los participantes respecto a la relación que existe entre el clima organizacional y la forma de cómo se desempeñan. Instrucciones: Analizar en parejas la situación que creen ellos que existe en cada dimensión y qué cosas ha cambiado en su forma de trabajar, desde que iniciaron a laborar en la organización.	Coordinación de Desarrollo Laboral.	11:15	11:45	0:30
Exposición de la interacción entre clima organizacional y desempeño organizacional.	Introducción: Presentación de la definición desempeño organizacional y su relación con clima organizacional.	Coordinación de Desarrollo Laboral.	11:45	12:00	0:15

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo		
			Inicio	Final	Duración en horas
Exposición de la interacción entre clima organizacional y desempeño organizacional.	Vinculación con la actividad: Informar la manera en que el clima organizacional impacta en cómo las personas se desempeñan, interactúan y valoran su trabajo, debido a que brinda la percepción que tienen los colaboradores respecto a los procesos, relacionándose directamente en la eficacia y eficiencia de los individuos y en sus prácticas de trabajo.	Coordinación de Desarrollo Laboral.	11:45	12:00	0:15
Actividad: "Así es como creemos que nos ven".	Introducción: Análisis en conjunto acerca de la existencia de brechas entre "cómo nos vemos" y "cómo nos ven los demás", para definir las posibles razones afirmar la idea de que se es una sola Dirección. Instrucciones: Por coordinaciones a las que pertenecen y cada grupo se deberá discutir cómo creen que se muestran y como creen que los ven las otras coordinaciones de la Dirección, deberán escribirlo en un rectángulo de cartulina y se comparará con la opinión de sus compañeros de trabajo.	Coordinación de Desarrollo Laboral.	12:00	13:00	1:00
Exposición de la interacción entre clima, identidad e imagen organizacional.	Introducción: Presentación del concepto de identidad organizacional y se destaca que ésta es expresión de los significados culturales propios de cada organización.	Coordinación de Desarrollo Laboral.	13:00	13:15	0:15

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo		
			Inicio	Final	Duración en horas
Exposición de la interacción entre clima, identidad e imagen organizacional.	Vinculación con la actividad: Indicarles a los colaboradores que los rasgos que se cree que caracteriza a una organización, no necesariamente son las que perciben las otras personas.	Coordinación de Desarrollo Laboral.	13:00	13:15	0:15
Almuerzo		Coordinación de Desarrollo Laboral.	13:15	14:15	1:00
Presentación de la agenda.	Estimular el proceso de cambio, aprendizaje y desarrollo de las personas; así mismo se les informa de las actividades a realizarse y se solicita que regresen a sus grupos iniciales.	Coordinación de Desarrollo Laboral.	14:15	14:25	0:10
Roll play y análisis, primera parte.	Solicitar a los grupos una dramatización de la situación actual del clima, identidad e imagen organizacional.	Coordinación de Desarrollo Laboral.	14:25	15:00	0:35
Actividad: "La Línea del Tiempo".	Introducción: Solicitar a los asistentes que piensen respecto a los cuatro mayores cambios que han experimentado a lo largo de su vida, se debe marcar en la línea de tiempo en qué fecha sucedió cada uno.	Coordinación de Desarrollo Laboral.	15:00	15:30	0:30

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo		
			Inicio	Final	Duración en horas
Actividad: "La Línea del Tiempo"	<p>Instrucciones: Deberán anotar brevemente qué cosas negativas y positivas surgieron a partir de cada cambio vivido, se intentan definir a grandes rasgos los diversos momentos que pasaron a lo largo de cada uno de ellos.</p> <p>Una vez hayan terminado de detallar la línea de tiempo, deberán compartir con sus compañeros las experiencias, aspectos positivos y negativos. Finalmente, se preguntará al azar cómo se sintieron al recordar los cambios vividos.</p>	Coordinación de Desarrollo Laboral.	15:00	15:30	0:30
Definición de Cambio Organizacional.	<p>Introducción: Presentación de la definición de cambio organizacional.</p> <p>Vinculación con la actividad: Se expone que, al realizarse la actividad de la línea del tiempo, cada una de las personas ha sufrido cambios, se reitera que este es un proceso constante al cual se expone una persona en su vida personal, laboral y profesional.</p>	Coordinación de Desarrollo Laboral.	15:30	15:45	0:15
Roll play, segunda parte.	Se solicita realizar una dramatización referente a cómo el cambio impacta en las personas y una breve explicación de la representación.	Coordinación de Desarrollo Laboral.	15:45	16:15	0:30
Coffe Break		Coordinación de Desarrollo Laboral.	16:15	16:45	0:30

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo		
			Inicio	Final	Duración en horas
Fases que conforman un proceso de Cambio Organizacional exitoso.	<p>Introducción: Presentación de las fases que conforman el proceso de cambio organizacional.</p> <p>Vinculación con la actividad: Se presentan los resultados obtenidos en el clima organizacional; se realiza una analogía entre la situación actual dramatizada en los roll play.</p>	Coordinación de Desarrollo Laboral.	16:45	17:00	0:15
Presentación de planes de mejora y sugerencias para enfrentar de mejor manera los cambios.	<p>Introducción: Se les indica a los participantes que las personas no pueden hacer nada cuando se producen los cambios y que los afectan de forma negativa; así mismo de que es necesario considerar todo proceso de cambio como una oportunidad de aprendizaje, se finaliza con la presentan los resultados y planes de mejora para el clima organizacional.</p>	Coordinación de Desarrollo Laboral.	17:00	17:20	0:20
Compromiso para colaborar, test y finalización de taller.	<p>Introducción: Se concientiza a los colaboradores a ser partícipes en la mejora del clima organizacional, así como su compromiso con el mismo. Se les realiza un test para determinar su comprensión sobre los términos impartidos durante el programa de sensibilización. Luego se cierra el taller, para lo cual se agradece la participación de los asistentes, invitándoles a aplicar lo aprendido en sus puestos de trabajo.</p>	Coordinación de Desarrollo Laboral.	17:20	17:30	0:10

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

b) Lineamientos

A los colaboradores que se le imparta el taller de sensibilización, estarán sujetos a respetar y cumplir los siguientes aspectos.

c) Inscripción al programa de sensibilización

Toda persona que labore dentro de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación tendrá que acudir 3 días antes a la Coordinación de capacitación para inscribirse al programa de sensibilización y debe presentar los siguientes documentos:

- Boleta de Inscripción (anexo 3).
- Convenio de aprendizaje (anexo 4).

Se notificará por escrito del día de la inscripción y se deberá verificar la asistencia de la totalidad del personal de cada coordinación.

d) Asistencia de los colaboradores al programa de sensibilización

Todo el personal de la Dirección de Recursos Humanos que recibirá el taller de sensibilización deberá de:

- Presentarse al taller de sensibilización 15 minutos antes de la inauguración, debido a que se dividirá a las Coordinaciones por equipos.
- Presentarse puntualmente a todas las actividades que formen parte del taller de sensibilización.

- Deberán de atender las indicaciones de las personas que impartan el taller de sensibilización, así como las recomendaciones que le sean sugeridas.
- Deberán de participar de las actividades, discusiones y charlas.
- Los participantes que terminen satisfactoriamente el taller de sensibilización serán acreedores a un reconocimiento (anexo 5).

e) Generalidades

Al planificar el curso se debe considerar los siguientes aspectos:

- Los grupos del programa de sensibilización estarán conformados con máximo de 10 personas.
- El material de apoyo requerido por el programa será proporcionado por la Coordinación de Almacén e Inventarios, solicitados por la Coordinación de Capacitación.
- Se notificará por escrito a cada Coordinador el horario, lugar y día en el cual se llevará a cabo el programa.
- El programa de sensibilización está dirigido al personal de la Dirección de Recursos humanos con base en las necesidades detectadas en el diagnóstico presentado en el capítulo II.

La Coordinación de Capacitación mantendrá informado por escrito a la Dirección de Recursos Humanos del alcance obtenido por el programa de sensibilización.

3.5.2.3 Implementación

El programa de sensibilización se socializará y deberá ser aprobado por la Dirección de Recursos Humanos antes de su implementación, para contar con el apoyo necesario para difundir y comunicar la información.

Es importante indicar que cuando los colaboradores reciban el taller de sensibilización, certifiquen su asistencia y asuman el compromiso con el trabajo que se realiza para la mejora del clima organizacional, a través de un formato de compromiso (anexo 6).

Se presenta el plan de plan de acción propuesta a utilizar para el desarrollo del programa de sensibilización.

a) Plan de acción 1

Organización: Entidad gubernamental objeto de investigación Fecha: Octubre 2017

Nombre del plan: Programa de sensibilización

Área: Dirección de Recursos Humanos Depto.: Coordinaciones Sección: Única

Objetivo del plan: Determinar las actividades necesarias para implementar el plan de sensibilización al 100% en el corto y mediano plazo.

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto en Horas hombre
				Inicio	Final		
Diseño							
1	Presentar a la Dirección de Humanos, el modelo de administración, la identificación de las necesidades, diseño del plan de sensibilización, así como los módulos y actividades a realizar.	Obtener en un plazo de dos días la aprobación del 100% del taller de sensibilización.	Coordinación de Capacitación. (4 personas)	8 Enero	10 Enero	Q.150.00	8
Desarrollo							
2	Inscripción al taller de sensibilización, deben llenar la boleta de inscripción y el convenio de aprendizaje.	Que el 100% de los colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos se inscriban al taller de sensibilización.	Coordinación de Capacitación. (12 personas) (3 horas diarias)	11 Enero	17 Enero	Q.200.00	180

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto en Horas hombre
				Inicio	Final		
3	Solicitar a la Coordinación de Almacén e Inventarios el material de apoyo necesario.	Requerir el 100% de los materiales de apoyo a la Coordinación de Almacén e inventarios.	Coordinación de Capacitación. (2 Personas)	18 Enero	18 Enero	Q.50.00	16
4	Notificar a los asistentes sobre el horario, lugar y día del taller de sensibilización.	Notificar al 100% del personal inscrito sobre el taller de sensibilización.	(2 Personas)	19 Enero	23 Enero	Q.50.00	16
5	Informar a la Dirección de Recursos Humanos del alcance obtenido en las inscripciones.	Trasladar informe sobre los detalles del taller de sensibilización a la Dirección de recursos Humanos.	(2 Pesonas)	26 Enero	26 Enero	Q.25.00	16
Implementación							
6	Realización y evaluación del taller de sensibilización.	La asistencia del 100% del personal inscrito.	Coordinación de Capacitación.	31 Enero	31 Enero	Q.4,549.00	391.20
Costo estimado de implementación:						Q.5,024.00	627.20

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

Se sugiere a la entidad gubernamental, que realice un estudio del costo de las horas hombre a invertir en el desarrollo del plan de mejora con base en la cantidad de las horas estimadas.

b) Presupuesto del programa de sensibilización

Se presentan por actividad los costos para la adquisición de los recursos necesarios y las horas hombre utilizadas para la implementación; las columnas descritas en el cuadro 31, corresponden al plan de acción citado en el inciso a), para tener un dato monetario, se sugiere a la entidad gubernamental, que realice un estudio del costo de las horas hombre a invertir en el desarrollo del programa de sensibilización con base en la cantidad de las horas estimadas.

Cuadro 31

Presupuesto y recursos necesarios para la implementación del programa de sensibilización.

Actividad	Recursos Necesarios	Presupuesto	
		Costo	Horas hombre
1	Hojas de guía (anexo 7), marcadores de colores, cartulinas de diversos colores., cartulinas recortadas semejando escudos de armas.	Q.342.00	64.90
2	Pan de jamón, café y jugo.	Q.885.00	17.7
3	Computadora y cañonera.	Q.0.00	8.85
4	Hoja guía (anexo 8) y lápices.	Q.74.00	17.7
5	Computadora y cañonera.	Q.0.00	8.85
6	Hoja guía (anexo 9), rectángulos de cartulina y marcadores.	Q.224.00	59
7	Computadora y cañonera.	Q.0.00	8.85
8	Almuerzo tipo ejecutivo.	Q.2,065.00	59.00
9	Computadora y cañonera.	Q.0.00	61.95
10	Hoja guía (anexo 10) y lápices.	Q.74.00	17.7
11	Computadora y cañonera.	Q.0.00	8.85
12	Computadora y cañonera.	Q.0.00	8.85
13	Porción de pastel, café y jugo.	Q.885.00	17.7
14	Computadora y cañonera.	Q.0.00	1.8
15	Computadora, cañonera, hoja guía (anexo 6) y lapicero.	Q.0.00	5.90
16	Resmas de hojas para informes e inscripciones	Q.475.00	236
Costo estimado de implementación:		Q.5,024.00	627.20

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

3.6 Fase 2: Propuesta de planes de mejora

Con base a los resultados de la medición, se plantean las siguientes estrategias que contribuyan a minimizar las debilidades de la entidad gubernamental objeto de investigación.

3.6.1 Plan de mejora 1: círculos de calidad

Para la implementación de círculos de calidad se contará con la participación de la Dirección de Recursos Humanos y sus colaboradores, con el fin de involucrarlos en la toma de decisiones conjunta, con lo cual se aprovecharán sus conocimientos para la mejora de la gestión en la Dirección de Recursos Humanos, al incentivar la comunicación y forjar metas organizacionales, al abarcar las áreas “prioritarias de mejora” y “mejora”.

3.6.1.1 Objetivo específico

Implementar círculos de calidad para mejorar en un periodo de un año el 40% de la percepción que tienen los colaboradores respecto al clima organizacional, mediante una comunicación asertiva en un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos, relaciones humanas y el clima organizacional.

3.6.1.2 Metodología

Para la introducción de los círculos de calidad en la Dirección de Recursos Humanos, se debe de llevar a cabo las fases que se muestran en el cuadro 31, en el cual se sombrea el área del comité al que le corresponde participar en la actividad.

Cuadro 32

Guía para la implementación de los círculos de calidad en la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.

Presentación de los círculos de calidad				
No.	Actividad	Comité Coordinador	Comité Administrativo	Círculo de calidad
1	Presentar a la Dirección (Comité coordinador) y Coordinadores (Comité administrativo) los resultados de la medición de Clima Organizacional e indicarles a que comité pertenecen.			
2	Informar del programa de actividades para implementar círculos de calidad.			
Programa de actividades para la implementación de los círculos de calidad				
No.	Actividad	Comité Coordinador	Comité Administrativo	Círculo de calidad
3	Recolección de información sobre situación actual y establecimiento de objetivos.			
4	Subprograma de capacitación para el personal.			
5	Evaluación de la situación actual respecto al clima organizacional.			
6	Reunión y capacitación para la formación de los primeros círculos de calidad.			
7	Primera reunión mensual enfocada a los círculos de calidad.			
8	Reafirmación de círculos y formación de nuevos.			
9	Primera reunión, capacitación y comienzo de los círculos de calidad.			

Operación de los círculos de calidad*				
No.	Actividad	Comité Coordinador	Comité Administrativo	Círculo de calidad
10	Capacitación sobre problemas, su identificación y resolución a través de los círculos de calidad.			
11	Identificación de problemas y análisis en círculos.			
12	Capacitación, reunión motivacional, medición de resultados mensuales y tarde de convivencia.			
13	Creación de una propuesta de solución.			
14	Presentación y planteamiento de propuesta al comité administrativo, reunión motivacional y medición de resultados mensuales.			
15	Presentación y planteamiento de propuesta al comité coordinador, reunión motivacional y medición de resultados mensuales.			
16	Razón dada a la aprobación o no del plan presentado por cada círculo e implementación.			
17	Evaluación de los resultados de las propuestas elaboradas y ejecutadas por el círculo con la aprobación de la gerencia.			

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

* Cada una de las actividades deberán realizarse en cada círculo de calidad formado.

La fase de implementación está estructurada con el fin de involucrar a toda la Dirección de Recursos Humanos, iniciado por quienes lo presiden, los Coordinadores y los colaboradores.

Las actividades de operación de los círculos de calidad se dan a partir de dos etapas:

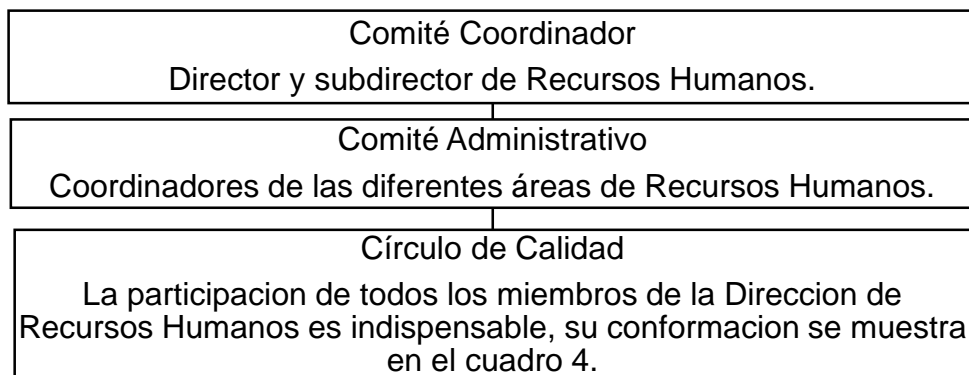
- Primera etapa: los colaboradores identifican los problemas, analizan y presentan una solución viable a la Dirección de Recursos Humanos mediante un planteamiento razonable, estructurado y documentado.
- Segunda etapa: la Dirección de Recursos Humanos escucharán las propuestas de los círculos de calidad, las evaluarán y decidirán su viabilidad, para posteriormente elaborar el plan de mejora.

Es importante mencionar que el personal del círculo de calidad que propone las mejoras, son los responsables de controlar los resultados de la implementación del plan.

Para la implementación de los círculos de calidad es necesario definir una estructura administrativa. Para lo cual se presenta el diagrama 3.

Diagrama 3

Propuesta de estructura organizacional para los círculos de calidad en la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.



Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017.

Como se muestra en el diagrama 3, los círculos de calidad estarán a cargo del comité coordinador y administrativo; dichos círculos estarán integrados por 10 personas, asignadas por la Dirección proporcionalmente por la cantidad de empleados que posee cada coordinación (las coordinaciones de desarrollo laboral y salud integral se incluyen dentro de capacitación debido a que tiene pocos colaboradores), para lo cual se establecerá 5 círculos de calidad, como lo muestra el cuadro 33, los cuales serán rotativos cada tres meses aproximadamente.

Cuadro 33

Formación de círculos de calidad para la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.

Área	No. de Personas	%	Total de Personas por círculo de Calidad	No. de personas por círculo de Calidad
Dirección de Recursos Humanos.	4	0.1	10	1
Coordinación de Aplicación de Personal.	4	0.1		1
Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal.	7	0.1		1
Coordinación de Asuntos Administrativos de Personal.	15	0.3		3
Coordinación de Capacitación.	11	0.2		2
Coordinación de Sueldos y Salarios.	13	0.2		2
Total General	54			10

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

3.6.1.3 Presentación de los círculos de calidad

Para iniciar la implementación de los círculos de calidad es necesario reunirse con la Dirección de Recursos Humanos y coordinadores de área, para dar a conocer su aplicación. Ver cuadro 34.

Cuadro 34

Agenda para presentación de los círculos de calidad a la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.

Actividad/Descripción	Responsable	Tiempo		
		Inicio	Final	Duración en horas
Bienvenida y presentación de los puntos a tratar en la presente reunión.	Asesor sobre el clima organizacional y círculos de calidad.	9:00	9:10	0:10
Presentación de resultados de la evaluación del clima organizacional.		9:10	9:30	0:20
Presentar por qué los círculos de calidad son necesarios para la mejora del clima organizacional; así como su funcionamiento y estructura.		9:30	9:40	0:10
Explicar la forma en que los círculos de calidad pueden beneficiar a las Dirección de Recursos Humanos.		9:40	9:50	0:10
Informar del programa de actividades para implementar círculos de calidad.		9:50	10:00	0:10
Fin de la reunión.		10:00	10:10	0:10

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

Es importante indicar que los participantes en la reunión son 7 personas y la totalidad de la reunión equivale a 1:10 horas, por lo que las horas hombre utilizadas para la presentación de los círculos de calidad es un total de 7.70 horas hombre.

3.6.1.4 Programa de actividades para la implementación de los círculos de calidad

Para la implementación de los círculos de calidad es necesario llevar a cabo las actividades, descritas en el cuadro 32, a continuación, se describe cada una de ellas.

a) Recolección de información sobre situación actual y establecimiento de objetivos.

Para efectos del primer círculo de calidad, se hará un análisis de la situación actual al tomar como base la información analizada en el capítulo II y proporcionada en la investigación de campo, para con ella poder determinar las fortalezas y debilidades de la institución que repercuten en la percepción negativa del clima organizacional actual.

Se hace la observación que para realizar este análisis con el segundo círculo de calidad la información deberá ser provista por los colaboradores y autoridades de la Dirección de Recursos Humanos.

b) Subprograma de capacitación a todo el personal de la Dirección de Recursos Humanos

El subprograma de capacitación sea impartido para que los colaboradores perciban un ambiente positivo, comprometido y de inclusión.

Se utilizarán folletos para brindar una introducción de círculos de calidad; el contenido mínimo se detalla a continuación:

- ¿Qué son los círculos de calidad?
- ¿Quiénes participan en los círculos de calidad?
- ¿Qué beneficios se pueden obtener de los círculos de calidad?
- ¿Por dónde se debe empezar?

El subprograma de capacitación a implementarse está dirigido a definir los tres círculos primordiales, siguientes:

- * Comité Coordinador
- * Comité Administrativo
- * Círculo de Calidad

Es necesario diseñar un curso específico para cada integrante de los círculos de calidad, el cual tendrá duración de 4 horas, la temática a tratar se muestra en el cuadro 34, en cada columna se indica los temas a impartir y se hace la observación que el comité coordinador y administrativo trabaja bajo los mismos temas.

Cuadro 35

Subprograma de capacitación para la implementación de los círculos de calidad para la Dirección de Recursos Humanos de una entidad gubernamental objeto de investigación.

Diseño del subprograma de capacitación	
Comité Coordinador y Administrativo	Miembros del Círculo de calidad
Forma de apoyar y asesorar al círculo de calidad.	Concepto de los círculos de calidad. Estructura y proceso.
Seguimiento de las propuestas presentadas por los círculos de calidad.	Breve historia de la expansión de los círculos de calidad.
Evaluación del progreso y desarrollo de las propuestas.	Conocimientos básicos para llevar a cabo una reunión.
Forma de llevar a cabo el seguimiento de las propuestas de los círculos de calidad y reglas del proceso de los círculos de calidad dentro de la empresa.	Herramientas para la mejora de procesos y técnicas fundamentales de los círculos de calidad diseñadas para solucionar los problemas.
Técnicas fundamentales de los círculos de calidad para la solución de problemas.	Proceso fundamental de los círculos de calidad para la solución de problemas.
Lo que no se debe hacer con los círculos de calidad.	Identificación del problema.
Planeación, conducción y evaluación de una reunión de unos círculos de calidad.	Reglas de los círculos de calidad dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

Se sugiere a la entidad gubernamental, que realice un estudio del costo por hora hombre a invertir en el desarrollo del plan de mejora con base en la cantidad de las horas estimadas reflejados en el cuadro 36.

Cuadro 36

Presupuesto para el subprograma de capacitación de los círculos de calidad para la Dirección de Recursos Humanos de una entidad gubernamental objeto de investigación.

Subprograma de capacitación para:	Hora	Participantes	H.H.
Comité Coordinador y Administrativo.	4	7	28
Círculo de Calidad.	4	54	216
Total	8	61	244

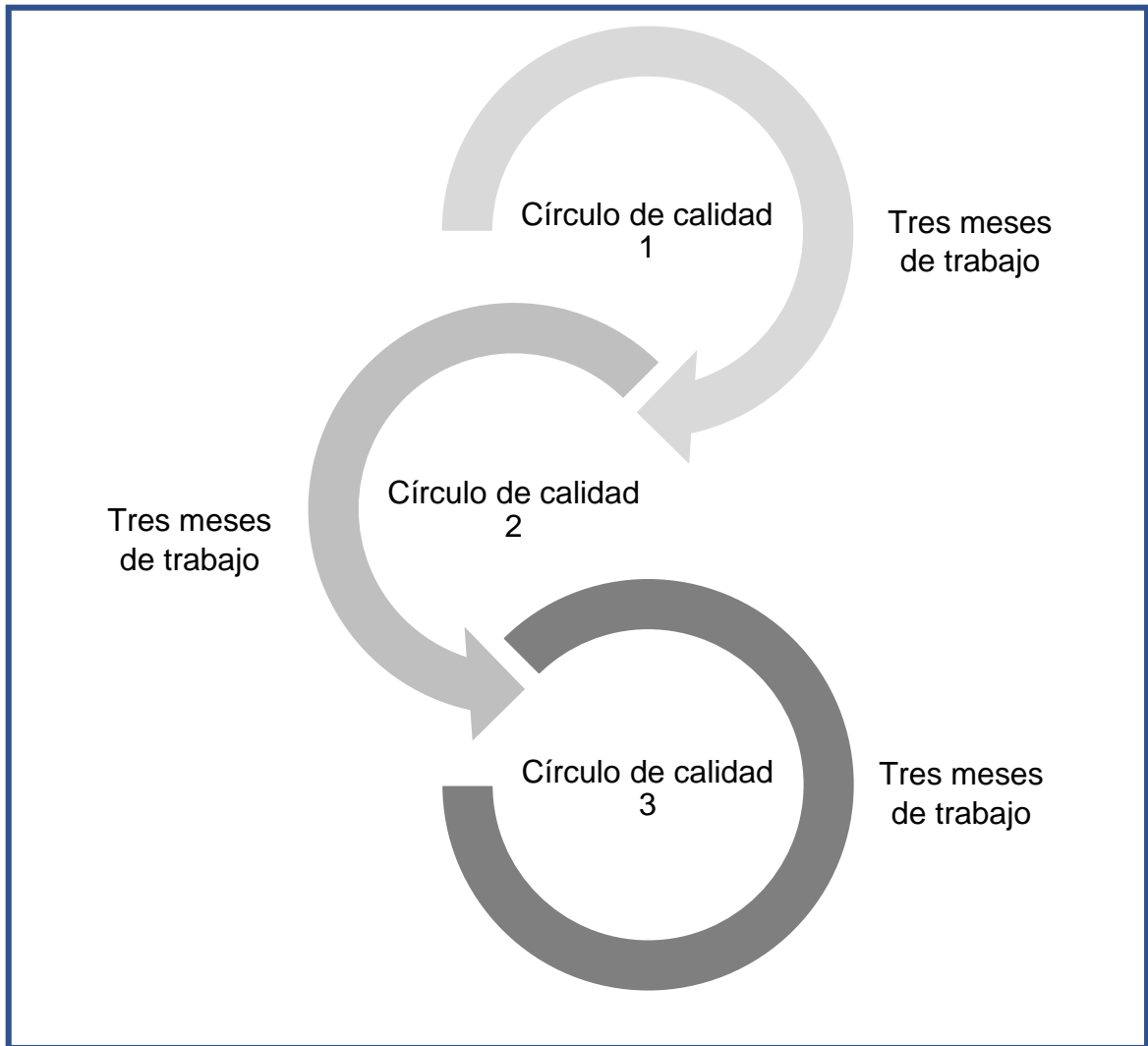
Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

3.6.1.5 Programa de actividades para la operación de los círculos de calidad

El círculo de la calidad se desarrollará de manera objetiva se trabajara por tres meses cada uno, de ellos al iniciar con actividades planeadas, se supervisará si se obtuvieron los resultados esperados y el impacto de los mismos, el siguiente círculo de calidad actuará según las consecuencias, ya sea si el plan dio resultados o no y tomar medidas preventivas para que la mejora no sea reversible o se reestructurará el plan si los resultados no fueron satisfactorios, con lo que vuelve a iniciar el siguiente círculo de calidad. Para mayor detalle ver figura 4.

Figura 4

Operación de los círculos de calidad en la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.

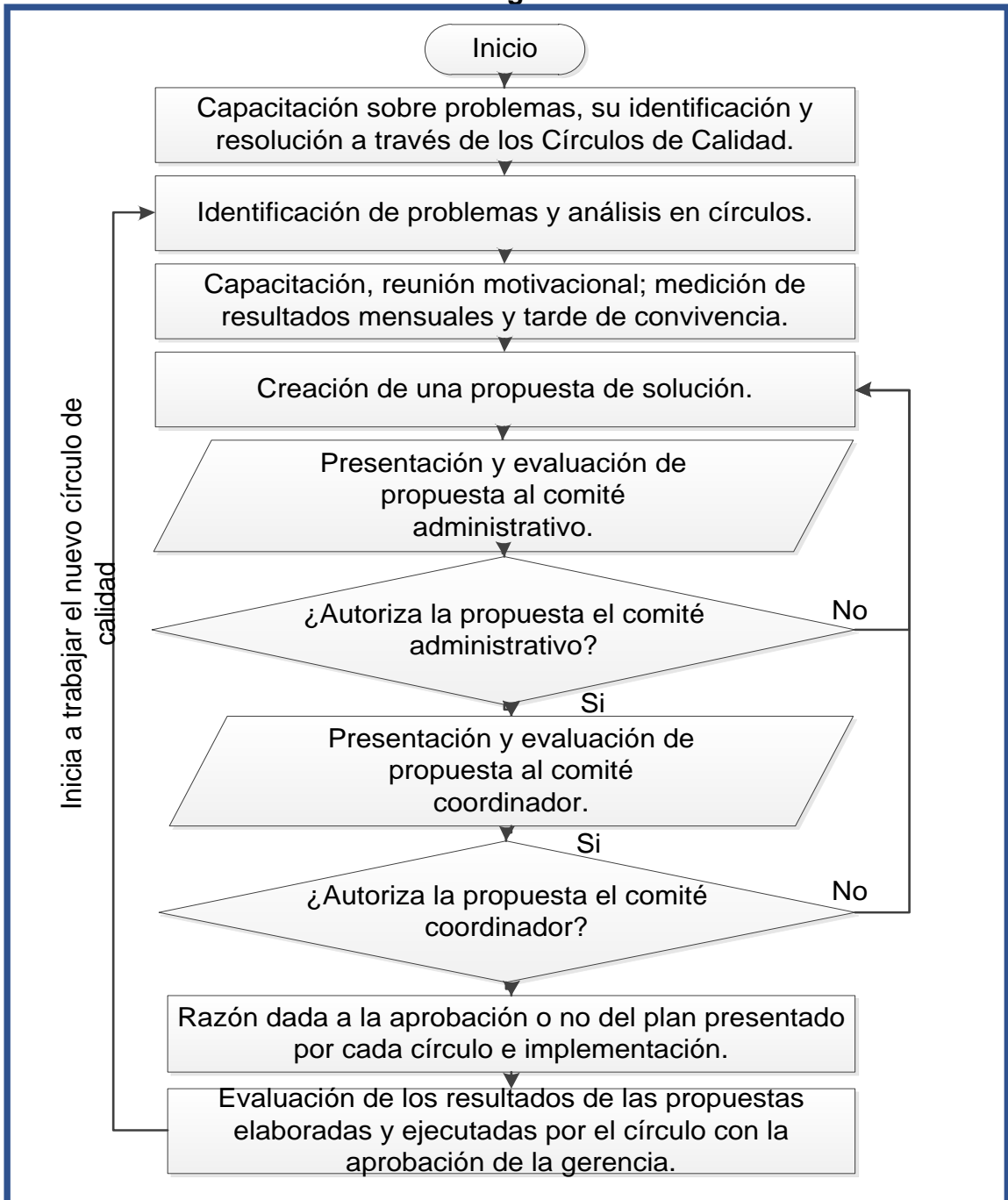


Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

Las actividades que desarrollarán los círculos de calidad formados serán las descritas en el diagrama 4.

Diagrama 4

Propuesta de procedimiento para la operación de los círculos de calidad en la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.



Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

La propuesta propiciará una mejora continua y a la vez fortalecerá la percepción de los colaboradores con respecto al clima organizacional, con la finalidad de obtener su colaboración y mínima resistencia al cambio.

3.6.1.6 Plan de acción 2

Las columnas descritas en el plan de mejora, corresponde a las actividades citadas en el cuadro 27 que se vio anteriormente.

Generalidades del plan de acción 2

Propuesta círculos de calidad en la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.

Dimensiones:	Métodos de mando, procesos de control, procesos de comunicación y fuerzas motivacionales.
Descripción de problema:	No se toma en cuenta a los colaboradores para la toma de decisiones. No existe buena comunicación entre la Dirección y los colaboradores. No se fomenta la colaboración en las metas organizacionales. Los jefes no promueven las buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de las diferentes coordinaciones.
Causas que provocan el problema:	No dan retroalimentación a los objetivos planteados. Los colaboradores han tomado una actitud pasiva ante un clima organizacional Autoritario paternalista.
Beneficios esperados:	Involucrar a los colaboradores en el planteamiento de metas organizacionales y toma de decisiones. Mejorar la Comunicación entre la Dirección y los colaboradores. Mejorar las relaciones interpersonales entre coordinaciones.

Plan de acción 2

Organización : Entidad gubernamental objeto de investigación							Fecha: Octubre 2017	
Nombre del plan: Propuesta círculos de calidad								
Área: Dirección de Recursos Humanos			Depto.: Coordinaciones			Sección: Única		
Objetivo del plan: Determinar las actividades necesarias para implementar los círculos de calidad al 100% en el corto y mediano plazo.								
Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto en Horas hombre		
			Inicio	Final				
Presentación de los círculos de calidad								
1	Capacitar como mínimo al 95% de los mandos medios y altos sobre los círculos de calidad.	Comité coordinador y administrativo. (9 personas)	01 Feb	09 Feb	Q.0.00	259.4		
2								
Programa de actividades para la implementación de los círculos de calidad								
3	Presentar e implementar las herramientas en un periodo de tres meses sobre los círculos de calidad a coordinadores y colaboradores, proporcionándoles la información necesaria para su correcta aplicación.	Comité administrativo.(7 personas)	12 Feb	16 Feb	Q.0.00	280		
4			19 Feb	23 Feb		28		
5			26 Feb	02 Mar		56		
6		Comité administrativo y círculo de calidad. (17 personas)	05 Mar	09 Mar		68		
7		Comité coordinador, administrativo y círculo de calidad. (19 personas)	12 Mar	16 Mar		38		

Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto en Horas hombre
			Inicio	Final		
8	Presentar e implementar las herramientas en un periodo de tres meses sobre los círculos de calidad a coordinadores y colaboradores, proporcionándoles la información necesaria para su correcta aplicación.	Comité administrativo y círculo de calidad. (17 personas)	19 Mar	23 Mar	Q.0.00	34
9		Círculo de calidad. (10 personas)	26 Mar	30 Mar		40
Operación de los círculos de calidad						
10	Proponer, analizar, evaluar y ejecutar las alternativas de solución para la problemática que se encuentre en la Dirección de Recursos Humanos, previa autorización del comité coordinador, mediante la metodología de los círculos de calidad durante un año.	Círculo de calidad. (10 personas)	2 Abril	6 Abril	Q.0.00	40
11			9 Abril	20 Abril		400
12		Comité administrativo y círculo de calidad. (17 personas)	23 Abril	27 Abril		68
13		Círculo de calidad. (10 personas)	30 Abril	11 Mayo		400
14		Comité administrativo y círculo de calidad. (17 personas)	14 Mayo	18 Mayo		34
15		Comité coordinador y administrativo.	21 Mayo	25 Mayo		38

Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto en Horas hombre
			Inicio	Final		
16	Proponer, analizar, evaluar y ejecutar las alternativas de solución para la problemática que se encuentre en la Dirección de Recursos Humanos, previa autorización del comité coordinador,	Comité coordinador, administrativo y círculo de calidad. (19 personas)	28 Mayo	30 Nov	Q.0.00	Sera de acuerdo al plan de acción planteado.
17	mediante la metodología de los círculos de calidad durante un año.	Comité Coordinador. (2 personas)	una vez por semana*			48
Costo estimado de implementación:					Q.0.00	1831.40

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

Se sugiere a la entidad gubernamental, que realice un estudio del costo de las horas hombre a invertir en el desarrollo del plan de mejora con base en la cantidad de las horas estimadas.

* Para el cálculo total de horas hombre se tomó en consideración 8 horas a la semana durante tres meses.

3.6.1.7 Presupuesto para la implementación de los círculos de calidad

Se presenta el presupuesto de las horas hombre para la implementación de los círculos de calidad, el cual para obtener una cantidad monetaria, se sugiere a la entidad gubernamental, que realice un estudio del costo de las horas hombre a invertir en el desarrollo del plan de mejora con base en la cantidad de las horas estimadas

Los costos de los recursos necesarios que se presenten en las soluciones de los círculos de calidad, no son considerados en este presupuesto, debido a que las soluciones y propuestas presentadas por los colaboradores en los planes de mejora 1, deben ser evaluadas técnica y financieramente, para su aprobación.

Cuadro 37

Costo de horas hombre para la implementación de los círculos de calidad

Actividad	Horas hombre
Presentación de los círculos de calidad	
1 y 2	259.4
Programa de actividades para la implementación de los círculos de calidad	
De la 3 a la 9	544
Operación de los círculos de calidad	
De la 10 a la 17	1028
Costo estimado de implementación:	1831.40

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

3.6.2 Plan de mejora 2: Herramientas para elaborar un programa de capacitación

La medición del clima organizacional analizado en el capítulo II, reflejó que la dimensión de las características de las fuerzas motivacionales es un área de mejora debido a la percepción de los colaboradores, la organización no se preocupa por su desarrollo profesional y personal, por lo que se propone fortalecer los programas de capacitación ya existentes, como incentivo de formación para los servidores públicos.

3.6.2.1 Objetivo específico

Estimular el trabajo y promover el desarrollo profesional y personal de los colaboradores por medio de las herramientas para elaborar un programa de capacitación para mejorar la percepción de los colaboradores en un 23% en el periodo de un año respecto a las características de las fuerzas motivacionales.

3.6.2.2 Metodología

En la entidad gubernamental objeto de investigación, actualmente se cuenta con la Coordinación de Capacitación, la cual se enfoca en las capacitaciones de tipo inductiva y se trata de realizar una de tipo correctiva.

Los datos a partir de la cual se generará la información necesaria para identificar las necesidades de capacitación es la evaluación del desempeño, dicha información es subjetiva debido a que el programa de capacitación se realizará con base a las percepciones de los jefes inmediatos, por lo que los colaboradores consideran que no se promueve su desarrollo profesional o personal.

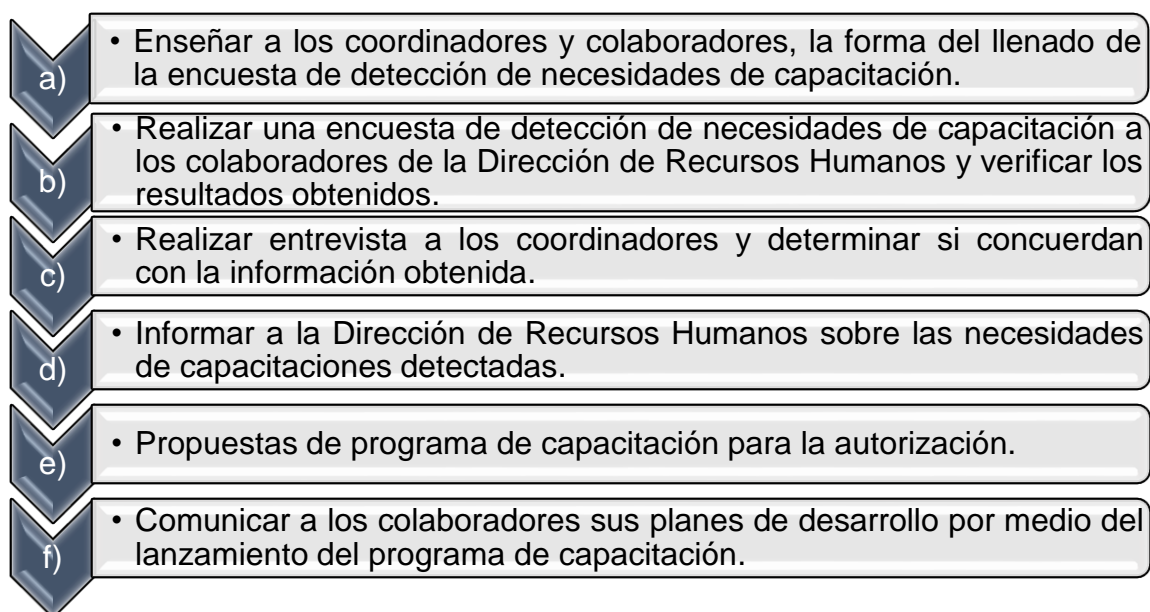
Luego se define las modalidades de capacitación, en el caso de la entidad gubernamental se realizará con la modalidad de formación, especialización y perfeccionamiento, para que el colaborador profundice y desarrolle sus conocimientos a fin de potenciar el desempeño de sus funciones.

Así mismo se utilizará un nivel de capacitación intermedio para el 81% de los colaboradores y avanzado para el 19%, esto debido a que el 100% de los colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos tiene más de 2 años de laborar en la organización, por lo que es necesario brindar a los colaboradores el nivel de capacitación que los colaboradores necesiten.

En virtud de lo anterior se propone las herramientas para elaborar e implementación de un programa de capacitación de tipo preventivo y de carrera, en los cuales se prepare a los colaboradores para que se adapten a los cambios o bien para optar a nuevas plazas de trabajo, al ampliar su área de especialidad. Los pasos para su implementación se muestran en la figura 5.

Figura 5

Actividades para la implementación de las herramientas para realizar un programa de capacitación en la Dirección de Recursos Humanos de una entidad gubernamental objeto de investigación.



Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

En las actividades, se consideran las etapas de la detección de las necesidades capacitación (actividades de la “a”) a la “e”) y diseño del programa de capacitación (actividades de la “f”) a la “i”), posteriormente la Dirección de Recursos Humanos, continuará con el proceso de evaluación de resultados de la forma y métodos que se utilizan, a continuación, se describe cada una de las actividades.

La primera fase del proceso es la detección de necesidades de capacitación, para dicho análisis se propone utilizar el método basado en la solución de problemas, permite enfrentar la problemática actual de la entidad gubernamental, que pueden ser resueltos a corto plazo por medio de la capacitación, al actualizar a los colaboradores en los conocimientos y habilidades específicas de los puestos de trabajo, el cambio de actitudes requeridas para el logro de los objetivos de la organización.

Para la detección de necesidades de capacitación se propone utilizar los pasos siguientes.

a) Enseñar a los coordinadores y colaboradores, la forma del llenado de la encuesta de detección de necesidades de capacitación

Se convocará a una reunión en general anualmente donde la Coordinación de Capacitación explicará a los coordinadores y colaboradores, en donde se les informará la estructura del instrumento (anexo 11) y las áreas que evalúa, objetivos y metodología a utilizarse.

b) Realizar una encuesta de detección de necesidades de capacitación a los colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos y verificar los resultados obtenidos

Se determinará una fecha para citar a los colaboradores y se les comunicará en las que se llevará a cabo cada actividad, en la cual se les proporcionará una encuesta, que deberán completar de acuerdo con

las necesidades del departamento, la Coordinación de Capacitación, consolidará la información brindada por todas las coordinaciones.

c) Realizar entrevista a los coordinadores y determinar si concuerdan con la información obtenida

Luego de tabulada la información por coordinación, se solicitará una reunión con cada coordinador y se les realizará las preguntas según la guía (anexo 12) donde se determinará si las la información obtenida es congruente con el logro de objetivos de la organización.

d) Informar a la Dirección de Recursos Humanos sobre las necesidades de capacitaciones detectadas

Se trasladará la información recopilada a los Directores mediante el cuadro 38.

Cuadro 38

Matriz de información para el establecimiento del programa de capacitación para la Dirección de Recursos Humanos de una entidad gubernamental objeto de investigación.

¿A quién debe entrenarse?	Se indicará cuántos colaboradores se capacitarán por necesidad determinada.
¿Cómo se entrenará?	Se describirán los métodos que se utilizarán en el programa de capacitación.
¿Quién debe entrenar?	Se debe determinar los facilitadores que brindaran la capacitación.
¿Dónde entrenar?	Se informará sobre las instalaciones disponibles para realizar la capacitación.
¿Cuándo entrenar?	Se pondrá los diferentes horarios con los que se cuenta para brindar la capacitación.

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

Posteriormente se trasladará a la Dirección de Recursos Humanos para su visto bueno y firma, una vez autorizado se podrá iniciar el desarrollo del programa de capacitación.

f) Comunicar a los colaboradores sus planes de desarrollo por medio del lanzamiento del programa de capacitación

Se comunicará a los colaboradores los planes de desarrollo personal (ver cuadro 40) en los cuales estarán involucrados con la finalidad de obtener su compromiso con el programa de capacitación desarrollado para cada uno.

Cuadro 40

Herramienta para el programa de capacitación personal para la Dirección de Recursos Humanos de una entidad gubernamental objeto de investigación.

Nombre Completo:		
Puesto y especialidad:		
Nivel educativo:		
Capacitación:	Fecha:	Lugar:
Me comprometo a recibir los cursos asignados a mi persona, en la fecha y lugar correspondiente, así como de participar activamente en cada uno de los cursos.		
Firma de conformidad _____		

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

La coordinación de capacitación recopilará cada una de las hojas de compromiso e implementará cada una de las capacitaciones, en las fechas, horas y lugares autorizados, es necesario que cualquier modificación sea informada y autorizada por la Dirección de Recursos Humanos.

3.6.2.3 Plan de acción 3

A continuación, se describe el plan de mejora para el desarrollo de las herramientas para elaborar un programa de capacitación.

Generalidades del plan de acción 3

Herramientas para elaborar un programa de capacitación para la Dirección de Recursos de la entidad gubernamental objeto de investigación.

Dimensiones:	Las características de las fuerzas motivacionales.
Descripción de problema:	En la organización no se preocupan por el desarrollo profesional y personal de los colaboradores.
Causas que provocan el problema:	Escasa iniciativa por promover programas de capacitación que apoyen de desarrollo profesional de los colaboradores.
Beneficios esperados:	Mostrar a los colaboradores el interés por el desarrollo profesional y personal que existente por parte de la Dirección de Recursos Humanos.

Plan de acción 3

Organización : Entidad gubernamental objeto de investigación Fecha: Octubre 2017

Nombre del plan: Herramientas para elaborar un programa de capacitación

Área: Dirección de Recursos Humanos Depto.: Coordinaciones Sección: Única

Objetivo del plan: Determinar las actividades necesarias para implementar las herramientas de elaboración de un programa de capacitación al 100% en el corto y mediano plazo.

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto en Horas hombre
				Inicio	Final		
1	Capacitación sobre encuesta para detección de necesidades de capacitación.	Informar al 80% de los colaboradores sobre la forma de llenar la encuesta.	Coordinación de capacitación.	28 May	01 Junio	Q.70.00	118
2	Recopilar información.	Obtener el 100% de las necesidades de capacitación.		4 Junio	22 Junio	Q.138.00	960
3	Detección de necesidades.	Tener un listado depurado sobre las necesidades de capacitación.		25 Junio	29 Junio	Q.0.00	120
4	Autorización por parte de la Dirección de Recursos Humanos.	Ubicar al 100% de los colaboradores dentro de los cursos que se adapten a sus necesidades de capacitación.		02 Julio	06 Julio	Q.0.00	120

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto en Horas hombre
				Inicio	Final		
5	Programa de Capacitación.	Planificar cursos que abarquen el 80% de las necesidades de capacitación.	Coordinación de capacitación.	9 Julio	24 Julio	Q.0.00	4
6	Herramientas de Comunicación.	Crear el programa de capacitación acorde a cada colaborador.		25 Julio	31 Julio	Q.138.00	480
Costo estimado de implementación:						Q.346.00	1802

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

Se sugiere a la entidad gubernamental, que realice un estudio del costo de las horas hombre a invertir en el desarrollo del plan de mejora con base en la cantidad de las horas estimadas.

* Para el cálculo total de horas hombre se tomó en consideración 8 horas para el lapso establecido.

3.6.2.4 Presupuesto de la implementación de herramientas para elaborar un programa de capacitación

El presupuesto de las horas hombres y recursos necesarios en la implementación de las herramientas para elaborar un programa de capacitación se presenta en el cuadro 40, se sugiere a la entidad gubernamental, que realice un estudio del costo de las horas hombre a invertir en el desarrollo del plan de mejora con base en la cantidad de las horas estimadas, con la finalidad de determinar el costo monetario.

Los costos de los recursos necesarios que se presenten en el programa de capacitación, no son considerados en este presupuesto, debido a que las capacitaciones resultantes de la aplicación de los planes de mejora 2, deben ser evaluadas técnica y financieramente, para su aprobación.

Cuadro 41
Presupuesto de recursos necesarios y horas hombre para la implementación de herramientas para elaborar un programa de capacitación.

Actividad	Recursos Necesarios	Presupuesto	
		Costo	Horas hombre
Capacitación sobre encuesta para detección de necesidades de capacitación.	Computadora, cañonera y hojas.	Q.70.00	118
Recopilar información.	Hojas y lapiceros.	Q.138.00	960
Detección de necesidades.	Computadora.	Q.0.00	120
Autorización por parte de la Dirección de Recursos Humanos.	No se requiere materiales.	Q.0.00	120
Programa de Capacitación.	No se requiere materiales.	Q.0.00	4
Herramientas de Comunicación.	Hojas y lapiceros.	Q.138.00	480
Costo estimado de implementación:		Q.346.00	1802

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

3.6.3 Plan de mejora 3: Programa de Liderazgo

Al analizar en la medición del clima organizacional en el capítulo II, la dimensión de las características de los procesos de toma de decisión, se determinó resistencia, falta de identificación, poca aceptación y compromiso con las autoridades de la Dirección de Recursos Humanos por la alta rotación de los puestos de Director y Subdirector, debido a que son catalogados como puestos de confianza para la Autoridad Nominadora.

Por lo que a continuación se propone un programa liderazgo para las autoridades de la Dirección de Recursos Humanos, que se impartirá a dichos puestos al ingresar a la entidad gubernamental objeto de investigación, con la finalidad de brindarles las competencias de liderazgo necesarias respecto a cómo intervenir efectivamente en la interacción con los colaboradores de la Dirección que dirigirán, lo cual pretende ayudar a la calificación de esta dimensión en la medición del clima organizacional.

3.6.3.1 Objetivo específico

Implementar un programa de liderazgo a las autoridades de la Dirección de Recursos Humanos, en el periodo de inducción, para influir positivamente en sus relaciones con los colaboradores en un 30% y así mejorar la dimensión de las características de los procesos de toma de decisiones.

3.6.3.2 Metodología

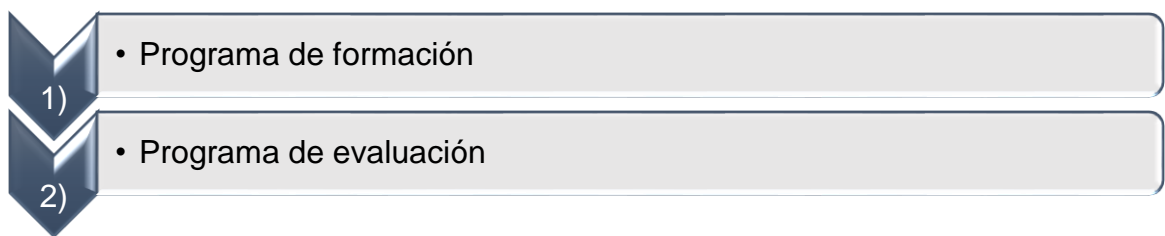
Los puestos directivos de la entidad gubernamental tienen un rol fundamental y estratégico en los procesos que se desarrollan en las coordinaciones, por lo que es importante conformar equipos de trabajo para consolidar objetivos en beneficio de la Institución.

Por medio del programa de liderazgo se fortalecerá las capacidades del personal directivo en la etapa de incorporación y permitirá desarrollar competencias que son necesarias para prepararse a enfrentar las exigencias actuales y futuras.

Se identificó que no existe una metodología apropiada para desarrollar el grupo de competencias, por lo que se propone un modelo que contemple dos fases. Ver figura 6.

Figura 6

Fases para la implementación del programa de liderazgo en la Dirección de Recursos Humanos de una entidad gubernamental objeto de investigación.



Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

Cada una de las fases del programa de liderazgo se detallan a continuación.

a) Fase 1: Programa de formación

Las competencias a desarrollar a través del programa de liderazgo, son el saber ser y el saber hacer, por lo que a continuación se plantean capacitaciones por medio de módulos realizados en las instalaciones de la entidad gubernamental, por lo que a continuación se describe el diseño curricular respectivo de acuerdo a las competencias a desarrollar.

Posteriormente se determinó la estructura de la propuesta la cual incluye cursos y talleres necesarios para el desarrollo del proceso

formativo del personal directivo, la misma contiene: duración, modalidad, carácter, sesiones y contenido.

Cuadro 42

Estructura curricular del programa de liderazgo en la Dirección de Recursos Humanos de una entidad gubernamental objeto de investigación.

Estructura de la propuesta	
Duración: 32 horas	
Modalidad: Presencial	
Carácter: Teórico – práctico	
Se establecen 4 sesiones, de 8 horas cada una.	
Sesión I	Liderazgo y decisión
Decido e inicio acciones.	Contenido: <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones. • Actuar seguridad y determinación. • Iniciativa. • Asumir riesgos y aprovechar oportunidades.
Liderazgo y supervisión.	Contenido: <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y coordinar las tareas de los colaboradores. • Importancia de la supervisión. • Delegar tareas. • Importancia de conferir autoridad y autonomía • La importancia de la retroalimentación. • Identificar, retener y desarrollar talento.
Sesión II	Apoyo y cooperación
Trabajar con personas.	Contenido: <ul style="list-style-type: none"> • Adaptarse a un equipo de trabajo. • Contribuir a una cultura de equipo. • Escuchar activamente a los demás. • Apoyar a los demás en temas técnicos. • Comunicarse de manera activa y frecuente. • Mostrar empatía y sensibilidad. • Valorar el punto de vista de los demás.
Adoptar principios y valores.	Contenido: <ul style="list-style-type: none"> • Importancia de los principios y valores de la organización. • Promover la diversidad de personas. • Mostrar responsabilidad social y ambiental.

Sesión III		Interacción y presentación	
Construir relaciones.		Contenido: <ul style="list-style-type: none"> • Generar ambientes de clima y confianza para los colaboradores. • Como fomentar relaciones positivas con los colaboradores. • Como manejar los conflictos personales. • Manejo de conflictos. 	
Persuadir e influenciar.		Contenido: <ul style="list-style-type: none"> • Promover las ideas con argumentos y razones. • Negociación: técnicas y enfoques. • Acuerdos y compromisos. • Asuntos políticos de manera efectiva. 	
Sesión IV		Adaptación y afrontamiento	
Adaptación y respuesta al cambio.		Contenido: <ul style="list-style-type: none"> • Como adaptarse al cambio. • Aceptar nuevas ideas y enfoques. • Interactuar de manera efectiva con personas de otras costumbres y creencias. • Respetar otras costumbres y culturas. • Manejar la ambigüedad y la incertidumbre. 	
Hacer frente a la presión y contratiempos.		Contenido: <ul style="list-style-type: none"> • Manejar la presión en el trabajo. • Como actuar con dominio y autocontrol en situaciones de tensión y conflicto. • Como mantener un estado de ánimo optimista a pesar de las dificultades. • Manejar constructivamente las críticas. 	
Orientaciones metodológicas de enseñanza			
Técnicas de enseñanza		El programa tiene una estructura de taller, que permite a los participantes, mediante un proceso altamente participativo, reconocer capacidades, ejercitarlas y evaluarlas en el contexto de su actividad laboral.	
Criterios de evaluación			
En base a los ejercicios, dinámicas y talleres de aplicación, el consultor evaluará a los participantes, en función de su actitud, destreza y conocimientos.			

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

b) Fase 2: Programa de evaluación

Las competencias que se busca desarrollar con el programa fueron las identificadas a través de la medición del clima organizacional implementado, sin embargo se recomienda aplicar un instrumento que evalúe el impacto de la aplicación del programa de liderazgo tanto en los colaboradores como en los directivos.

El programa de evaluación se recomienda aplicar al menos una vez al año se proponen dos cuestionarios estructurados para determinar la autopercepción (anexo 14) está dirigida a que el directivo se autoevalúe, la percepción de los colaboradores (anexo 15) permite evaluar al líder de la Dirección, luego comparar los resultados de ambos cuestionarios y finalmente el entorno laboral se evaluara a través de la medición del clima organizacional.

3.6.3.3 Plan de acción 4

A continuación, se describe el plan de mejora para el programa de liderazgo.

Generalidades del plan de acción 4

Programa de cartelera de información sobre las autoridades de la Dirección de Recursos de la entidad gubernamental objeto de investigación.

Dimensiones:	Las características de los procesos de toma de decisiones.
Descripción de problema:	Resistencia, falta de identificación, poca aceptación y compromiso con las autoridades de la Dirección de Recursos Humanos.
Causas que provocan el problema:	Los subordinados tienen desconfianza de las decisiones tomadas por parte de las autoridades de la Dirección de Recursos Humanos, lo cual afecta en al liderazgo de las autoridades.
Beneficios esperados:	Fortalecer los conocimientos sobre aspectos importantes del liderazgo en las autoridades de la Dirección de Recursos Humanos y colaboradores.

Plan de acción 4

Organización : Entidad gubernamental objeto de investigación		Fecha: Octubre 2017	
Nombre del plan: Programa de liderazgo.			
Área: Dirección de Recursos Humanos		Depto.: Dirección de Recursos Humanos.	Sección: Única

Objetivo del plan: Determinar las actividades necesarias para implementar un programa de liderazgo al 100% en el corto y mediano plazo.

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto en Horas hombre
				Inicio	Final		
1	Presentar al Viceministro el programa de liderazgo a implementar y solicitar su autorización	Obtener la autorización por parte del Viceministerio sobre el programa de liderazgo	Coordinación de capacitación (2 personas)	04 Jun	04 Jun	Q.25.00	6
2	Sesión I: Liderazgo y decisión	Desarrollar la habilidad en los Directivos para orientar la acción de los colaboradores en beneficio de la entidad gubernamental.	Coordinación de capacitación (13 personas)	05 Jun	08 Jun	Q.1885.00	104
3	Sesión II: Apoyo y cooperación	Enseñar a los Directivos como definir metas comunes los colaboradores.	Coordinación de capacitación (13 personas)	11 Jun	15 Jun	Q.1885.00	104

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto en Horas hombre
				Inicio	Final		
4	Sesión III: Interacción y presentación	Desarrollar la capacidad de los Directivos para establecer y mantener relaciones cordiales, reciprocas y cálidas con los colaboradores.	Coordinación de capacitación (13 personas)	18 Jun	22 Jun	Q.1885.00	104
5	Sesión IV: Adaptación y afrontamiento	Entrenar a los Directivos para enfrentar con flexibilidad y versatilidad las situaciones nuevas, aceptar los cambios positiva y constructivamente.	Coordinación de capacitación (13 personas)	25 Jun	29 Jun	Q.1885.00	104
6	Evaluación del programa de liderazgo en conjunto con los colaboradores	Evaluar a los Directivos y al 100% de los colaboradores.	Coordinación de capacitación (61 personas)	02 Julio	06 Julio	Q.500.00	122
Costo estimado de implementación:						Q.8,065.00	544

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

Se sugiere a la entidad gubernamental, que realice un estudio del costo de las horas hombre a invertir en el desarrollo del plan de mejora con base en la cantidad de las horas estimadas

3.6.3.4 Presupuesto para la implementación del programa de liderazgo

El presupuesto de las horas hombre y recursos necesarios en la implementación del programa de liderazgo se presenta en el cuadro 42, se sugiere a la entidad gubernamental, que realice un estudio del costo de las horas hombre a invertir en el desarrollo del plan de mejora con base en la cantidad de las horas estimadas, con la finalidad de determinar el costo monetario.

Cuadro 42

Presupuesto de recursos necesarios y horas hombre para la implementación del programa de liderazgo.

Actividad	Recursos Necesarios	Presupuesto	
		Costo	Horas hombre
Sesión I: Liderazgo y decisión	Computadora y cañonera. 1 Coffe break (muffin, mini brownie, jugo y café) 1 Almuerzo ejecutivo 1 Coffe break (croissant , mini brownie, jugo y café)	Q.1,885.00	104
Sesión II: Apoyo y cooperación	Computadora y cañonera. 1 Coffe break (mini muffin de chocolate, chapata, jugo y café) 1 Almuerzo ejecutivo 1 Coffe break (mini croissant , chapata de jamón, jugo y café)	Q.1,885.00	104
Sesión III: Interacción y presentación	Computadora y cañonera. 1 Coffe break (mini donut , chapata, jugo y café) 1 Almuerzo ejecutivo 1 Coffe break (Mini croissant , mini brownie , jugo y café)	Q.1,885.00	104
Sesión IV: Adaptación y afrontamiento	Computadora y cañonera. 1 Coffe break (mini muffin de chocolate, chapata, jugo y café) 1 Almuerzo ejecutivo 1 Coffe break (mini croissant , chapata, jugo y café)	Q.1,885.00	104
Evaluación	Resmas de hojas	Q.525.00	128
Costo estimado de implementación:		Q.8,065.00	544

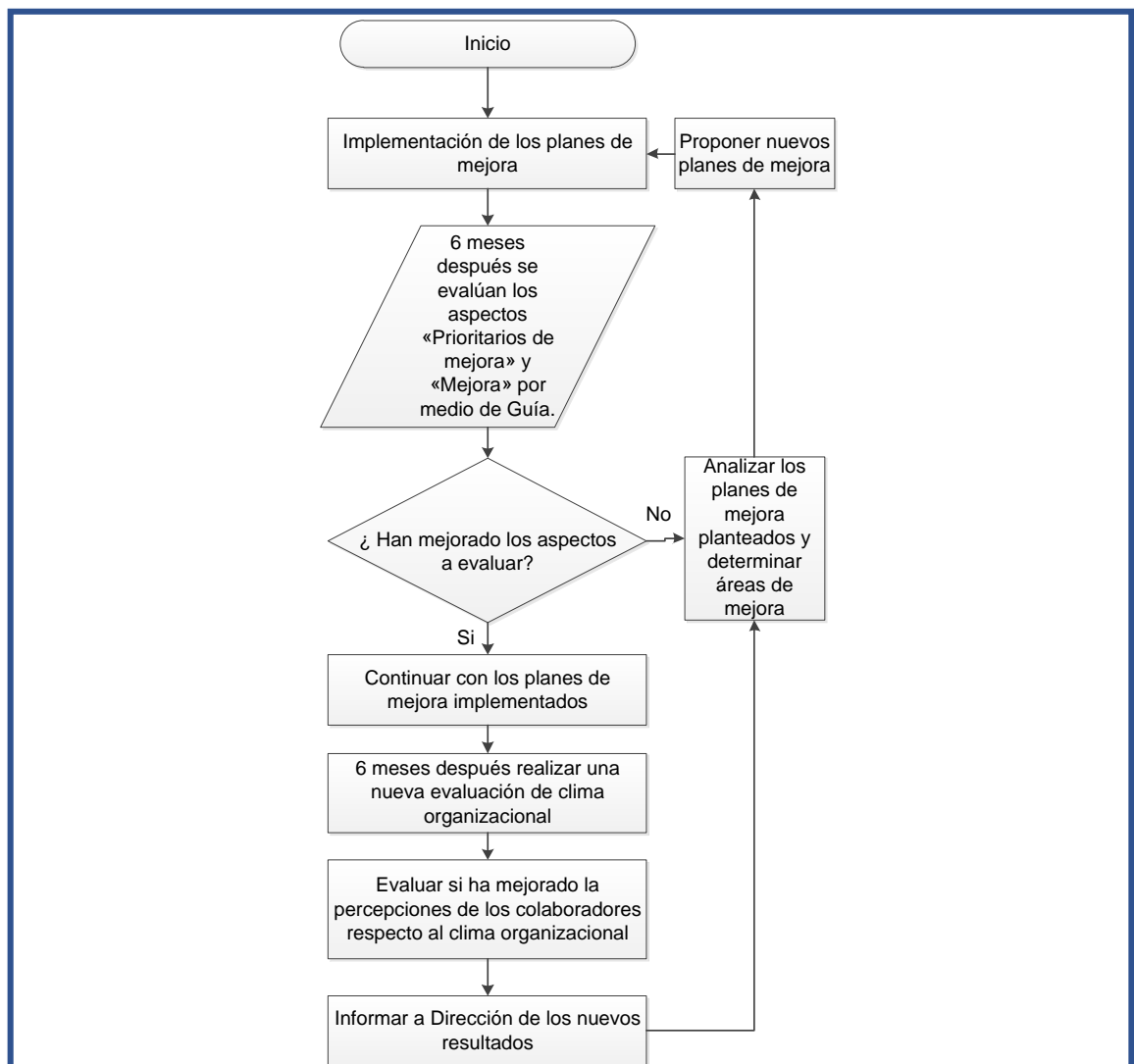
Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

3.7 Fase 4: procesos de supervisión y medición periódica de clima organizacional y planes de mejora

En el diagrama 5 se presenta un procedimiento de seguimiento y medición periódica del clima organizacional.

Diagrama 5

Propuesta de procedimiento para la medición del clima organizacional en la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental objeto de investigación.



Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017.

Las características de los procesos de control son deficientes, según la perspectiva de los colaboradores determinadas en el capítulo II, debido a que no se le da seguimiento a los objetivos de los departamentos y no se le informa a los colaboradores sobre los avances y logros obtenidos, la propuesta está basada en dos evaluaciones las cuales son:

- Primera evaluación (6 meses): se trasladará a los colaboradores un cuestionario estructurado (Anexo 13) en la cual se evalúan los aspectos determinados como área “Prioritaria de mejora” y “de Mejora”, con la finalidad de evaluar si mejoró la percepción de los colaboradores respecto a esos aspectos, si en dado caso no se registra mejora en la percepción, es necesario reevaluar qué aspectos de los planes de mejora no han recibido el suficiente apoyo por parte de los Directivos se los colaboradores para determinar en qué tareas se puede mejorar e implementar nuevamente dicho proceso por seis meses.
- Segunda evaluación (1 año): al determinar que los planes de mejora han surgido efecto y han mejorado las áreas “Prioritaria de mejora” y “de Mejora”, es necesario realizar una nueva medición del clima organizacional, con la finalidad de obtener nuevas áreas con las cuales trabajar, replantear los planes de mejora y proponer nuevos para tener una mejora continua.

En cada evaluación del clima organizacional surgirán nuevas áreas de acción para construir una cultura organizacional donde cada colaborador, coordinador y Director, pueda trabajar en equipo por una Dirección de Recursos Humanos que cumpla las funciones que se le fueron asignadas; así como identificarse con la organización y aportar a los colaboradores en su vida profesional y personal.

3.9 Detalle de la inversión financiera

A continuación, se detalla el monto total de la inversión para la implementación de los programas propuestos en este capítulo. Ver cuadro 43.

Cuadro 43

Presupuesto general para la implementación de los planes de mejora para la Dirección de Recursos Humanos de una entidad gubernamental objeto de investigación.

Programa	Referencia	Costo	Horas hombre
Sensibilización	Pág. 97	Q5,024.00	627.20
Círculo de calidad	Pág. 113	Q0.00	1,831.40
Herramientas para elaborar un programa de capacitación	Pág. 123	Q346.00	1,802
Programa de liderazgo	Pág. 131	Q8,065.00	544
Total general		Q13,435.00	4,804.60

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2017

Los gastos que se presenten en las soluciones de los círculos de calidad y en los programas de capacitación implementados, no son considerados en este presupuesto, debido a que las soluciones y propuestas presentadas por los colaboradores en los planes de mejora 1 y 2, deben ser evaluadas técnica y financieramente, para su aprobación; así mismo se sugiere a la entidad gubernamental, que realice un estudio del costo de la hora hombre a invertir en el desarrollo del plan de mejora con base en la cantidad de las horas estimadas.

CONCLUSIONES

1. Se comprueba la hipótesis número uno, la cual indica que la institución no tiene planes de mejora basados en una medición formal y objetiva del clima organizacional.
2. En la entidad gubernamental los colaboradores reconocen que pueden brindar una opinión, pero no son tomadas en cuenta, lo que ocasiona que toda iniciativa individual no prospere, incentivándolos a adoptar comportamientos pasivos por lo cual genera un sistema de organización de autoritario de tipo II -Autoritarismo paternalista.
3. Existe resistencia al cambio en los colaboradores, quienes toman actitudes y costumbres difíciles de modificar porque perciben que todo cambio afectará su iniciativa y autonomía laboral.
4. Las autoridades de la Dirección de Recursos Humanos juegan un papel primordial para afianzar los vínculos de confianza con los colaboradores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional.
5. Se diseñó la metodología e instrumentos con la cual la entidad gubernamental objeto de investigación pueda realizar la medición del clima organizacional periódicamente.

RECOMENDACIONES

1. Realizar anualmente una medición del clima organizacional, que permita identificar a tiempo los problemas que existen en el ambiente de la organización.
2. La implementación de los planes de mejora, la participación y compromiso de las autoridades de la Dirección, así como de los colaboradores de Recursos Humanos, es necesaria para propiciar un clima organizacional y fortalecer las relaciones donde ambas partes interactúan en los procesos de toma de decisión.
3. Impartir programas de sensibilización para comprometer a los colaboradores de formar parte activa en la mejora del clima organizacional, al desarrollar ideas, propuestas y planes de mejora que contribuyan al alcance de metas organizacional y procurar la satisfacción de las necesidades sociales.
4. Por medio de la implementación de los planes de mejora propuestos, la Dirección de Recursos Humanos podrá delegar responsabilidades en la toma de decisiones a los colaboradores, con la finalidad de trabajar conjuntamente por un clima organizacional positivo.
5. Con la finalidad de medir el impacto de la propuesta se recomienda hacer una pre-evaluación de efectividad a los seis meses de implementada la misma para determinar los avances obtenidos y un año después para contar con la información cualitativa y cuantitativa necesaria que permita establecer nuevas acciones de mejora al clima organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso Murguía Enrique Guillermo, Ocegueda Melgoza Vicente y Castro Medina Esperanza. Teoría de las organizaciones. Segunda edición. México, Umbral Editorial S.A. de C.V., 2006. 175 páginas.
2. Alvear, C. Calidad Total II Aseguramiento y mejora continua. Segunda edición. México, Editorial Limusa, 2005. 168 páginas.
3. Benavides Pañeda, R. J. Administración. Segunda edición. México, McGraw-Hill, 2004. 354 páginas.
4. Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones, primera edición, México, Editorial Trillas, S.A. de C.V., 1987. 120 páginas.
5. Chiang Vega, Margarita, Rodrigo, José Martín, Nuñez Partido, Antonio. Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral. Segunda edición. Madrid, Servicios Editoriales S.L., 2010. 300 páginas.
6. Chiavenato, Idalberto. Comportamiento Organizacional. Segunda edición. México, McGraw-Hill, 2009. 524 páginas.
7. Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera edición. México, McGraw-Hill, 2009. 624 páginas.
8. Collerette, P. y Delisle, G. La planificación del cambio: estrategias de adaptación para las organizaciones, primera edición, México, Editorial Trillas, 1988. 183 páginas.

9. Departamento Administrativo de la Función Pública, Republica de Colombia. Modelo Estándar de Control para el Estado Colombiano MECI1000:2005. Colombia, 2006. 88 páginas.
10. Departamento Administrativo de la Función Pública, Republica de Colombia. Modelo Estándar de Control para el Estado Colombiano MECI1000:2005. Colombia, 2006. 89 páginas.
11. Dirección de Calidad en Salud Universidad, Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional, segunda edición, Perú, J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L., 2009. 44 páginas.
12. Fernández Losa. El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas, Universidad de La Rioja, 2002. 90 paginas.
13. Fernández Ríos, Manuel. Análisis y descripción de puestos de trabajo. Primera edición. Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A., 1995. 427 páginas.
14. Hernández Orozco, Carlos. Análisis administrativo, Técnicas y métodos. Primera edición. Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia, 1996. 205 páginas.
15. Heyser Jay y Render Barry. Principios de Administración de Operaciones. Quinta edición. México, Pearson Educación, 2004. 566 páginas.
16. Jones, Garth R. Teoría organizacional, Diseño y cambio en las organizaciones. Quinta edición. México, Pearson Educación, 2008. 527 páginas.

17. Mansilla, Rodríguez. Diagnóstico Organizacional. Sexta edición. México, Alfaomega Grupo Editor, 2005. 236 páginas.
18. Oficina Nacional de Servicio Civil ONSEC. INFORME NACIONAL DE GUATEMALA, Compromiso con la innovación y la calidad de la gestión pública, 2010. 30 páginas.
19. Ponce, Agustín Reyes. Administración Moderna. Primera edición. México, Limusa, 2004. 477 páginas.
20. Sánchez, Esteban Fernández. Administración de empresas, un enfoque interdisciplinar. Primera edición. España, Paraninf, S.A., 2010. 801 páginas.
21. Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Cuarta edición. México, D.F., Editorial Limusa, S.A. de C.V., 2004. 245 páginas.
22. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Gestión estratégica del clima laboral. Edición digital. España, UNED, 2016. 137 páginas.
23. Urcola Tellería, Juan Luis. Factores Claves de Dirección, orientados a la obtención de resultados, primera edición, Madrid, ESIC Editorial, 2000. 329 páginas.
24. Urrutia, G. Crea y Media. Estrategias de Sensibilización. España: Sarabia. 2007. 171 páginas.
25. Wehrich, Harold Koontz y Heinz. Administración, Una perspectiva global. Onceava edición. México, McGraw-Hill, 2001. 638 páginas.

E-grafía

26. Escuela de organización industrial. EOI. Citado el 13 de Diciembre de 2017. Disponible en <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/mo-delo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>.
27. Servicio nacional de aprendizaje. SENA. Citado el 12 de Octubre de 2016. Disponible en <http://www.sena.edu.co/transparencia/gestion-de-evaluacion-y-control/>.
28. Slider Share. Citado el 13 de abril de 2014. Disponible en <https://es.slideshare.net/ColegioSendaNueva/las-instituciones-33468953>.

ANEXOS

ANEXO 1

Propuesta de filosofía y estructura organizacional.

Con base al análisis realizado en el Capítulo II sobre la filosofía y estructura organizacional de la entidad gubernamental objeto de investigación, se presenta las propuestas a continuación.

a) Propuesta de filosofía organizacional

A continuación, se propone la misión para la entidad gubernamental objeto de investigación, que cumple con los aspectos técnicos y que responden a las acciones para la que fue creada.

“La Entidad Gubernamental es la rectora de la política interna del país, para la gobernabilidad del mismo, la seguridad de las personas y sus bienes; que vela por el orden público, administra los regímenes penitenciario y migratorio, difunde la información de interés general, publicación de leyes y demás normativa jurídica; así mismo facilita la organización y participación social en la República de Guatemala”.

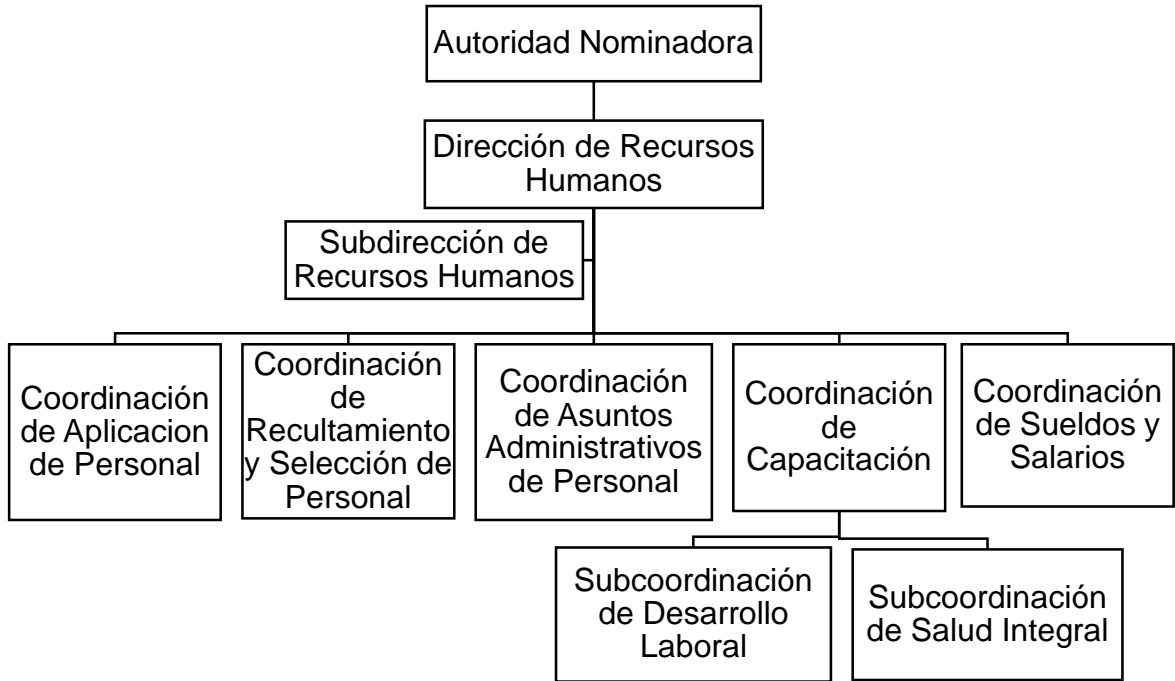
Para complementar la misión de la entidad gubernamental fue necesario agregar actividades que tiene actualmente, así como su lugar de acción.

b) Propuesta de estructura organizacional

Para optimizar la estructura legalmente establecida en la Ley del organismo ejecutivo y por la Oficina Nacional de servicio Civil para la entidad gubernamental objeto de investigación es funcional y no se dé duplicidad de tarea, como se indicó en el capítulo II, se propone la siguiente estructura organizacional.

Diagrama 6

Propuesta de organigrama general de la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernativa objeto de investigación



Fuente: Elaboración propia. Agosto 2017

La modificación realizada a la estructura organizacional es que las Coordinaciones de Desarrollo Laboral y Salud Integral, por sus áreas de acción pasan a formar parte de la Coordinación de Capacitación, convirtiéndolos en Subordinaciones.

ANEXO 2

Calificación de cuestionario estructurado utilizado para medir el clima organizacional.

D.	No.	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca	Puntaje por Pregunta
Los métodos de mando y Las características de los procesos de influencia:	1	13	24	17	5	2.76
	%	0.22	0.41	0.29	0.08	
	Valor Parcial	0.88	1.22	0.58	0.08	
	2	10	10	27	12	2.31
	%	0.17	0.17	0.46	0.20	
	Valor Parcial	0.68	0.51	0.92	0.20	
	3	19	21	17	2	2.97
	%	0.32	0.36	0.29	0.03	
	Valor Parcial	1.29	1.07	0.58	0.03	
	4	0	23	29	7	2.27
	%	0.00	0.39	0.49	0.12	
	Valor Parcial	0.00	1.17	0.98	0.12	
	5	3	16	32	8	2.24
	%	0.05	0.27	0.54	0.14	
	Valor Parcial	0.20	0.81	1.08	0.14	
6	6	2	42	9	2.08	
%	0.10	0.03	0.71	0.15		
Valor Parcial	0.41	0.10	1.42	0.15		
Puntaje total de la dimensión						2.44
Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento	7	16	23	19	1	2.92
	%	0.27	0.39	0.32	0.02	
	Valor Parcial	1.08	1.17	0.64	0.02	
	8	1	22	23	13	2.19
	%	0.02	0.37	0.39	0.22	
	Valor Parcial	0.07	1.12	0.78	0.22	
	9	19	14	26	0	2.88
	%	0.32	0.24	0.44	0.00	
	Valor Parcial	1.29	0.71	0.88	0.00	
	10	15	25	19	0	2.93
	%	0.25	0.42	0.32	0.00	
Valor Parcial	1.02	1.27	0.64	0.00		
Puntaje total de la dimensión						2.73

D.	No.	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca	Puntaje por Pregunta
Las características de las fuerzas motivacionales	11	2	5	33	19	1.83
	%	0.03	0.08	0.56	0.32	
	Valor Parcial	0.14	0.25	1.12	0.32	
	12	1	2	20	36	1.46
	%	0.02	0.03	0.34	0.61	
	Valor Parcial	0.07	0.10	0.68	0.61	
	13	17	0	28	14	2.34
	%	0.29	0.00	0.47	0.24	
	Valor Parcial	1.15	0.00	0.95	0.24	
	14	38	21	0	0	3.64
	%	0.64	0.36	0.00	0.00	
	Valor Parcial	2.58	1.07	0.00	0.00	
	15	8	11	35	5	2.37
	%	0.14	0.19	0.59	0.08	
	Valor Parcial	0.54	0.56	1.19	0.08	
	16	18	30	11	0	3.12
	%	0.31	0.51	0.19	0.00	
	Valor Parcial	1.22	1.53	0.37	0.00	
	17	8	31	20	0	2.80
	%	0.14	0.53	0.34	0.00	
	Valor Parcial	0.54	1.58	0.68	0.00	
18	0	2	31	26	1.59	
%	0.00	0.03	0.53	0.44		
Valor Parcial	0.00	0.10	1.05	0.44		
19	9	7	32	11	2.24	
%	0.15	0.12	0.54	0.19		
Valor Parcial	0.61	0.36	1.08	0.19		
Puntaje total de la dimensión						2.38
Las características de los procesos de comunicación	20	6	24	21	8	2.47
	%	0.10	0.41	0.36	0.14	
	Valor Parcial	0.41	1.22	0.71	0.14	
	21	10	23	1	25	2.31
	%	0.17	0.39	0.02	0.42	
	Valor Parcial	0.68	1.17	0.03	0.42	

D.	No.	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca	Puntaje por Pregunta
Las características de los procesos de comunicación	22	8	23	27	1	2.64
	%	0.14	0.39	0.46	0.02	
	Valor Parcial	0.54	1.17	0.92	0.02	
	23	8	39	9	3	2.88
	%	0.14	0.66	0.15	0.05	
	Valor Parcial	0.54	1.98	0.31	0.05	
	24	0	7	38	14	1.88
	%	0.00	0.12	0.64	0.24	
	Valor Parcial	0.00	0.36	1.29	0.24	
	25	20	30	9	0	3.19
	%	0.34	0.51	0.15	0.00	
	Valor Parcial	1.36	1.53	0.31	0.00	
	26	6	21	32	0	2.56
	%	0.10	0.36	0.54	0.00	
	Valor Parcial	0.41	1.07	1.08	0.00	
	27	6	12	41	0	2.41
	%	0.10	0.20	0.69	0.00	
	Valor Parcial	0.41	0.61	1.39	0.00	
	28	9	50	0	0	3.15
	%	0.15	0.85	0.00	0.00	
	Valor Parcial	0.61	2.54	0.00	0.00	
29	16	22	21	0	2.92	
%	0.27	0.37	0.36	0.00		
Valor Parcial	1.08	1.12	0.71	0.00		
30	28	31	0	0	3.47	
%	0.47	0.53	0.00	0.00		
Valor Parcial	1.90	1.58	0.00	0.00		
Puntaje total de la dimensión						2.72
Las características de los procesos de toma de decisiones	31	9	9	41	0	2.46
	%	0.15	0.15	0.69	0.00	
	Valor Parcial	0.61	0.46	1.39	0.00	
	32	0	19	30	10	2.15
	%	0.00	0.32	0.51	0.17	
Valor Parcial	0.00	0.97	1.02	0.17		

D.	No.	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca	Puntaje por Pregunta
Las características de los procesos de toma de decisiones	33	0	0	32	27	1.54
	%	0.00	0.00	0.54	0.46	
	Valor Parcial	0.00	0.00	1.08	0.46	
	34	0	0	9	50	1.15
	%	0.00	0.00	0.15	0.85	
	Valor Parcial	0.00	0.00	0.29	0.85	
Puntaje total de la dimensión						1.82
Las características de los procesos de planeación	35	18	29	9	3	3.05
	%	0.31	0.49	0.15	0.05	
	Valor Parcial	1.22	1.47	0.31	0.05	
	36	50	9	0	0	3.85
	%	0.85	0.15	0.00	0.00	
	Valor Parcial	3.39	0.46	0.00	0.00	
	37	18	29	9	3	3.05
	%	0.31	0.49	0.15	0.05	
	Valor Parcial	1.22	1.47	0.31	0.05	
	38	0	8	42	9	1.98
	%	0.00	0.14	0.71	0.15	
	Valor Parcial	0.00	0.41	1.42	0.15	
	39	6	31	21	1	2.71
	%	0.10	0.53	0.36	0.02	
	Valor Parcial	0.41	1.58	0.71	0.02	
	40	0	6	22	31	1.58
	%	0.00	0.10	0.37	0.53	
	Valor Parcial	0.00	0.31	0.75	0.53	
41	2	13	22	22	1.92	
%	0.03	0.22	0.37	0.37		
Valor Parcial	0.14	0.66	0.75	0.37		
Puntaje total de la dimensión						2.59
Las características de los procesos de control	42	2	15	33	9	2.17
	%	0.03	0.25	0.56	0.15	
	Valor Parcial	0.14	0.76	1.12	0.15	
	43	0	21	6	32	1.81
	%	0.00	0.36	0.10	0.54	
	Valor Parcial	0.00	1.07	0.20	0.54	

D.	No.	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca	Puntaje por Pregunta
Las características de los procesos de control	44	0	21	31	7	2.24
	%	0.00	0.36	0.53	0.12	
	Valor Parcial	0.00	1.07	1.05	0.12	
	45	7	10	39	3	2.36
	%	0.12	0.17	0.66	0.05	
	Valor Parcial	0.47	0.51	1.32	0.05	
Puntaje total de la dimensión						2.14
Puntaje total del Clima organizacional						2.46

ANEXO 3

Boleto de Inscripción

**NOMBRE
COMPLETO:**

APELLIDOS PATERNO, MATERNO Y NOMBRES

N° DPI:

**FECHA
NACIMIENTO:**

DIRECCIÓN:

COORDINACIÓN

CARGO:

REGLÓN:

TITULO OBTENIDO:

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

Diversificado

Universitario

TELÉFONO:

EXTENSIÓN:

E-MAIL:

Firma del Solicitante

Firma del jefe inmediato

ANEXO 4

Convenio de aprendizaje

Lea detenidamente cada uno de los numerales, al estar de acuerdo con ellos, firme donde corresponda y solicite la aprobación (firma y sello) de su jefe inmediato para dar validez a su inscripción al evento de capacitación solicitado, de lo contrario esta inscripción no será válida.

1	La Coordinación de Capacitación se compromete al cumplimiento de las distintas actividades programadas, se emitirán capacitarse a todo el personal, adquiriendo nuevos conocimientos o ampliando los que ya tienen mejorando sus habilidades y prácticas de modo que puedan mejorar su desempeño en sus labores diarias.
2	Cada candidato a participar en las diferentes actividades del curso de sensibilización debe presentar este documento, conforme y debidamente firmado.
3	El participante se compromete a asistir a las actividades presenciales programadas de forma PUNTUAL, cumplir con el desarrollo de las mismas y con un mínimo del 80% de asistencia.
4	Cada participante se compromete a cumplir con las modalidades de la actividad a la que se inscribe, ya sea esta de forma presencial o virtual, así como participar en todas las estrategias de aprendizaje propuestas en el programa de la actividad, evaluación, dinámicas y otras, acordadas o establecidas en el mismo.
5	El participante se compromete a mantener un clima de respeto y consideración para con el facilitador/instructor y compañeros de curso, demostrando así su idiosincrasia, cultura e identidad con nuestra institución.
6	Al concluir satisfactoriamente con la actividad de capacitación, si el participante cumplió con lo requerido, es acreedor de un reconocimiento (diploma o certificado según sea el caso).

Observaciones: _____

Firma del Solicitante

ANEXO 5

Diploma de participación



Entidad Gubernamental

Confirmando el presente certificado de asistencia al Sr (a) (ñe):

Al taller de sensibilización "En cambio está en mí" impartido por la Coordinación de Desarrollo Laboral de la entidad Gubernamental y realizado el FEELM, con una duración de (8 horas).

Guatemala, (FEELM)

Dirección de Recursos Humanos

Coordinación de Desarrollo Laboral

ANEXO 6

Compromiso a mejorar el Clima Organizacional



En la ciudad de Guatemala, el día de hoy _____,
yo _____
y la Dirección de Recursos Humanos, nos comprometemos en la
implementación y ejecución de los PLANES DE MEJORA PARA EL
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS
HUMANOS.

Por lo que se asumo el compromiso de:

- Trabajar en forma conjunta con todas las Coordinaciones y la Dirección de Recursos Humanos.
- Utilizar las herramientas diseñadas.
- Poner a disposición la información necesaria.
- Participar activamente de las reuniones.

Cada uno de estos compromisos los asumo con el propósito de
implementar acciones que permitan impulsar el cambio cultural y la
mejora del clima organizacional en la Dirección de Recursos Humanos.

Firma del Solicitante

Firma del jefe inmediato

ANEXO 7

Actividad “metáfora de las coordinaciones”

- **Objetivo de la actividad:** Reflexionar en torno a los elementos que distinguen a la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental.
- **Tiempo:** tienen 30 minutos para construir el escudo. Luego, el líder de cada grupo deberá presentarlo frente al resto del curso, cuando así lo indique el relator.
- **Materiales:** cada grupo dispondrá de un set de marcadores de colores, una cartulina blanca con forma de escudo, y seis cartulinas recortadas en rectángulos.

Cada grupo compartirá sus visiones sobre qué animal representa de mejor manera a la institución. Es importante que el animal seleccionado sea el que simbolice más fielmente a la organización, y no aquel que se considere como ideal.

Además, podrán definir tres adjetivos que describan tanto al animal elegido como a la Dirección de Recursos Humanos de la entidad gubernamental.

Una vez elegido lo anterior, dibujen el animal en el escudo de cartulina que le fue entregado al grupo. Para ello, pueden usar plumones de colores.

A su vez, escriban los adjetivos elegidos en los rectángulos de cartulina que les fueron entregados (uno por cartulina).

Finalmente, el grupo podrá designar un líder para que exponga el animal y los adjetivos seleccionados frente al curso y su justificación.



ANEXO 9

Actividad “así es como creemos que nos ven”

Objetivo: Reflexionar en torno a cómo es percibida la coordinación a la que pertenece, por otras coordinaciones de la Dirección.

Tiempo: tienen 30 minutos para dialogar, y sintetizar sus ideas en las cartulinas que les fueron entregadas.

Instrucciones:

1. Cada grupo podrá compartir opiniones y puntos de vista respecto de cómo creen que los ven las diversas coordinaciones con las que trabajan e interactúan.
2. Luego de realizada la conversación, podrán sintetizar sus opiniones.
3. Una vez hecho esto, podrán elegir los **tres** conceptos o adjetivos que mejor representen la forma en que ellos creen que la coordinación a la que pertenece es vista desde afuera es vista desde afuera y anotarlas en las cartulinas.

Coordinación	Conceptos o Adjetivos
Aplicación de Personal	
Reclutamiento y Selección de Personal	
Capacitación	
Asuntos Administrativos de personal	
Sueldos y Salarios	
Desarrollo Laboral	
Salud Integral	

ANEXO 10

Actividad “la línea del tiempo”

Instrucciones:

1. Elija los cuatro Cambios de mayor importancia en su vida, que puedan ser compartidos con un compañero.
2. Marque en la hoja en qué punto de su vida sucedió cada uno, e indique el año.
3. Defina aquellas cosas más positivas y más negativas que surgieron a partir de cada Cambio vivido.
4. Defina: ¿Cuáles fueron las etapas que pasó en los Cambios elegidos?
¿En qué orden las vivió?

Cambio 1

Etapa Vivida	Elementos Positivos	Elementos Negativos

Cambio 2

Etapa Vivida	Elementos Positivos	Elementos Negativos

Cambio 3

Etapa Vivida	Elementos Positivos	Elementos Negativos

Cambio 4

Etapa Vivida	Elementos Positivos	Elementos Negativos

ANEXO 11

Encuesta de detección de necesidades de capacitación

INSTRUCCIONES: A continuación, se le detalla una serie de cuestionamientos relacionados con las tareas y/o funciones de su persona por favor responda lo más preciso y objetivo posible.

Primera parte Información general del jefe inmediato

Coordinación: _____

Apellidos y Nombres: _____

Puesto funcional: _____

Información general del colaborador

Apellidos y nombres: _____

Puesto funcional: _____

Fecha de ingreso: _____

Nivel educativo: _____

Segunda parte Evaluación del desempeño

1. ¿El empleado ha pasado por el proceso de evaluación de desempeño?

Sí No

Si su respuesta fue afirmativa, indique la fecha de la última evaluación y su resultado. _____

Si su respuesta fue negativa, indique por qué no se realizó dicho proceso.

2. ¿El empleado conoce la filosofía de la Institución?

Sí No

Tercera parte
Capacitaciones recibidas

3. ¿El empleado ha recibido capacitaciones?

Sí No

Si su respuesta fue afirmativa, indique en el cuadro siguiente qué tipo de capacitación recibió el empleado, fecha y duración.

Tipo de capacitación	Fecha	Duración

Cuarta parte
Diagnóstico de necesidades de capacitación

Tareas	Nivel de dominio de la tarea				Clase de Capacitación		
	E	B	R	D	F	E	P

E = Excelente, B= Bueno, R= Regular, D= Deficiente, F = Formación, E = Especialización, P = Perfeccionamiento

1. Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
2. Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
3. Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

OBSERVACIONES: _____

Fecha de realización del DNC:

--	--	--

Firma del Colaborador

ANEXO 12

Entrevista de detección de necesidades de capacitación

Coordinación: _____

Fecha de elaboración: _____

Problema Actual:							
Causas Principales	Efectos principales						
Determinación de capacitación propuesto							
Nombre del curso:							
Duración:							
Horario:							
Periodicidad:							
Prioridad:	Urgente () Importante () Puede esperar ()						
Tareas más importantes de la Coordinación.	Nivel de dominio de la tarea				Clase de Capacitación		
	E	B	R	D	F	E	P

E = Excelente, B= Bueno, R= Regular, D= Deficiente, F = Formación, E = Especialización, P = Perfeccionamiento.

1. Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
2. Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
3. Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

OBSERVACIONES: _____

Fecha de realización del DNC:

--	--	--

Firma del Colaborador

ANEXO 13

Cuestionario para evaluar el avance en el clima organizacional

Observaciones generales

A continuación, se le presentarán una serie de cuestionamientos, con la finalidad de con la finalidad de evaluar si mejoro la percepción de los colaboradores respecto a clima organizacional. Tenga en que el cuestionario es anónimo, confidencial y debe marcar con una "X", la respuesta acorde a su percepción.

Formulación	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca
Su jefe lo toma en cuenta al momento de tomar decisiones sobre su trabajo.				
Las otras coordinaciones le brindan ayuda cuando lo necesita				
Los jefes de esta entidad tratan con respeto a los colaboradores.				
Los jefes promueven buenas relaciones humanas entra las personas de la coordinación y con otras coordinaciones.				
En la organización se busca estimular su trabajo y se preocupan por su desarrollo profesional y personal				
Se preocupa los efectos que pueda tener sobre la estabilidad de su empleo los cambios de métodos de trabajo en la organización.				
Existe buena comunicación entre la Dirección y los trabajadores.				
Considera usted que existe resistencia, falta de identificación, poca aceptación y compromiso, con las autoridades de la Dirección de Recursos Humanos.				
Le informan periódicamente del avance de metas y logros de objetivos.				
Se da seguimiento a los objetivos del departamento.				
Se fomenta la colaboración promoviendo y forjando metas organizacionales.				

ANEXO 14

Cuestionario para autopercepción para los puestos de Directivos de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Gobernación.

Observaciones generales

A continuación, se le presentarán una serie de cuestionamientos, con la finalidad de con la finalidad de evaluar su percepción respecto a su liderazgo. Tenga en que debe marcar con una “X”, la respuesta acorde a su percepción.

Formulación	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca
Liderazgo y decisión				
Establece criterios de control y seguimiento.				
Establece estrategias de mejora para alcanzar los objetivos propuestos.				
Evalúa la repercusión de sus acciones y elige la más adecuada para el área.				
Aporta con ideas para la realización de alguna actividad, antes de tomar una decisión determinada por sí solo.				
Determina el tiempo y los recursos necesarios para la ejecución de una tarea.				
Apoyo y cooperación				
Estimula a los colaboradores orientado a promover la mejora continua.				
Ayuda a estructurar la conversación de aquellas personas que no saben cómo decir las cosas, por medio de frases cortas o interrupciones para resumir.				

Formulación	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca
Es paciente, espera y escucha con atención a la otra persona hasta el final.				
Respeto las reglas de trabajo impuestas por el grupo o equipo.				
Establece ambientes de trabajo basados en los principios y valores de la organización				
Es reconocido por las personas a su alrededor por su integridad.				
Interacción y presentación				
Promueve colaboración y ayuda mutua con el ejemplo.				
Coordina las actividades en presencia del equipo, a fin de que todos conozcan el rol que deberán asumir.				
Define canales adecuados de comunicación para llegar a sus colaboradores.				
Reconoce el momento oportuno para exponer diferentes situaciones de trabajo.				
Adaptación y afrontamiento				
Enfrenta con imparcialidad y firmeza la falta de colaboración de algún miembro de su equipo.				
Redirige esfuerzos tomando decisiones drásticas que pueden modificar las metodologías de trabajo.				
Actúa sin temor, defendiendo sus intereses y convicciones ante personas de la institución que obstaculicen el cumplimiento de las mismas.				
Argumenta su descontento y preocupación a las personas de la institución que se resisten al cumplimiento de las metas.				
Concilia y comparte diferencias con los demás, cediendo a condiciones que benefician a todo el grupo.				

Anexo 15

Cuestionario de retroalimentación para los puestos de Directivos de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Gobernación.

Observaciones generales

A continuación, se le presentarán una serie de cuestionamientos, con la finalidad de con la finalidad de evaluar su percepción respecto al liderazgo de su jefe. Tenga en que el cuestionario es anónimo, confidencial y debe marcar con una "X", la respuesta acorde a su percepción; así mismo responder las preguntas directas que se encuentran en la serie 2.

Formulación	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca
Liderazgo y decisión				
Su jefe establece criterios de control y seguimiento.				
Su jefe retroalimenta y establece estrategias de mejora para alcanzar los objetivos propuestos.				
Su jefe evalúa la repercusión de sus acciones, a fin de escoger la más adecuada para el área.				
Su jefe aporta con ideas y sugerencias para la realización de alguna actividad, antes de tomar una decisión determinada por sí solo.				
Su jefe determina con exactitud el tiempo y los recursos necesarios para la ejecución de una tarea.				
Apoyo y cooperación				
Su jefe estimula la acción de los colaboradores orientado a promover la mejora continua.				

Formulación	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca
Su jefe ayuda a estructurar la conversación de aquellas personas que no saben cómo decir las cosas, por medio de frases cortas o interrupciones para resumir.				
Su jefe es paciente, espera y escucha con atención a la otra persona hasta el final.				
Su jefe respeta las reglas de trabajo impuestas por el grupo o equipo.				
Su jefe establece ambientes de trabajo basados en los principios y valores de la organización				
Su jefe es reconocido por las personas a su alrededor por su integridad.				
Interacción y presentación				
Su jefe promueve colaboración y ayuda mutua con el ejemplo.				
Su jefe coordina las actividades en presencia del equipo, a fin de que todos conozcan el rol que deberán asumir.				
Su jefe define canales adecuados de comunicación para llegar a sus colaboradores.				
Su jefe reconoce el momento oportuno para exponer diferentes situaciones de trabajo.				
Adaptación y afrontamiento				
Su jefe enfrenta con imparcialidad y firmeza la falta de colaboración de algún miembro de su equipo.				
Su jefe redirige esfuerzos tomando decisiones drásticas que pueden modificar las metodologías de trabajo.				
Su jefe actúa sin temor, defendiendo sus intereses y convicciones ante personas de la institución que obstaculicen el cumplimiento de las mismas.				

Formulación	Siempre	Casi Siempre	Pocas Veces	Nunca
Su jefe argumenta su descontento y preocupación a las personas de la institución que se resisten al cumplimiento de las metas.				
Su jefe concilia y comparte diferencias con los demás, cediendo a condiciones que beneficien a todo el grupo.				

Serie II

1. ¿Qué le sugiere seguir haciendo respecto a su labor dentro de la entidad gubernamental y los colaboradores?

2. ¿Qué le sugiere empezar a hacer respecto a su labor dentro de la entidad gubernamental y los colaboradores?

3. ¿Qué le sugiere dejar de hacer respecto a su labor dentro de la entidad gubernamental y los colaboradores? O ¿qué comportamientos o actitudes le sugiere dejar de evidenciar?
