

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



INFORME DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORA EN
UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA



AUTOR: LICENCIADO JOSÉ LUIS GARRIDO ORELLANA

GUATEMALA, JUNIO 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



INFORME DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORA EN
UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA

TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES, CON BASE EN EL INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES, APROBADO POR LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, EL 15 DE OCTUBRE DE 2015, SEGÚN NUMERAL 7.8 PUNTO SÉPTIMO DEL ACTA 26-2015 Y RATIFICADO POR EL CONSEJO DIRECTIVO DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, SEGÚN PUNTO 4.2, SUBINCISOS 4.2.1 Y 4.2.2 DEL ACTA 14-2018 DE FECHA 14 DE AGOSTO DE 2018.

DOCENTE: M.A. LARRY STUART SEGURA LETRÁN

AUTOR: LICENCIADO JOSÉ LUIS GARRIDO ORELLANA

GUATEMALA, JUNIO 2021

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador: Dr. Alfredo Paz Subillaga

Evaluador: MSc. Brenda Jacqueline Caal Diaz

Evaluador: MSc. Judith Morales Flores



ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-U-009- JPFS-PROG-2021

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 22 de Julio 2021, a las **18:00 - 18:30** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **José Luis Garrido Orellana**, carné No. **201141271** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORA EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA"** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **81** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que la Metodología PMCO, la incluya de lleno en su Marco Teórico, que mejore las recomendaciones y que las gráficas las analice de mejor manera, La aplicación de normas APA en cuánto a citas textuales diferencie las citas largas de las cortas. No referenció anexos.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintidós días del mes de julio del año dos mil veintiuno.

Dr. Alfredo Paz Subillaga
Coordinador

Msc. Brenda Jacqueline Caal Diaz
Evaluador



Msc. Judith Morales Flores
Evaluador

José Luis Garrido Orellana
Sustentante



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **José Luis Garrido Orellana**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 27 de julio de 2021.

(f)


Dr. Alfredo Paz Subillaga
Presidente





**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS**

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 375-2023
Guatemala, 20 de abril 2023

Estudiante

José Luis Garrido Orellana

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 06-2023, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de abril 2023, que en su parte conducente dice:

QUINTO: "ASUNTOS ESTUDIANTILES"

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación. 2º. Autorizar la impresión de tesis, Trabajo Profesional de Graduación y la graduación a los siguientes estudiantes:

Solicitudes de Impresión 2023, Maestrías en Artes, El Progreso

Maestría en Administración Recursos Humanos

	Nombre	Registro Académico	Trabajo Profesional de Graduación
Ref. EEP Of. RRHH- U-PROG- 009-2023	José Luis Garrido Orellana	<u>201141271</u>	DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORA EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODO"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



AGRADECIMIENTOS

*A mis padres, hermanas y esposa,
por brindarme su amor y apoyo durante
todo el proceso de formación profesional.*

INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de la Institución Pública del Sector Salud, Objeto de Estudio	1
1.2 Antecedentes de Estudios del Clima Organizacional en América Latina	2
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Clima Organizacional	9
2.1.1 Antecedentes teóricos del Clima Organizacional.....	9
2.1.2 Concepto de Clima Organizacional	11
2.1.3 Características del Clima Organizacional	13
2.1.4 Importancia del Clima Organizacional	13
2.1.5 Tipos de Clima Organizacional	15
2.1.6 Dimensiones que Determinan el Clima Organizacional.....	18
2.1.7 Enfoques o Estrategias para Abordar el Clima Organizacional	20
2.1.8 Técnicas e Instrumentos de Diagnóstico del Clima Organizacional	22
3. METODOLOGÍA.....	24
3.1 Definición del problema	24
3.2 Objetivos	25
3.2.1 Objetivo general.....	25
3.2.2 Objetivos específicos.....	25
3.3 Diseño	26
3.4 Población sujeta al estudio	26
3.4.1 Características de contratación de la población sujeta al estudio	27
3.5 Técnicas	28
3.5.1 Técnicas de investigación documental	28
3.5.2 Técnicas de investigación de campo	28
3.6 Instrumentos de medición	28
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	31
4.1 Situación actual del Clima Organizacional.....	31

4.1.1 Diagnóstico general del clima organizacional.....	31
4.1.2 Diagnóstico del clima organizacional, según área de trabajo, antigüedad en la institución y renglón presupuestario	33
4.1.3 Diagnóstico según dimensiones del clima organizacional	36
CONCLUSIONES.....	88
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA.....	91
ANEXOS.....	98
ÍNDICE DE FIGURAS	142
ÍNDICE DE TABLAS.....	145

RESUMEN

Medir el clima organizacional es una estrategia fundamental en cualquier organización, no importando el giro del negocio de la misma, esto debido, a que dicho aspecto, permite identificar las percepciones que tienen los empleados en relación a las diferentes dimensiones que la conforman.

Derivado de lo anterior, se presenta el estudio del diagnóstico del clima organizacional, realizado en una institución pública del sector salud, ubicada en el municipio de Guatemala, para lo cual se plantearon las siguientes interrogantes, ¿Cuál es la percepción de los empleados, respecto a las dimensiones del clima organizacional, en la institución pública del sector salud, ubicada en el Municipio de Guatemala?, ¿Cuál es la percepción de los empleados, en cuanto a las dimensiones del clima organizacional, en la institución pública objeto de estudio, basándose en los subgrupos laborales: Área de trabajo, antigüedad en la institución y forma de contratación? y ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional que deben ser abordadas según el diagnóstico, para la diseño de la propuesta de mejora?.

Estableciendo como objetivo principal del estudio, evaluar el clima organizacional en una institución pública del sector salud, ubicada en el municipio de Guatemala y diseño de propuesta de mejora, estableciendo los siguientes objetivos específicos, establecer la percepción de los empleados, en relación, a las dimensiones del clima organizacional, en la institución pública del sector salud; analizar el clima organizacional en la institución objeto de estudio, basándose en los subgrupos laborales: Área de trabajo, antigüedad en la institución y forma de contratación de los empleados y diseñar una propuesta de mejora, con base, a los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima organizacional en la institución objeto de estudio.

Para dar cumplimiento a los objetivos establecidos, el estudio se abordó desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos, realizando el mismo, en el periodo comprendido de mayo 2020 a junio 2021. La investigación se realizó bajo el método

científico, con un diseño no experimental, debido a que se buscó observar y medir las diferentes dimensiones del clima organizacional en su contexto cotidiano, estableciendo el alcance del estudio como descriptivo, con un enfoque mixto. El instrumento utilizado se encuentra conformado por siete secciones, con un total de 48 afirmaciones, las cuales abarcan las dimensiones del clima organizacional que fueron evaluadas.

El estudio permitió concluir que la institución objeto de estudio, cuenta con un clima organizacional aceptable (78%), según la metodología establecida, siendo la dimensión de compromiso, la cual se encuentra más fortalecida; viéndose afectada esencialmente, por la dimensión de reconocimiento (62%). Asimismo, se logró determinar que las áreas de trabajo se encuentran en el rango de bueno a aceptable, siendo la Unidad Técnico Normativa quien presenta una percepción más positiva. En cuanto, al análisis por antigüedad en la institución de los empleados, se determinó que, todos se encuentran en el rango aceptable, siendo el grupo de personas que se encuentran en el rango de 0 a 5 años, quienes presentan una percepción más positiva.

Asimismo, se logró determinar, en el análisis por tipo de contratación, que el personal que se encuentra contratado bajo el renglón presupuestario 031, presenta una percepción más positiva, mientras que el grupo que presenta una percepción menos positiva es el personal contratado bajo el renglón presupuestario 029.

INTRODUCCIÓN

La sociedad a través de su historia ha experimentado cambios significativos, los cuales han permitido evolucionar de un enfoque explotador y de esclavitud de la mano de obra a un enfoque participativo y privilegiado del recurso humano en el sistema productivo, no solo observados como un medio para la producción, sino que, además convirtiéndose en un recurso vital para que las organizaciones alcancen sus objetivos, caracterizados por contar con diversas competencias tanto físicas como intelectuales.

Los antecedentes de diversas investigaciones, sobre temas relacionados a la conducta humana en las organizaciones, han evidenciado la importancia que tiene la gestión del recurso humano en las mismas. Esto debido a que dicho comportamiento, es capaz de influir de manera directa o indirecta en los resultados organizacionales. Por lo que, las gestiones deben abarcar de forma global a toda la organización, por medio de estrategias desde la detección de oportunidades de mejora hasta su implementación y seguimiento, las cuales deben buscar potenciar el recurso humano y convertirlo en una ventaja competitiva.

Al reconocer los retos que afrontan las organizaciones, surge el interés de investigar el clima organizacional en el cual labora el recurso humano en una institución pública del sector salud guatemalteco.

Derivado a lo indicado anteriormente, se presenta el informe de Trabajo Profesional de Graduación el cual tiene como tema “Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de mejora en una institución pública del sector salud, ubicada en el municipio de Guatemala”. Dicho informe se encuentra conformado por cuatro capítulos, encontrándose en el primer capítulo denominado antecedentes, los datos históricos, así como, investigaciones similares realizadas, en relación a estudios del clima organizacional. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico, el cual contiene las bases y argumentos teóricos de varios autores, los cuales respaldan el presente trabajo de graduación.

En el tercer capítulo, se presenta la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, la cual consta de definición del problema, objetivos de la investigación, diseño, población sujeta al estudio; técnicas de investigación, instrumentos de medición, procedimiento utilizado para llevar a cabo el presente informe y por último, en el cuarto capítulo, se incluye el apartado de discusión de resultados, en el cual, se presentan los resultados obtenidos del análisis realizado, los cuales posteriormente permiten llegar al proceso de conclusiones y recomendaciones, estableciendo los principales hallazgos del estudio.

1. ANTECEDENTES

En el presente capítulo se desarrollarán los antecedentes de la institución pública del sector salud, objeto de estudio, así como, algunas de las investigaciones más relevantes llevadas a cabo en el campo del clima organizacional en Guatemala y algunos países de América Latina.

1.1 Antecedentes de la Institución Pública del Sector Salud, Objeto de Estudio

La institución pública objeto de estudio, se encuentra regulada a través, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Estableciendo su actuar en la sociedad guatemalteca en temas de salud, según lo normado en el Código de Salud, Decreto Número 90-97 de El Congreso de la República de Guatemala.

La institución fue creada con base, al Acuerdo Gubernativo No. 115-99, “Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social”, el 24 de febrero del año 1999 y actualmente, se encuentra estructurada según lo estipulado por el Acuerdo Ministerial No. 91-2017, “Manual de Organización y Funciones de la Dirección General de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud y sus Dependencias”.

Dicha Dirección, tal como lo establece el artículo 2, del cuerpo legal antes mencionado, es la encargada de:

La elaboración de normas técnicas relacionadas con los programas de atención a las personas, al ambiente y a la atención de desastres y sistemas de apoyo. Además, le corresponde el desarrollo de normas técnicas para la vigilancia, control, supervisión y evaluación de dichos programas; tiene bajo su responsabilidad dictar los lineamientos para el registro, acreditación y autorización de los servicios de salud; la extensión del registro sanitario de referencia y de la licencia sanitaria, así como, la aplicación y/o control del régimen sancionatorio establecido por la comisión de infracciones sanitarias. (p. 3)

La institución objeto de estudio, es parte fundamental de dicha Dirección, la cual, tiene una cobertura regulatoria en todo el territorio guatemalteco, en temas de salud. Convirtiéndola así, en un campo de estudio de gran relevancia.

1.2 Antecedentes de Estudios del Clima Organizacional en América Latina

El campo de estudio del clima organizacional, ha cobrado gran importancia en las últimas décadas, cambiando la perspectiva de nombrar al recurso humano como una máquina, productora de bienes y servicios a nombrarlo actualmente por algunos autores, como talento humano, observando, no solo su nivel de productividad sino que además, prestándole importancia al clima en el cual se desempeña, cambiando la perspectiva de la explotación a cualquier costo, a otorgarle las mejores condiciones de trabajo, preocupado no solo por el bienestar de la organización, sino que también, por el del recurso humano.

En Guatemala, existen antecedentes de estudios realizados sobre dicho tema, de los cuales, se mencionan algunos a continuación:

Caal (2015) elaboró la tesis titulada “Satisfacción Laboral y Clima Organizacional, Evaluación y Análisis Comparativo entre Dependencias Administrativas de una Institución Pública”. Estudio de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, de la Escuela de Estudios de Postgrado, para optar al grado de “Maestro en Administración de Recursos Humanos”. Para el cual, definio como objetivo general de la investigación “Establecer la condición actual, la relación y diferencias entre las percepciones y actitudes de los empleados, en cuanto a los factores del clima organizacional y satisfacción laboral en distintas Dependencias Administrativas de una institución pública guatemalteca”.

Para realizar dicho estudio, utilizó como instrumentos los cuestionarios o boletas, cuadros de tabulado de información, fichas de estudio y bibliográficas. En el que concluyo, de manera general, que “El clima organizacional se encuentra débil principalmente en las Direcciones Departamentales de Educación analizadas, siendo

esencialmente los factores que lo afectan la comunicación interna, el reconocimiento y las relaciones interpersonales”.

Solórzano (2014) elaboró la tesis titulada “El Nivel del Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal Docente del Instituto Nacional de Educación Básica de la Aldea Santa María de Jesús”. Estudio del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para optar al título de “Maestro en Administración de Recursos Humanos”. En el cual, estableció como objetivo general de la investigación “Determinar la relación entre el clima organizacional con el desempeño laboral del personal docente del Instituto Nacional de Educación Básica (I.N.E.B.) de Santa María de Jesús”.

Para dicho estudio, utilizó la técnica de escala cualitativa de Martha Alles, por medio de una lista de verificación y el cuestionario de clima organizacional con escalas de Likert, ambos dirigidos al personal docente de la organización. En el que concluyó, que “El actual clima organizacional no responde a las necesidades del Instituto y de sus integrantes; incidiendo en un desempeño laboral variable, que responde a las situaciones que se presenten en el momento”.

Así mismo, Rodas (2012) elaboró la tesis titulada “Clima Organizacional y su Influencia en la Satisfacción de los Empleados de la Empresa Universal de Textiles Sociedad Anónima -Unitex-”. Estudio del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para optar al título de “Maestro en Administración de Recursos Humanos”. En el cual, definió como objetivo general de la investigación “Establecer los factores del clima organizacional de la empresa Universal de Textiles - Unitex- que influyen en la satisfacción del desempeño de los empleados”.

Para llevar a cabo la investigación, utilizó un cuestionario con preguntas cerradas de opción múltiple. En dicho estudio, concluyó que “el Clima Organizacional de la empresa Universal de Textiles -Unitex- influye en el desempeño de sus empleados, afectando el ánimo de cumplir normativas, procedimientos, y optimizar recursos”, además logró

determinar, que los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño de los empleados son: Las condiciones físicas del ambiente laboral, el tipo de liderazgo, el modelo organizacional, los programas de reconocimiento e incentivo, la equidad de trato y los horarios laborales.

De igual manera, en el resto de América Latina, existen antecedentes de estudios realizados en el campo del clima organizacional, mencionando algunos a continuación:

Zambonino (2018) realizó el estudio titulado “Factores Determinantes del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en Empleados del Sector Textil”. Tesis de la Universidad Técnica de Ambato, en el país de Ecuador, para obtener el título de “Magister en Gestión del Talento Humano”. En el que, estableció como objetivo general “Identificar los factores determinantes del clima organizacional que se relacionan con el desempeño laboral de los empleados del sector textil de la Textilera Pasteur”.

Para realizar el estudio, utilizó cuestionarios con preguntas cerradas. En el cual concluyó, que los “Factores determinantes del clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Pasteur son: espacio físico; seguridad e higiene industrial; canales de comunicación; relaciones sociales; trabajo en equipo; desarrollo personal y profesional; evaluación de desempeño; y relación jefe-subordinado”.

Ramírez (2017) realizó el estudio sobre el tema “Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en Empleados de una Empresa Bancaria del Estado con Agencias en Lima”. Estudio de la Universidad Ricardo Palma, Escuela de Postgrado, en el país de Perú, para optar al título de “Maestro en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos. En el cual, estableció como objetivo general “Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en los empleados de una empresa bancaria del estado con sedes en Lima”.

Para llevar a cabo dicho estudio, utilizó el test de liderazgo elaborado por Kurt Lewin, para medir las dimensiones de estilo autocrático, democrático y Laissez faire, además, utilizó el cuestionario de clima organizacional creado por Litwin y Stringer para medir las dimensiones de ambiente laboral, cumplimiento de funciones y atención al usuario. De los cuales, obtuvo resultados que le permitieron concluir, que “El clima organizacional en general se ubica en la categoría tendencia alta, no es un resultado negativo; sin embargo, lo ideal hubiese sido que se encontraran en el grado 8 que corresponde a la categoría positiva”.

De igual forma Jaramillo (2016) realizó el estudio titulado “Diagnóstico y Propuesta de Intervención del Clima Organizacional del Centro de Desarrollo Infantil Cosechando Sueños”. Tesis de la Universidad Tecnológica de Pereira, en el país de Colombia, para obtener el título de “Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional”. En dicho estudio, estableció como objetivo general “Medir el clima organizacional en el Centro de Desarrollo Infantil Cosechando Sueños del Corregimiento de Puerto Caldas”.

Para llevar a cabo la investigación, utilizó cuestionarios con escalas de Likert. En el cual, concluyó con base a los resultados, que “el clima organizacional en promedio se califica como medio (40.42%), casi bajo” y que “las tres (3) variables que más impactan el clima organizacional son la imagen y reconocimiento entre compañeros, la cooperación-coordinación; y la supervisión. Las de menor impacto, pero aun correlacionadas, son las condiciones de trabajo, la comunicación y el trabajo en sí mismo”.

Así mismo, Ruiz y Alarcón (2016) elaboraron la tesis titulada “Diagnóstico del clima laboral de una institución financiera y elaboración de una propuesta de mejora para los puntos identificados. Caso de estudio: Banco Solidario”. Estudio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en el país de Ecuador, para obtener el título de “Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos”. En dicho estudio, establecieron como objetivo general “Realizar un diagnóstico del clima laboral de Banco

Solidario S.A. para generar una propuesta de mejora que permita incrementar el nivel de compromiso e identificación con la empresa que tienen sus empleados”.

La técnica utilizada en la investigación fue el cuestionario, utilizando las escalas de Likert. En el cual concluyeron, que “La medición permitió conocer que los empleados del Banco muestran un gran sentido de compromiso y pertenencia con el Banco al ser la dimensión Empresa-Orgullo la mejor puntuada a nivel institucional”, siguiendo las dimensiones con mayor calificación de cultura-valores, Liderazgo, integración-trabajo en equipo, mientras las que menor puntuación recibieron, fueron las dimensiones de respeto y comunicación institucional.

Rodríguez (2015) elaboró la tesis titulada “Propuesta de mejora del clima y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social”. Estudio de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, de la Unidad de Gestión de Postgrados, en el país de Ecuador, para obtener el título de “Magister en Recursos Humanos”. Estableció como objetivo general “Investigar el clima laboral y la cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social (MCDS), para generar una propuesta de mejora que beneficie a las y los servidores públicos”.

Para llevar a cabo la investigación, utilizó dentro de las técnicas para recopilar la información, la observación, la entrevista al experto y la encuesta. En dicho estudio, concluyó que “El clima laboral en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social en general es percibido de forma positiva por sus miembros; sin embargo, hay aspectos que fortalecer como son: La implementación de una gestión de organización por procesos, que sin contravenir las normas, agilice la gestión organizacional a todo nivel; y, el diseño e implementación de un plan de beneficios y recompensas que retribuyan la excelencia en el desempeño de las actividades de las y los servidores, las cuales pueden relacionarse con oportunidades de desarrollo profesional”.

Domínguez (2014) elaboró la tesis sobre el tema “Inteligencia Emocional y Clima Laboral como Predictores del Desempeño Laboral de los Directivos del Corporativo

Adventista del Norte de México”. Tesis de la Universidad de Morelos, de la Facultad de Ciencias Administrativas, en el país de México, previó a obtener el grado de “Maestro en Recursos Humanos”. En el cual, estableció como objetivo general “Evaluar si la Inteligencia Emocional y el Clima Laboral son predictores del desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México.

Para llevar a cabo dicho estudio, utilizó el instrumento de inteligencia emocional, adaptado del instrumento elaborado por Hernández y Meza, en el año 2008, así como, el instrumento para evaluar el clima laboral, adaptado del instrumento elaborado por Paredes y Meza, en 2011 y el instrumento de desempeño laboral, adaptado del instrumento elaborado por Mejía y Meza, en 2009. Los resultados obtenidos, le permitieron concluir, que “Si los directivos logran mantener niveles altos de autocontrol de sus sentimientos, mantener su motivación enfocada en los objetivos institucionales, reconocer las emociones de otros y mantener una relación laboral sana con los empleados, podrán sostener niveles altos de desempeño laboral en lo relacionado con la planeación, organización, dirección y control de su gestión directiva”.

Garza (2010) elaboró la tesis titulada “El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas”. Estudio de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, de la Unidad Académica Multidisciplinaria de Comercio y Administración Victoria, en el país de México, para obtener el título de “Maestro en Dirección Empresarial con Énfasis en recursos Humanos”. En dicho estudio, estableció como objetivo general “Analizar el clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en el Estado de Tamaulipas, proponiendo recomendaciones para mejorar esta variable en beneficio de los empleados y la organización en su conjunto”.

Para llevar a cabo la investigación, diseñó un cuestionario que contempla las dimensiones propuestas por Valenzuela, 2003; Hernández, 2005; y Chiang et al., 2007. Con los resultados obtenidos, concluyó que “el ambiente de trabajo que se experimenta en la Dirección es de Desacuerdo y Neutral, ya que los empleados no están de acuerdo

con el desarrollo e implementación de las dimensiones de autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, equidad, innovación, percepción de la organización, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y ambiente físico; sin embargo, las dimensiones de reconocimiento, motivación intrínseca, presión, satisfacción general y visión, cuentan con una percepción De acuerdo”.

Dichos estudios, permiten identificar la importancia que tiene el estudio del clima organizacional, no importando el área geográfica o cultura de la población, en la cual se encuentren las organizaciones.

2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se desarrollan las bases teóricas que son el sustento que respalda todo estudio de investigación. El adentrarse en los conceptos, teorías y enfoques acerca del clima organizacional, permite conocer el ámbito y cobertura del estudio, así como, las dimensiones que lo determinan.

Para la elaboración del mismo, Hernández et al. (2014) indican que “es necesario detectar, obtener y consultar la literatura (documentos) pertinente para el problema de investigación, así como extraer y recopilar la información de interés” (p. 83).

2.1 Clima Organizacional

Este aspecto se ha convertido en un tema de interés para las organizaciones, transformándose en un campo de estudio vital para el desarrollo de las mismas. A continuación, se presentan los antecedentes teóricos en relación al clima organizacional.

2.1.1 Antecedentes teóricos del Clima Organizacional

La sociedad a través de su historia ha ido evolucionando, desde las primeras comunidades con la división de roles, con personas dueñas de los medios de producción por un lado y su contraparte la esclavitud, en la cual, no existía una valoración de la mano de obra. Sin embargo, a través del tiempo este concepto en la gran mayoría de lugares ha desaparecido, siendo parte únicamente de nuestra historia.

De igual manera, la administración ha experimentado cambios significativos, los cuales le han permitido ir evolucionando, desde la aparición de nuevos enfoques y campos de estudio, siendo uno de ellos el clima organizacional. Arano et al. (2016) hacen referencia al origen del clima organizacional, enfocado desde la perspectiva de las escuelas de la administración, en el cual, indican que:

No debemos ver al desarrollo de las diferentes escuelas como un dato histórico, sino más bien, el surgimiento de un ente organizacional más humanizado, moderno, tecnificado y con una influencia de los diversos factores ambientales que sin lugar a duda intervienen todos los días en él llamado clima organizacional. (p. 9)

En dicho estudio, mencionan que las primeras señales del clima organizacional, surgen en la administración científica y clásica, siendo sus principales precursores Frederick W. Taylor (1856-1915) y Henri Fayol (1841-1925), indican, que si bien Taylor se enfocó directamente en resolver los problemas principalmente por la deficiencia de los trabajadores en las diferentes áreas de producción y a pesar que no mencionaba, el clima organizacional, en su modelo tradicional, en donde los gerentes determinaban cual era la forma más eficiente de realizar tareas de manera repetitiva, motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales.

Posterior, indican en el mismo estudio, que la mayor aportación de Henri Fayol se centró, no tanto en el individuo, sino en la organización, entendida como una organización productora de bienes y/o servicios, en el cual, el foco era la empresa como un todo, no solo un segmento de ella; dirigiendo sus esfuerzos hacia la identificación de las funciones administrativas y, a establecer los catorce principios de la administración.

De igual forma, indican que aparecieron más señales del clima organizacional vistas desde la escuela de las relaciones humanas (1930), siendo su máximo propulsor Elton Mayo. La principal contribución de esta escuela al planteamiento conductual de los empleados, mencionan que fue, un estudio realizado en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en Chicago, en el cual, se pretendía comprobar si era posible un incremento en la productividad de los trabajadores, realizando cambios en la iluminación ambiental.

En la escuela estructuralista (1950), mencionan dichos autores que, a pesar que no se abordaba el termino de clima organizacional, desde el punto de vista de esta escuela,

las personas que laboran en la organización deberían sentirse parte importante de ella, ya que podría entenderse que la misma, es el medio en donde las personas se desenvuelven y de no ser así se podría decir que estarían experimentando la frustración.

Así mismo, indican que el nacimiento del clima organizacional aparece en la escuela conductista (1960), en la cual, se comienza a analizar la forma de trabajo de los trabajadores o gerentes, así como, las condiciones tanto físicas como de seguridad del entorno en la organización. Sirviendo dichos análisis para la creación de diversas teorías de comportamiento humano en las organizaciones.

Los estudios del clima organizacional a partir de esa escuela se han intensificado hasta la actualidad, otorgándole un lugar privilegiado al recurso humano en las organizaciones. Por lo que, es necesario abordar su conceptualización para lograr comprenderlo y que, a la vez, se convierta en punto de partida, para el desarrollo del estudio.

2.1.2 Concepto de Clima Organizacional

En el presente apartado, se busca abordar los diferentes enfoques, en relación a la conceptualización del clima organizacional, por parte de los distintos autores. Para ello, Dessler (1979, citado en García, 2009) indica que, “el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (p. 47).

Brunet (2011) define el clima organizacional como:

Un conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados. Así, las variables propias de la organización, como la

estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. (p. 19)

De igual forma, Ramírez y Domínguez (2012) se refieren al clima organizacional como “el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización” (p. 24).

Schneider (1990, citado en Arriola et al., 2011) indica que:

El clima organizacional es la percepción de los miembros de una organización, generada por la interacción de los mismos, sobre las prácticas, procedimientos y participación, formales o informales, que son esperados, apoyados y recompensados por la organización con base en estándares previamente establecidos. (p. 116)

De igual manera, Goncalvez (1997, citado en Rodríguez, 2016) indica que “el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral” (p. 6).

Por lo que se puede observar, en los autores citados y a la vez, en las revisiones bibliográficas realizadas, que existe un consenso en los mismos, al indicar que el clima organizacional, es el conjunto de percepciones que se forman los empleados respecto a diversos factores de la organización en el cual laboran, influyendo en el comportamiento de las personas que la conforman y por ende la distinguen de otra.

Es necesario indicar, que a pesar que las percepciones son subjetivas, estas pueden ser medibles, utilizando los instrumentos de recolección de información adecuados.

2.1.3 Características del Clima Organizacional

Rodríguez (2005, citado en Caal, 2015) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez, estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

2.1.4 Importancia del Clima Organizacional

Brunet (2011) indica que, en una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Motivo por el cual, se vuelve importante para cualquier administrador ser capaces de analizar y diagnosticar el clima en la organización por las siguientes tres razones, tal como lo indica dicho autor:

- Debido a que permite evaluar los factores que constituyen fuentes de conflicto, estrés, insatisfacción y que contribuyen a generar actitudes negativas frente a la organización.
- De igual manera, este permite iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- A su vez, permite seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

De igual forma Chiang et al. (2010) indican que su importancia, radica en que:

El clima afecta a los procesos organizacionales y por tanto influye en la eficiencia y productividad de la organización, en su habilidad para innovar, en la satisfacción laboral y en el bienestar de que gozan sus miembros. El clima afecta como un todo al miembro de la organización. (p. 87)

En este mismo orden de ideas, Bordas (2016) destaca su importancia al indicar que el clima organizacional, influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización y de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se da en la organización, así como de la productividad, eficiencia y desempeño organizacional.

Así mismo, Toro y Sanin (2013) indican que las percepciones que tienen los empleados sobre los diferentes atributos de la realidad laboral constituyen un elemento fundamental, no solo para la implementación de políticas de gestión de las personas, sino también, para el desarrollo estratégico de la organización. Razón por la cual, tiene gran importancia el compromiso por parte de los altos dirigentes, tal como lo indica Werther et al. (2014), los cuales, mencionan que:

Las nuevas tendencias en la gestión del capital humano incluyen cambios importantes en los esquemas tradicionales de estilos de dirección, jerarquías, participación y procesos internos de comunicación de las organizaciones productivas tendientes a mejorar el clima organizacional y propiciar el desarrollo, superación y buen desempeño de sus trabajadores. (p. 300)

2.1.5 Tipos de Clima Organizacional

Likert (1968, citado en Guillen, 2013) indica que las características del clima organizacional propias de una organización, pueden determinarse según las siguientes variables:

- a) **Variables Causales:** Son independientes, que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene, encontrándose dentro de ellas la estructura de la organización y su administración (reglas, decisiones, normas, etc.).
- b) **Variables Intermediarias:** Estas son las que reflejan el estado interno y la salud de la organización, encontrándose dentro de ellas las motivaciones, las actitudes, la eficacia de la comunicación, etc.
- c) **Variables finales:** Son las variables dependientes de las variables indicadas anteriormente. Estas reflejan los resultados obtenidos de la organización, dentro de ellas se encuentran la productividad, los gastos, las ganancias y las pérdidas de la organización.

Así mismo, señala dicho autor, que la combinación y la interacción de dichas variables permiten determinar dos tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los cuales parten de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

- **Clima autoritario: Sistema I: Autoritarismo explotador:** Indica que este tipo de sistema, se caracteriza en que la dirección no tiene la confianza en los empleados, estos deben de trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, amenazas, en el cual rara vez son recompensados; en donde las pocas interacciones existentes entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza, no existe trabajo en equipo y la comunicación de los superiores con los subordinados solo existe en forma de directrices e instrucciones.
- **Clima autoritario: Sistema II: Autoritario paternalista:** Al referirse a este tipo de clima, el autor indica que, en dicho sistema la dirección muestra una confianza “condescendiente” en los empleados, en el cual, al contrario del sistema anterior, en este, algunas de las decisiones y procesos de control se toman en los niveles intermedios e inferiores. Existe poco trabajo en equipo y a la vez, poca influencia ascendente, las recompensas, así como algunas veces los castigos, son herramientas utilizadas para motivar a los empleados. Así mismo, este clima da la impresión de ser estable y estructurado.
- **Clima participativo: Sistema III: Consultivo:** En este clima, el autor indica que, la dirección presenta confianza elevada en sus empleados, en el cual, los procesos de control son delegados de la cúspide hacia abajo, pero a la vez, manteniendo un nivel de responsabilidad en los diferentes niveles. Así mismo, se observa un alto grado de confianza entre superior y subordinado. Las decisiones son generalmente tomadas por la dirección, pero a la vez se permite que los empleados en los niveles inferiores tomen decisiones más específicas; la comunicación es descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. De igual manera, menciona que se busca satisfacer las necesidades de prestigio y de estima de los empleados.
- **Clima participativo: Sistema IV: Participación en grupo:** En relación a este último tipo de clima, el autor menciona, que la dirección muestra plena confianza

en los empleados. La comunicación se realiza tanto de manera ascendente, descendente como lateral. Existe un alto grado de motivación en los empleados, a la vez, entre los superiores y subordinados se observa una relación de amistad y confianza. La toma de decisiones no se encuentra centralizada, sino que se encuentra distribuida, en todos los niveles de la organización. Encontrándose todos los empleados y la dirección, trabajando en un mismo equipo con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización.

Así mismo, Jáuregui y Louffat (2019) indican que, el estudio del clima organizacional reciente, se encuentra centrado en climas específicos según área de interés. Clasificándolos dichos autores de la siguiente manera:

- **Clima de innovación y de creatividad:** En el cual indican, que este puede considerarse como una medida en la que las normas y los valores de una organización enfatizan la innovación y la creatividad.
- **Clima de seguridad:** En este hacen referencia a las percepciones de las políticas, los procedimientos y las prácticas relacionadas con la seguridad en el ambiente de trabajo y la seguridad de la información, la cual, puede considerarse también, como una forma de seguridad en la empresa.
- **Clima ético:** Indican que este clima, surge cuando las personas en la organización perciben que las decisiones y los dilemas éticos se abordan según normas o comportamiento esperados.
- **Clima de alta efectividad:** Reddin (1970, citado en Jáuregui y Louffat, 2019) indica que, el clima organizacional relacionado con la alta efectividad, puede ser subdividido en humanitario, de equidad, orientado a la productividad, rendimiento y orientado al desafío.

- **Clima de baja efectividad:** Reddin (1970, citado en Jáuregui y Louffat, 2019) indica que, el clima organizacional relacionado con la baja efectividad puede ser subdividido en clima de sumisión, ambiguo y utilitario.
- **Clima de comunicación:** Falcione et al. (1987, citado en Jáuregui y Louffat, 2019), indican que, a diferencia del clima organizacional, este incluye solo elementos comunicacionales, tales como juicios de la receptividad en la gestión de la comunicación o la confiabilidad de la información que se difunde en la organización.

Es necesario indicar, que cada organización es única y que, a la vez, la misma es capaz de evolucionar y transformarse, modificando por ende su estructura tanto formal como informal, la cual, tiene impacto directo en las diferentes percepciones que presenten los empleados en un determinado momento.

2.1.6 Dimensiones que Determinan el Clima Organizacional

Las dimensiones que determinan el clima organizacional, son aquellas características que influyen en el comportamiento de los empleados y que, a la vez, pueden ser medidas. Como se ha indicado en los apartados anteriores, cada organización es única, por lo que, el establecimiento de las dimensiones para realizar el diagnóstico del clima organizacional, se debe realizar tomando en cuenta, el giro del negocio y las necesidades de la organización.

Por lo que, para cumplir con los objetivos establecidos del presente estudio, se establecieron las siguientes dimensiones:

- **Comunicación Interna:** De la Cruz (2014) define dicho aspecto como “aquella que se da entre distintas personas o departamentos dentro de una empresa y que permanece siempre dentro de ella” (p. 60). De igual manera, el mismo autor, indica que este tipo de comunicación persigue los objetivos de informar, formar y motivar. Asimismo, Koontz et al. (2012) indican que el propósito de la

comunicación en una empresa es “disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa” (p. 456). La comunicación, por ende, es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que dicho aspecto, integra las funciones gerenciales.

- Reconocimiento: Hernández et al. (2011) indican que este aspecto, es utilizado para reconocer un desempeño adecuado, mencionan además, que los incentivos ayudan a motivar el desempeño del personal, los cuales pueden ser financieros y no financieros. Siendo en el caso del presente estudio, dicha dimensión enfocada al reconocimiento no financiero, por el tipo de organización objeto de estudio.
- Relaciones interpersonales en el trabajo: Charry (2014) indica que esta dimensión, “hace referencia al tipo de relaciones que se establecen entre las personas que laboran en la organización, específicamente a las posibilidades de trabajar en equipo, el manejo de los conflictos, las relaciones entre áreas, y los estilos comunicativos” (p. 6), así mismo, Abrajam et al. (2009, citados en Caal, 2015) indican que, esta dimensión implica el carácter social del trabajador, expresado en el número de contactos o relaciones que tiene con los miembros de la organización.
- Calidad en el trabajo: Este aspecto se refiere, a la percepción de los empleados en cuanto al trabajo bien hecho y al énfasis que pone la organización en cuanto a los resultados y a la calidad de los mismos (Koontz et al., 2012).
- Compromiso: En relación a dicha dimensión, Uribe (2015) indica que es la percepción del grado en el cual los valores y metas de los empleados son congruentes con los de la organización donde trabajan, lo cual propicia, que ellos se comprometan con la organización.

- Delegación de actividades y funciones: En este sentido, Ponce (2005, citado en Solórzano, 2014) indica que este aspecto, hace referencia a dar a otra persona la autoridad y responsabilidad para que realice ciertas actividades, la cual es progresiva, basada en reglas previamente establecidas, siendo fundamental para dicho proceso, una buena comunicación e interacción dentro de la organización.
- Eficiencia en la productividad: En relación a dicho aspecto, Koontz et al. (2012) indican que consiste en alcanzar las metas establecidas, con la menor cantidad de recursos posibles en cuanto al resultado y a los insumos utilizados, en un periodo específico con la debida atención a la calidad.

2.1.7 Enfoques o Estrategias para Abordar el Clima Organizacional

Derivado a lo indicado en los apartados anteriores, es preciso reflexionar en la forma de intervenir el clima organizacional. Es necesario indicar, que existen varias metodologías de intervención, sin embargo, en este apartado se abordarán algunas de ellas.

2.1.7.1 Modelo de Desarrollo Organizacional.

En relación a la intervención del clima organizacional, Bordas (2016) indica que, uno de los enfoques más importantes es el del desarrollo organizacional, como una estrategia global de cambio y mejora organizacional, continuada y planificada. Asimismo, Bordas (2016) hace referencia a Brunet (1987), el cual realiza un modelo de intervención desde el punto de vista del desarrollo organizacional, basado en cinco etapas, siendo estas:

- **Primera etapa:** En la cual indica el autor, que el objetivo es conocer los posibles cambios a efectuar por las partes implicadas.
- **Segunda etapa:** En esta menciona, que se comienzan a realizar los cambios, ajustes o mejoras en la estructura, procesos, filosofías, políticas de dirección y actitudes de los empleados.

- **Tercera y cuarta etapa:** En estas etapas, indica que, se realiza una evaluación y reajuste del proceso de cambio.
- **Quinta etapa:** Indica el autor, que se formalizan y consolidan los cambios establecidos mediante una serie de controles y refuerzos para que se produzca una integración global de los cambios en la organización.

2.1.7.2 Modelo de Intervención PMCO.

El modelo de intervención en clima organizacional (PMCO), fue elaborado por Cárdenas y Villamizar (2008), el cual indican, que “ofrece no solo una metodología de intervención, sino que tiene como objetivo mejorar la percepción del ambiente laboral a través de la medición de variables que afectan el clima organizacional” (p. 122). El modelo tal como lo indica Cárdenas et al. (2009), realiza un abordaje integral del modelo PMCO en tres niveles, el individual, el grupal y el organizacional.

Dicho modelo, indican los autores, propone una metodología la cual integra al empleado con la organización, a través, de un proceso dinámico, sistemático e interactivo. Dividiendo dicho modelo en las siguientes fases:

- **Primera fase:** Diagnóstico e identificación de la variable que afecta el clima organizacional.
- **Segunda fase:** Esta fase llamada por el autor ejecución, busca sensibilizar a los colaboradores, a través, de la socialización y discusión del diagnóstico.
- **Tercera fase:** Indican los autores, que se diseñan y planean las estrategias de intervención, a nivel individual, en el cual, se propone trabajar autoconocimiento y actitud positiva; a nivel intergrupala se trabaja en aspectos como comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones,

manejo de conflictos y negociación, a nivel organizacional, proponen trabajar en visión, misión, objetivos y valores organizacionales.

- **Cuarta fase:** Se implementan las estrategias.
- **Quinta fase:** Se evalúa el proceso respectivo.

2.1.8 Técnicas e Instrumentos de Diagnóstico del Clima Organizacional

Debido a la importancia que tiene el evaluar el clima en las organizaciones, es necesario identificar las principales técnicas e instrumentos utilizadas por los diferentes autores e investigadores para abordar dicho tema. Phegan (1998, citado en Sotelo y Arrieta, 2018) indica que cada organización posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, los cuales generan climas de trabajo propios. Por lo tanto, para poder medir el clima organizacional dentro de las empresas se desarrollan diferentes instrumentos, contruidos por los autores y que consideran dimensiones diversas.

Méndez (2006, citado en Sotelo y Arrieta, 2018) indica que la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización.

Según García y Bedoya (1997, citados en García, 2009) mencionan que 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 hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores, a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

Para Brunet (2004, citado en Garcia, 2009) el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima organizacional es el cuestionario escrito. En el cual, se presenta al cuestionado, una serie de preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esa descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente indica el autor, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

El talento humano es el principal recurso que tienen las organizaciones, debido a que son ellos con sus conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes quienes crean valor a las mismas, ya sea en la producción de bienes y/o servicios. Siendo estos capaces de influir tan drásticamente en el alcance de los objetivos de la organización, se convierte en un aspecto vital el estudiar el clima en el cual ellos se desempeñan.

Esto debido, a que el estudio del clima organizacional permite, identificar las percepciones que los empleados tienen respecto a los diferentes factores que se presentan en la misma. Tal como lo indica Cásales et al. (2000, citados en Dávila et al., 2012) cuando se refieren al clima organizacional como “la percepción de los individuos acerca del ambiente interno de la organización, que influye y afecta el comportamiento de las personas, especialmente su productividad, satisfacción con el empleo y su estabilidad laboral” (p. 108), por lo que, se convierte en una fuente importante del sistema de gestión de recursos humanos.

En Guatemala, así como en el resto del mundo las instituciones públicas del sector salud, juegan un papel muy valioso en las sociedades, desde la regularización de los servicios de salud públicos, hasta la prestación de los mismos a las personas que lo necesitan, incluyendo sobre todo a las más vulnerables. Sin embargo, a pesar de la importancia de dichas instituciones, en Guatemala existen escasos estudios sobre el clima en dichas organizaciones.

La escasez de dichos estudios, lo convierte en un campo amplio de investigación, buscando en todo momento, que el mismo, permita no solo un diagnóstico preciso de la situación actual de las instituciones en relación al clima organizacional, sino, además elaborar una propuesta de mejora que contribuya al mejoramiento de las debilidades o áreas de mejora detectadas.

Por lo indicado, en los párrafos anteriores de la importancia que tienen los empleados en las organizaciones y su percepción respecto a los diversos factores que la conforman, se convierte en un tema fundamental para la gestión del talento humano el estudio del clima organizacional, por lo que, en este sentido, se realizó el estudio en una institución pública del sector salud, con la finalidad de realizar el respectivo diagnóstico y propuesta de mejora del clima organizacional.

Para abordar el estudio del clima organizacional, en la institución pública del sector salud, ubicada en el municipio de Guatemala, se plantearon las siguientes interrogantes, ¿Cuál es la percepción de los empleados, respecto a las dimensiones del clima organizacional, en la institución pública del sector salud, ubicada en el Municipio de Guatemala?, ¿Cuál es la percepción de los empleados, en cuanto a las dimensiones del clima organizacional, en la institución pública objeto de estudio, basándose en los subgrupos laborales: Área de trabajo, antigüedad en la institución y forma de contratación? y ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional que deben ser abordadas según el diagnóstico, para la diseño de la propuesta de mejora?.

El estudio se abordó desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos, realizando el mismo, en el periodo comprendido de mayo 2020 en el cual se inició, con el establecimiento del tema, hasta junio 2021, con la elaboración del informe y la presentación a la Dirección de la Escuela de Postgrado de la entrega del informe final, realizando todo el proceso de manera sincrónica.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Evaluar el clima organizacional en una institución pública del sector salud, ubicada en el municipio de Guatemala y diseño de propuesta de mejora.

3.2.2 Objetivos específicos

1. Establecer la percepción de los empleados, en relación, a las dimensiones del clima organizacional, en la institución pública del sector salud.

2. Analizar el clima organizacional en la institución objeto de estudio, basándose en los subgrupos laborales: Área de trabajo, antigüedad en la institución y forma de contratación de los empleados.
3. Diseñar una propuesta de mejora, con base, a los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima organizacional en la institución objeto de estudio.

3.3 Diseño

La investigación se realizó bajo el método científico en sus distintas fases, con un enfoque mixto, Hernández et al. (2014) indican que este enfoque “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (p. 532).

El alcance del estudio es tipo descriptivo, debido a que como indica, Hernández et al. (2014) en los estudios descriptivos se “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 92). Asimismo, el diseño de la investigación es no experimental, debido a que se buscó, observar y medir las diferentes dimensiones del clima organizacional en su contexto cotidiano.

3.4 Población sujeta al estudio

Para llevar a cabo la investigación, se constituyó como unidad de análisis al personal que labora en la institución pública del sector salud, objeto de estudio. No se seleccionó una muestra, sino que se desarrolló un censo, esto debido a que fue posible por la cantidad de personal incluir a toda la población. Además, de lo importante que es para este estudio, conocer la percepción que tiene cada uno de los empleados respecto a las dimensiones del clima organizacional, en la institución objeto de estudio. Siendo esto vital, debido a las atribuciones que tiene asignadas la organización, a nivel nacional. Obteniendo la participación de 50 empleados.

3.4.1 Características de contratación de la población sujeta al estudio

La clasificación del personal, tomando como referencia el tipo de contratación, se define a continuación:

- Personal renglón presupuestario 011: Personal que tiene carácter permanente, se considera así, a la persona individual que ocupe un puesto en la administración pública en virtud de nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo legalmente establecido, mediante el cual queda obligado a prestarle sus servicios o a ejecutarle una obra personalmente a cambio de un salario, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata de la propia administración pública (Reglamento de la Ley del Servicio Civil de Guatemala. Acuerdo Gubernativo No. 18-98, 1998).
- Personal renglón presupuestario 031: Personal contratado por planilla, el cual comprende a obreros, operarios y peones, que presten sus servicios con carácter temporal en talleres, principalmente en mantenimiento y similares; así como, en la ejecución de proyectos y obras públicas, que no requieren nombramiento por medio de Acuerdo y cuyo pago se hace por medio de planilla y la suscripción del contrato que establece la ley (Manual de clasificaciones presupuestarias para el sector público de Guatemala, 2008).
- Personal renglón presupuestario 029: Personal contratado para prestar servicios técnicos o profesionales, quienes no tienen relación de dependencia, asignados al servicio de una unidad ejecutora del Estado, y que podrán ser dotados de los enseres y/o equipos para la realización de sus actividades, en periodos que no excedan un ejercicio fiscal (Manual de clasificaciones presupuestarias para el sector público de Guatemala, 2008).

3.5 Técnicas

3.5.1 Técnicas de investigación documental

La compilación de la información requerida para profundizar los conocimientos sobre el tema de investigación, así como, posteriormente de respaldo teórico para el análisis de resultados, se logró, a través de la revisión de documentos, libros, revistas, tesis, entre otras; utilizando a su vez distintas técnicas de lectura. Así mismo, se elaboraron fichas bibliográficas de manera electrónica, utilizando las Normas APA en su última versión.

3.5.2 Técnicas de investigación de campo

Para realizar la investigación se utilizó el cuestionario, elaborado con preguntas estructuradas con la escala de medición de Likert. Dicha escala como indica Hernández et al. (2014) es un “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (p. 238).

3.6 Instrumentos de medición

Para realizar la investigación de campo se utilizó el cuestionario adaptado por Chiang et al. (2007) el cual en su versión original, toma en cuenta las siguientes doce dimensiones: Toma decisiones, objetivos de la institución, coordinación externa, comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, calidad en el trabajo, compromiso, eficiencia en la productividad, entorno físico, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones.

Sin embargo, para el desarrollo del estudio, se tomaron en cuenta las siguientes:

1. Comunicación interna
2. Reconocimiento
3. Relaciones interpersonales en el trabajo
4. Calidad en el trabajo
5. Compromiso
6. Delegación de actividades y funciones
7. Eficiencia en la productividad

Se excluyen de dicha investigación las otras cinco dimensiones, debido a la naturaleza del tipo de organización objeto de estudio.

Así mismo, se establece que la escala de Likert para las respuestas a las afirmaciones realizadas será la siguiente:

- 1= Totalmente de acuerdo
- 2= De acuerdo
- 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4= En desacuerdo
- 5= Totalmente en desacuerdo

El instrumento cuenta con 48 ítems, los cuales abordan las dimensiones a evaluar del clima organizacional en la institución objeto de estudio (Ver Anexo 1).

Dicho instrumento, se encuentra conformado por afirmaciones positivas y negativas, siendo las afirmaciones negativas: 4 y 21, por lo que las demás, se encuentran categorizadas como afirmaciones positivas.

La escala de ponderación de dichas afirmaciones es la siguiente:

Tabla 1 *Ponderación de las afirmaciones*

Afirmaciones	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Positivas	5	4	3	2	1
Negativas	1	2	3	4	5

Nota: Elaboración propia, mayo 2021.

De igual manera, se estableció la siguiente escala valorativa para el análisis tanto de manera cualitativa como cuantitativa, tomando en consideración los diferentes estudios realizados en América Latina.

Tabla 2 *Escala valorativa de los resultados de la investigación*

Porcentaje	Interpretación
100%	Excelente
85%-99%	Bueno
65%-84%	Aceptable
45%-64%	Regular
0%-44%	Negativo

Nota: Elaboración propia, basado en Caal (2015).

3.7 Procedimiento utilizado

La primera actividad realizada en el trabajo de campo, fue una reunión con el personal de cada una de las Unidades/Secciones de trabajo del Departamento, en la cual, se les indicó el objetivo de la investigación de trabajo, así como, instrucciones generales y el procedimiento a seguir para el respectivo llenado del cuestionario. Posterior se realizó la entrega a los 50 empleados de la institución objeto de estudio.

Reunidos los cuestionarios, se realizó el respectivo procesamiento de los datos, para lo cual, fue necesario la codificación de los ítems de cada una de las dimensiones, utilizando matrices elaboradas en hojas electrónicas de Microsoft Excel. Una vez registrados los datos, se establecieron los datos obtenidos de cada uno de ellos, tanto de manera global, como por área de trabajo, años de antigüedad y renglón presupuestario.

Posterior a la respectiva tabulación de los datos, las tablas y figuras correspondientes, las cuales sirvieron de punto de partida, se realizó el respectivo análisis y comparación de cada uno, según los objetivos establecidos para la investigación.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

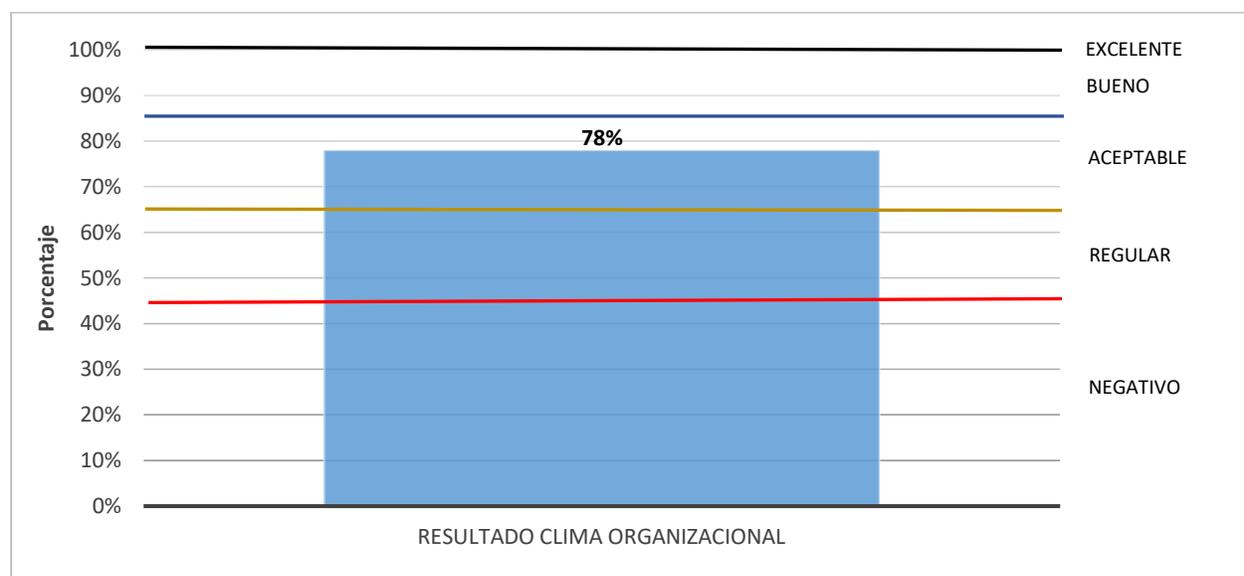
4.1 Situación actual del Clima Organizacional

El presente apartado, tiene como finalidad plasmar los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado, en relacionan al clima organizacional, en la institución objeto de estudio.

4.1.1 Diagnóstico general del clima organizacional

A continuación, se presentan los resultados generales obtenidos, en el estudio del clima organizacional de la institución.

FIGURA 1 Resultado obtenido del diagnóstico del clima organizacional en la institución de salud, objeto de estudio



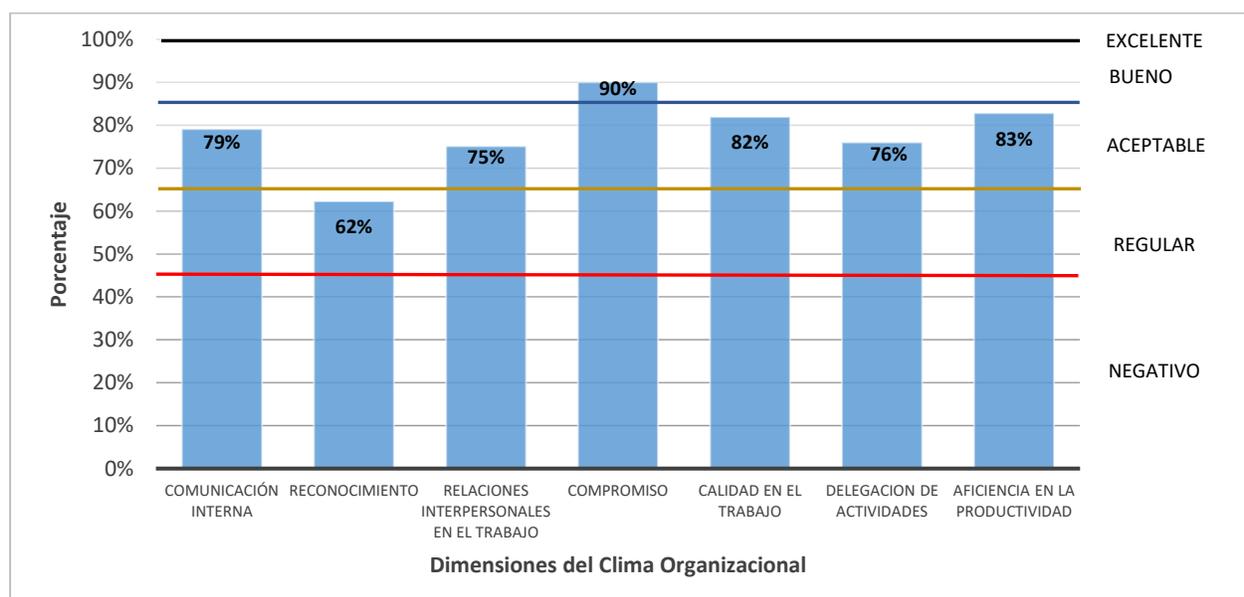
Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

Como se puede observar en la Figura 1, la institución obtuvo una ponderación a nivel general del clima organizacional del 78%, situándose así, en el rango de aceptable, según la escala establecida en la metodología para su interpretación, lo cual, evidencia que existen diversas áreas de mejora, desarrollándose las mismas, en los siguientes

apartados. Cabe mencionar, que dicha ponderación es el resultado del promedio obtenido en las dimensiones estudiadas.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, según dimensión del clima organizacional, a nivel de la institución objeto de estudio.

FIGURA 2 Resultado obtenido del diagnóstico del clima organizacional por dimensiones, en la institución de salud, objeto de estudio



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

Los resultados presentados en la Figura 2, evidencian que a pesar que existen dimensiones del clima organizacional fortalecidas, tales como compromiso con un 90%, situándose la misma, dentro del rango de bueno, según la metodología establecida, seguida por eficiencia en la productividad con un 83%, considerándose como un resultado aceptable, también existen dimensiones que se encuentran debilitadas, siendo la que menor ponderación obtuvo reconocimiento con 62%, encontrándose así, en el rango de regular.

Cabe mencionar, que debido a la diversidad e impacto de las atribuciones asignadas a la institución pública objeto de estudio en el sector salud guatemalteco, se convierte en

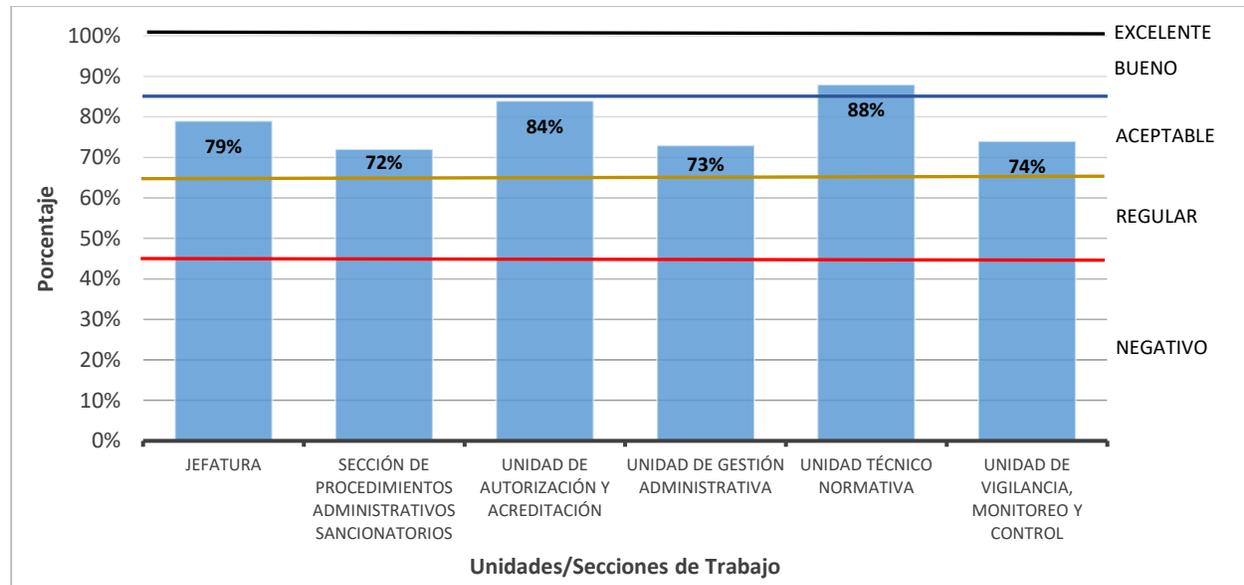
un aspecto fundamental, intervenir cada una de las dimensiones, tomando en consideración, además que cada una de ellas, influye ya sea de manera positiva o negativa en el clima organizacional. En los siguientes apartados, se abordará cada una de las dimensiones establecidas para el diagnóstico del clima organizacional.

4.1.2 Diagnóstico del clima organizacional, según área de trabajo, antigüedad en la institución y renglón presupuestario

En el presente apartado, se detallan los resultados obtenidos en la institución objeto de estudio, según área de trabajo de los empleados, antigüedad en la institución y por región presupuestario.

El primer aspecto a analizar, son los resultados obtenidos, en cuanto al área de trabajo.

FIGURA 3 Resultado obtenido del diagnóstico del clima organizacional según área de trabajo



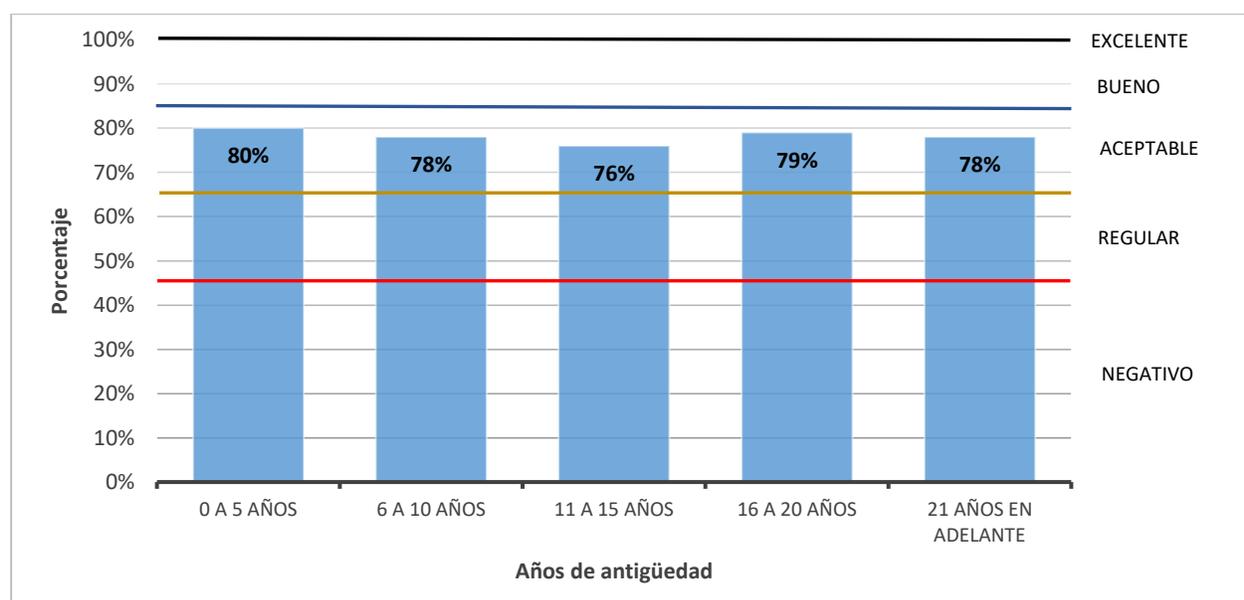
Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

Información relevante presentada en Figura 3:

- i. Se observa que, en las diferentes áreas de trabajo, existe una percepción global, desde bueno a aceptable, según la metodología establecida.
- ii. El área de trabajo que obtuvo una mayor ponderación es la Unidad Técnico Normativa, la cual, presenta una percepción fortalecida del mismo, seguida por la Unidad de Autorización y Acreditación y por Jefatura, mientras, que las demás áreas de trabajo, presentan percepciones similares, encontrándose las mismas como aceptables.

A continuación, se describen los resultados obtenidos del clima organizacional, según años de antigüedad de los empleados en la institución.

FIGURA 4 Resultado obtenido del diagnóstico del clima organizacional según años de antigüedad en la institución



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

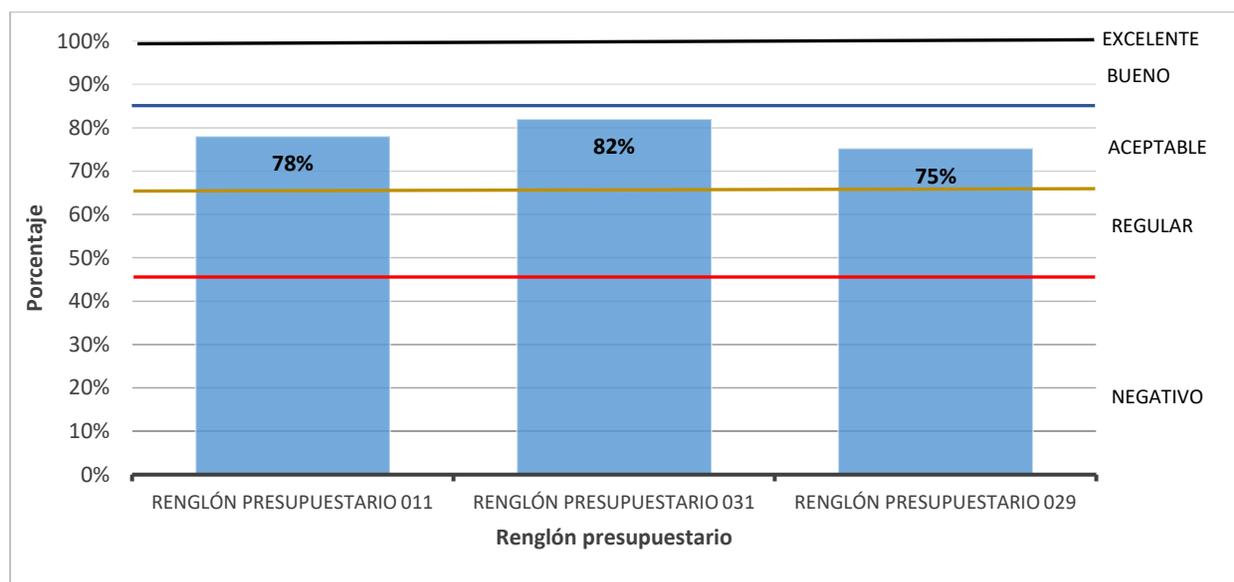
Información relevante presentada en Figura 4:

- i. Todos los grupos de edad por año de antigüedad, se encuentran en el rango de aceptable, según la metodología establecida.

- ii. No se identifica un patrón de percepción, que evidencie que mientras más o menos antigüedad tenga el empleado, existe una mejor percepción del clima organizacional, lo cual contrasta con lo indicado por Toro (2001, citado en Sanin, 2009), debido a que el autor menciona, que “la antigüedad parece determinar en alguna medida, las percepciones del personal en relación con su trabajo” (p. 70).

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del clima organizacional, según renglón presupuestario de los empleados.

FIGURA 5 Resultado obtenido del diagnóstico del clima organizacional según renglón presupuestario



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

Los datos presentados en la Figura 5, evidencian resultados relevantes para el presente estudio del clima organizacional, siendo estos:

- i. Los tres grupos presentan una percepción global dentro del rango aceptable.
- ii. Al comparar los resultados entre los diferentes grupos, se observa:

- a. Que los empleados que se encuentran contratados de manera temporal bajo el renglón presupuestario 031, presentan una percepción más positiva del clima organizacional (82%), seguido por el personal renglón presupuestario 011, también denominado en la institución, personal permanente. Dichos grupos cuentan con los mismos beneficios establecidos en ley.
- b. El personal renglón presupuestario 029, los cuales no cuentan con los mismos beneficios de ley que los grupos de empleados anteriores, estos cuentan con una percepción del clima organizacional, menos positiva, encontrándose dentro del rango de aceptable.

4.1.3 Diagnóstico según dimensiones del clima organizacional

En este apartado, se presenta el resultado obtenido de manera específica, en cada una de las dimensiones del clima organizacional en la institución de salud, objeto de estudio.

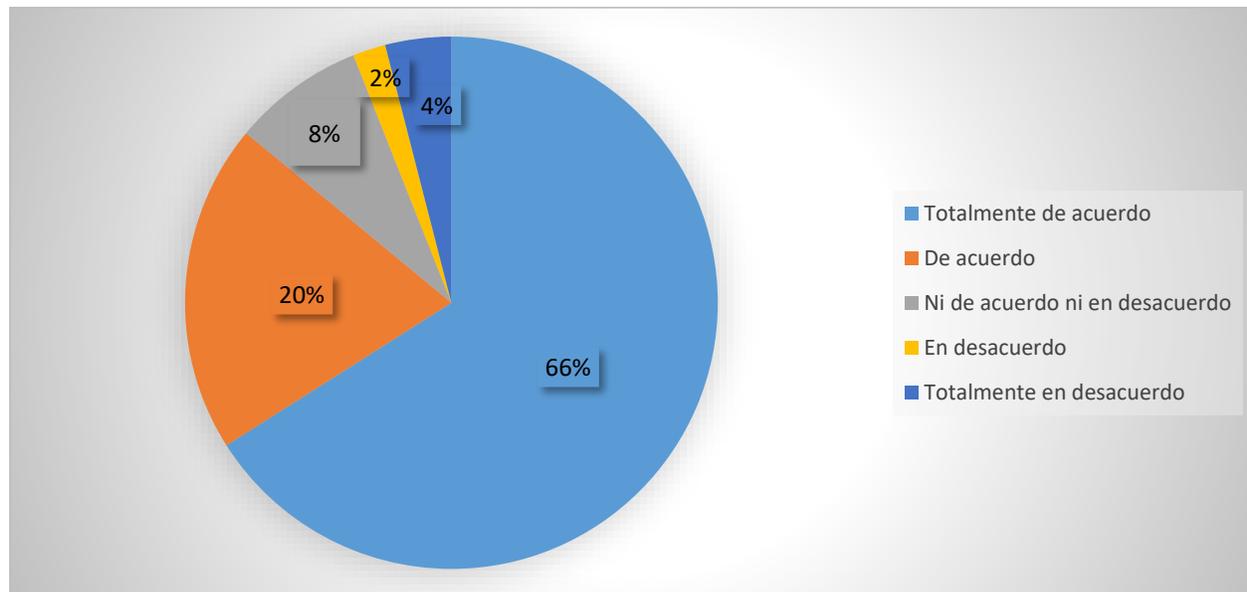
4.1.3.1 Comunicación interna.

La comunicación interna en la organización, se convierte en un elemento fundamental para el alcance de los objetivos establecidos. Así mismo, Werther et al. (2014) indican, que la comunicación interna formal e informal, mejora el ambiente de trabajo, creando un clima laboral favorable a la empresa y propicio para el desarrollo sustentable, sano e integral de la vida productiva de los trabajadores.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, en cada una de las afirmaciones establecidas en el instrumento, relacionadas a la dimensión.

Afirmación No. 1

Figura 6 *Me siento libre para conversar con mi superior acerca de temas relacionados con mi trabajo*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

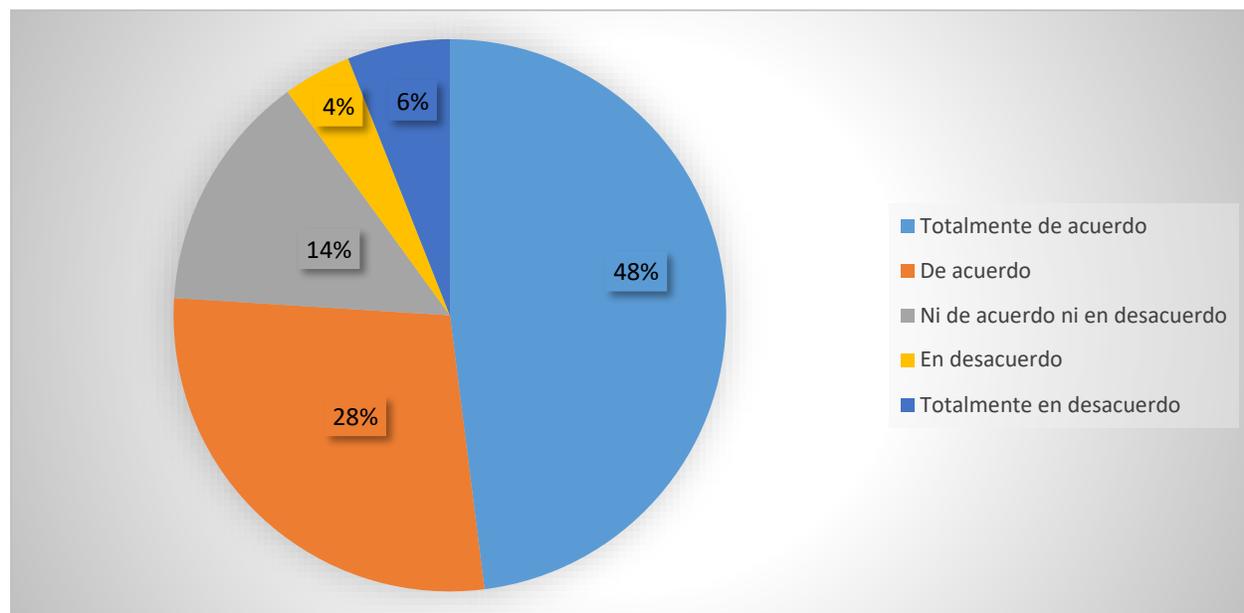
La comunicación entre superiores y subordinados es esencial en el ámbito laboral, en este sentido, Gutierrez, (2010) explica que la participación que tienen los empleados es importante ya que esta, se debe basar en un sistema de gestión eficaz.

La Figura 6, presenta los resultados obtenidos en relación a la afirmación, me siento libre para conversar con mi superior acerca de temas relacionados con mi trabajo, de la cual 33 empleados (66%) que participaron en el trabajo de campo, indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras, que 10 de ellos (20%), indicaron estar de acuerdo, lo cual representa, que el 86% del personal que participó en el estudio, percibe que tiene la libertad de comunicarse con su superior, propiciando así, ambientes de intercambio de información y retroalimentación, siendo esto un aspecto clave en el alcance de los objetivos institucionales.

En relación a dicho aspecto, Bordas (2016) hace referencia a que la comunicación ascendente es la que se da, de abajo es decir de subordinados hacia jefes, con la finalidad de dar retroalimentación a los superiores, o bien con el objetivo de brindar información acerca del avance de las metas de la organización.

Afirmación 2

Figura 7 *La relación con mis compañeros de trabajo es adecuada*



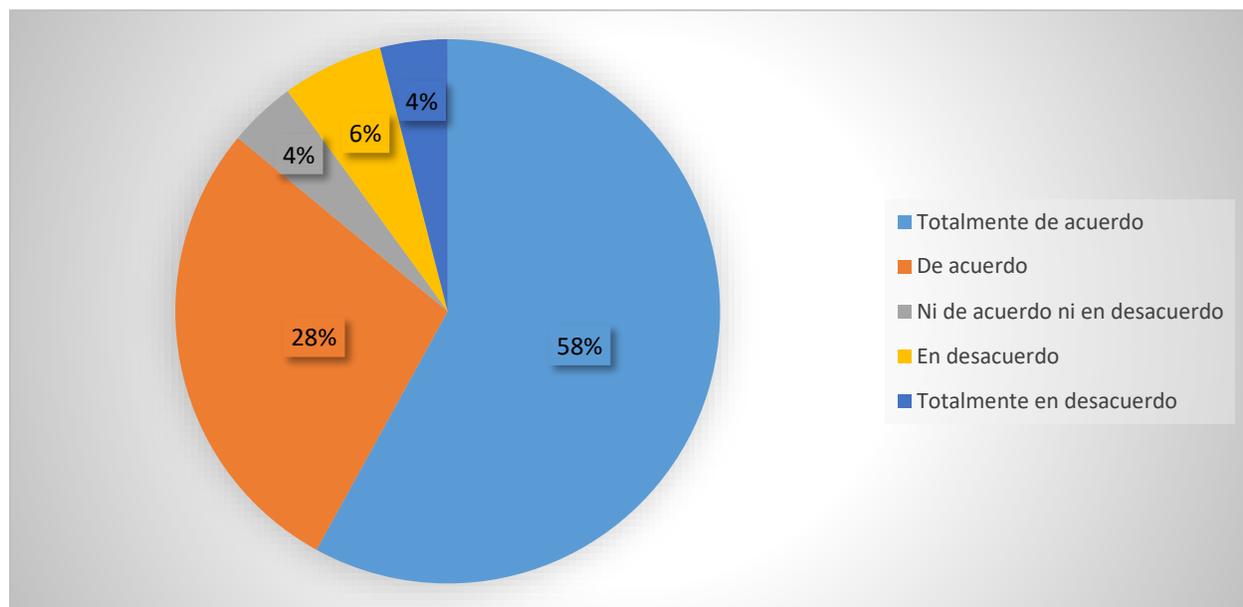
Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

Los resultados presentados en la Figura 7, evidencian que la mayoría del personal de la institución, percibe que tiene una relación adecuada con los compañeros de trabajo. Cabe mencionar, que dicho aspecto permite contar con armonía dentro de las diferentes áreas, dirigiendo los esfuerzos hacia los objetivos establecidos al equipo de trabajo, en este sentido, Aguado et al. (2008) señalan que el proceso de difusión entre el equipo de trabajo sirve para compartir, expresar el acuerdo o desacuerdo de una manera asertiva, con la finalidad de orientar las conductas ya que todo el éxito de la interacción se encuentra fundamentada en la comunicación.

De igual manera, Toro (2001, citado en Arriola et al., 2011) indica que, la interacción de las personas con sus compañeros y las características de la relación como la amistad, el respeto, la cordialidad, la cooperación, el conflicto y la cohesión, son claves para el clima organizacional.

Afirmación 3

Figura 8 *Siento que la relación con mi superior es de confianza y apoyo recíproco*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

La afirmación, siento que la relación con mi superior es de confianza y apoyo recíproco, establecida en la Figura 8, tiene una relación estrecha con la afirmación, me siento libre para conversar con mi superior acerca de temas relacionados con mi trabajo, indicada en la Figura 6. Dichas afirmaciones, cuentan con poca variación en los resultados obtenidos, lo que indica una coherencia en las respuestas brindadas por los empleados.

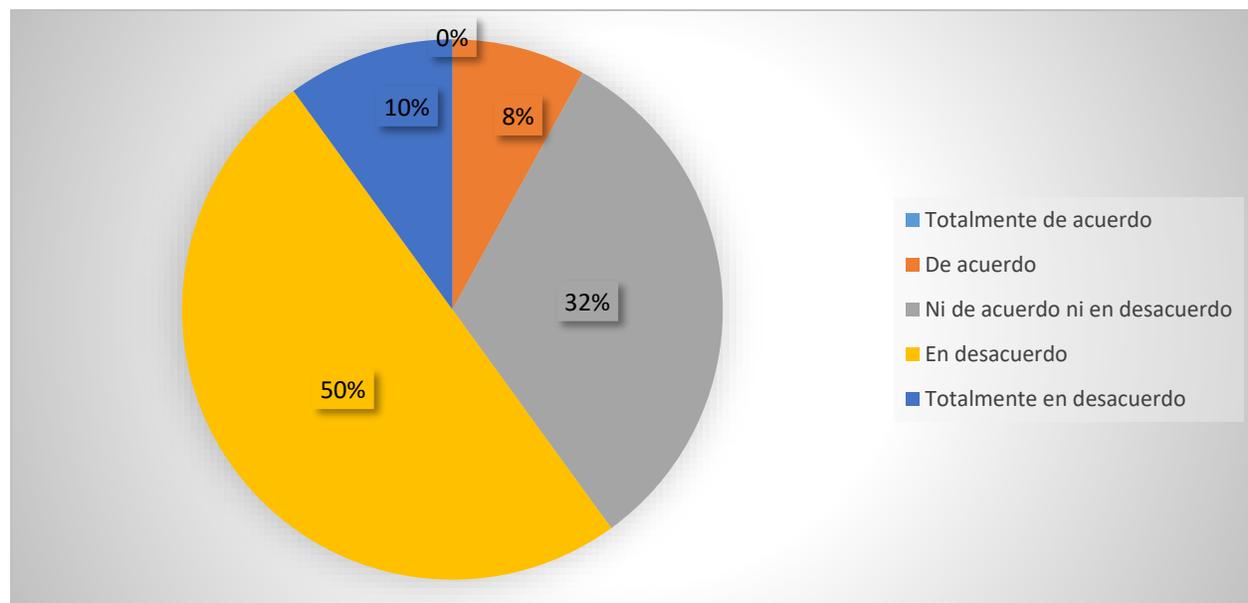
En la Figura 8, se puede observar que 58%, que corresponde a 29 empleados que participaron dando respuesta al cuestionario de clima organizacional, indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras, que 14 de ellos (28%) respondieron

estar de acuerdo. Los resultados obtenidos, evidencian que existe un grado de percepción positivo en la mayoría del personal, acerca de la confianza y apoyo recíproco entre superiores y subordinados, lo cual, permite potencializar los esfuerzos de los empleados, en cada una de las actividades realizadas, siendo esto fundamental, para el desarrollo de las atribuciones asignadas, a las diferentes áreas de trabajo.

De igual manera, Ulrich (2006, citado en Dessler y Varela, 2011) indica que los empleados que participan en el diálogo acerca de las nuevas estrategias estarán más dispuestos a ayudar para que éstas se concreten. Mencionan, además que el involucramiento va desde compartir información y expresar ideas y alternativas hasta participar del poder de decisión y de las consecuencias de las decisiones asumidas.

Afirmación 4

Figura 9 *En mi unidad/sección se producen errores por falta de información*



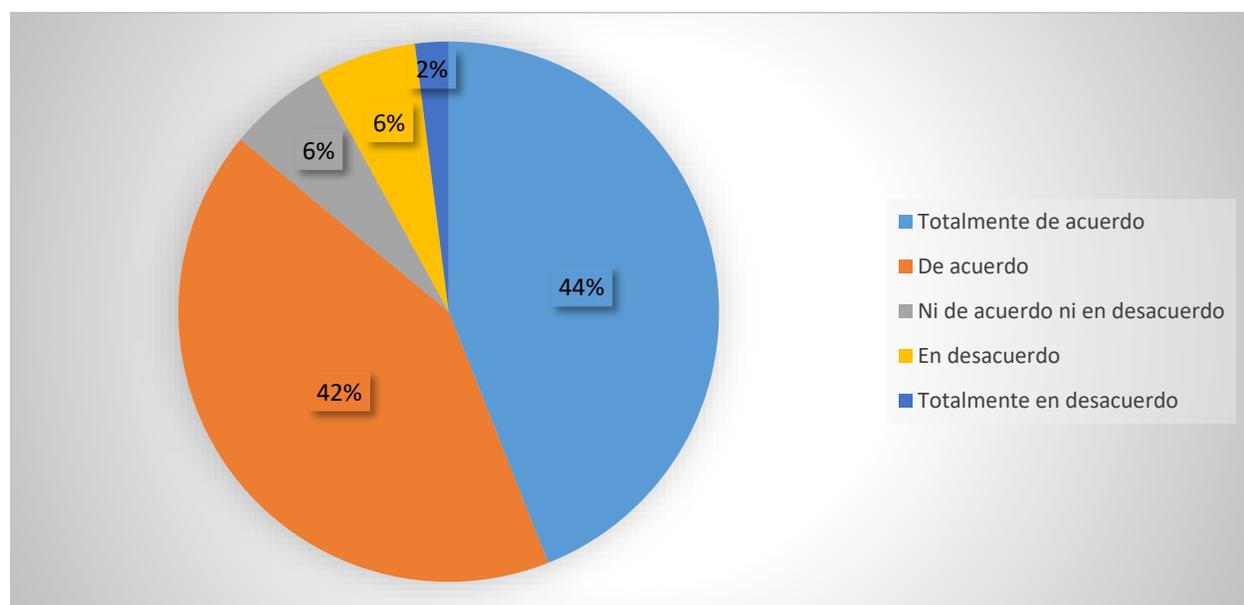
Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

En la Figura 9, se puede observar que el 60% (30 empleados) contestaron entre estar en desacuerdo a estar totalmente en desacuerdo con la afirmación, siendo esto un

aspecto importante para la institución, esto debido a que los empleados deben de contar con la información necesaria para el desarrollo de cada una de las actividades, las cuales tienen un impacto directo en el alcance de los objetivos organizacionales. En relación a lo indicado anteriormente, De Castro (2014) menciona que la comunicación debe ser fluida entre todos los empleados y superiores que pertenezcan a la misma organización, además menciona, que una debilidad en dicho aspecto, provoca que los empleados no cuenten con toda la información necesaria para el correcto desarrollo de sus actividades.

Afirmación 5

Figura 10 *Su jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones*



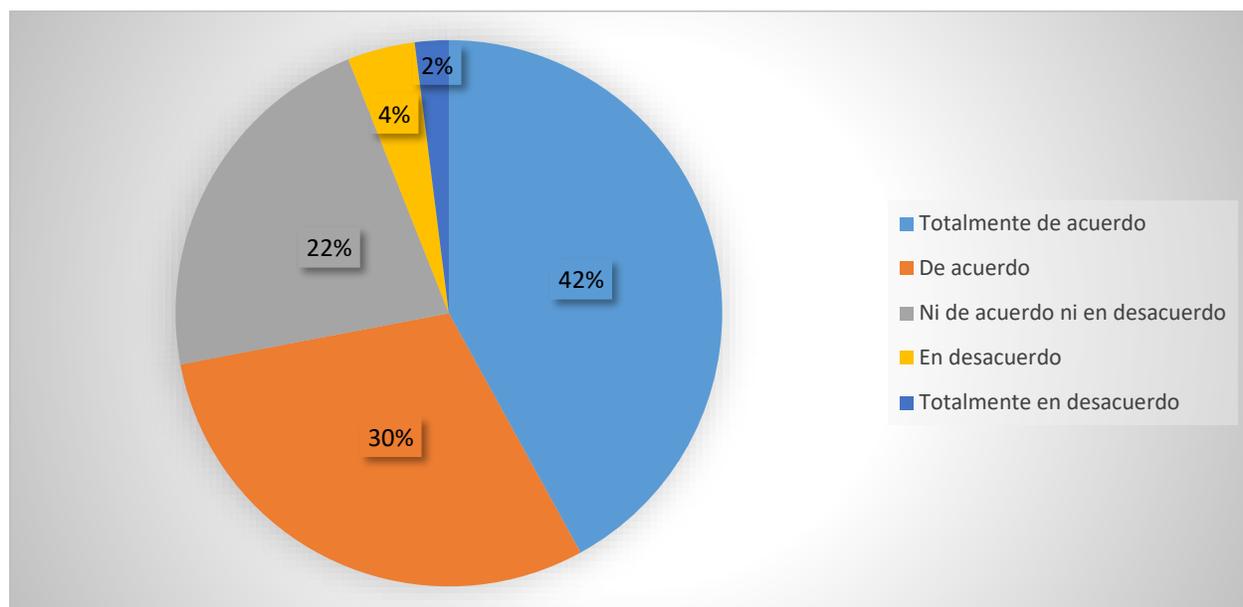
Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

La Figura 10, presenta los resultados obtenidos en relación a la afirmación, su jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones, siendo los resultados más relevantes, la percepción de 22 de los empleados (44%) que participaron en el diagnóstico, indicando estar totalmente de acuerdo y 21 empleados que representan al 42% indicando estar de acuerdo. Siendo esto esencial, debido a que

la información debe de fluir de manera adecuada y en el tiempo oportuno, entre los diferentes niveles jerárquicos de la institución, lo cual permite entre otros aspectos, el desarrollo y cumplimiento de las actividades asignadas a los empleados.

Afirmación 6

Figura 11 *Se le entrega la información suficiente en el momento, para realizar bien su trabajo*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

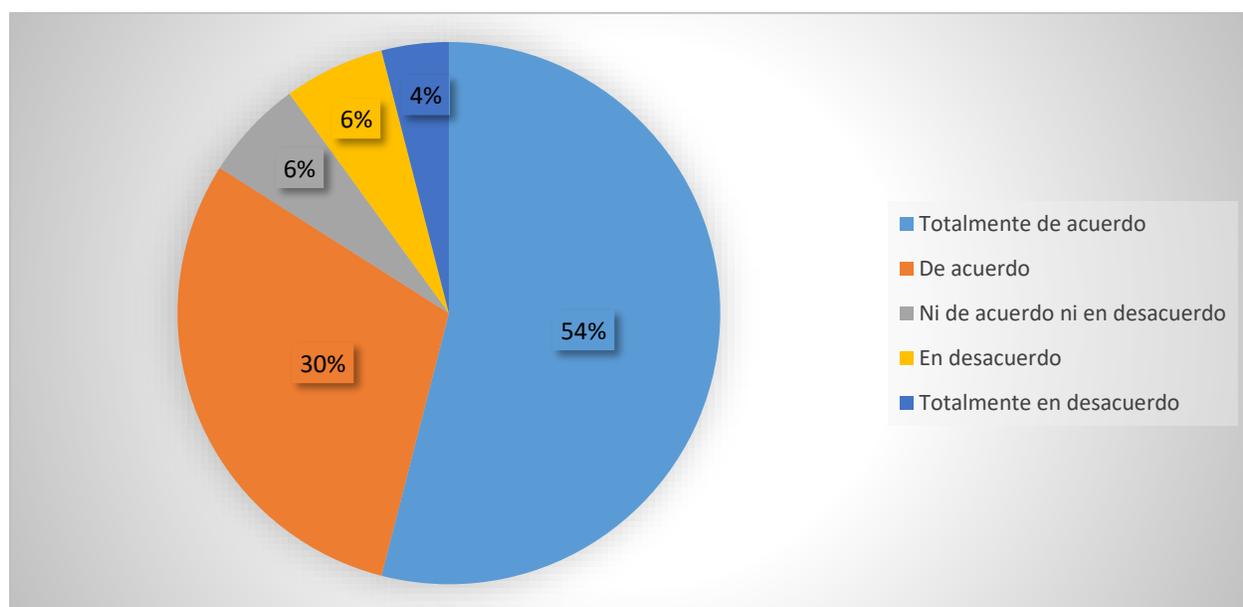
En cuanto a la afirmación indicada en la Figura 11, se puede observar, que del personal que participó en el trabajo de campo, 36 empleados que representan al 72%, contestó entre estar totalmente de acuerdo a estar de acuerdo, dichos resultados evidencian, que en la institución objeto de estudio, la información es trasladada en la mayoría de ocasiones en el momento oportuno, con la cantidad y calidad necesaria, hacia los empleados, para el correcto desarrollo de sus actividades. Lo cual, es esencial para cumplir con los resultados esperados para cada uno de los puestos de trabajo.

Es necesario indicar, que dichos resultados, tienen estrecha relación con los datos obtenidos en la Figura 9 y Figura 10. En relación a dicho aspecto, Chiavenato (2011)

afirma que el puesto de trabajo se conforma por todas aquellas actividades que desempeña una persona, que ocupa una posición formal en el organigrama, lo que significa establecer claramente cuáles son las actividades a realizar, realizando además procesos de retroalimentación efectivos.

Afirmación 7

Figura 12 *Ante un problema en mi trabajo puedo hablar con mi superior en forma franca y sincera*



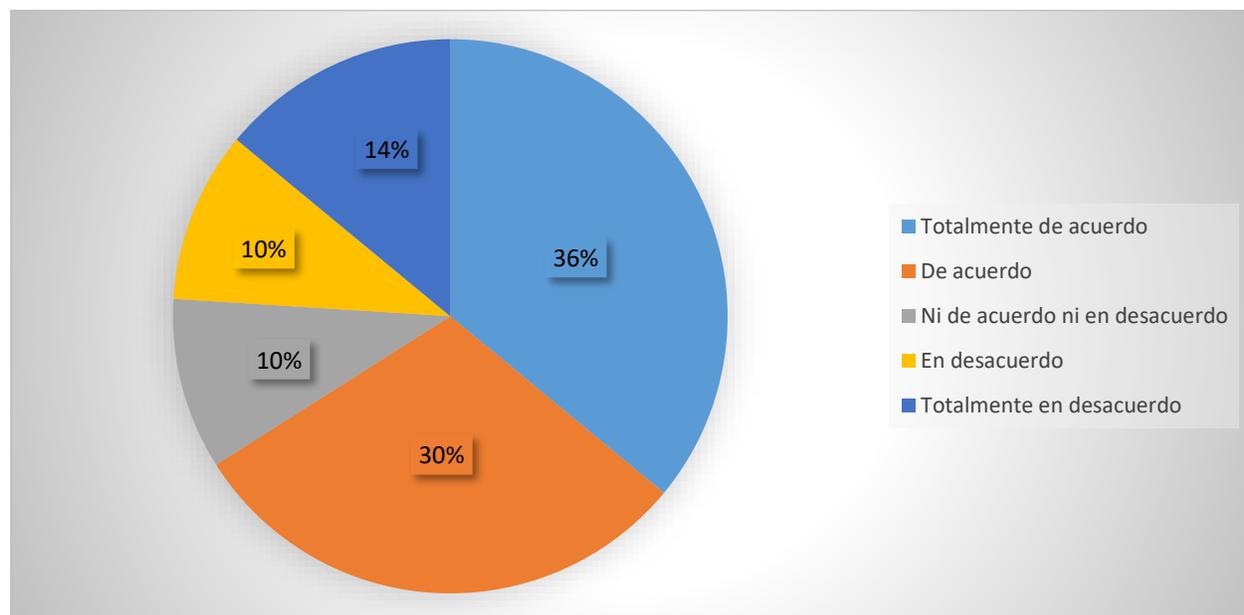
Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

En la Figura 12, se pueden observar los resultados obtenidos en relación a la afirmación, ante un problema en mi trabajo puedo hablar con mi superior en forma franca y sincera, en la misma, nos indica, que 27 empleados (54%) indicaron estar totalmente de acuerdo, mientras que, 15 empleados (30%) indicaron estar de acuerdo. Dichos resultados son muy relevantes, debido a que evidencia que existe una percepción de apertura y confianza entre la gran mayoría de superiores y subordinados de la institución objeto de estudio, lo cual, a la vez, permite crear y/o fortalecer un ambiente de armonía, basado en la comunicación y retroalimentación oportuna.

En relación a dicha afirmación, De la Cruz (2014) indica, que los conflictos en el trabajo generan una situación peculiar, por lo que la comunicación es determinante en el proceso de resolución de conflictos, por lo tanto menciona, que debe generarse información adecuada ya que con la misma se disminuyen rumores, malos entendidos, lo cual estimula a que la situación se desarrolle de una manera constructiva y finalice en buenos términos.

Afirmación 8

Figura 13 *En mi unidad/sección trabajamos en equipo*



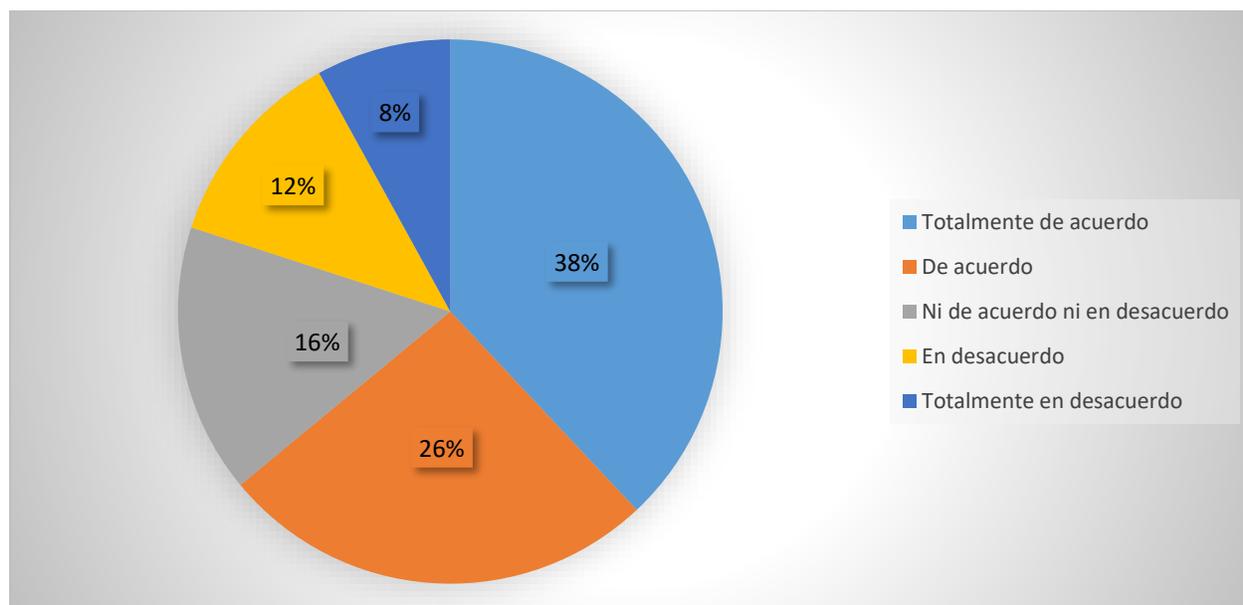
Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

Como se puede observar en la Figura 13, la mayoría de los empleados que participaron en el trabajo de campo, presentan una percepción positiva de dicho aspecto, proporcionando respuestas desde estar totalmente de acuerdo 18 empleados (36%), hasta estar de acuerdo 15 empleados (30%). Lo cual permite el trabajo en equipo, aprovechando las competencias de cada uno de los individuos, orientando los esfuerzos de un grupo de empleados, hacia el alcance de los objetivos planteados de manera organizacional.

En relación al trabajo en equipo, Gutierrez (2010) indica que el mismo, hace mención a un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en todo momento en la unidad de propósito, por medio de aportaciones con base a conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes.

Afirmación 9

Figura 14 *En mi unidad/sección avanzamos en la misma dirección*



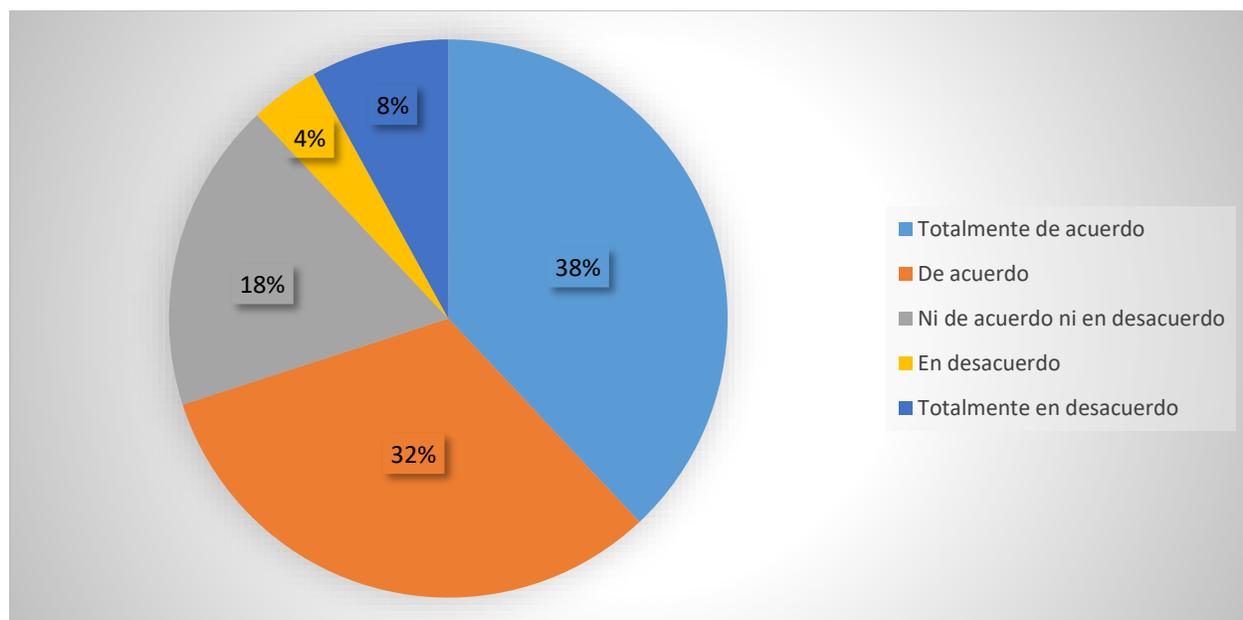
Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

En la Figura 14, se puede observar que 32 empleados, que representan el 64% del personal, cuenta con una percepción positiva de dicho aspecto, contestando estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con la afirmación, lo que indica, que existe una alineación de los objetivos individuales con los organizacionales, permitiendo así, dirigir todos los esfuerzos realizados hacia objetivos compartidos por la mayoría del personal, de manera institucional. Esto a la vez, fortalece el sentido de pertenencia de los empleados, lo cual, permite contar con empleados más comprometidos.

De igual forma, es necesario indicar, que Koontz et al. (2012) explican que los equipos de trabajo son un grupo de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un propósito común, una secuencia de desempeño y a la vez, una perspectiva de lo que todos son mutuamente responsables.

Afirmación 10

Figura 15 *Nuestras ideas se comparten con el resto del equipo de trabajo*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

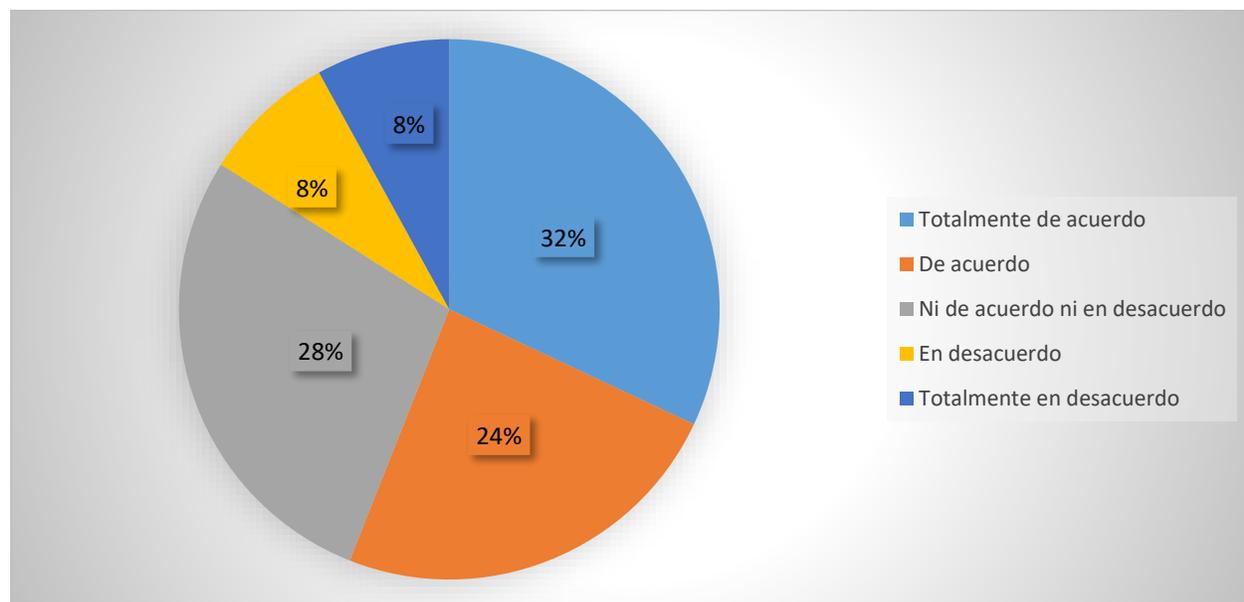
En relación a la afirmación, nuestras ideas se comparten con el resto del equipo de trabajo, se presentan en la Figura 15, los resultados obtenidos en el trabajo de campo, en el cual, 35 empleados (70%) cuentan con una percepción positiva de dicho aspecto, otorgando respuestas desde estar totalmente de acuerdo a estar de acuerdo con la afirmación.

Dichos resultados, evidencian que en la institución objeto de estudio, la mayoría del personal percibe que puede compartir ideas o comentarios con el equipo de trabajo, permitiendo entre otras ventajas, el mejoramiento continuo de los procesos, a través, de

la retroalimentación realizada por los empleados obteniendo por ende mayor productividad, además, de contar con personas involucradas en los procesos, la fidelización con la organización, entre otras. Así mismo, De Castro (2014) indica que en las organizaciones es preciso que existan espacios para el intercambio de ideas o participación, con la finalidad de fortalecer los procesos de comunicación del equipo de trabajo.

Afirmación 11

Figura 16 *Nuestros mecanismos de comunicación son adecuados*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

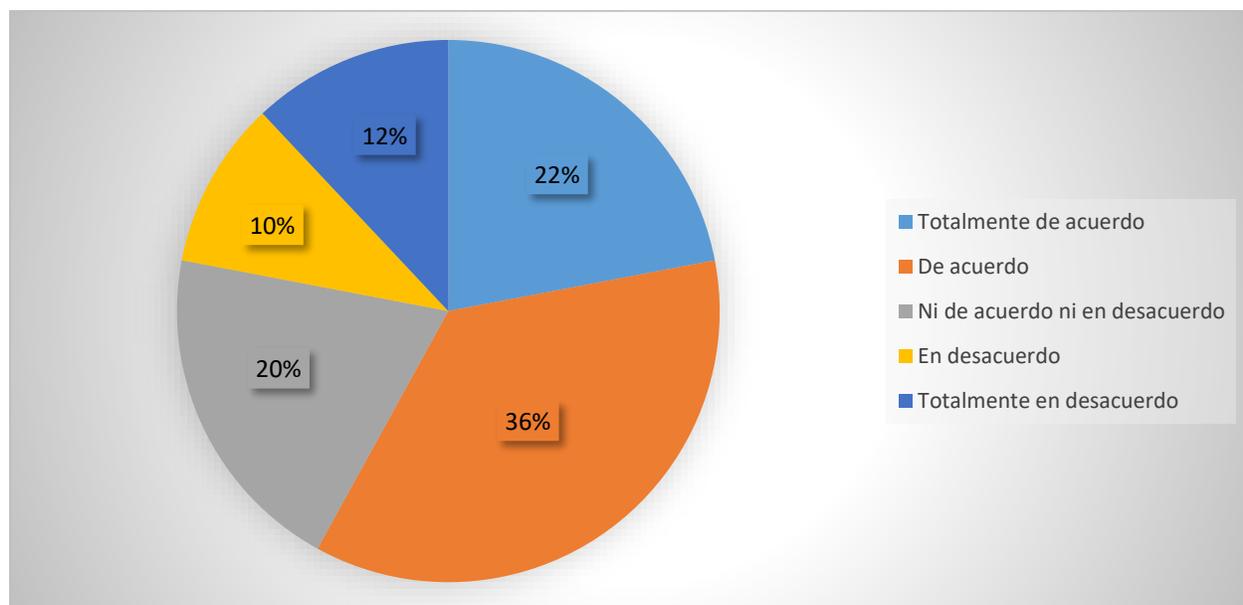
La Figura 16, presenta los resultados obtenidos, en relación a la afirmación, nuestros mecanismos de comunicación son adecuados, los cuales, evidencian que 28 personas (56%) poseen una percepción positiva de dicho aspecto, reflejando así, que la mayoría del personal considera que cuenta con mecanismos adecuados, lo cual contribuye, en el que hacer de las actividades asignadas a cada uno de los empleados; sin embargo, el 44% otorgó respuestas desde estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, hasta estar totalmente en desacuerdo, lo que permite identificar que la comunicación no siempre es

trasladada de una manera adecuada a todo el personal, lo cual puede provocar, inconvenientes en los procesos de las diferentes áreas de trabajo.

En relación a dicho aspecto, Túnez y Sanchez (2015) indican que la comunicación establece una función fundamental en las organizaciones, ya que, por medio de la misma, en estas se transmiten con más facilidad y eficacia sus claves estratégicas y fortalecen su capacidad competitiva, también contribuye a la buena imagen ante los clientes internos y externos.

Afirmación 12

Figura 17 *En mi unidad/sección realizamos reuniones efectivas*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

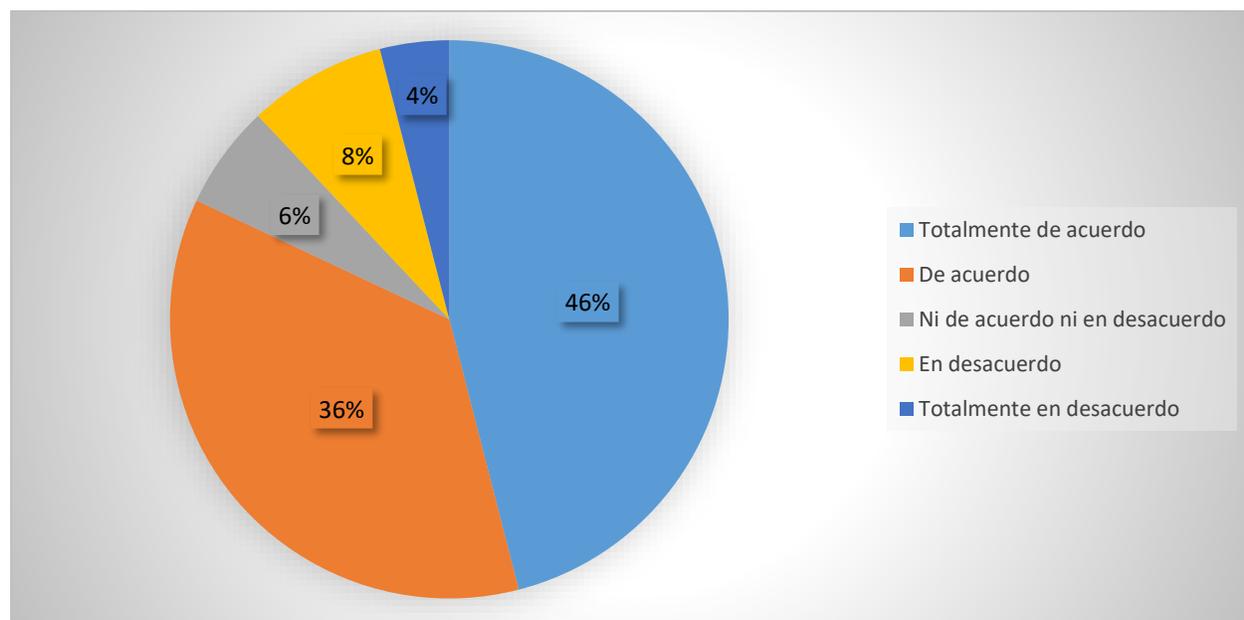
El alcance de los objetivos establecidos por área de trabajo, dependen en gran medida de la calidad de la comunicación, en este sentido, 11 empleados (22%) indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación, en mi Unidad/Sección realizamos reuniones efectivas y 18 de ellos (36%) indicaron estar de acuerdo, lo que indica que el 58% del personal de la institución cuenta con una percepción positiva de dicho aspecto, lo cual

permite identificar en la institución objeto de estudio, que las reuniones realizadas en las diferentes áreas de trabajo regularmente aportan valor y permiten enfocar los esfuerzos hacia una mejora continua, siendo esto esencial para el alcance de los objetivos organizacionales. Sin embargo, el 42% que es un porcentaje considerable de la población, indicó estar, entre ni de acuerdo ni en desacuerdo a totalmente en desacuerdo con la afirmación, lo cual evidencia, que existen aspectos importantes a mejorar tanto en la planificación de las reuniones, como en el desarrollo de las mismas, buscando en todo momento la participación activa de cada uno de los empleados.

En este sentido, es necesario mencionar, el concepto de los círculos de calidad en el trabajo, el cual Mondy (2010) lo define como “Grupos de empleados que de manera voluntaria se reúnen regularmente con sus supervisores para discutir los problemas, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar acciones correctivas cuando están autorizados para ello” (p. 216).

Afirmación 13

Figura 18 *En nuestra unidad/sección respetamos nuestros tiempos laborales*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

En relación a la afirmación, en nuestra Unidad/Sección respetamos nuestros tiempos laborales, se refleja en la Figura 18, los resultados obtenidos, en la cual, 23 empleados (46%) contestaron estar totalmente de acuerdo con la misma, 18 empleados (36%) indicaron estar de acuerdo, representando entre ambas respuestas al 82% de la población que participó en el trabajo de campo, siendo este un resultado positivo, evidenciando así, que en la mayoría de los casos los empleados perciben que se respetan los tiempos laborales, lo cual permite, no solo cumplir con las funciones, sino que, además provoca armonía entre el equipo de trabajo. En relación a dicho aspecto, Chiavenato (2011) indica que:

Cada individuo tiene una misión parcial y fragmentada que realiza necesariamente de manera rutinaria y repetitiva acorde con el tiempo estándar para hacerlo y con los ciclos de producción, que deben respetarse. El trabajo de todas las personas, en conjunto, debe fluir de manera armoniosa y coordinada.
(p. 174)

4.1.3.2 Reconocimiento.

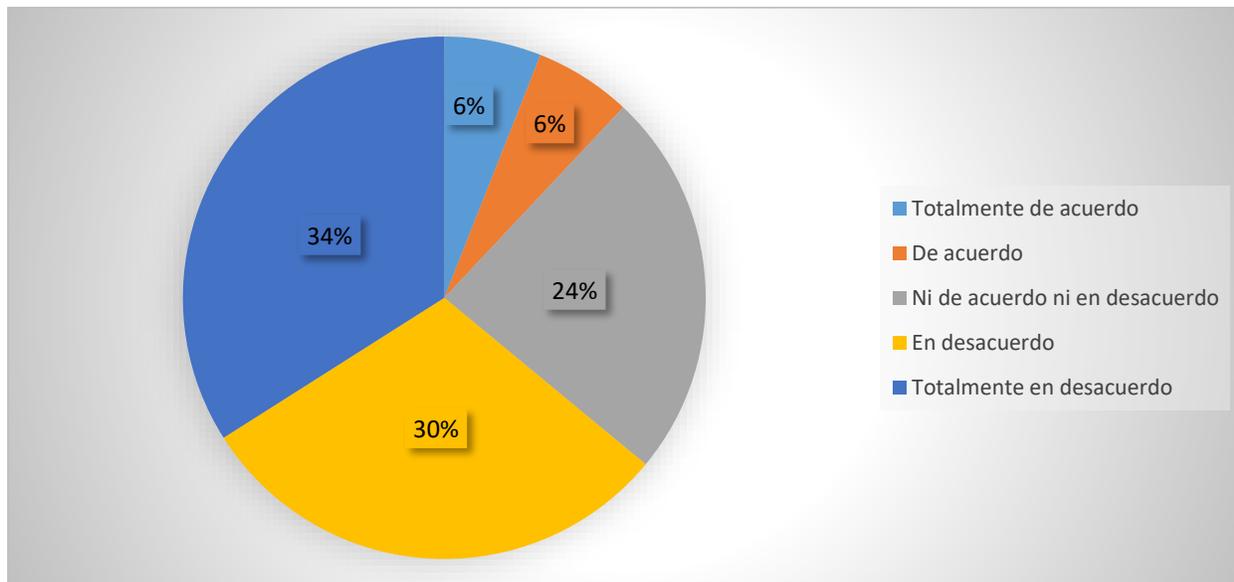
El reconocimiento es un elemento fundamental, en la percepción del clima organizacional, sin embargo, esta es la dimensión que menos ponderación obtuvo, según la percepción de los empleados que participaron en el trabajo de campo.

En relación a dicha dimensión, Castillo, (2012) indica que los premios o incentivos ayudan a identificar la relación entre la necesidad del individuo y la condición que ofrece la organización, lo que significa, que además del premio debe existir una condición laboral que es la que realmente satisface la necesidad presente en el individuo.

A continuación, se detalla el resultado obtenido de cada una de las afirmaciones, relacionadas a la dimensión de reconocimiento.

Afirmación 14

Figura 19 *El departamento ofrece constantemente capacitaciones dirigidas a los empleados*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

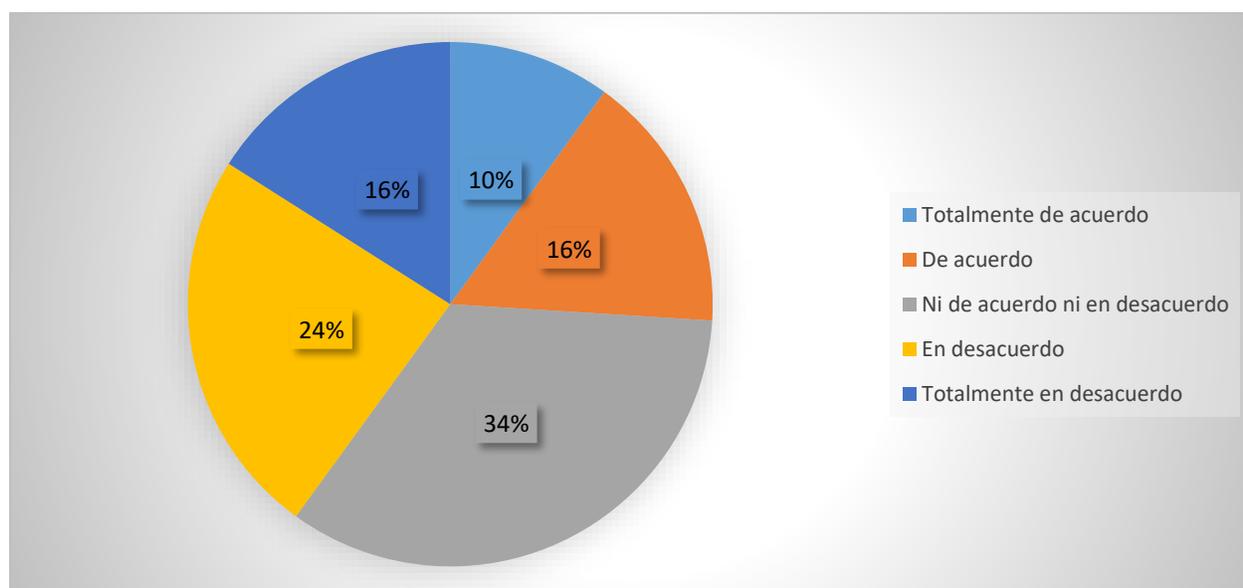
Las capacitaciones permiten que los empleados fortalezcan o adquieran nuevos conocimientos o habilidades, permitiendo a la vez, mantener actualizadas sus capacidades y, por ende, los procesos que se llevan a cabo en la organización. Sin embargo, a pesar de ser un aspecto tan importante en la gestión del recurso humano, los resultados obtenidos reflejan que en la institución objeto de estudio, se realizan en muy pocas ocasiones capacitaciones dirigidas al personal, al indicar únicamente 3 empleados (6%) estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el Departamento ofrece constantemente capacitaciones dirigidas a los empleados, misma cantidad de empleados que indicaron estar de acuerdo.

Dichos resultados evidencian, que la institución no se encuentra en proceso continuo de aprendizaje esto debido a que tal como lo indica Mondy (2010) una organización en proceso continuo de aprendizaje, se refiere a aquella, en la cual se reconoce la importancia fundamental de la capacitación de manera continua, relacionada con el

desempeño y que toma las acciones conducentes. Lo cual, además no permite una mejora continua de los procesos, para que los mismos, sean más eficientes y eficaces, con la finalidad de cumplir con las exigencias actuales de los usuarios de los servicios que presta la institución.

Afirmación 15

Figura 20 *En el departamento se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los empleados*



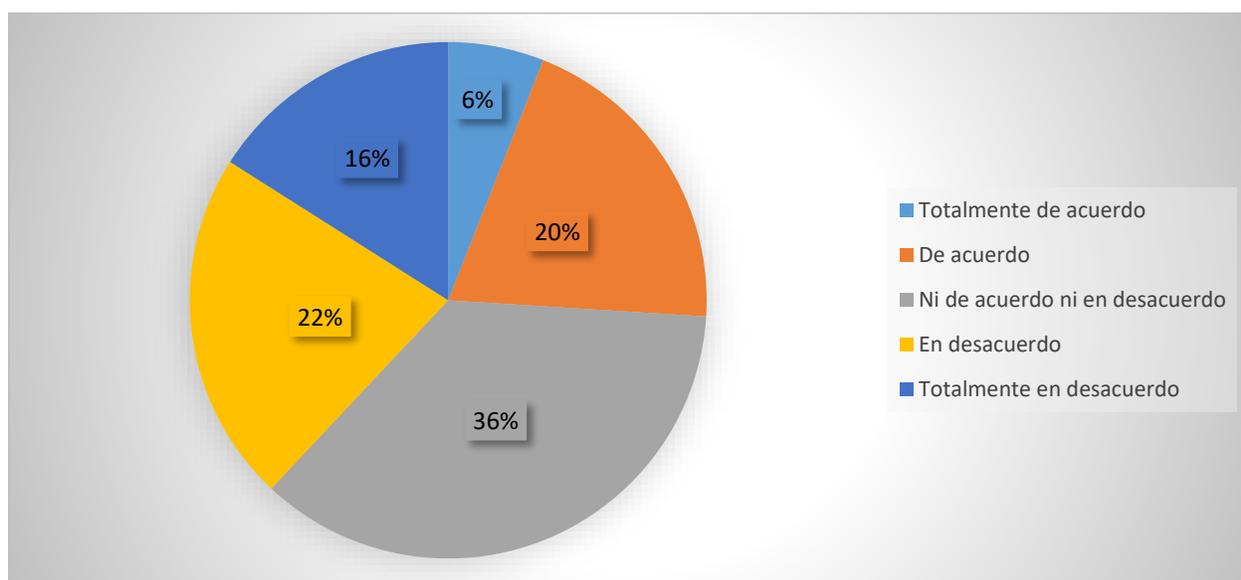
Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

La afirmación, en el Departamento se ofrecen posibilidades para el desarrollo de los empleados, resultados que se presentan en la Figura 20, tiene estrecha relación con la afirmación, el Departamento ofrece constantemente capacitaciones dirigidas a los empleados, indicada en la Figura 19. Encontrándose resultados muy similares. En la presente afirmación, 5 empleados (10%) indicaron estar totalmente de acuerdo, mientras que 8 empleados (16%), indicaron estar de acuerdo, lo cual representa al 26% entre ambas respuestas obtenidas, en relación al 100% de la población.

Dicho resultado evidencia, que en la institución objeto de estudio existen pocas oportunidades de desarrollo, siendo este un aspecto, que afecta en gran medida el clima organizacional de la institución. Lo cual, podría crear ambientes de conformismo y de baja creatividad. En relación al término desarrollo, Mondy (2010) indica que este implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo, el cual, prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece.

Afirmación 16

Figura 21 *En el departamento existe equidad en el acceso a la capacitación*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

La afirmación, en el Departamento existe equidad en el acceso a la capacitación, tiene una estrecha relación, con las afirmaciones indicadas en la Figura 19 y 20. Los resultados obtenidos reflejados en la Figura 21, muestran una coherencia significativa con las respuestas brindadas por los empleados.

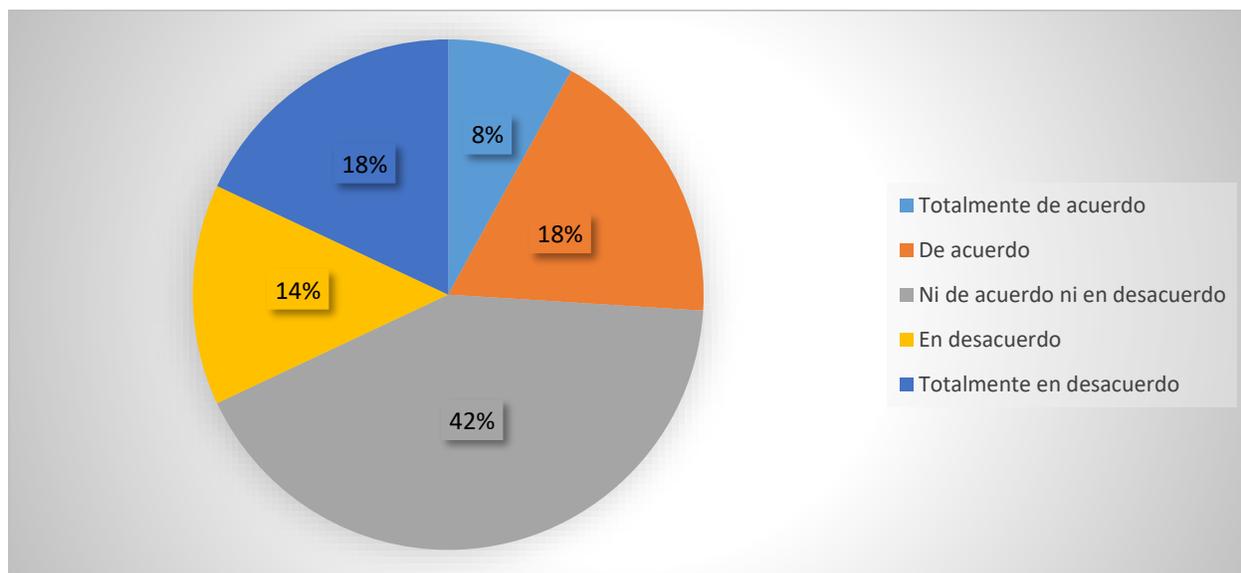
En dicha Figura, se indica que 3 empleados (6%) contestaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras que, 10 empleados (20%) indicaron estar de

acuerdo, evidenciando así que, de las pocas capacitaciones realizadas en la institución, menos de la mitad del personal tiene acceso a ellas, lo cual, puede ser capaz de crear diferencias entre los integrantes del equipo de trabajo, esto debido, a que según Werther et al. (2014) en el campo de la capacitación:

La discriminación conduce invariablemente a que aparezcan tensiones y fisuras en grupos que podrían haber estado bien integrados. En las organizaciones modernas el departamento de capital humano se convierte en custodio y garante de que las oportunidades se extienden a todos por igual. (p. 196)

Afirmación 17

Figura 22 *Los empleados de mi unidad/sección son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

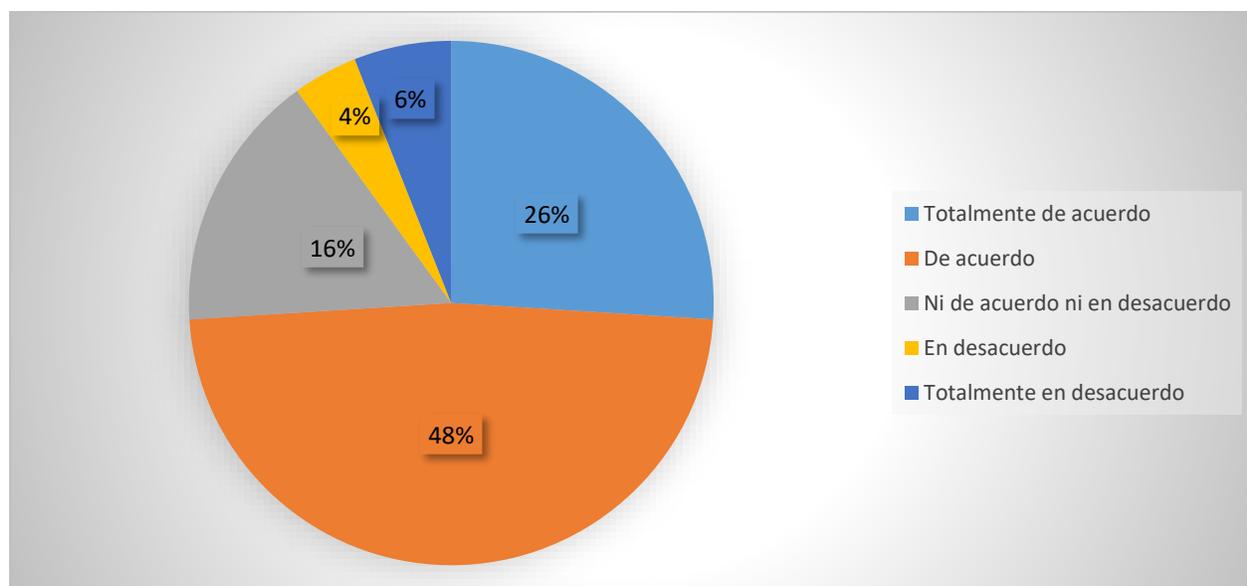
La Figura 22, hace referencia a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, en relación a la afirmación los empleados de mi Unidad/Sección son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos, aspecto en el cual, únicamente 4 empleados (8%) indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación y 9 empleados (18%) indicaron estar totalmente en desacuerdo con la afirmación.

(18%) contestaron estar de acuerdo. Dichos resultados, evidencian que menos de la mitad de los empleados perciben un liderazgo enfocado en la gestión de las personas, debido a que estos, en su gran mayoría, perciben que cuando son llamados por su jefe inmediato, estos serán criticados o corregidos por alguna acción o resultado de su trabajo. Siendo un aspecto negativo en cuanto al liderazgo percibido, lo cual, además afecta el proceso de retroalimentación, debido a que si el mismo, no se realiza de manera correcta, es capaz de transmitir temor o rechazo por parte de los empleados. En relación a dicha afirmación, Mondy (2010) indica que:

Los elogios son pertinentes cuando están justificados, pero tienen un valor limitado cuando son inmerecidos. Las críticas, aun si están justificadas, son especialmente difíciles de expresar. El empleado quizá no las perciba como un mensaje constructivo. Es importante que la discusión de estos aspectos tan sensibles se concentre en la deficiencia y no en la persona. (p. 260)

Afirmación 18

Figura 23 *Los empleados de mi unidad/sección han sido participes de los buenos resultados*



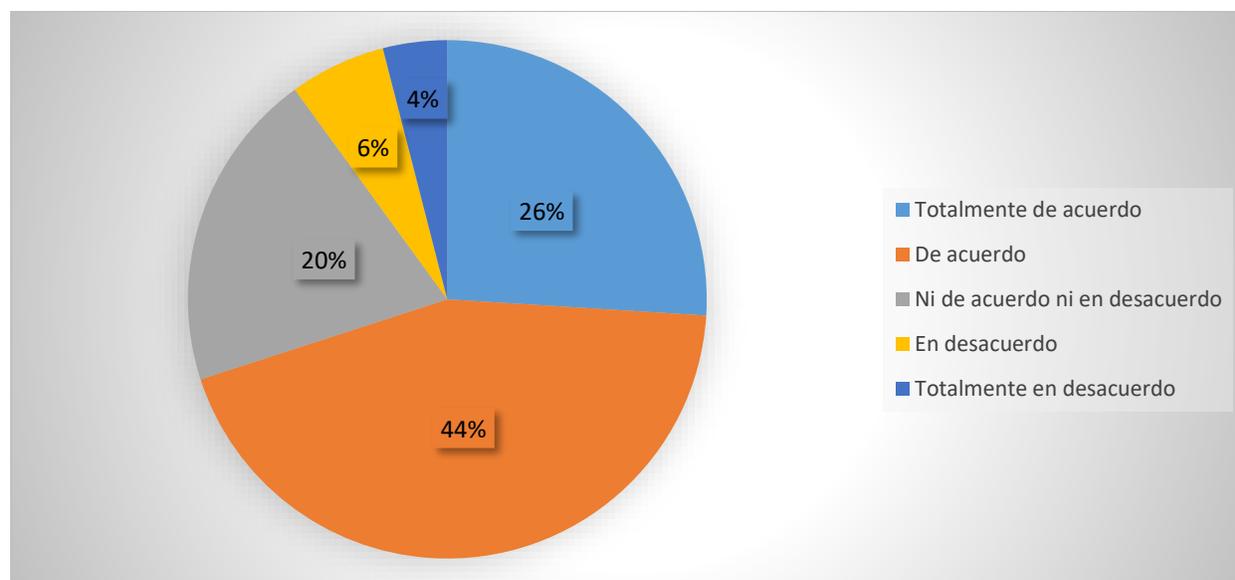
Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

La Figura 23, presenta los resultados obtenidos en relación a la afirmación, los empleados de mi Unidad/Sección han sido participes de los buenos resultados, en la misma, resalta el gran porcentaje de empleados que contestaron entre estar, totalmente de acuerdo y de acuerdo, lo que representa en conjunto a 37 empleados (74%) de la institución, mostrando así, que la mayoría de los empleados se sienten involucrados en los procesos realizados en el área de trabajo, aumentando por ende el sentido de pertenencia y responsabilidad en cada uno de ellos.

En relación a dicha afirmación, Werther et al. (2014) indican que el mejoramiento del clima organizacional tiene una íntima relación con el aliento a la participación de los empleados. Mencionan, además que esa participación puede concentrarse en la solución activa de los problemas cotidianos o en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado, la cual, confiere al personal la certidumbre de que sus opiniones cuentan y poseen valor, ya que al ser humano le gusta y le es necesario saber que se le identifica y se le toma en cuenta, al participar en los procesos.

Afirmación 19

Figura 24 *La actuación de calidad es reconocida por mi jefe inmediato*



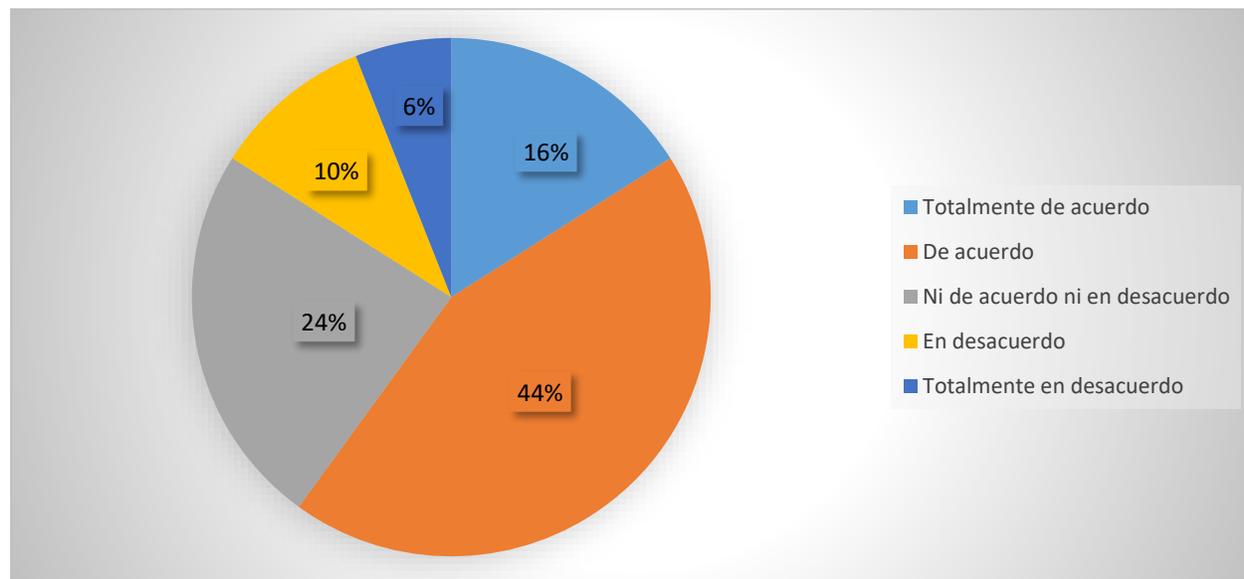
Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

La Figura 24, presenta los resultados obtenidos en relación a la afirmación, la actuación de calidad es reconocida por mi jefe inmediato, en la cual, evidencia que el 70% del personal de la institución, tiene la percepción que un trabajo bien realizado, cumpliendo con las exigencias de calidad, será reconocido por el jefe superior, lo cual, permite reforzar las actitudes y comportamientos positivos del empleado, lo cual busca a la vez, mantener o mejorar los resultados otorgados por el mismo.

Cabe mencionar que, por ser una institución pública, el reconocimiento no monetario, debe ser un elemento clave en la administración del recurso humano. En relación al reconocimiento, El Departamento Administrativo en Función Pública de Colombia (2012, citado en Caal 2015) menciona, que la institución debe reconocer y distinguir el trabajo bien hecho por parte de cada uno de sus empleados. No sólo cuando se trata de algo excepcional, sino hacer énfasis en la calidad del trabajo que realizan diario.

Afirmación 20

Figura 25 *Mi superior se fija más en las habilidades que en los puntos débiles de sus subordinados*

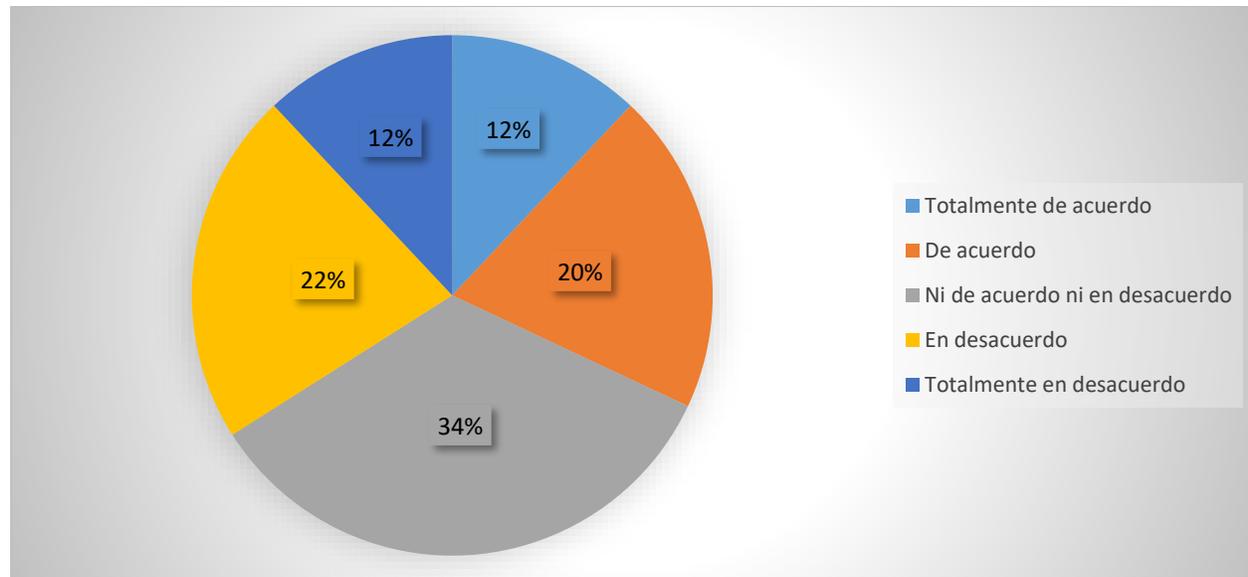


Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

En la Figura 25, se observan los resultados obtenidos en relación a la afirmación, mi superior se fija más en las habilidades que en los puntos débiles de sus subordinados, en la cual, en el cual, el 60% del personal contestó entre estar totalmente a de acuerdo con la afirmación. Es necesario indicar, que este factor es muy importante en la gestión del recurso humano en la institución objeto de estudio, debido a que, por las atribuciones asignadas a cada una de las áreas de trabajo, el jefe superior debe identificar cuáles son las fortalezas y aprovecharlas, pero a la vez, saber cuáles son las debilidades de los empleados y fortalecerlas, siendo dicho aspecto parte de las competencias clave que debe tener la persona que tiene personal a su cargo en la institución, dejando a un lado la crítica negativo, y enfocándose en la crítica positiva, permitiendo así, enriquecer al personal en su puesto de trabajo.

Afirmación 21

Figura 26 *Hay grupos de empleados en mi unidad/sección que casi nunca reciben atención ni reconocimiento*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

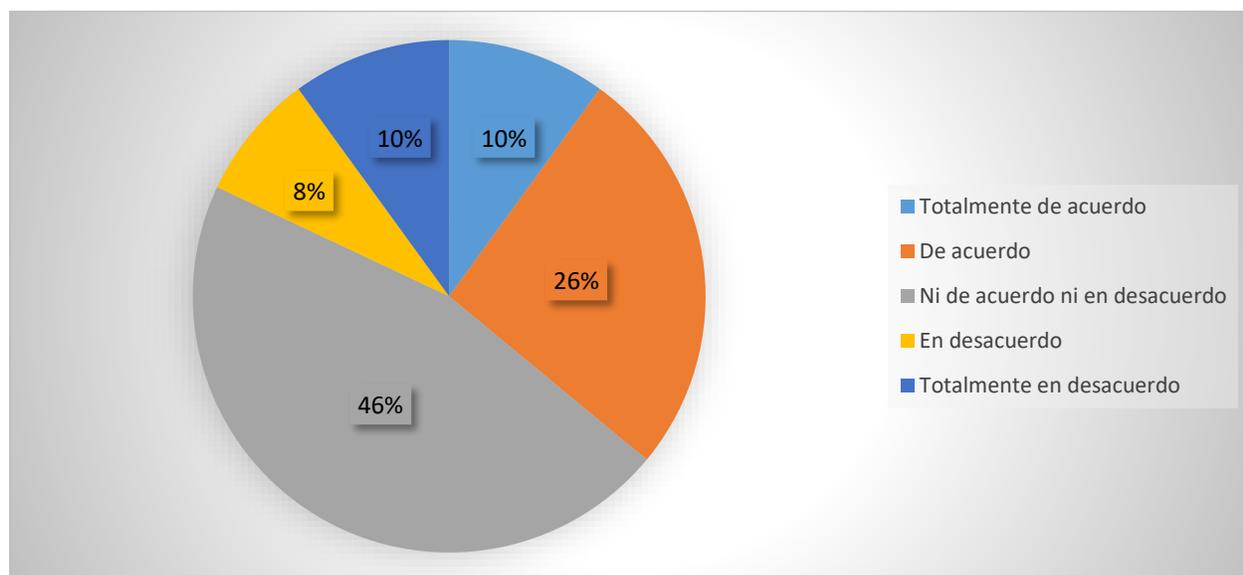
La Figura 26, presenta los resultados obtenidos en relación a la afirmación, hay grupos de empleados en mi Unidad/Sección que casi nunca reciben atención ni

reconocimiento, en la cual, resalta las respuestas otorgadas por los empleados de la institución objeto de estudio, de los cuales, 17 de ellos que representan al 34% otorgaron respuestas desde estar, en desacuerdo a estar totalmente en desacuerdo con la afirmación, lo cual evidencia, que no existe un sistema de reconocimiento equitativo, siendo esto capaz, de crear divisiones entre los integrantes del equipo de trabajo y además, de influir negativamente en el comportamiento de los mismos.

Dicho resultado contrasta con lo indicado por Abad (2010, citado en De León, 2017) el cual, menciona que para destacar y triunfar en cualquier organización debemos extraer el mayor potencial y talento de nuestros empleados. La mejor forma de lograrlo es ofreciendo un eficaz, sincero, público y frecuente reconocimiento al empleado para que nuestro mensaje llegue directo a su corazón.

Afirmación 22

Figura 27 *El empleado que ha sido llamado por mi jefe inmediato, espera más bien elogios que críticas*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

En la Figura 27, se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo, acerca de la afirmación el empleado que ha sido llamado por mi jefe inmediato, espera más bien elogios que críticas, la cual tiene una estrecha relación con la afirmación, los empleados de mi Unidad/Sección son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos indicada en la Figura 22. Dichas afirmaciones cuentan con resultados similares, por lo que existe una coherencia con las respuestas brindadas por el personal.

Resalta de igual manera, la cantidad de empleados que perciben dicha afirmación desde estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, hasta estar totalmente en desacuerdo. Evidenciando así, la necesidad de fortalecer la gestión enfocada en el personal, para administrar y dirigir los esfuerzos de cada empleado del equipo de trabajo, utilizando una retroalimentación de calidad, en el momento exacto, a través de comunicación efectiva. En relación a dicho aspecto, Werther y Keith (2008) hacen referencia al estudio realizado por el WorldatWork y la National Association for Employee, en el cual evidenciaron “que sólo 20% de las empresas educan a sus gerentes en los programas de reconocimiento. Además, trascendió que la falta de elogios y reconocimientos es la principal causa de renuncia del personal” (p. 377).

4.1.3.3 Relaciones interpersonales en el trabajo.

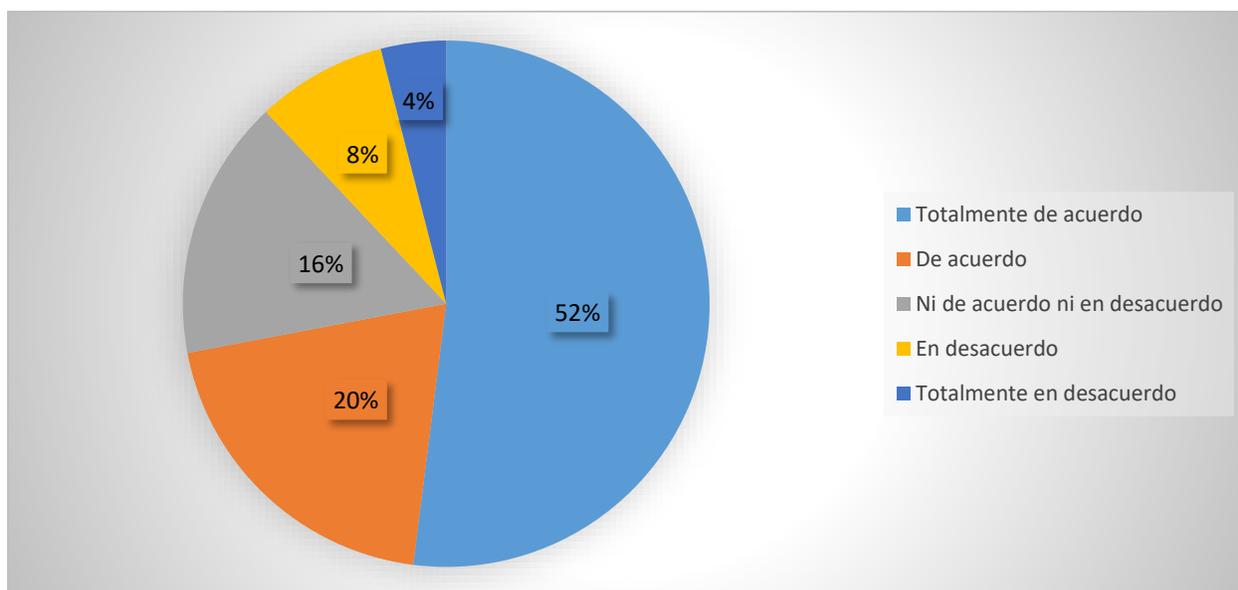
Las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, se convierten en un aspecto fundamental dentro del análisis del clima organización. En el diagnóstico realizado en la institución objeto de estudio, esta dimensión obtuvo una ponderación global de 75%, situando dicho resultado como aceptable, según la metodología establecida.

Cabe mencionar, que Toro (2009, citado en Jaramillo, 2016) indica que las relaciones interpersonales se refieren al grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, en cada una de las afirmaciones establecidas en el instrumento, relacionadas a la dimensión de relaciones interpersonales en el trabajo.

Afirmación 23

Figura 28 *La pasamos bien trabajando juntos*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

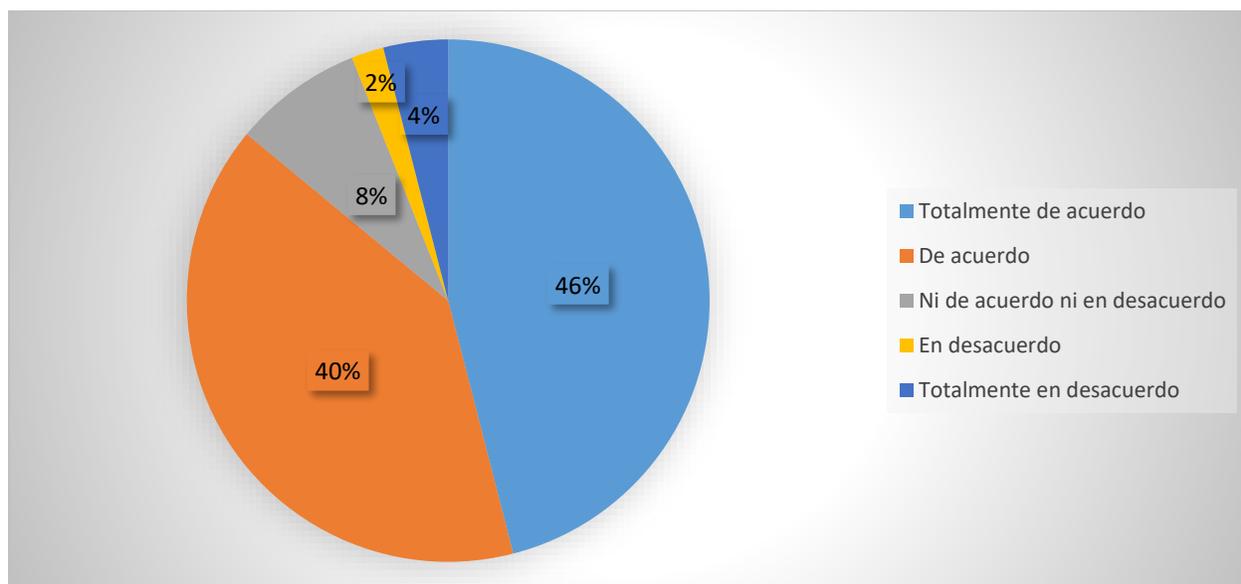
La Figura 28, presenta los resultados obtenidos en relación a la afirmación, la pasamos bien trabajando juntos, en la cual, 26 empleados (52%) indicaron estar totalmente de acuerdo, lo cual representa a más de la mitad de los empleados que participaron en el trabajo de campo, mientras que, 10 empleados (20%) indicaron estar de acuerdo, lo cual evidencia, que el 72% percibe que existe un ambiente de compañerismo y de respeto mutuo entre los integrantes del área de trabajo, favoreciendo así, la armonía y por ende el desarrollo de las actividades asignadas.

Es necesario mencionar, que las personas que contestaron estar, entre ni de acuerdo ni en desacuerdo a estar totalmente en desacuerdo con la afirmación, pueda tener alguna relación a lo indicado por Cerezo (2008, citado en Flores, 2016), cuando menciona, que

“los problemas de relaciones interpersonales se presentan principalmente en aquellos sujetos que se vinculan muy poco con sus pares. Estos se caracterizan por evitar el contacto social con otros sujetos o bien por mantener relaciones sociales violentas con sus pares” (p. 161).

Afirmación 24

Figura 29 *Tenemos ganas de ir a trabajar cada día*

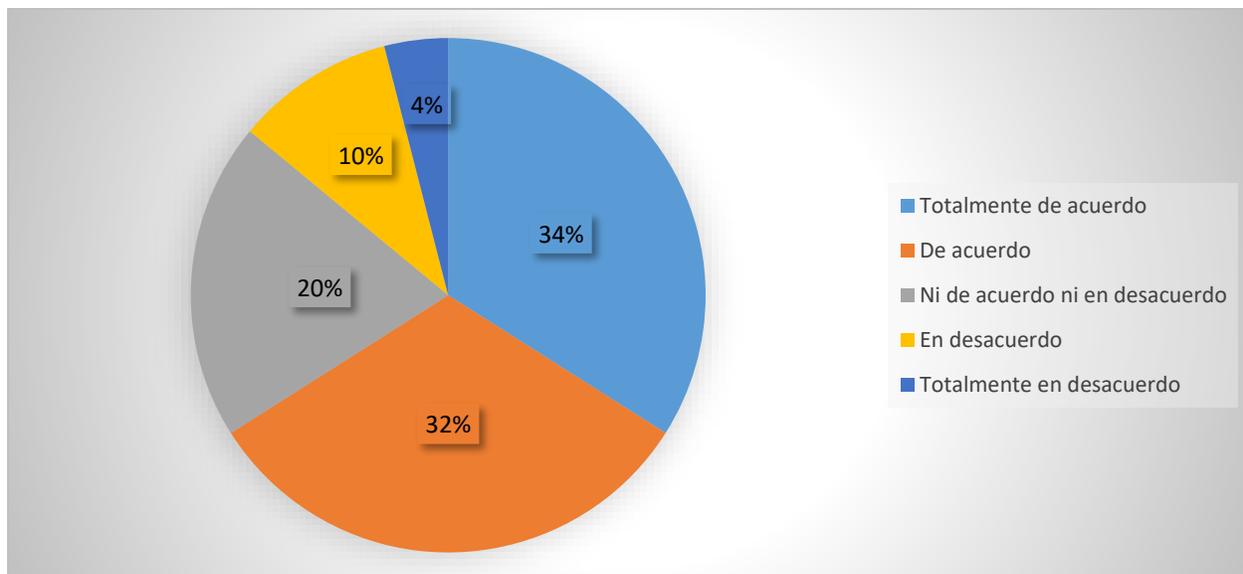


Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

La Figura 29, presenta los resultados obtenidos en relación a la afirmación, tenemos ganas de ir a trabajar cada día, de la cual, 23 empleados (46%) indicaron estar totalmente de acuerdo, mientras que, 20 empleados (40%) indicaron estar de acuerdo, considerándose ambas respuestas como positivas, las cuales en su conjunto reúnen una ponderación de 86%, evidenciando así, que existe armonía y compañerismo en las áreas de trabajo, lo cual, favorece las relaciones interpersonales entre los integrantes del equipo y además dicho aspecto, podría influir de manera positiva en la disminución del ausentismo en la organización.

Afirmación 25

Figura 30 *Nos sentimos seguros en nuestro trabajo*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

La Figura 30, presenta los resultados obtenidos, en relación a la afirmación, nos sentimos seguros en nuestro trabajo, de la cual, 17 empleados (34%) indicaron estar totalmente de acuerdo, mientras que, 16 empleados (32%) indicaron estar de acuerdo, considerándose dichos resultados como relevantes, tomando en consideración, que el 68% de la población (34 empleados) que participó en el trabajo de campo, es personal que se encuentra contratado prestando servicios bajo el renglón presupuestario 029.

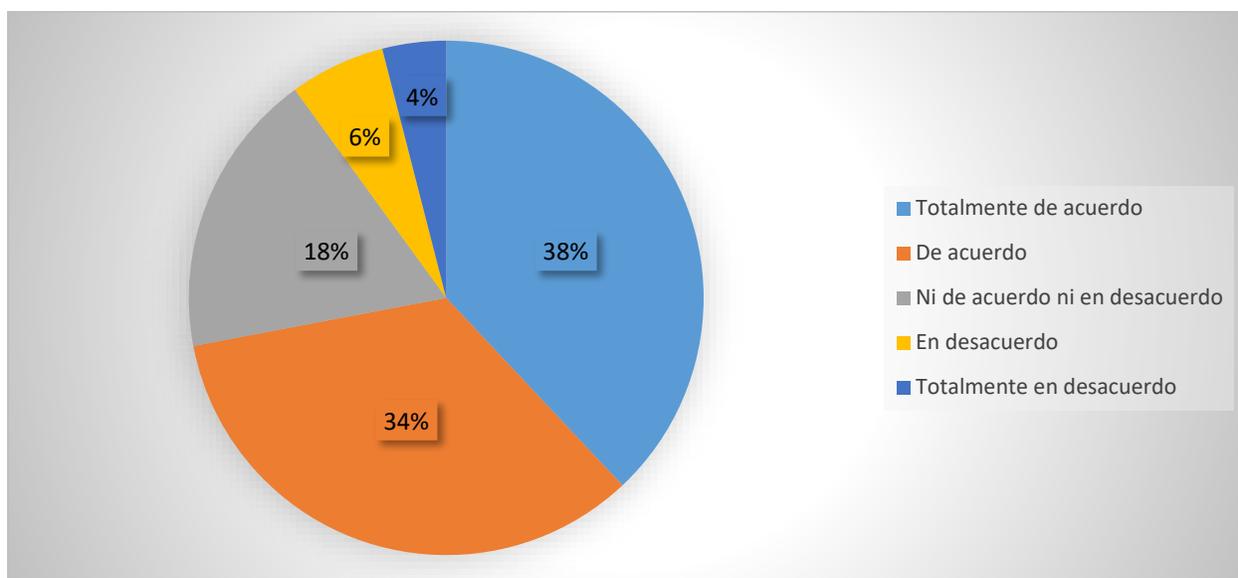
Cabe mencionar que, dichos resultados además permiten evidenciar, la importancia que tiene la institución en la administración del recurso humano, tomando como premisa, que se obtienen mejores resultados, si se le otorga al empleado un ambiente de seguridad y no de incertidumbre.

En relación a dicho aspecto, Rodríguez (2004, citado en Bordas, 2016) indica que “es necesario que la empresa desarrolle su capacidad de retención de los recursos

humanos fomentando la fidelidad de los empleados clave, porque, si abandonan la empresa, se llevan consigo sus habilidades individuales” (pp. 47-48).

Afirmación 26

Figura 31 *Nos ayudamos y animamos unos a otros*



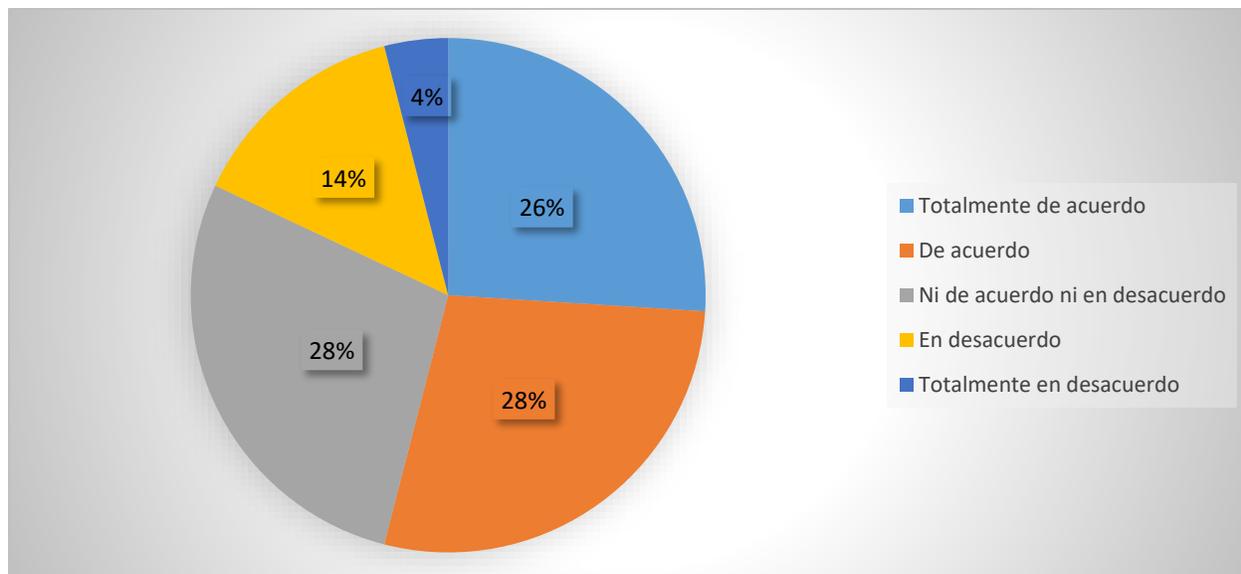
Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

La Figura 31, presenta los resultados obtenidos en el trabajo de campo, en relación a la afirmación, nos ayudamos y animamos unos a otros, en la cual, 36 empleados (72%) otorgaron una ponderación positiva de la misma, lo cual evidencia, que la mayoría de personal de la institución percibe, que existe confianza en el equipo de trabajo, siendo además, solidarios entre sí y a la vez, permitiendo que los mismos, se sienten aptos para pedir ayuda ante las diferentes dificultades que se presentan en el área de trabajo.

Dicho aspecto, además fortalece las relaciones interpersonales entre los integrantes del equipo de trabajo, aportando el mismo, a que exista un ambiente de armonía y de apoyo recíproco.

Afirmación 27

Figura 32 *Nuestra comunicación es abierta y transparente*



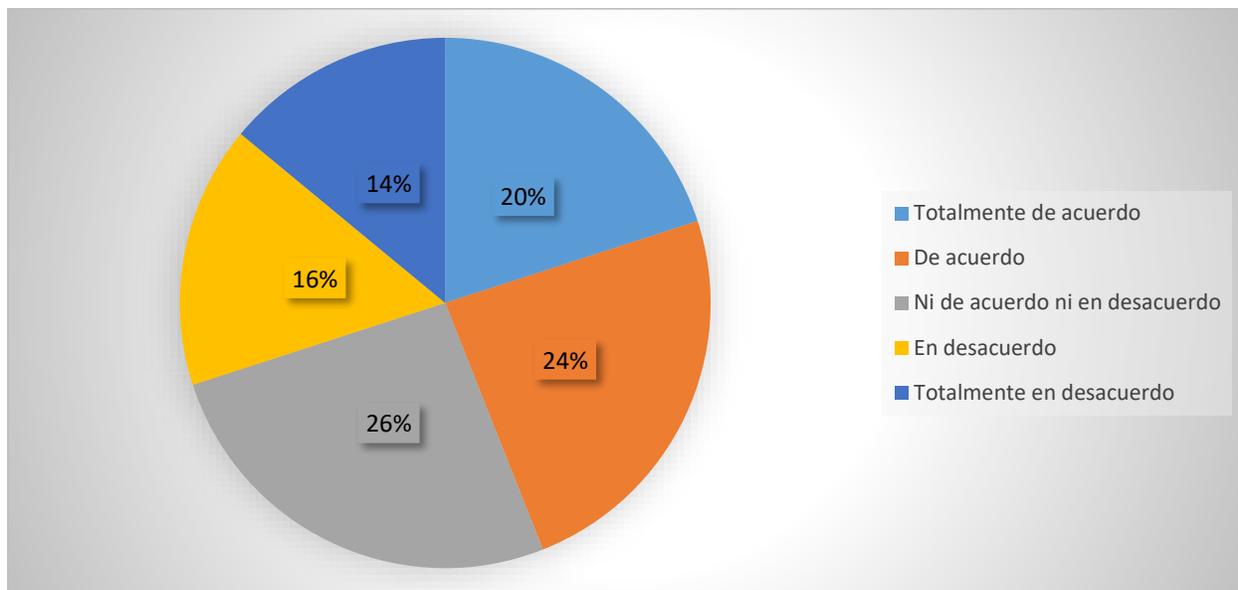
Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

La Figura 32, presenta los resultados obtenidos en relación a la afirmación, nuestra comunicación es abierta y transparente, en este sentido, 13 empleados (26%) indicaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras que, 14 de ellos (28%) contestaron estar de acuerdo, considerándose ambos resultados como positivos, siendo un total entre ambos del 54%, dichos resultados evidencian, que si bien la mayoría del personal percibe que existe una comunicación abierta y transparente en el área de trabajo, el 46% proporcionó respuestas desde estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, hasta estar totalmente en desacuerdo con la afirmación, lo cual puede provocar inconvenientes en las relaciones interpersonales del área de trabajo, creando además, incertidumbre y divisiones entre los integrantes del equipo.

En este sentido Chiavenato (2011) indica, que “una fuente recurrente de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos claros y explícitos. Las personas no siempre expresan abierta y categóricamente lo que desean y lo que necesitan” (p. 68).

Afirmación 28

Figura 33 *Confiamos los unos en los otros*



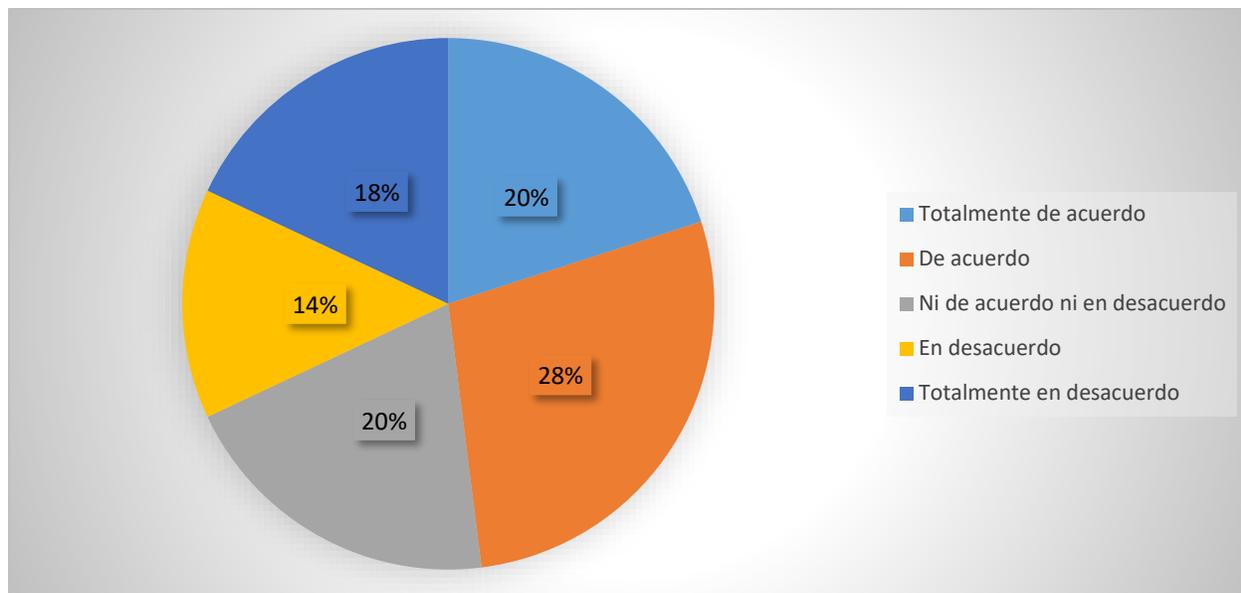
Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

La Figura 33, nos presenta los resultados obtenidos en relación a la afirmación, confiamos los unos en los otros, la cual, tiene una estrecha relación con la afirmación, nuestra comunicación es abierta y transparente, indicada en la Figura 32, obteniendo resultados similares, por lo que existe una coherencia con las respuestas proporcionadas por el personal.

La confianza entre los integrantes del equipo de trabajo, es esencial, sin embargo, el 56% indicó percibir dicho aspecto, desde una manera neutral al contestar ni de acuerdo ni en desacuerdo, hasta estar totalmente en desacuerdo, esto evidencia, que no existe la confianza suficiente entre la mayoría de compañeros de trabajo en las diferentes áreas, lo cual puede repercutir en las relaciones interpersonales de los integrantes del equipo de trabajo y además, en el alcance de los objetivos establecidos a cada área, siendo un aspecto crítico, debido a que como indican, Hernández et al. (2011) “la confianza es lo primero que necesita desarrollar un equipo, ya que es la base que sostiene cualquier relación” (p. 273).

Afirmación 29

Figura 34 *Hablamos los unos con los otros, pero no los unos de los otros*



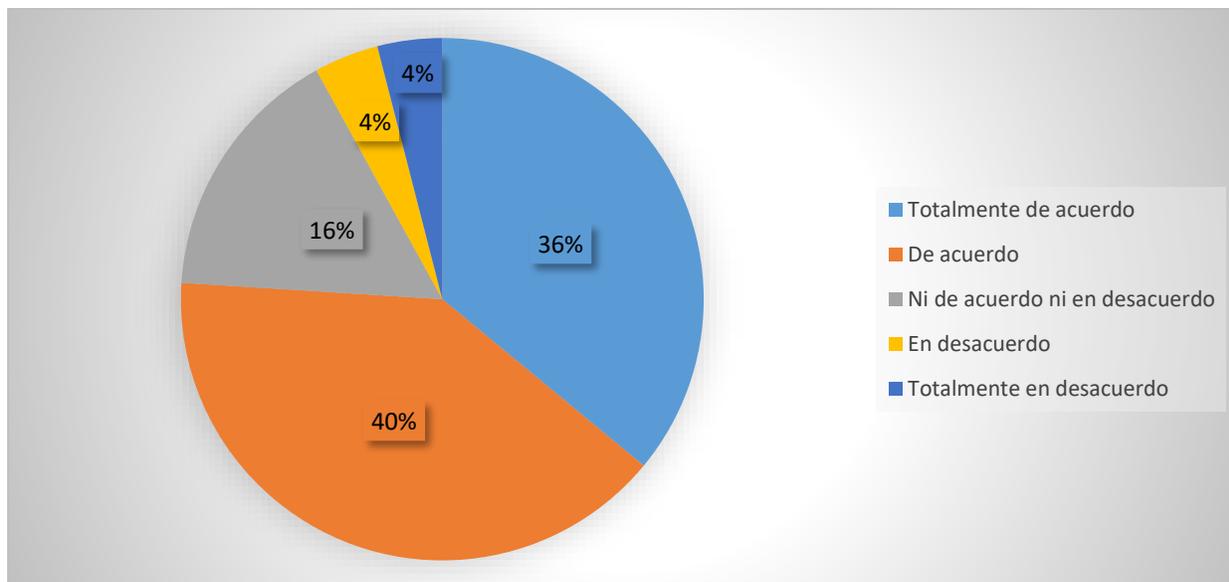
Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

La Figura 34, presenta los resultados obtenidos en cuanto a la afirmación, hablamos los unos con los otros, pero no los unos de los otros, en relación a la misma, resalta que, el 52% (26 empleados) indicaron tener una percepción, entre estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, hasta estar totalmente en desacuerdo, este resultado evidencia que no existe una comunicación transparente entre todos los empleados de trabajo, lo cual afecta la comunicación efectiva, siendo capaz de provocar rumores en la institución y además, de crear conflictos entre los integrantes de las diferentes áreas de trabajo, afectando la armonía de los equipos.

En relación a lo indicado anteriormente, Chiavenato (2011) indica que un rumor es un ejemplo clásico de comunicación distorsionada, amplificada y, muchas veces, falseada, el cual, afecta directamente las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo.

Afirmación 30

Figura 35 *Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

La Figura 35, nos presenta los resultados obtenidos en relación a la afirmación, respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás, en la cual, resalta que 38 empleados (76%) de la institución, cuentan con una percepción positiva acerca de dicha afirmación, brindando respuestas desde estar totalmente de acuerdo a estar de acuerdo, lo que indica, que existe respeto entre la mayoría del personal de las áreas de trabajo, siendo esto, fundamental en las relaciones interpersonales, lo cual, ayuda a prevenir conflictos entre los integrantes.

4.1.3.4 Compromiso.

La dimensión de compromiso en el trabajo de campo realizado en la institución objeto de estudio, obtuvo una ponderación global de 90%, situándose así, en el rango de bueno, según la metodología establecida. En este sentido, Bordas (2016) indica, que:

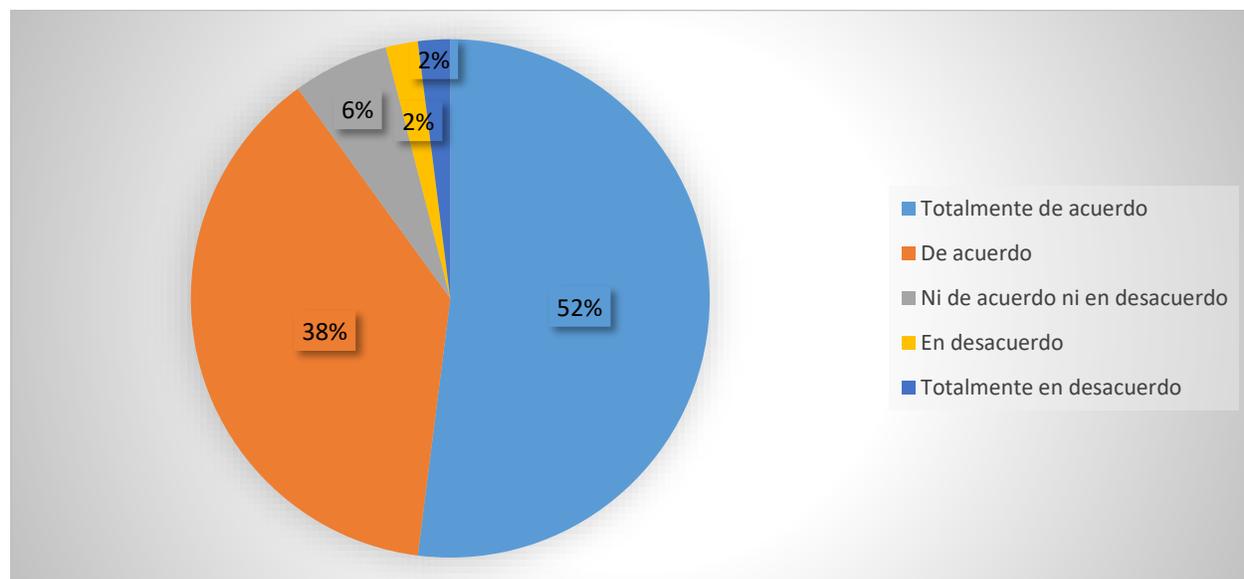
El compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización y que tiene tres componentes: El compromiso

afectivo o adhesión emocional hacia la empresa, el compromiso de continuación en la empresa y el compromiso normativo o deber moral y gratitud que siente el trabajador. (p. 33)

A continuación, se detalla el resultado obtenido de cada una de las afirmaciones, relacionadas a la dimensión de compromiso.

Afirmación 31

Figura 36 *Cumplimos con nuestros acuerdos de trabajo*

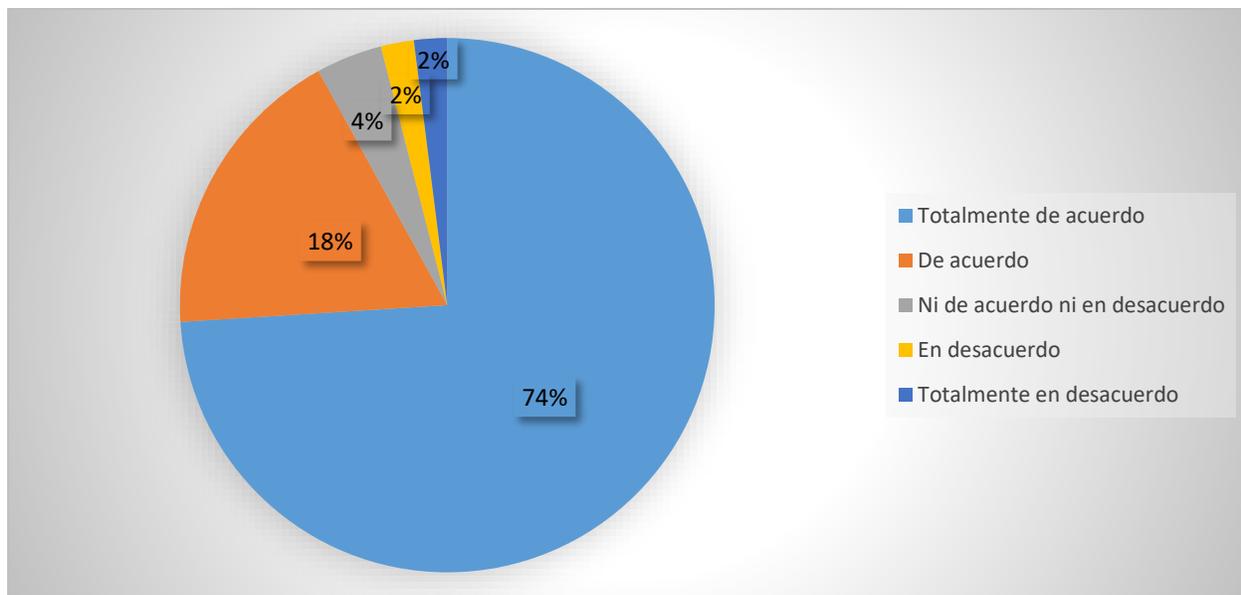


Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

La Figura 36, presenta los resultados obtenidos, en relación a la afirmación, cumplimos con nuestros acuerdos de trabajo, en la cual, 45 empleados, que representan al 90% del total de la población que participó en el diagnóstico, brindó una respuesta positiva de la misma, lo cual evidencia, que existe el compromiso por parte del personal de las diferentes áreas, de cumplir con las responsabilidades adquiridas en el trabajo, esto es fundamental, derivado a la importancia e impacto que tiene cada uno de los procesos que se realizan en la institución objeto de estudio.

Afirmación 32

Figura 37 *Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si el trabajo lo exige*



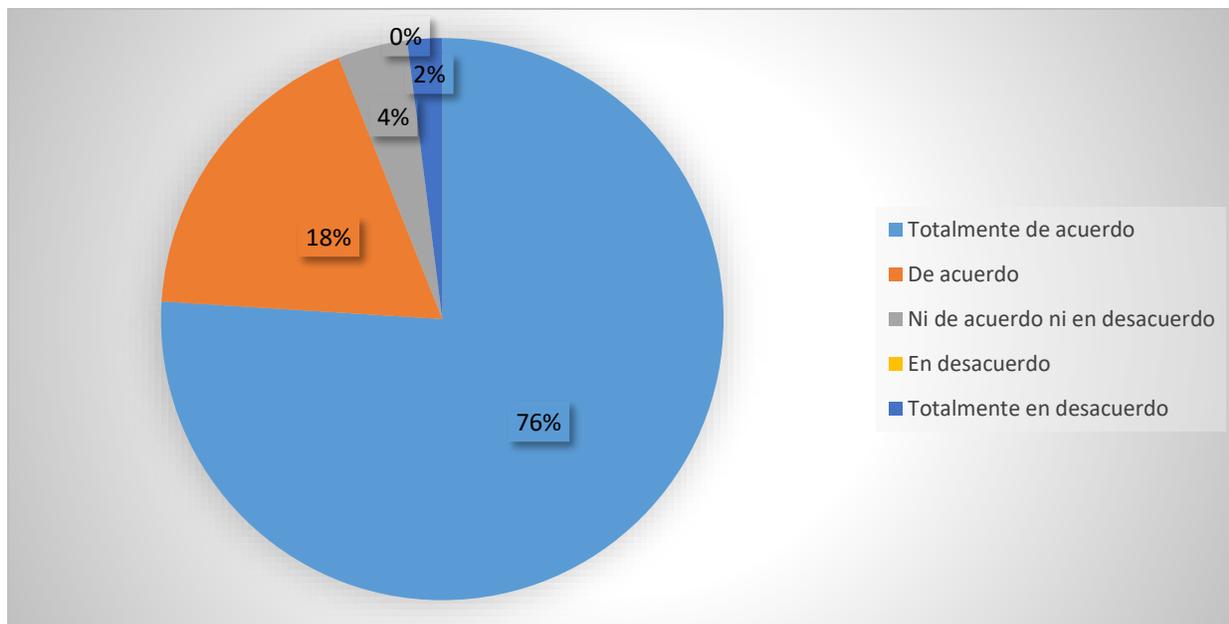
Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

La Figura 37, presenta los resultados obtenidos en relación a la afirmación, estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si el trabajo lo exige, en la cual, 37 empleados (74%) indicaron estar totalmente de acuerdo, mientras que 9 empleados (18%) contestaron estar de acuerdo, siendo ambas respuestas consideradas como positivas, representando al 92% del personal de la institución.

Resalta el resultado obtenido, evidenciando así, que los empleados se sienten comprometidos con las atribuciones asignadas, realizando si es necesario, un esfuerzo extra para cumplir con lo requerido. Lo cual, además fortalece el trabajo en equipo entre los diferentes integrantes del área de trabajo. En relación a la afirmación, es necesario definir el término engagement, el cual Saracho (2011) indica que es la “conexión emocional que tiene un empleado con relación a su trabajo, sus compañeros, su jefe y su organización, y que le permite desarrollar una influencia y esfuerzo adicional y voluntario para alcanzar y superar objetivos específicos y superiores” (pp. 163-164).

Afirmación 33

Figura 38 *Me siento comprometido con mi unidad/sección de trabajo*



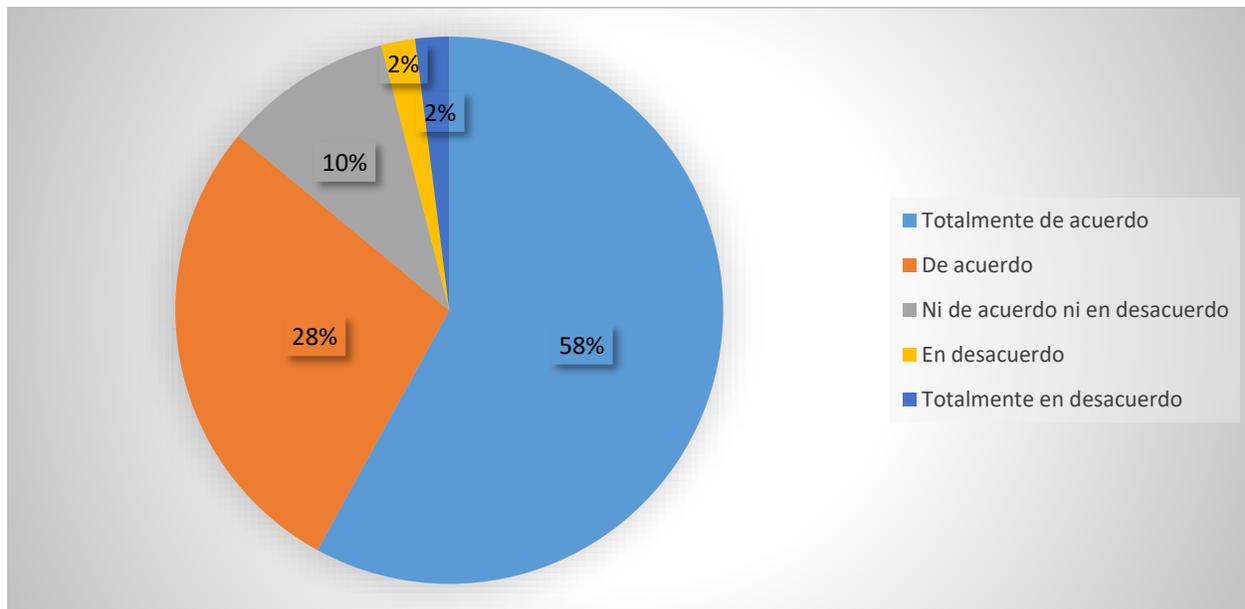
Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

Los resultados indicados en la Figura 38, evidencian, que existe una percepción de compromiso entre los integrantes de las diferentes áreas de trabajo, bastante positiva, lo que se traduce en cumplimiento de objetivos, esto debido, a que un empleado comprometido, se convierte en un pilar fundamental en la estructura tanto formal como informal de la organización, al orientar sus esfuerzos tanto físicos como mentales, en el desarrollo de cada una de sus atribuciones.

Es necesario mencionar, lo indicado por Bordas (2016), cuando hace referencia a que “en un equipo comprometido, algunos de sus integrantes pueden no estar de acuerdo con la decisión pero, una vez tomada, el equipo enfoca y compromete todas sus energías hacia ejecutar la decisión” (p. 273).

Afirmación 34

Figura 39 *Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestra unidad/sección*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

Los resultados presentados en la Figura 39, evidencian que 86% del personal percibe de manera positiva la afirmación, nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestra Unidad/Sección, proporcionando respuestas desde estar totalmente de acuerdo a estar de acuerdo. Dicho resultado, permite evidenciar que la mayoría de personal, se siente identificado e incluido en las diferentes atribuciones asignadas al área de trabajo. Lo cual, además permite incrementar el sentido de pertenencia de los mismos, fortaleciendo el lazo institución-empleado.

En relación a dicho aspecto, es necesario indicar que Chiavenato (2011) hace referencia, a que estas características se encuentran presentes en un sistema de clima organizacional consultivo, en el cual se estimula la participación y el compromiso grupal de manera que las personas se sienten responsables de lo que deciden y de lo que hacen en todos los niveles organizacionales.

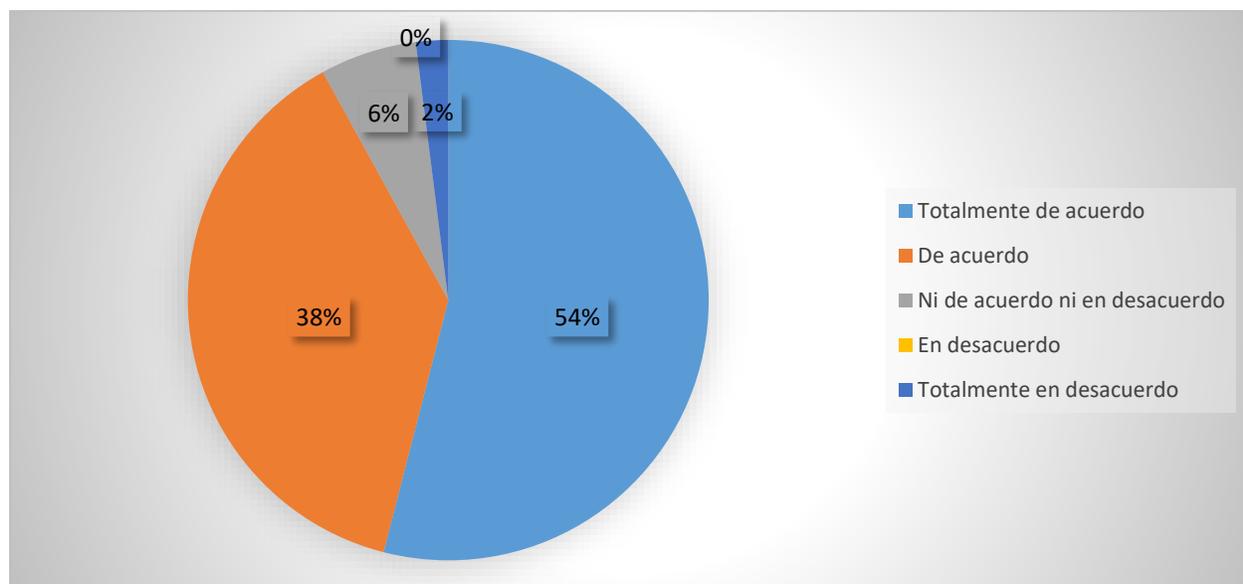
4.1.3.5 Calidad en el trabajo.

La dimensión de calidad en el trabajo, obtuvo una ponderación global de 82% en el trabajo de campo realizado, situándose la misma, en el rango aceptable. Maristany (2000, citado en Romero y Urdaneta, 2009) define la calidad del trabajo como, “la medida en que su trabajo está bien hecho” (p. 73).

A continuación, se detalla el resultado obtenido de cada una de las afirmaciones, relacionadas a la dimensión de calidad en el trabajo.

Afirmación 35

Figura 40 *Nos tomamos en serio la calidad*



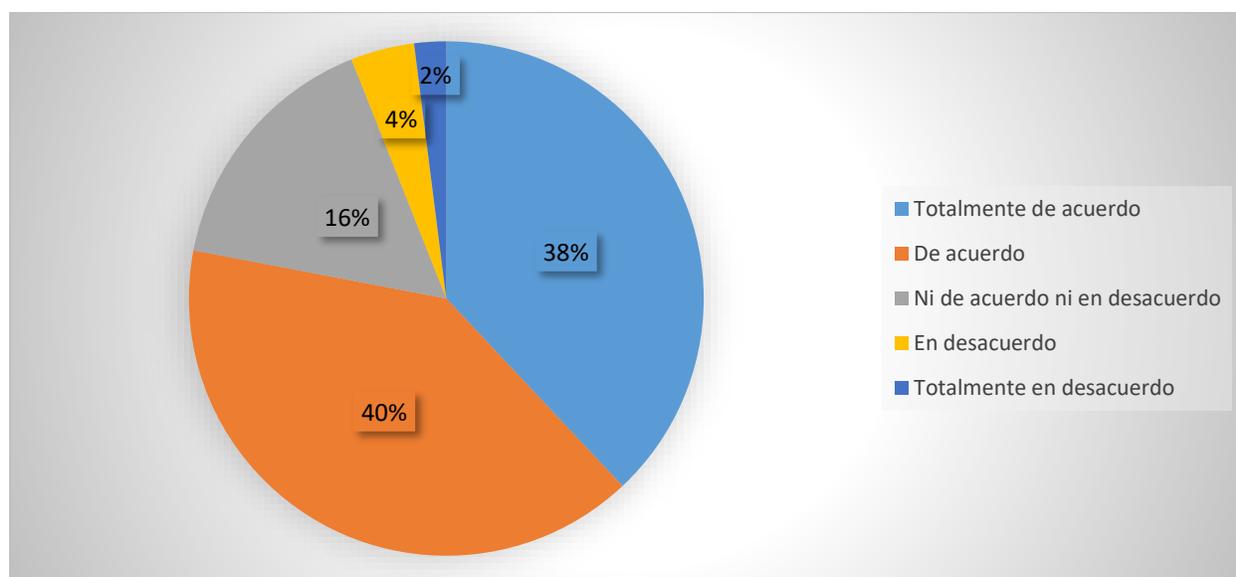
Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

La Figura 40, presenta los resultados obtenidos en relación a la afirmación, nos tomamos en serio la calidad, en la cual, 27 empleados (54%) indicaron estar totalmente de acuerdo, mientras que 19 empleados (38%) contestaron estar de acuerdo, ambas respuestas son consideradas como positivas, las cuales en su conjunto representan al 92% de la población que participó en el trabajo de campo.

Dichos resultados son relevantes, debido a que un proceso que no cumpla con las exigencias establecidas por la institución, puede tener un impacto directo en la salud de los usuarios de los servicios. En relación a dicha afirmación, Mondy (2010), hace referencia a que “el componente estratégico más importante en las organizaciones es la calidad de la fuerza de trabajo” (pp. 198-199).

Afirmación 36

Figura 41 *Conocemos nuestras fortalezas y debilidades*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

La Figura 41, presenta los resultados obtenidos en relación a la afirmación, conocemos nuestras fortalezas y debilidades, en la cual, 19 empleados (38%) indicaron estar totalmente de acuerdo, mientras que 20 empleados (40%) contestaron estar de acuerdo, ambas respuestas son consideradas como positivas, las cuales en su conjunto representan al 78% de la población que participó en el trabajo de campo.

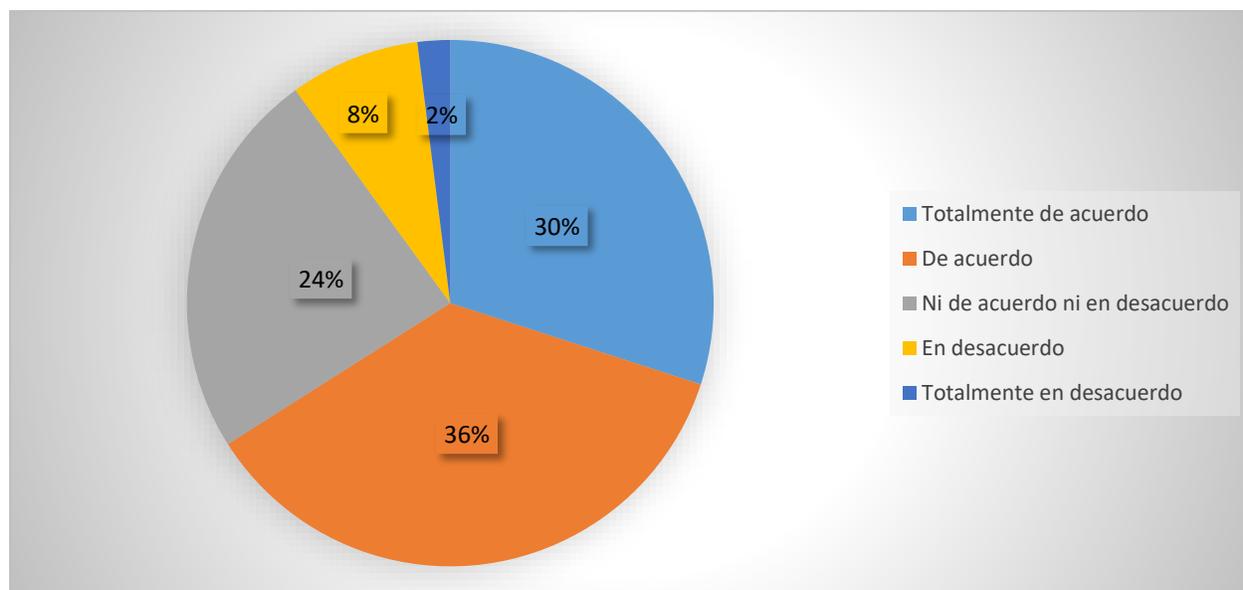
Dichos resultados evidencian, que la mayoría de los empleados, conoce las capacidades de sus compañeros de trabajo, lo cual permite, potencializar cada una de las fortalezas de los integrantes del equipo, desarrollando así, un trabajo en equipo

eficiente, enfocado en los objetivos establecidos. En este sentido, González (2018) indica que:

Se adquiere plena conciencia de equipo cuando los integrantes del mismo han adquirido un conocimiento profundo de las capacidades de cada uno de sus compañeros y de las habilidades conjuntas de que pueden disponer. Se acepta cada individuo a sí mismo y a los demás con todas sus fortalezas y debilidades. (p. 292)

Afirmación 37

Figura 42 *Evaluamos regularmente la calidad de nuestras actividades*



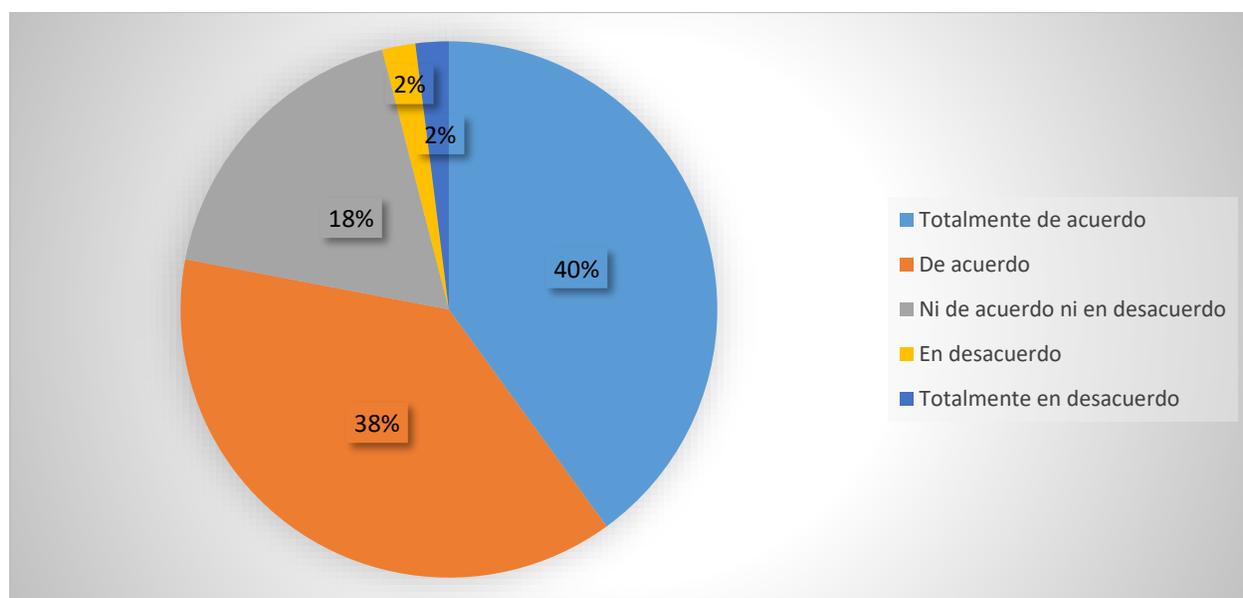
Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

Los resultados que se presentan en la Figura 42, evidencian que, en las áreas de trabajo, la mayoría de personal percibe que se realiza un proceso de evaluación de calidad en las actividades realizadas entre el equipo de trabajo, lo cual permite, identificar áreas de mejora de manera oportuna y corregir desviaciones, siendo dicho aspecto muy importante en la institución objeto de estudio, esto debido a la complejidad de actividades que debe realizar la mayoría de empleados.

En relación a dicho aspecto, es necesario indicar, lo mencionado por Chiavenato (2011) cuando hace referencia a que “cada miembro del equipo utiliza la rejilla para evaluar la calidad y naturaleza de la participación (acción de equipo y de los esfuerzos individuales) con el objeto de identificar dificultades y confirmar los caminos para mejorarla” (p. 357).

Afirmación 38

Figura 43 *Hacemos uso óptimo de nuestros recursos*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

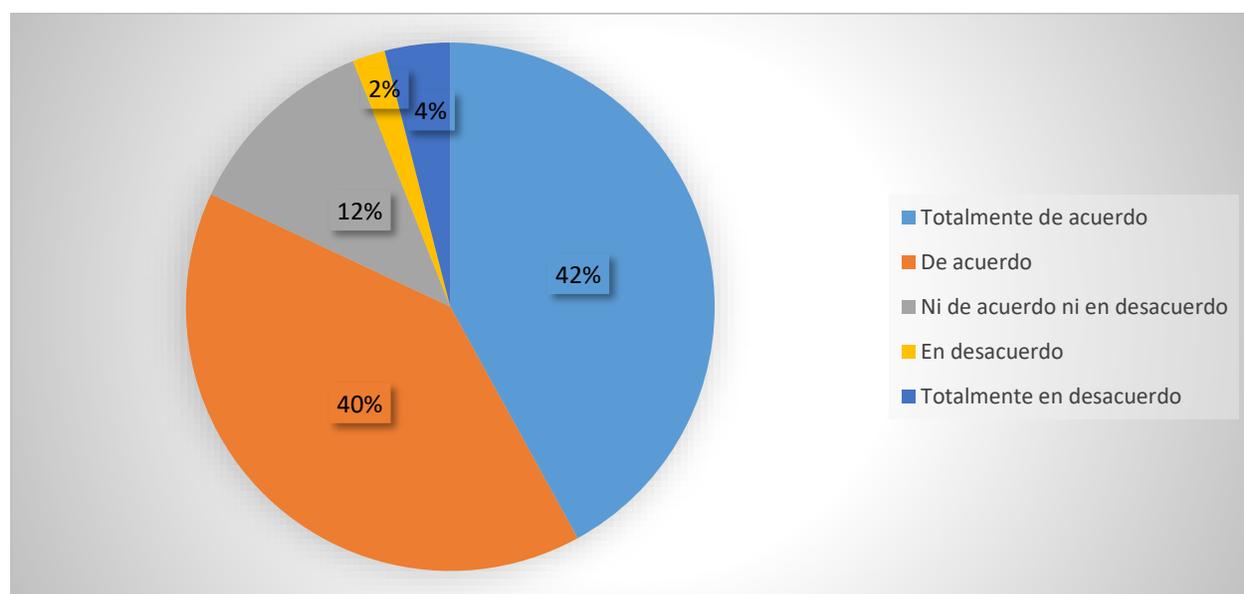
La Figura 43, presenta los resultados obtenidos en relación a la afirmación, hacemos uso óptimo de nuestros recursos, en la cual, 78% del personal de la institución percibe de manera positiva dicha afirmación.

Este factor es indispensable en el desarrollo de las actividades asignadas a cada puesto y área de trabajo, debido a que, por ser una institución pública, los recursos deben ser administrados de una manera eficiente por la escasez de los mismos. Lo cual tiene estrecha relación, a lo indicado por Gullo y Nardulli (2018) cuando indican que,

“las organizaciones disponen de recursos limitados para alcanzar sus propósitos. La tarea de la gestión implica el reconocimiento de esos recursos y su maximización” (p. 71).

Afirmación 39

Figura 44 *En mi unidad/sección exigimos calidad entre nosotros*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

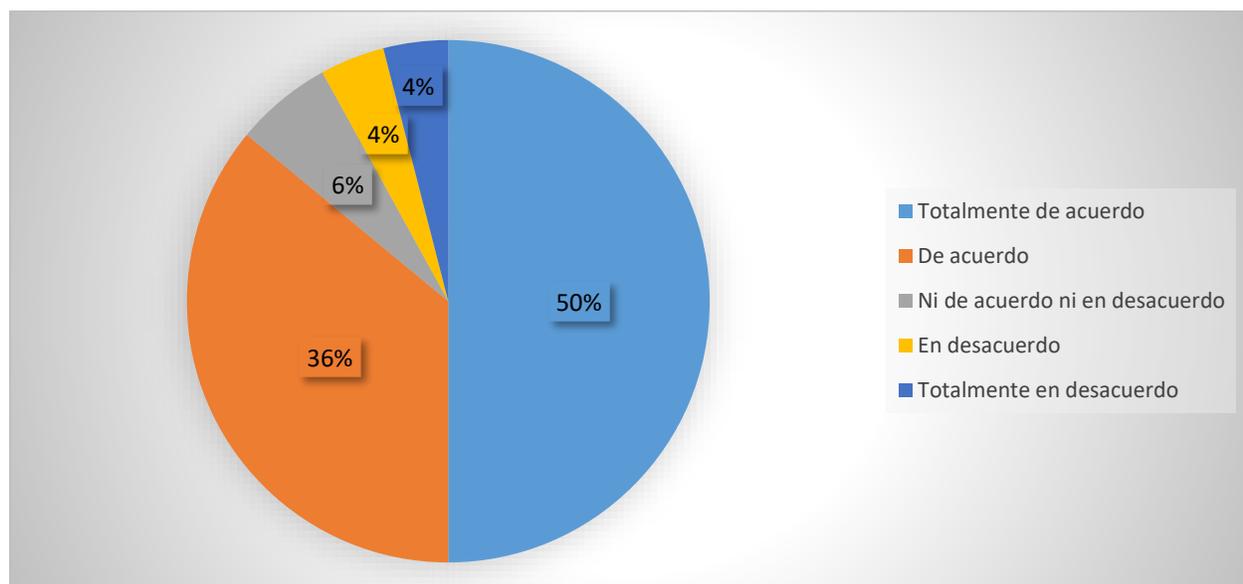
La Figura 44, presenta los resultados obtenidos en relación a la afirmación, en mi Unidad/Sección exigimos calidad entre nosotros, la cual, tiene estrecha relación con la afirmación, evaluamos regularmente la calidad de nuestras actividades, indicada en la Figura 42, presentando ambos resultados similares.

Los resultados que se presentan en la Figura 44, evidencian que 41 empleados que representan al 82% de la población que participó en el estudio, perciben de manera positiva dicho aspecto, lo cual, refleja el compromiso que muestra cada integrante del área de trabajo, en la consecución de los objetivos, al estar interesado en que todo el trabajo que se realiza cumpla con las exigencias requeridas por la institución.

En relación a dicho aspecto, Hernández et al. (2011) indican que, en los equipos de alto desempeño, los integrantes son muy cooperativos porque hay un alto nivel de confianza entre sí, están comprometidos con los objetivos grupales y se identifican con el equipo. Además, mencionan que prevalece un clima de apoyo mutuo en el que los miembros del equipo se sienten cómodos al tomar riesgos, a solicitar ayuda y en todo momento, existe la confianza de solicitar que toda actividad se realice con calidad por parte del resto del equipo.

Afirmación 40

Figura 45 *Hacemos realmente todo lo que podemos hacer en nuestro trabajo*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

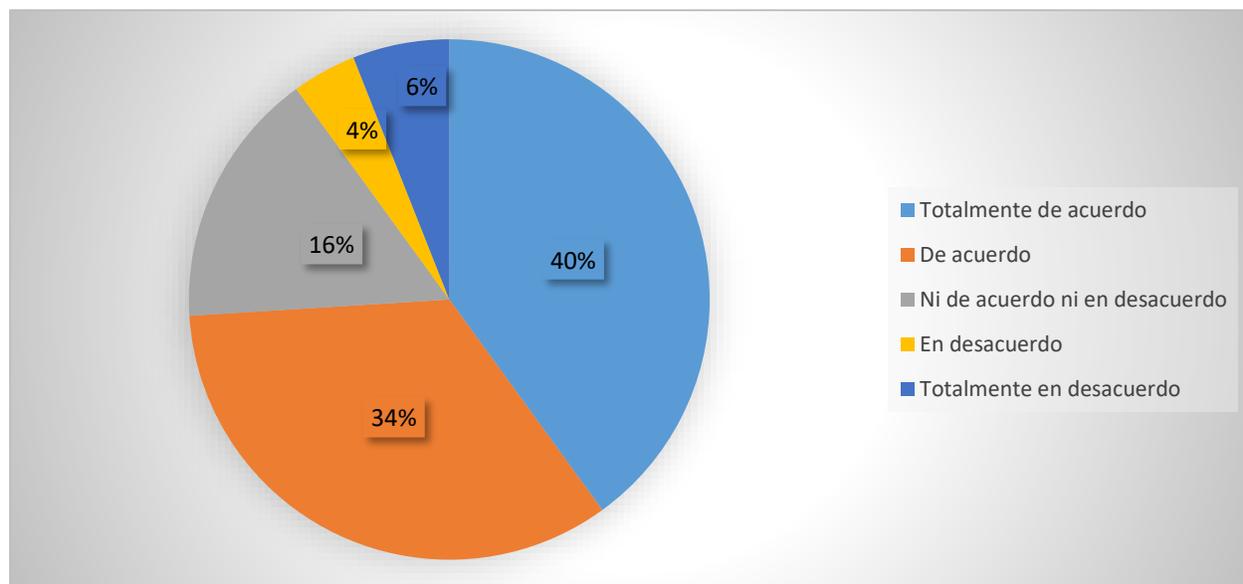
La Figura 45, presenta los resultados obtenidos en relación a la afirmación, hacemos realmente todo lo que podemos hacer en nuestro trabajo, en la cual, la mitad de los empleados que participaron en el trabajo de campo (25, 50%) indicaron estar totalmente de acuerdo, mientras que, 18 empleados (36%) contestaron estar de acuerdo, ambas respuestas son consideradas como positivas, las cuales en su conjunto representan al 86% de la población, evidenciando así, que la mayoría de los empleados se esfuerza por hacer un trabajo de calidad. Esto es clave, tanto en la cantidad como en

la calidad de los servicios que se ofrecen, debido a que, un empleado con actitud positiva, es propenso a influir positivamente en el grupo de trabajo.

En relación a dicho aspecto, Chiavenato (2011) menciona, que el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñará. Por lo que, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan, de igual manera, menciona que los objetivos organizacionales no se lograrían jamás mediante esfuerzos personales aislados, debido a que las organizaciones surgen precisamente para aprovechar la sinergia del trabajo coordinado y conjunto de varias personas.

Afirmación 41

Figura 46 *Trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestra unidad/sección*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

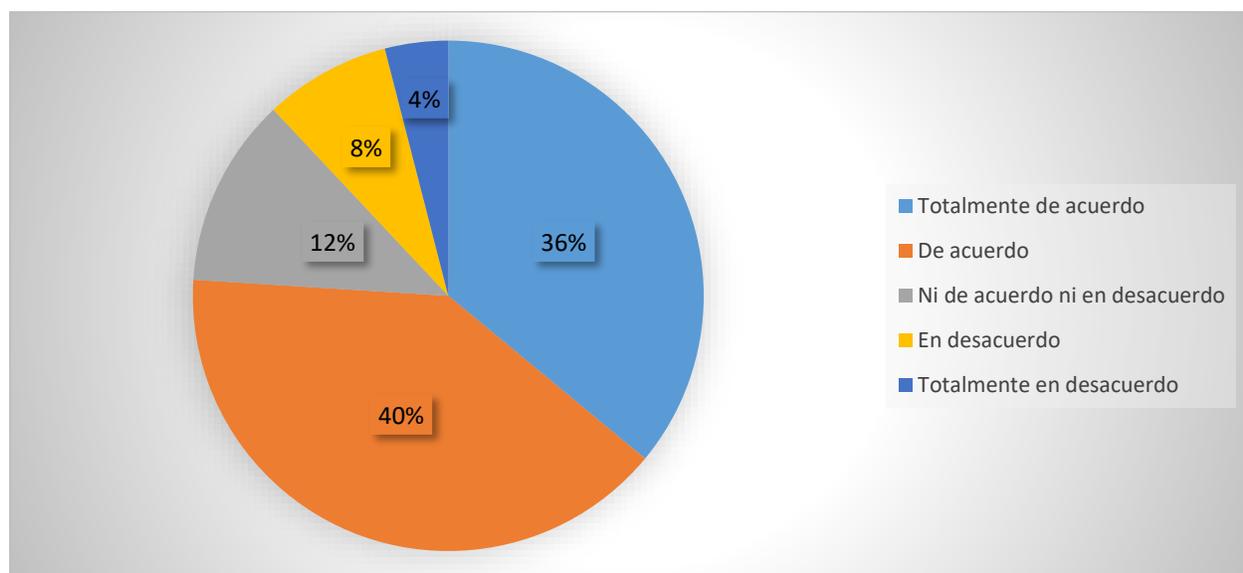
La Figura 46, presenta los resultados obtenidos en relación a la afirmación, trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestra Unidad/Sección, en la cual, 37

empleados (74%) perciben de manera positiva dicha afirmación, brindando respuestas desde estar totalmente de acuerdo a estar de acuerdo.

Dichos resultados evidencian, que existe un grado de participación importante en la gran mayoría de los empleados, en la búsqueda de cumplir con las atribuciones asignadas, realizando un trabajo de calidad. Lo cual, además permite fortalecer los procedimientos que se realizan en cada una de las áreas de trabajo e incrementar la creatividad y resolución de conflictos. En relación a dicho aspecto, Hernández (2017) indica que el impulsar, desarrollar y mejorar es un aspecto fundamental en los equipos de trabajo, el cual se encuentra relacionado al grado de cohesión existente entre los integrantes.

Afirmación 42

Figura 47 *Existe orden y disciplina adecuados para realizar nuestro trabajo*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

La Figura 47, presenta los resultados obtenidos en relación a la afirmación, existe orden y disciplina adecuados para realizar nuestro trabajo, en la cual, 38 empleados (76%), cuentan con una percepción positiva en relación a dicha afirmación, lo cual evidencia

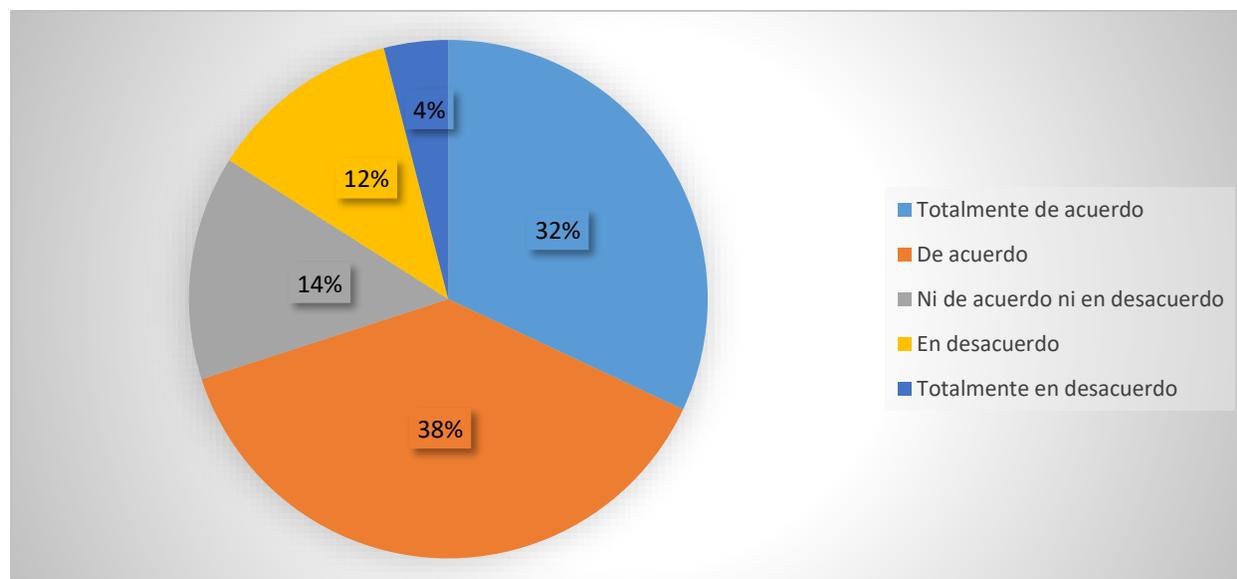
que, en las diferentes áreas de trabajo de la institución, la mayoría de los empleados percibe que existe un espacio físico que permite desarrollar el trabajo asignado y que, a la vez, se percibe disciplina entre los mismos. Ambos aspectos son relevantes, debido a que, el orden y la disciplina, son factores que no pueden faltar en cada uno de los procesos que se realizan en la institución, los cuales, son de gran beneficio para el correcto funcionamiento organizacional y, por ende, en el alcance de los objetivos establecidos.

4.1.3.6 Delegación de actividades y funciones.

La dimensión en el trabajo de campo realizado en la institución objeto de estudio, obtuvo una ponderación global de 76%, situándose así, en el rango de aceptable, según la metodología establecida. Para Werther et al. (2014) dicho concepto se refiere “al proceso de hacer que otras personas participen en la labor” (p. 384). A continuación, se detalla el resultado obtenido de cada una de las afirmaciones, relacionadas a la dimensión de delegación de actividades.

Afirmación 43

Figura 48 *En mi unidad/sección hay suficiente delegación de actividades*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

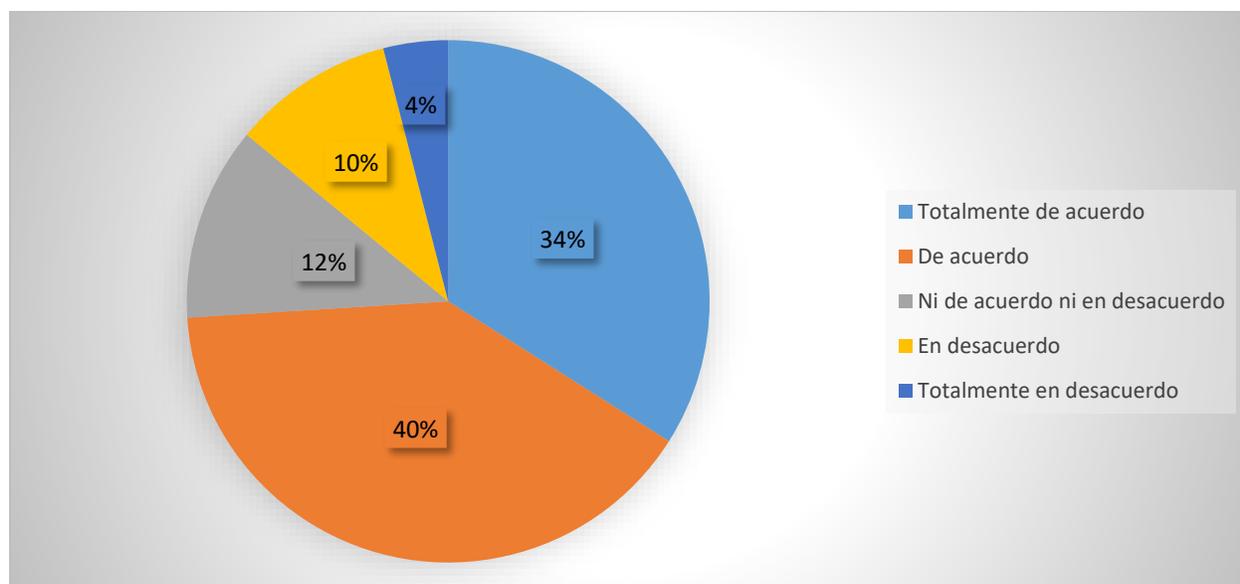
Los resultados en relación a la afirmación, en mi Unidad/Sección hay suficiente delegación de actividades, evidencian que la mayoría del personal de la institución percibe dicha afirmación como positiva, siendo este el 70%, lo cual indica, que existe una delegación de actividades importante, permitiendo así, involucrar al personal en las atribuciones asignadas al área de trabajo. Además, permite utilizar las diversas capacidades que tiene cada uno de los integrantes, convirtiendo el mismo, en un equipo de alto desempeño. En relación a dicha afirmación, González (2018) indica que:

Vale la pena recordar que un líder no puede hacerlo todo, no importando el talento que posea o lo comprometido que quiera y pueda estar. El éxito de cualquier líder estará supeditado a su habilidad para delegar y motivar a los miembros del equipo en el camino al logro de los objetivos establecidos. (p. 300)

De igual manera, el mismo autor menciona que, el líder “debe administrar las actividades del equipo para realizar de forma efectiva el trabajo” (p. 298).

Afirmación 44

Figura 49 *Las capacidades de los empleados son usadas de forma apropiada*



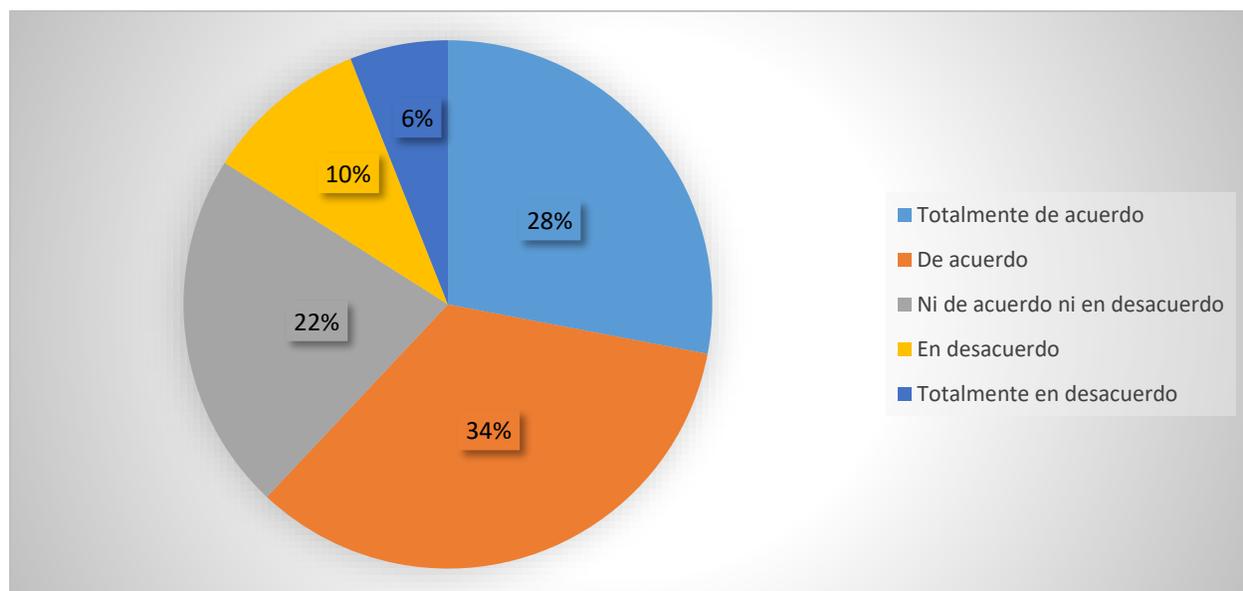
Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

La Figura 49, presenta los resultados obtenidos en relación a la afirmación, las capacidades de los empleados son usadas de forma apropiada, en la cual, 37 empleados, que representan al 74% de la población que participó en el estudio, contestó de manera positiva, siendo esto, un aspecto relevante, debido a que los mismos, perciben que las capacidades que tiene el personal, contribuyen en los resultados del área de trabajo.

Dicho aspecto, no solo permite involucrar al personal, sino que, además se vuelve en una pieza clave del éxito de la institución, al administrar de una manera adecuada las capacidades de cada uno de los integrantes de las diferentes áreas de trabajo, estos aportan de una manera eficiente al alcance de los objetivos establecidos. Así mismo, Jáuregui y Louffat (2019) indican que, una de las claves de desarrollo de las organizaciones es identificar las capacidades de los empleados y posterior utilizarlas de manera apropiada.

Afirmación 45

Figura 50 *La forma de delegación de actividades es la adecuada*



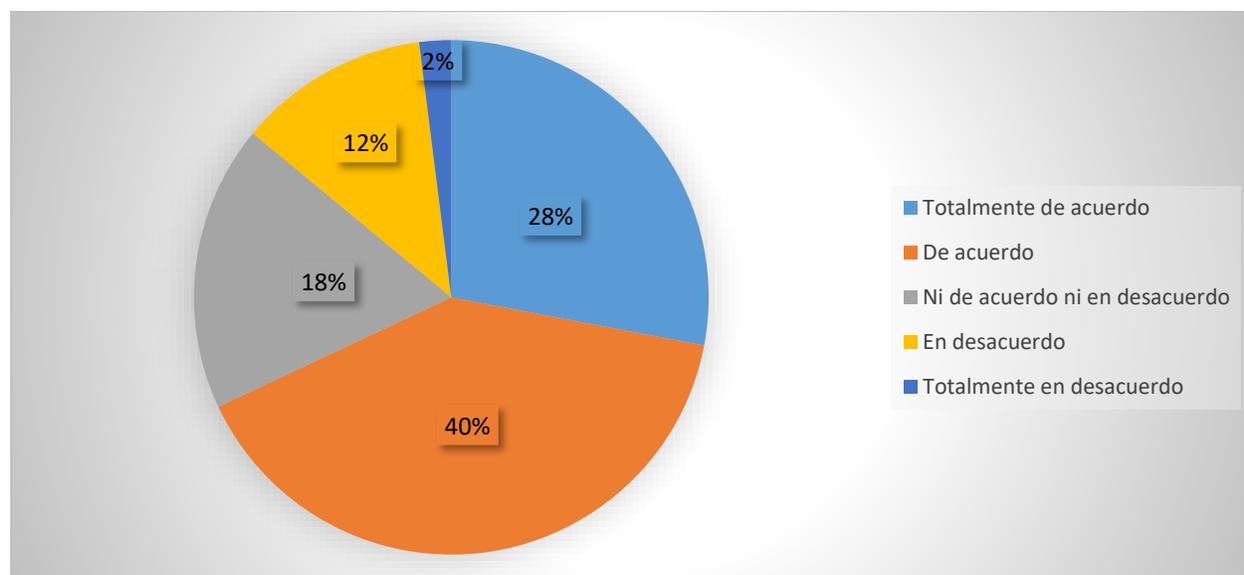
Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

La Figura 50, presenta los resultados obtenidos en relación a la afirmación, la forma de delegación de actividades es la adecuada, en la cual, 31 empleados que representan el 62% de la población, contestó de manera positiva, evidenciando así, que la mayoría del personal percibe que el jefe superior, conoce las fortalezas y debilidades de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo y que, a la vez realiza una delegación equitativa. Lo cual, permite que las actividades realizadas, sean desarrolladas no solo con la cantidad adecuada, sino que, además con la calidad requerida por la institución, permitiendo así, una administración del recurso humano de manera eficiente.

En relación a dicho aspecto, Gutiérrez y Vladimir (2014) indican, que los empleadores y líderes deben identificar la interface persona-tarea, en la cual mencionan, que debe de evaluar la pertinencia del conocimiento que tiene la persona en relación con las demandas de la tarea, así como, los niveles de iniciativa y autonomía que le son permitidos, la identificación de la persona con la tarea y con la organización, esto como factor principal para realizar una delegación adecuada.

Afirmación 46

Figura 51 *Los empleados están capacitados para asumir las actividades delegadas*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

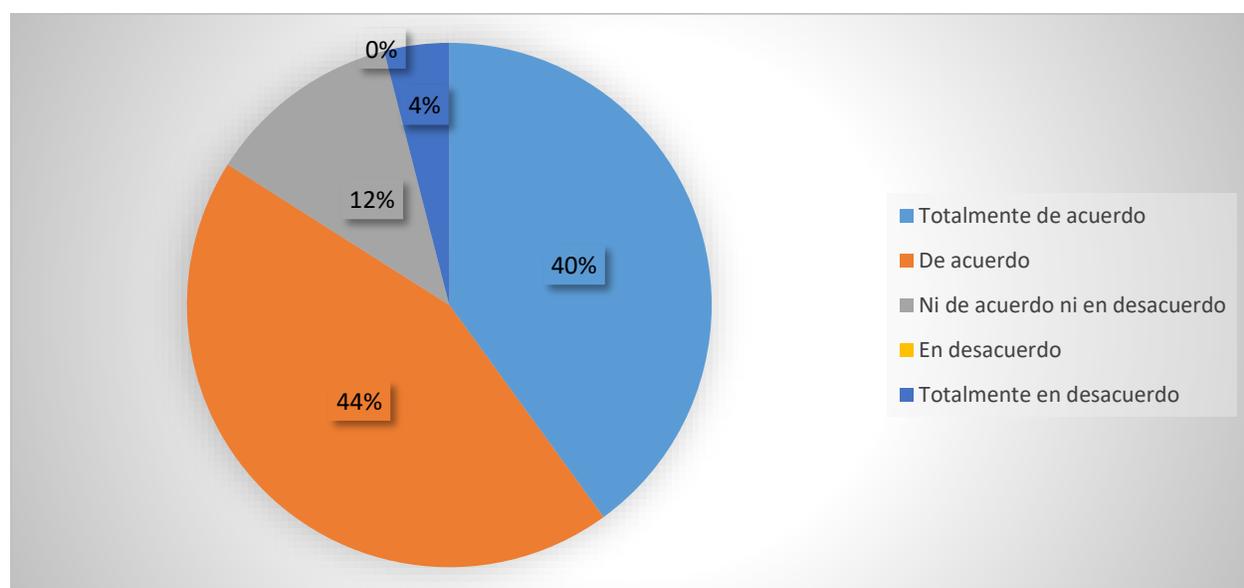
Los resultados que se presentan en la Figura 51, permiten identificar que, a pesar que en la institución se realicen pocas capacitaciones de manera frecuente, tal como lo indican los resultados de la Figura 19, la mayoría del personal percibe, que los empleados de las diferentes áreas de trabajo, cuentan con las capacidades necesarias para realizar las actividades que el jefe superior delegue, lo cual, permite entre otros beneficios, realizar una delegación de actividades equitativa y además cumplir con los estándares de calidad requeridos.

4.1.3.7 Eficiencia en la productividad.

La dimensión eficiencia en la productividad, en el trabajo de campo realizado en la institución objeto de estudio, obtuvo una ponderación global de 83%, situándose así, en el rango de aceptable, según la metodología establecida. A continuación, se detalla el resultado obtenido de cada una de las afirmaciones, relacionadas a la dimensión de eficiencia en la productividad.

Afirmación 47

Figura 52 *Su unidad/sección responde a las expectativas del departamento con respecto a su eficiencia y productividad*

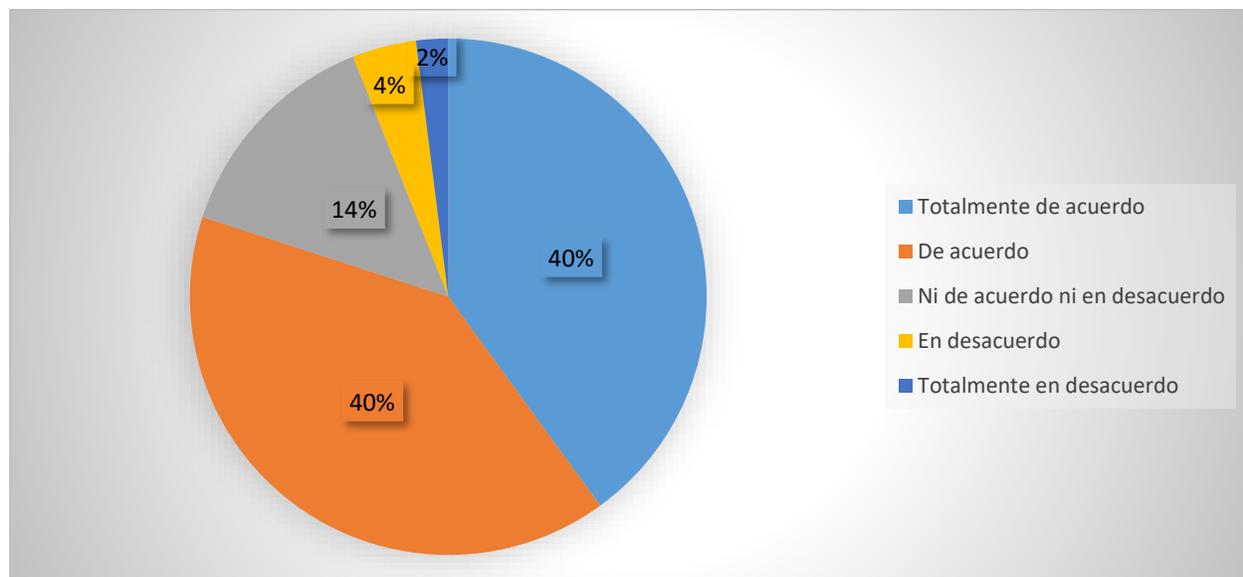


Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

Los resultados que se presentan en la Figura 52, evidencian que el 84% del personal que participó en el trabajo de campo, percibe dicha afirmación desde estar totalmente de acuerdo a estar de acuerdo con la misma, lo cual indica, que los empleados de las diferentes áreas de trabajo, realizan las atribuciones que tienen asignadas cumpliendo con las exigencias de eficiencia y productividad requeridas, Dicho aspecto, es fundamental para la organización, debido a la cobertura de los servicios que este presta, convirtiéndose el mismo, en una pieza clave para el buen funcionamiento de las diferentes áreas de trabajo de la institución.

Afirmación 48

Figura 53 *Las tareas son siempre realizadas en forma oportuna, de acuerdo a normas establecidas y haciendo buen uso de los recursos*



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, mayo 2021.

La Figura 53, presenta los resultados obtenidos en relación a la afirmación, las tareas son siempre realizadas en forma oportuna, de acuerdo a normas establecidas y haciendo buen uso de los recursos, la cual, tiene una estrecha relación con la afirmación, su Unidad/Sección responde a las expectativas del Departamento con respecto a su eficiencia y productividad, indicada en la Figura 52, mostrando resultados

similares, lo cual, evidencia una coherencia en las respuestas brindadas por el personal.

Se observa en los resultados brindados, que 40 empleados, que representan al 80% de la población que participó en el trabajo de campo, percibe que las tareas son realizadas cumpliendo con lo requerido por las autoridades. Por lo que, permite a cada área de trabajo, la maximización de los recursos disponibles, para el alcance de los objetivos establecidos. Dicho aspecto es esencial, debido a que existen procesos, que cuentan con un plazo establecido para su cumplimiento, los cuales, deben de llenar ciertas exigencias tanto administrativas como jurídicas.

CONCLUSIONES

- Se determinó que el clima organizacional en la institución objeto de estudio es de 78%, situándose en el rango de aceptable según la metodología establecida, siendo la dimensión de compromiso, la cual se encuentra más fortalecida, con una mejor percepción de los empleados; viéndose afectada esencialmente por la dimensión de reconocimiento, la cual cuenta con una percepción más débil.
- En los resultados obtenidos del clima organizacional según área de trabajo, se logró determinar, que la Unidad Técnico Normativa fue la que obtuvo una mayor ponderación, observándose una diferencia notable en relación a las demás áreas; siendo la Sección de Procedimientos Administrativos Sancionatorios, quien presenta una percepción más débil de las dimensiones del clima organizacional estudiadas, en la institución objeto de estudio.
- En relación a la percepción de los empleados según años de antigüedad en la institución, se logró determinar, que los empleados que presentan una percepción más positiva, es el grupo que se encuentra en el rango de antigüedad de 0 a 5 años; siendo el grupo que cuenta con una percepción más debilitada quienes se encuentran en el rango de 11 a 15 años. Así mismo, al comparar los resultados obtenidos por los diferentes grupos, se observa que no existe un patrón que evidencie, que mientras más o menos años tenga el empleado laborando en la institución, estos presenten una mejor percepción de las dimensiones del clima organizacional.
- En relación al tipo de contratación según renglón presupuestario, se logró determinar, que los empleados que presentan una percepción más positiva de las dimensiones del clima organizacional, en la institución objeto de estudio, es el grupo de contratados bajo el renglón presupuestario 031; siendo el grupo de empleados con una percepción más debilitada quienes se encuentran contratados bajo el renglón presupuestario 029.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la institución objeto de estudio, la implementación de la propuesta de intervención del clima organizacional, la cual, busca mejorar la percepción que presentan los empleados, en relación a las diferentes dimensiones del clima organizacional estudiadas. Buscando en todo momento, la participación activa tanto de los jefes superiores, así como, de cada uno de los integrantes de las áreas de trabajo. Esto con la finalidad de contribuir, al cumplimiento de las atribuciones asignadas a la institución, la cual juega un papel muy importante en temas regulatorios de salud a nivel nacional.
- La complejidad tanto de las atribuciones que tiene asignadas la institución objeto de estudio, como de la situación actual de los servicios de salud que este regula, convierten dicha actualidad, tanto en un reto como en una oportunidad de impulsar estrategias dirigidas a la gestión eficiente del recurso humano, razón por la cual, se sugiere a las máximas autoridades de la institución, solicitar el involucramiento y apoyo del Departamento de Capacitación del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, para la implementación de talleres y programas de capacitación, que permitan el desarrollo continuo del personal.
- Se recomienda, a la institución objeto de estudio, realizar el diagnóstico del clima organizacional cada año. Tomando en consideración que dicho aspecto, debe ser catalogado como una función estratégica, dentro de la gestión del recurso humano de la institución. Para lo cual, se sugiere implementar la propuesta de metodología establecida para la intervención, la cual, permitirá contar con un instrumento, que oriente cada uno de los esfuerzos, en el desarrollo de la intervención, obteniendo así, los resultados esperados.
- Derivado a la escasez de estudios realizados, en relación al clima organizacional en instituciones públicas del sector salud guatemalteco, se sugiere para futuras investigaciones, realizar el diagnóstico del clima organizacional, estableciendo

comparaciones, entre instituciones del sector salud, que permita evidenciar si existe o no, diferencias significativas entre las mismas, además de generar propuestas de valor, que permitan intervenir en el mismo, de una manera positiva.

BIBLIOGRAFÍA

- 115-99. (1999). *Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Acuerdo Gubernativo Número 115-99*. Guatemala.
- 90-97. (1997). *Código de Salud. Decreto Número 90-97 del Congreso de la República de Guatemala*. Guatemala.
- Aguado, D., Lucia, B., & Arranz, V. (2008). *Habilidades para el trabajo en equipo: Programa de entrenamiento*. España: UA ediciones.
- Arano, R., Escudero, J., & Luis, D. (2016). El Origen del Clima Organizacional, desde una Perspectiva de las Escuelas de la Administración. *Universidad Veracruzana*, 9-14.
- Arriola, M., Salas, É., & Bernabé, T. (2011). EL CLIMA COMO MANIFESTACIÓN OBJETIVA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. *Revistas Ciencias Estratégicas*, 19, 109-127.
- Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: UNED.
- Brunet. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México, D.F.: Editorial Trillas.
- Castillo, J. (2012). *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad* (Tercera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chiang, M., Rodrigo, J., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral* (Segunda ed.). Madrid: R.B. Servicios Editoriales, S.A.
- Chiang, M., Salazar, C., & Núñez, A. (2007). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un Establecimiento de Salud Estatal: Hospital Tipo 1. *Theoria - Ciencia, Arte y Humanidades-*, 16(2), 61-76.

- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones Públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum*, 2(23), 66-85.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Dávila, D., Escobar, A., & Mulett, L. (2012). El clima organizacional en las empresas innovadoras del siglo XXI. *Pontificia Universidad Javeriana Cali - Universidad Pontificia Bolivariana Bucaramanga- Informes Psicológicos*, 12(2), 105-115.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: Técnicas y estrategias*. Colombia: Universidad del Norte.
- De la Cruz, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Ministerio de Educación de España.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.
- González, A. (2018). *Desarrollo Organizacional de la "A" a la "Z"*. México: Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, S.A. de C.V.
- Guillen, M. (2013). *La gestión empresarial. Equilibrando Objetivos y Valores*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Gullo, J., & Nardulli, J. (2018). *Gestión Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Maipue.
- Gutiérrez, & Charry, V. E. (2014). *Clima organizacional*. Bogota: Sena.
- Gutierrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGraw-Hill.
- Gutierrez, L. (2010). *Dirección moderna de organizaciones*. España: Vanna Chirone.
- Hernández, J. (2017). *Desarrollo organizacional: Teoría, prácticas y casos*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Hernández, J., Gallardo, E., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Jaramillo, M. (2016). Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional. *Diagnóstico y Propuesta de Intervención del Clima Organizacional del Centro de Desarrollo Infantil Cosechando Sueños*. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.
- Jáuregui, K., & Louffat, E. (2019). *Cultura y clima organizacional. Fundamentos e instrumentos*. Perú: Pearson Educación de Perú, S.A.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva Global y empresarial* (Catorce ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación.
- Ramírez, A., & Dominguez, L. (2012). El Clima Organizacional y el Compromiso Institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*, 21-30.
- Rivera, D., Rincón, J., & Flórez, S. (2018). Percepción del clima organizacional: Un análisis desde los macroprocesos de una ESE. *Espacios*, 39, 5-15. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/a18v39n19p05.pdf>
- Rodriguez, D. (2015). *Diagnóstico Organizacional* (Octava ed.). Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, E. (2016). El clima Organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1(25), 3-18.
- Romero, F., & Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 66-79.

- Sanin, A. (2009). *Estudio diagnóstico del clima organizacional*. Universidad de Antioquía. Medellín: Cilcel Ltda.
- Saracho. (2011). *Talento Organizacional: Un Modelo para la Definición Organizacional del Talento*. Santiago de Chile: Ril Editores.
- Sotelo, J., & Arrieta, D. (2018). *El Capital Humano y su Impacto en la Calidad Organizacional*. Durango, México: Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Toro, F., & Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional: Intervención basada en evidencias*. Medellín: Centro de Investigaciones en Comportamiento Organizacional.
- Túnez, M., & Costa-Sanchez, C. (2015). *Comunicación corporativa: Claves y escenarios*. Barcelona: UOC.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F.: El Manual Moderno, S.A. de C.V.
- Werther, W. B., Keith, D., & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (Séptima ed.). México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Zambonino, P. (2018). Magister en Gestión del Talento Humano. *Factores Determinantes del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en Empleados del Sector Textil*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

E-GRAFÍA

- Caal, B. (2015). Maestría en Administración de Recursos Humanos. *Satisfacción Laboral y Clima Organizacional, Evaluación y Análisis Comparativo Entre Dependencias Administrativas de una Institución Pública*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4983.pdf

- Cárdenas, L; Arciniegas Y. & Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2 (2), pp. 121-127. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023513005.pdf>
- Dávila, D; Escobar, A.; Mulett, L. (2012). *El clima organizacional en las empresas innovadoras del siglo XXI*. Pontificia Universidad Javeriana Cali - Universidad Pontificia Bolivariana Bucaramanga- *Informes Psicológicos*, 12 (2). 105-115. Recuperado de: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/1512/1321>
- De León, F (2017). Maestría en Administración de Recursos Humanos. *Comunicación y su efecto en el clima organizacional (Estudio realizado con el personal de la escuela nacional de enfermería de occidente de la ciudad de Quetzaltenango*. Centro Universitario de Occidente, Universidad de San Carlos de Guatemala, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de: <http://www.postgrados.cunoc.edu.gt/tesis/df991b1c6bd9ee500f395059f09f766170288332.pdf>
- Domínguez, L. (2014). Maestría en Administración de Recursos Humanos. *Inteligencia Emocional y Clima Laboral como Predictores del Desempeño Laboral de los Directivos del Corporativo Adventista del Norte de México*. Universidad de Morelos, México. Recuperado de: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/1288/TESES%20DE%20MAESTR%c3%8dA%20EN%20ADMINISTRACI%c3%93N%20DE%20ANA%20LAURA%20DOMINGUEZ%20CApdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Domínguez, Katia, (2019) Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación*. 63-83. Recuperado de: <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Flores, G. (2016). Maestra en Administración de la Educación. *Habilidades sociales y desempeño laboral de las promotoras educativas de San Juan de Lurigancho*. Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú, Recuperado de:

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15883/Flores_QGM.pdf?sequence=1

- Garza, D. (2010). Maestro en Dirección Empresarial con Énfasis en Recursos Humanos. *El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas*. Universidad Autónoma de Tamaulipas, Unidad Académica Multidisciplinaria de Comercio y Administración Victoria. México. Recuperado de: <https://riuat.uat.edu.mx/bitstream/123456789/1585/1/1585.pdf>
- Jaramillo, M. (2016). Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional. *Diagnóstico y Propuesta de Intervención del Clima Organizacional del Centro de Desarrollo Infantil Cosechando Sueños*. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/71399339.pdf>
- Pupo, Beatriz & Sánchez, Roberto (2017). Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en instituciones de la salud pública honguenera. *Correo Científico Médico* 21 (4). Recuperado de: <http://www.revcoemed.sld.cu/index.php/cocmed/rt/printerFriendly/2794/1179>
- Ramírez, Y. (2017) Maestro en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos. *Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en Empleados de una Empresa Bancaria del Estado con Agencias en Lima*. Universidad Ricardo Palma, Perú. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/337287127.pdf>
- Rodas, E. (2012). Maestro en Administración de Recursos Humanos. *Clima Organizacional y su Influencia en la Satisfacción de los Empleados de la Empresa Universal de Textiles Sociedad Anónima -Unitex-*. Centro Universitario de Occidente, Universidad de San Carlos de Guatemala, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de: <http://www.postgrados.cunoc.edu.gt/tesis/35962c27ee93bf7c398bb8d7d47ee2a4f58feb7.pdf>

- Rodríguez, H. (2015). Magister en Recursos en Recursos Humanos. "Propuesta de Mejora del Clima Laboral y Cultura Organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí, Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12376/1/T-ESPE-049607.pdf>
- Rodríguez, E. (2016). El clima Organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1(25), 3-18. Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Ruiz, A., & Alarcón, K.(2016). Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. *Diagnóstico del clima laboral de una institución financiera y elaboración de una propuesta de mejora para los puntos identificados. Caso de estudio: Banco Solidario*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10604/Tesis%20Final%20KAlarcon%20y%20ARuiz%20Feb%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Solórzano, C.(2014). Maestro en Administración de Recursos Humanos. *El Nivel del Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal Docente del Instituto Nacional de Educación Básica de la Aldea Santa María de Jesús*. Centro Universitario de Occidente, Universidad de San Carlos de Guatemala, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de: <http://www.postgrados.cunoc.edu.gt/tesis/4e48830c5dc3c2a210fb61f7357b6f06fa4f7f01.pdf>

ANEXOS

ANEXO: 1 Cuestionario utilizado para el trabajo de campo

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR SALUD

El presente cuestionario, tiene como objetivo principal identificar la percepción de cada uno de los colaboradores respecto a diversos factores internos de la organización. Esto debido, que para la Institución es importante que el personal se encuentre en un clima agradable para desempeñar sus funciones.

ACLARACIONES:

- ✓ Es vital para el presente estudio, que conteste con sinceridad, siendo objetivo.
- ✓ Es necesario indicarle que toda la información que su persona proporcione, será completamente confidencial, por lo que, puede sentirse en completa libertad para dar respuesta al cuestionario.
- ✓ Al concluir de contestar el cuestionario deberá entregarlo directamente a la persona que se lo proporcionó.

PRIMERA PARTE

Instrucciones: A continuación, se le solicita consignar en cada espacio en blanco la información requerida.

1. Unidad a la que pertenece: _____

2. Tiempo que lleva trabajando para la Institución:

0 a 5 años 6 a 10 años 11 a 15 años 16 a 20 años 21 años en adelante

3. Renglón Presupuestario:

011 031 029 Sub grupo 18

SEGUNDA PARTE

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de afirmaciones en las cuales deberá marcar en las columnas a su lado derecho, con una “X” la que considere más precisa a la situación actual en la Institución.

Las opciones disponibles son:

1= Totalmente de acuerdo

2= De acuerdo

3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4= En desacuerdo

5= Totalmente en desacuerdo

CLIMA ORGANIZACIONAL

No.	COMUNICACIÓN INTERNA	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.	Me siento libre para conversar con mi superior acerca de temas relacionados con mi trabajo.					
2.	La relación con mis compañeros de trabajo es adecuada.					
3.	Siento que la relación con mi superior es de confianza y apoyo recíproco.					
4.	En mi Unidad/Sección se producen errores por falta de información.					
5.	Su jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones.					
6.	Se le entrega la información suficiente en el momento, para realizar bien su trabajo.					
7.	Ante un problema en mi trabajo puedo hablar con mi superior en forma franca y sincera.					
8.	En mi Unidad/Sección trabajamos en equipo.					
9.	En mi Unidad/Sección avanzamos en la misma dirección.					
10.	Nuestras ideas se comparten con el resto del equipo de trabajo.					
11.	Nuestros mecanismos de comunicación son adecuados					
12.	En mi Unidad/Sección realizamos reuniones efectivas.					
13.	En mi Unidad/Sección respetamos nuestros tiempos laborales					

CLIMA ORGANIZACIONAL

No.	RECONOCIMIENTO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
14.	El Departamento ofrece constantemente capacitaciones dirigidas a los colaboradores.					
15.	En el Departamento se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los colaboradores.					
16.	En el Departamento existe equidad en el acceso a la capacitación.					
17.	Los colaboradores de mi Unidad/Sección son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos.					
18.	Los colaboradores de mi Unidad/Sección hemos sido partícipes de los buenos resultados.					
19.	La actuación de calidad es reconocida por mi jefe inmediato.					
20.	Mi superior se fija más en las habilidades que en los puntos débiles de sus subordinados.					
21.	Hay grupos de colaboradores en mi Unidad/Sección que casi nunca reciben atención ni reconocimiento.					
22.	El colaborador que ha sido llamado por mi jefe inmediato, espera más bien elogios que críticas.					
No.	RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
23.	La pasamos bien trabajando juntos.					
24.	Tenemos ganas de ir a trabajar cada día.					
25.	Nos sentimos seguros en nuestro trabajo.					
26.	Nos ayudamos y animamos unos a otros.					
27.	Nuestra comunicación es abierta y transparente.					
28.	Confiamos los unos en los otros.					
29.	Hablamos los unos con los otros, pero no los unos de los otros.					
30.	Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás.					
No.	COMPROMISO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
31.	Cumplimos con nuestros acuerdos de trabajo.					
32.	Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si el trabajo lo exige.					
33.	Me siento comprometido con mi Unidad/Sección de trabajo.					
34.	Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestra Unidad/Sección					

CLIMA ORGANIZACIONAL

No.	CALIDAD EN EL TRABAJO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
35.	Nos tomamos en serio la calidad.					
36.	Conocemos nuestras fortalezas y debilidades.					
37.	Evaluamos regularmente la calidad de nuestras actividades.					
38.	Hacemos uso óptimo de nuestros recursos.					
39.	Exigimos calidad entre nosotros.					
40.	Hacemos realmente todo lo que podemos hacer en nuestro trabajo.					
41.	Trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestra Unidad/Sección.					
42.	Existe orden y disciplina adecuados para realizar nuestro trabajo.					
No.	DELEGACIÓN DE ACTIVIDADES Y FUNCIONES	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
43.	En mi Unidad hay suficiente delegación de actividades.					
44.	Las capacidades de los colaboradores son usadas de forma apropiada.					
45.	La forma de delegación de actividades es la adecuada.					
46.	Los colaboradores están capacitados para asumir las actividades delegadas.					
No.	EFICIENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
47.	Su Unidad/Sección responde a las expectativas del Departamento con respecto a su eficiencia y productividad?					
48.	Las tareas son siempre realizadas en forma oportuna, de acuerdo a normas establecidas y haciendo buen uso de los recursos.					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 2: Propuesta de metodología de intervención del clima organizacional, para futuras investigaciones en la institución objeto de estudio.



**“PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE
INTERVENCIÓN DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN
OBJETO DE ESTUDIO”**

GUATEMALA, JUNIO 2021

Justificación

El presente documento, busca desarrollar la metodología a seguir en la institución objeto de estudio, como propuesta para la intervención del clima organizacional para futuros diagnósticos.

Ante dicho planteamiento, es necesario indicar que Werther et al. (2014) mencionan que “en la actualidad, es esencial que los empleadores participen de manera activa para mejorar el ambiente laboral, y faciliten el desarrollo de sus trabajadores para que estos aumenten su productividad, su rendimiento y la calidad de su trabajo” (p.300), así mismo mencionan, que “las nuevas tendencias en la gestión del capital humano incluyen cambios importantes en los esquemas tradicionales de estilos de dirección, jerarquías, participación y procesos internos de comunicación de las organizaciones productivas tendientes a mejorar el clima organizacional y propiciar el desarrollo, superación y buen desempeño de sus trabajadores” (p. 300).

Es necesario mencionar, que debido a las atribuciones que tiene asignadas la institución, es de vital importancia, que el clima organizacional sea el adecuado, el cual permita, que las actividades se realicen con armonía, de manera eficiente y eficaz. En este sentido, Amador (2017) indica que “el clima organizacional reinante en la organización es fundamental en el actuar de la persona y decididamente influye en su desarrollo, situaciones básicas como la comunicación, relaciones interpersonales, franqueza y confianza, entre otras, tienen su impacto, además tiene su efecto en la calidad de vida laboral que prevalece en un centro de trabajo en donde se traduce en fomentar de las relaciones más amigables, es decir, espontáneas y sinceras” (p. 355), así mismo, indica el autor que “El clima organizacional favorece sin lugar a dudas la obtención de los objetivos y dentro de ellos y claro está los de tipo laboral, apoyando para que la persona obtenga los suyos”(p. 356).

Desarrollo de la propuesta

1.1 Objetivo

Desarrollar la metodología que permita intervenir en futuros estudios de manera eficaz el clima organizacional en la institución objeto de estudio, tomando como base, el método PMCO y el modelo de desarrollo organizacional.

1.2 Metodología

Para el desarrollo de la propuesta de intervención del clima organizacional en la Institución objeto de estudio, se toma como base, el modelo de Desarrollo Organizacional, esto debido, a que tal como lo indica Bordas (2016), el mismo se enfoca en una estrategia global de cambio y mejora organizacional, continuada y planificada. De igual manera, dicha propuesta contempla lo establecido en el modelo de intervención PMCO, el cual, según Cárdenas, et al. (2009) “ofrece no solo una metodología de intervención, sino que tiene como objetivo mejorar la percepción del ambiente laboral a través, de la medición de variables que afectan el clima organizacional” (p.122). Así mismo, Cárdenas et al. (2008, citados en Cárdenas et al., 2009) indican que “una característica de este modelo es que concibe el comportamiento organizacional como el resultado de la interacción de factores individuales, grupales y organizacionales” (p.122).

De igual manera, dichos autores, indican que, “según este modelo, en la intervención del clima organizacional se debe tener en cuenta la valoración de las percepciones de los individuos, a través de sus comportamientos, y de las propiedades de la estructura organizacional” (p.122).

1.2.1 Modelo de intervención

El proceso de intervención, se establece en tres niveles, siendo estos:

Figura 1

Niveles de Intervención del Clima Organizacional



Nota: Elaboración propia, Con base al modelo PMCO, junio 2021.

Dichos niveles se establecen, en la institución objeto de estudio, de la siguiente manera:

- I. **Nivel Individual:** 50 empleados.
- II. **Nivel Intergrupales:** Jefatura, Sección de Procedimientos Administrativos Sancionatorios, Unidad de Autorización y Acreditación; Unidad de Gestión Administrativa, Unidad Técnico Normativa y Unidad de Vigilancia, Monitoreo y Control.
- III. **Nivel Organizacional:** Institución objeto de estudio.

A continuación, se presenta el esquema que contiene la metodología propuesta, para la intervención del clima organizacional, en la Institución objeto de estudio.

Figura 2

Metodología propuesta para intervención del clima organizacional



Nota: Elaboración propia, con base al modelo PMCO y al modelo de Desarrollo Organizacional, junio 2021.

1.2.1.1 Descripción de la metodología

A continuación, se describe cada uno de los pasos a seguir, según la metodología establecida para la intervención del clima organizacional.

❖ Elementos previos a considerar:

- I. Presupuesto disponible para realizar el estudio.
- II. Profundo conocimiento de la Institución.
- III. Elección del equipo a realizar el estudio.

A. Primer paso: Planeación del diagnóstico del clima organizacional

Este paso se encuentra conformado de la siguiente manera:

Figura 3

Planeación del diagnóstico del clima organizacional



Nota: Elaboración propia, con base al modelo PMCO y al modelo de Desarrollo Organizacional, junio 2021.

1. **Involucramiento de la jefatura del Departamento:** El cual tiene como principal objetivo, buscar la aprobación, apoyo y compromiso con el estudio, así como, de los cambios que deriven del mismo. En este sentido Bordas (2016) indica que, es importante que la Dirección General esté involucrada en el proceso, así mismo, Toro y Sanín (2013) indican que, aunque el clima es responsabilidad de todos los miembros de la organización, los jefes juegan un papel muy importante. De este modo, si los jefes desarrollan habilidades sociales y brindan apoyo, estímulo y posibilidades de participación a los colaboradores, esto condiciona de manera positiva la calidad del clima organizacional.
2. **Elaboración de la planeación estratégica del diagnóstico del clima organizacional:** Esta fase persigue, según lo indica Pupo y Sánchez (2017), definir los objetivos a alcanzar con el estudio, las dimensiones a incluir en la

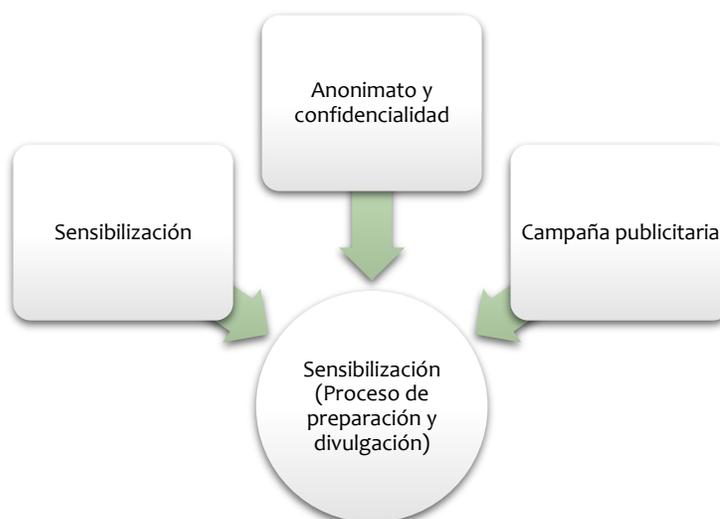
investigación, a partir del análisis de las principales tendencias reflejadas en la bibliografía analizada y los requerimientos o necesidades de la institución, así como, los métodos e instrumentos a utilizar, la muestra, el periodo de tiempo en que se realiza el estudio, la validación de los instrumentos y su posterior ajuste.

B. Segundo paso: Sensibilización (Proceso de preparación y divulgación)

Este paso se encuentra conformado de la siguiente manera:

Figura 4

Sensibilización (Proceso de preparación y divulgación)



Nota: Elaboración propia, con base al modelo PMCO y al modelo de Desarrollo Organizacional. Junio 2021.

1. **Sensibilización:** Persigue dar a conocer la importancia que tiene realizar el diagnóstico del clima organizacional, así como la finalidad del mismo. En este sentido, Toro y Sanin (2013), indican que es fundamental que todos los colaboradores de la organización, independiente de la dependencia o el nivel jerárquico que se encuentren, participen en el proceso de diagnóstico y mejoramiento. Lo anterior permite un proceso de sensibilización y promueve el compromiso del personal en la gestión del clima organizacional, la cual no debe convertirse en una carga adicional de actividades, sino que debe ser parte del

quehacer cotidiano. De este modo, los colaboradores tendrán claro que sus actuaciones u omisiones tienen un impacto en la armonía del equipo de trabajo y se pueden convertir en reguladores de la calidad de la vida de relación. De igual manera, los mismos autores indican que “se puede generar una mayor sensibilidad por parte de los grupos si la sensibilización se hace de manera consciente y corresponde a una etapa formal del proceso de mejoramiento del clima organizacional” (p.30).

- 2. Anonimato y confidencialidad:** Esta fase es esencial en el estudio, debido a que los empleados se sentirán en la libertad de contestar de acuerdo a la realidad según su percepción, si la información se utiliza de manera anónima y confidencial. En este sentido, Bordas (2016) indica que para fomentar la aceptación de la encuesta por parte de los empleados es muy importante llevar a cabo un proceso de comunicación claro y transparente, en que todos los colectivos, incluidos los sindicatos, estén previamente informados de que la institución va a realizar el lanzamiento de un estudio de clima laboral en determinadas fechas, que garantiza la confidencialidad y anonimato de sus respuestas, cuya sinceridad es vital, pues la organización busca la realidad de cómo perciben los empleados el actual clima laboral y siempre con el objetivo de fomentar la participación y mejora continua en este campo.

- 3. Campaña publicitaria:** En relación a la importancia del clima organizacional y de la participación en el estudio, realizada, a través de trifoliales, afiches y de los correos institucionales de los empleados. En este sentido Bordas (2016) indica que es “muy recomendable utilizar los medios de comunicación interna existentes en la organización (revistas internas, circulares...” (p. 106).

C. Tercer paso: Recopilación de información- Trabajo de campo-

Este paso se encuentra conformado de la siguiente manera:

Figura 5

Recopilación de información- Trabajo de campo-



Nota: Elaboración propia, con base al modelo PMCO y al modelo de Desarrollo Organizacional, junio 2021.

- 1. Preparación de un espacio físico:** El cual se utilizará, para que los empleados depositen los resultados del instrumento de medición. Esta fase se encuentra alineada con la fase 2, de este apartado.
- 2. Capacitación:** En esta fase se dan los lineamientos generales y específicos para el correcto llenado del instrumento de medición.
- 3. Lanzamiento del estudio:** Entrega del instrumento de medición a los empleados de la Institución, en el cual, además se indica, el periodo de tiempo disponible para que realicen el llenado de los mismos y el lugar habilitado para ser depositados. Se recomienda por el tipo de actividades que realiza el personal, otorgar tres días para el llenado de los instrumentos.

D. Cuarto paso: Análisis y discusión de resultados

Este paso se encuentra conformado de la siguiente manera:

Figura 6

Análisis y discusión de resultados



Nota: Elaboración propia, con base al modelo PMCO y al modelo de Desarrollo Organizacional, junio 2021.

1. **Tabulación de la información:** Posterior a recopilar los instrumentos de medición con la información proporcionada por los empleados, es necesario realizar la tabulación de los resultados, de una manera lógica que facilite la interpretación de los mismos.
2. **Análisis e interpretación de los resultados:** Con la finalidad de realizar una correcta y adecuada interpretación de los resultados y que los mismos, sean de fácil comprensión por las autoridades de la Institución, es necesaria la presentación de los mismos, a través de tablas y/o Figuras. Basándose en el principio de objetividad y con el respaldo teórico.

Esencial en esta fase, realizar un análisis a profundidad, dividiendo por la naturaleza de la Institución, los grupos de estudio, según área de trabajo, años de antigüedad y renglón presupuestario. Esto con la finalidad de tener un marco general del clima organizacional. En relación a dicha fase, Bordas (2016) indica que “el análisis de las respuestas al estudio de clima debe ofrecer conclusiones relevantes que permitan orientar la mejora en este campo. Con este objetivo es útil aplicar análisis multivariante a fin de identificar qué elementos o atributos del clima laboral influyen más a la hora de generar satisfacción o insatisfacción global a los trabajadores” (p. 107).

3. **Comparación de estudios anteriores o similares:** En esta fase, se comparan los resultados actuales obtenidos del clima organizacional en la Institución, con otros anteriores o similares que se hayan realizado.

4. **Entrega de resultados -Informe-:** En esta fase se entrega a las autoridades de la Institución, el informe de resultados del diagnóstico, recomendaciones y pasos a seguir, posterior a la medición. De igual manera, se sugiere que el informe tal como lo indica Bordas (2016) incluya al menos los siguientes apartados.
 - a. Introducción
 - b. Objetivos
 - c. Metodología y ficha técnica de investigación
 - d. Principales resultados
 - e. Conclusiones y recomendaciones

E. Quinto paso: Diseño y planeación de estrategias de intervención

Este paso se encuentra conformado de la siguiente manera:

Figura 7

Diseño y planeación de estrategias de intervención

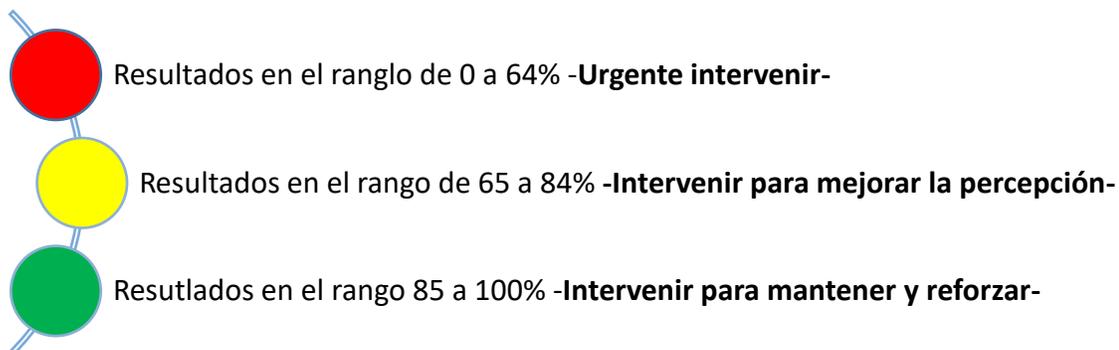


Nota: Elaboración propia, con base al modelo PMCO y al modelo de Desarrollo Organizacional. junio 2021.

1. **¿Que intervenir?:** Esta fase es esencial, el definir que se va intervenir estableciendo prioridades y rutas de acción, para ello, se define la siguiente metodología, con base a los colores de semáforo.

Figura 8

Categorización de intervención, según colores de semáforo



Nota: Elaboración propia, con base a la metodología establecida, junio 2021.

2. **Feedback:** Esta fase es primordial, en ella se debe dar a conocer los resultados obtenidos a los empleados en el trabajo de campo realizado en relación al clima organizacional en la institución y los pasos a seguir establecidos, con la aprobación de las autoridades de la institución.
3. **Niveles de intervención:** En esta fase se deben establecer las respectivas estrategias de intervención, según los niveles establecidos.
 - a. **Intervención nivel individual:** En esta fase, se crean estrategias de intervención a nivel individual del personal de la Institución, esta debe abarcar talleres sobre autoconocimiento, incluyendo aspectos como inteligencia emocional y resistencia al cambio de manera individual, así como, reconocimiento de debilidades y posibles acciones de mejora.

Las siguientes fases para su planificación y desarrollo dependerán de los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado.

- b. **Intervención nivel intergrupala:** Esta fase, según Cárdenas et al. (2009) indican que, “tiene como propósito fortalecer habilidades intergrupales que permitan el logro de objetivos de las áreas o departamentos y, así, cumplir con los objetivos organizacionales” (p.124). Por lo que debe abarcar según resultados obtenidos en el diagnóstico, aspectos tales como: Talleres de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación interna, relaciones interpersonales.
- c. **Intervención nivel organizacional:** Esta fase se enfoca, en el involucramiento de las autoridades de la Institución en el proceso de mejoramiento del clima organizacional, a través, del modelo de gestión. Realizando proyectos y estrategias para el reconocimiento, desarrollo de competencias del personal, adecuación de ambientes laborales amigables, entre otras, según resultados obtenidos en el diagnóstico.

Sexto paso: Ejecución de estrategias

Este paso se encuentra conformado de la siguiente manera:

- 1. Implementación de las estrategias de intervención:** Esta fase, es clave en el proceso de intervención, debido a que, en la misma, se pone en marcha las estrategias establecidas, para la mejora del clima organizacional.

Acerca de esta fase, Toro y Sanín (2013) recomiendan:

- ✓ Recopilar información de los efectos de las actuaciones durante su ejecución para poder evaluar su eficacia.
- ✓ Actuar de acuerdo con los lineamientos preestablecidos.
- ✓ Persistir y esforzarse en la actuación. Esto es posible si las personas comprenden que lo que hacen y el esfuerzo que inviertan en ello los llevará a resultados que consideran valiosos o positivos, además si obtienen retroalimentación sobre el efecto y alcance de sus actuaciones.
- ✓ Ajustar el plan, las estrategias y las actividades si resultan contraproducentes, inocuas o imposibles de realizar.
- ✓ Ser flexibles y perseverar. Mantener claro el propósito. No esperar cambios espontáneos ni demasiado rápidos.

F. Séptimo paso: Seguimiento y evaluación de resultados de la implementación de estrategias

Este paso se encuentra conformado de la siguiente manera:

- 1. Seguimiento:** Esta etapa tiene como finalidad, verificar la implementación de manera correcta, de las diferentes estrategias establecidas en el plan de acción, así como, detectar posibles desviaciones en cuanto a los resultados esperados.
- 2. Evaluación de resultados:** Además, del seguimiento al comportamiento del personal y a los resultados obtenidos en cuanto a eficiencia y eficacia en las

funciones asignadas, es necesario realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional, para ello la Dirección General de Salud de las Personas, del Ministerio de Salud de Perú (2009) indican que es conveniente tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Repetirla en la misma época o mes del año, esto con la finalidad de ver la evolución del clima año a año. Esto garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.
- ✓ Evitar realizarla en momentos que interfiera con otros eventos que puedan alterar el resultado, tales como: Evaluación del desempeño, renovaciones de contrato, aumento salarial, etc.
- ✓ Evitar realizarla después de una crisis o eventos problemáticos, tales como reestructuraciones. Esto debido a que la idea, es medir los problemas y descontentos cotidianos y no esperar situaciones especiales para hacerlo.

Indica de igual manera, el mismo autor que, la medición del clima debe realizarse al menos una vez al año. Esto debido a que los cambios que se generan a partir de la medición requieren de tiempo y de gran compromiso de todos los miembros de la organización.

ANEXO 3: Propuesta de mejora del clima organizacional en la institución objeto de estudio.



**“PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN
OBJETO DE ESTUDIO”**

GUATEMALA, JUNIO 2021

Introducción

La implementación de estrategias que permitan, una intervención puntual del clima organizacional, contribuye a mejorar la percepción que los empleados tienen, acerca de los diferentes factores internos de la Institución, aportando así, condiciones para que los mismos, realicen las diferentes actividades asignadas de manera eficiente y eficaz, cumpliendo así, con la finalidad de cada uno de los puestos y por ende, colaborando para que la institución objeto de estudio, cumpla con las atribuciones asignadas. En este sentido, Bordas (2016) indica que, el clima laboral tiene una importante influencia sobre las actitudes y conductas en las organizaciones, así como en el desempeño empresarial, por lo que, se hace necesario reflexionar en este punto, sobre la forma de intervenir en el cambio y mejora del clima como forma de cambiar y mejorar el desempeño y los resultados de la organización.

Por lo que, a partir de los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado, en el cual, se realizó el diagnóstico del clima organizacional, se realiza la propuesta de mejora, que busca, establecer las diferentes estrategias de intervención a implementar en la Institución objeto de estudio.

Lo anterior se presenta, con la finalidad de definir líneas de acción, que permitan que los empleados de la institución, tengan una mejor percepción, en relación a los diferentes factores internos que la conforman.

Objetivos

Objetivo General

Definir las principales estrategias de intervención a implementar, en la Institución objeto de estudio, tomando en consideración, los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado.

Objetivos específicos

1. Definir un esquema de intervención, que permita orientar los esfuerzos de manera estratégica, con base a prioridades.
2. Desarrollo de estrategias a implementar, en cada una de las dimensiones del clima organizacional, en la institución objeto de estudio.
3. Establecer líneas de acción, para dar cumplimiento a las intervenciones establecidas del clima organizacional.

Desarrollo de la propuesta

En este apartado, se presentan las diferentes áreas que deben ser intervenidas en la institución objeto de estudio, es necesario mencionar que, para el desarrollo de dicha propuesta, se establece, que todas las dimensiones deben ser abordadas, tomando como prioridad lo establecido en la propuesta de intervención del clima organizacional, en relación al semáforo.

A. Cumplimiento objetivo 1: Definir un esquema de intervención, que permita orientar los esfuerzos de manera estratégica, con base a prioridades.

Figura 9

Esquema de intervención



Nota: Elaboración propia, con base al diagnóstico del clima organizacional, realizado en la institución objeto de estudio, junio 2021.

En relación a dicha propuesta, es necesario indicar, que el modelo de intervención establecido, es un sistema integral, lo cual significa, que las intervenciones establecidas en cada una de las dimensiones, afectan a las demás dimensiones del clima organizacional.

Cumplimiento objetivo 2 y 3: Desarrollo de estrategias a implementar en cada una de las dimensiones del clima organizacional, en la institución objeto de estudio, así como líneas de acción, para dar cumplimiento a las intervenciones.

❖ **Conocimiento previo y autoconocimiento**

Tema/proyecto	Método / herramienta	Objetivo	Participantes	Responsable	Periodicidad		Recursos			Seguimiento
					Fecha de inicio	Fecha de terminación	Financieros	Materiales/ equipos	Espacio físico	
Feedback acerca de los resultados obtenidos en el clima organizacional.	Reunión informativa-participativa.	Dar a conocer los resultados obtenidos del estudio del clima organizacional en la institución, resaltando la importancia que tiene cada uno de los empleados en dichos resultados.	Todo el personal de la Institución objeto de estudio, dividido en 3 grupos.	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de Recursos Humanos. • Jefe de la Institución objeto de estudio. • Encargados de cada área de trabajo. 	Segunda semana de agosto 2021.	Segunda semana de agosto 2021.	No aplica.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo. • Equipo de proyección. • Mobiliario. • Trifoliales informativos. 	Instalaciones de la Institución.	Desarrollar una reunión en seguimiento con los encargados de las áreas de trabajo, una semana posterior, para continuar con el proceso de retroalimentación.

Tema/proyecto	Método / herramienta	Objetivo	Participantes	Responsable	Periodicidad		Recursos			Seguimiento
					Fecha de inicio	Fecha de terminación	Financieros	Materiales/ Equipos	Espacio físico	
Autoconocimiento eficaz del personal de la Institución.	Taller de autoconocimiento, utilizando el método participativo. Establecimiento planes de mejora de manera individualizada.	Brindar técnicas y estrategias de autoconocimiento al personal, que permitan que los mismos, logren identificar sus fortalezas y debilidades, así como, la forma de expresarse y actuar.	Todo el personal de la Institución objeto de estudio, dividido en 3 grupos.	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de Recursos Humanos. • Jefe de la institución objeto de estudio. 	Tercera semana de agosto 2021.	Tercera semana de agosto 2021.	No aplica.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo. • Equipo de proyección. • Mobiliario. • Trifoliales informativos. 	Instalaciones de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzamiento por medio de mensajes en la página web de la institución, así como, con trifoliales, y afiches publicados en los diferentes espacios de las instalaciones. • De igual manera, se debe realizar la verificación de los planes de mejora individualizados, según calendarización establecida.

1. Intervención de la dimensión de “Reconocimiento”

A continuación, se presenta una serie de propuestas, tomando como hilo conductor de dichas estrategias la gestión basada en las personas, con base a un sistema de incentivos no monetarios, que tal como lo indica Chiavenato (2009) “Las recompensas que no son económicas ofrecen a las organizaciones una estupenda vía para motivar a sus colaboradores.” (p.318). De igual manera Robbins y Judge (2009), mencionan que “los programas de reconocimiento van desde decir gracias en forma espontánea y en privado, hasta las actividades formales muy publicitadas con las que se estimulan ciertos tipos de comportamiento y los procedimientos para obtener el reconocimiento se identifican con claridad” (p. 120).

Tema/proyecto	Método / herramienta	Objetivo	Participantes	Responsable	Periodicidad		Recursos			Seguimiento
					Fecha de inicio	Fecha de terminación	Financieros	Materiales/ equipos	Espacio físico	
Plan de capacitación anual	*Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC). *Planes de trabajo.	Desarrollar las competencias de los empleados de la institución, creando un plan de capacitación anual inclusivo.	Todo el personal de la Institución objeto de estudio, a través, del llenado del instrumento de recolección de información.	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de Recursos Humanos. Jefe de la institución objeto de estudio. Encargados de cada área de trabajo. 	Cuarta semana de agosto 2021.	Cuarta semana de septiembre 2021.	No aplica.	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de cómputo. Mobiliario. Instrumentos para recolección de información. 	Instalaciones de la Institución	Desarrollar una reunión con los encargados de las áreas de trabajo, con la finalidad de establecer prioridades de capacitación. Tomando como base, la información brindada por los empleados, las evaluaciones del desempeño y la planificación anual de la Institución.
¿Un líder siempre debe? (Se desarrolla en el siguiente apartado)	Curso para el desarrollo de competencias de liderazgo. Utilizando la metodología E-learning asincrónica y sincrónica, interviniendo, además, de manera presencial.	Brindar herramientas y estrategias al personal que tiene talento humano a su cargo, en la búsqueda de una adecuada administración del mismo, que permita un ambiente amigable de trabajo.	Jefe del Departamento y Encargados de las Áreas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de Recursos Humanos. 	Primera semana de septiembre 2021.	Primera semana de octubre 2021.	No aplica.	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de cómputo. Equipo de proyección. Mobiliario. Trifoliales informativos. 	Instalaciones de la Institución.	<ul style="list-style-type: none"> Evaluaciones sumativas posterior a cada uno de los módulos. Reuniones de retroalimentación posterior a cada uno de los módulos.

Desarrollo de la estrategia ¿Un líder siempre debe?

Resumen: La importancia de un liderazgo, capaz de generar un ambiente participativo, colaborativo y amigable en el cual, los empleados, exploten sus competencias, y les permita crecer de manera personal y profesional, es el objetivo principal del curso ¿Un líder siempre debe?

Metodología: En la búsqueda de impulsar las competencias de liderazgo, así como, la creatividad de las personas que tienen personal a su cargo, se considera importante desarrollar el curso de la siguiente manera:

- a. Utilizar la metodología de aprendizaje mixta, que incluya:
 - i. **E-learning asincrónico y sincrónico:** Con la creación de diferentes módulos, en una plataforma digital, en la cual, se otorgue a cada uno de los participantes las credenciales para el ingreso.
 - ii. **Presencial sincrónico:** Feedback al finalizar cada uno de los módulos, con una charla de resumen y experiencias de cada uno de los empleados.

Estructura general sugerida de la plataforma:

*Mensaje de bienvenida.

*Objetivo del curso.

*Habilitación de un foro general.

*Normas y políticas del curso.

*Evaluación diagnóstica general.

- Contenido mínimo Módulo 1:
 - Foro del módulo.
 - Tema 1: ¿Que significa ser líder? **-Aprendizaje sincrónico-**
 - Tema 2: Características de un líder. **-Aprendizaje sincrónico-**
 - Tema 3: Estar bien, para liderar bien. **-Aprendizaje sincrónico-**
 - Evaluación formativa: A través, de la participación activa en el transcurso del módulo y por medio del foro.

- Contenido mínimo Módulo 2:
 - Foro módulo.
 - Tema 1: Relaciones laborales y la negociación colectiva del valor compartido. **-Aprendizaje asincrónico-**
 - Tema 2: Comunicaciones efectivas y comunicaciones difíciles en las organizaciones. **-Aprendizaje asincrónico-**
 - **Tema 3:** Gestión del cambio y manejo de conflictos **-Aprendizaje asincrónico-**
 - Evaluación formativa: A través, de la participación activa en el transcurso del módulo y debate en el foro, sobre la importancia de la comunicación en la negociación.

- Contenido mínimo Módulo 3:
 - Foro módulo.
 - Tema 1: Gestión del engagement y el desempeño en el trabajo. **Aprendizaje sincrónico-**
 - Tema 2: Liderando equipos de alto desempeño. **-Aprendizaje sincrónico-**
 - Tema 3: Gestión del desempeño y productividad. **-Aprendizaje sincrónico-**
 - Evaluación formativa: Debate en el foro, sobre la importancia de identificar las competencias de los empleados.

- Contenido mínimo Módulo 4:
 - Foro módulo.
 - Tema 1: Dirección estratégica de personas. **Aprendizaje asincrónico-**
 - Tema 2: Gestión de compensación y beneficios. **-Aprendizaje asincrónico-**
 - Evaluación formativa: Debate en el foro, sobre la importancia de la comunicación en la negociación.

Figura 10

ESQUEMA DEL CURSO

¿UN LÍDER SIEMPRE DEBE?

Una guía paso a paso



Nota: Elaboración propia, junio 2021.

Proyecto reconocimiento no monetario “El empleado la clave del éxito”

Actividad	Descripción	Método	Responsable
Empleado del mes	Colocar una conmemoración en un espacio físico a la vista de los visitantes y del personal de la Institución.	Creación de un instrumento que permita la medición de los siguientes elementos: Objetivos alcanzados en el mes, puntualidad, trabajo en equipo, cooperación, relaciones interpersonales.	Encargado de cada área de trabajo y Encargado de RRHH
	Entrega de un diploma de reconocimiento.		
	Parqueo por un mes en el estacionamiento de las instalaciones de la Institución		
Reconocimiento del equipo del mes	Entrega de un desayuno, en las instalaciones de la Institución.	Con base a los objetivos establecidos a cada una de las áreas de trabajo	Jefe del Departamento y Encargado de RRHH
Años de servicio	Entrega de una plaqueta conmemorativa.	Al personal de la Institución, a partir de 5 años de servicios.	Jefe del Departamento y Encargado de RRHH
Día informal	Los empleados, pueden asistir a la Institución a desempeñar sus funciones, sin uniforme.	Esta actividad se propone realizarla el día viernes de cada semana	Jefe del Departamento y Encargado de RRHH

❖ **Celebración de días festivos**

Descripción	Método	Responsable
Celebración del día: <ul style="list-style-type: none"> • Del padre • De la madre • Día del trabajo • Día del salubrista • Día de la secretaria • Día del amor y la amistad • Día de la independencia de Guatemala • De Navidad • De Año nuevo 	Realizar actividades de convivencia, entre las diferentes áreas de trabajo, incluyendo charlas y pequeñas refracciones.	Jefe del Departamento y Encargado de RRHH

2. Intervención de la dimensión de “Relaciones interpersonales”

A continuación, se presenta una serie de propuestas en relación a la dimensión de relaciones interpersonales, cabe mencionar, que Chiavenato (2011) indica que, una organización es un sistema de actividades, conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de la misma.

Tema/proyecto	Método / herramienta	Objetivo	Participantes	Responsable	Periodicidad		Recursos			Seguimiento
					Fecha de inicio	Fecha de terminación	Financieros	Materiales/ equipos	Espacio físico	
Proceso de inducción	Desarrollar un proceso de inducción general y específico eficaz, en el cual se incluya aspectos tan esenciales como la cultura organizacional	Brindar al nuevo integrante de la Institución, la información esencial que le permita integrarse adecuadamente al puesto y equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Personal de nuevo ingreso a la Institución. Personal que es trasladado a otra área de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de Recursos Humanos. Encargados de cada área de trabajo. 	Cuando se presenta una nueva contratación o cambio de área de trabajo del personal	Se recomienda que el proceso de inducción tenga un tiempo de duración de mes.	No aplica.	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de cómputo. Mobiliario. Equipo de proyección. Manual de organización y funciones. Manual de procedimientos. Descriptor del puesto de trabajo. 	Instalaciones de la Institución	Al finalizar el periodo tanto de inducción general, como específico, se realiza el llenado de un formato, en el cual, indique que el empleado recibió dicho proceso. Así mismo, se realiza un proceso de evaluación a los dos meses que la persona inicio funciones en el cargo.

Tema/proyecto	Método / herramienta	Objetivo	Participantes	Responsable	Periodicidad		Recursos			Seguimiento
					Fecha de inicio	Fecha de terminación	Financieros	Materiales/ equipos	Espacio físico	
Generando ambientes de confianza	Espacios privados para resolver conflictos, de manera constructiva.	Brindar a los empleados un espacio físico, en el cual, puedan expresar su sentir ante diferentes situaciones de la vida laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal de la Institución objeto de estudio 	<ul style="list-style-type: none"> • Encargados de cada área de trabajo. 	De inmediato	Indefinido	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario. 	Instalaciones de la Institución	El encargado de cada área de trabajo, debe dar seguimiento a cada situación que se presente, manteniendo la metodología de puertas abiertas.
	Taller de resolución de conflictos, basados en la confianza, respeto y comunicación.	Desarrollar el compañerismo y la confianza entre los integrantes de cada área de trabajo, así como, las técnicas necesarias para afrontar cada conflicto de manera constructiva.	Todo el personal de la Institución objeto de estudio, dividido en 3 grupos.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de la Institución objeto de estudio. • Encargado de Recursos Humanos. Encargados de cada área de trabajo. 	Segunda semana de octubre 2021.	Segunda semana de octubre 2021.	No aplica.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo. • Equipo de proyección. • Mobiliario. Trifoliales informativos. 	Instalaciones de la Institución	El encargado de cada área de trabajo en conjunto con el encargado de RRHH, deben desarrollar procesos de feedback, 1 vez al mes, utilizando la herramienta de la página web de la Institución para compartir estrategias que permitan fortalecer la confianza y las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo. De igual manera, utilizando los espacios físicos de la Institución para colocar afiches informativos.

Tema/proyecto	Método / herramienta	Objetivo	Participantes	Responsable	Periodicidad		Recursos			Seguimiento
					Fecha de inicio	Fecha de terminación	Financieros	Materiales/ Equipos	Espacio físico	
Generando ambientes de confianza	Taller sobre trabajo en equipo y su impacto en los objetivos organizacionales. Utilizando la metodología participativa/colaborativa a través, de la resolución de casos, desarrollo de figuras utilizando legos.	Desarrollar el compañerismo en los empleados, otorgando a la vez, técnicas para la resolución de casos de manera grupal.	Todo el personal de la Institución objeto de estudio. Dividido en 3 grupos.	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de Recursos Humanos. Encargados de cada área de trabajo. 	Tercera semana de octubre 2021.	Tercera semana de octubre 2021.	No aplica.	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de cómputo. Equipo de proyección. Mobiliario. Trifoliales informativos 	Instalaciones de la Institución	Desarrollar procesos de feedback por el encargado de cada área de trabajo y el encargado de RRHH, 1 vez al mes, además de utilizar la página web de la Institución para compartir estrategias para fortalecer la confianza y las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo. De igual manera, utilizando los espacios físicos de la Institución para colocar afiches informativos.
	Taller de inteligencia emocional y su impacto en las relaciones interpersonales. Utilizando la metodología participativa/colaborativa	Desarrollar en los empleados de la Institución la competencia de inteligencia emocional, proporcionado a la vez, técnicas para que la misma se convierta en una fortaleza tanto personal como profesional.	Todo el personal de la Institución objeto de estudio. Dividido en 3 grupos.	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de Recursos Humanos. Encargados de cada área de trabajo. 	Cuarta semana de octubre 2021.	Cuarta semana de octubre 2021.	No aplica.	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de cómputo. Equipo de proyección. Mobiliario. Trifoliales informativos 	Instalaciones de la Institución	

3. Intervención de la dimensión de “Delegación de actividades y funciones”

En relación a la delegación de actividades, Werther et al. (2014) indican que los gerentes de cada área de trabajo son responsables, entre otros aspectos de la planificación y distribución de actividades del personal que tienen a su cargo, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos al área de trabajo. Además, mencionan que dicho proceso de delegación, no reduce la responsabilidad de un gerente, sino que solo le permite compartir su responsabilidad.

Las propuestas de intervención en relación a la percepción de los empleados, en cuanto a la dimensión de delegación de actividades se describen a continuación. En este sentido, para que la delegación sea efectiva, Werther et al. (2014) indican que existen diferentes elementos a considerar tales como:

- i. Delege tareas administrativas rutinarias, así como actividades técnicas y operativas.
- ii. Trabajos que le permitan crecer a determinados empleados o que les permitan desarrollar sus habilidades.
- iii. Tareas en las que alguno de sus subordinados tenga capacidades específicas y que pueda desarrollar mejor que usted.
- iv. Tareas que motiven a su equipo a trabajar de manera conjunta y que lo saquen de la rutina.

Además, mencionan que, siempre para delegar responsabilidades, la capacitación, el entrenamiento y la realimentación son indispensables. Por lo que, es necesario enseñar al empleado cómo hacerlo la primera vez, luego supervisar cómo lo hace y por último realimentarse mutuamente.

Posterior a lo indicado en la teoría y a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se establecen las siguientes estrategias de intervención:

- A. Participación activa del personal, en el desarrollo de las atribuciones asignadas al área de trabajo, basándose en la delegación según competencias de los empleados, utilizando el método inclusivo, así como, participativo/colaborativo.
- B. Adquisición y/o fortalecimiento de las competencias de los empleados, a través, de entrenamiento y/o capacitaciones, las cuales, deben ser establecidas en el plan anual de capacitación y/o plan específico de entrenamiento.
- C. Fortalecimiento de la competencia de liderazgo de los encargados de las áreas de trabajo, a través de la capacitación ¿Un líder siempre debe?
- D. Desarrollo de un proceso de inducción eficaz, que permita a los empleados integrarse de manera adecuada al puesto y al área de trabajo. Estrategia establecida de igual manera, en la dimensión de relaciones interpersonales.
- E. Establecer un canal de comunicación abierto, eficaz y de confianza, entre los integrantes del equipo de trabajo, que permita un proceso de retroalimentación constante, creando así, un círculo de calidad en el área de trabajo.

4. Intervención de la dimensión de “Comunicación Interna”

La comunicación es un aspecto fundamental en la Institución objeto de estudio. Chiavenato (2011) define la comunicación como la transferencia de información o de significado de una persona a otra. A continuación, se presenta una serie de propuestas para intervenir dicha dimensión.

Tema/proyecto	Método / herramienta	Objetivo	Participantes	Responsable	Periodicidad		Recursos			Seguimiento
					Fecha de inicio	Fecha de terminación	Financieros	Materiales/ equipos	Espacio físico	
Ambientes de desarrollo	Creación de espacios físicos, en los cuales, cada área de trabajo realice reuniones semanales efectivas. Utilizando el método participativo/colaborativo.	Establecer un canal de comunicación abierto, eficaz y de confianza, entre los integrantes del equipo de trabajo, que permita un proceso de retroalimentación y desarrollo constante.	Todo el personal de la Institución objeto de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de la Institución objeto de estudio. Encargado de Recursos Humanos. Encargados de cada área de trabajo. 	Reordenamiento del espacio físico de manera inmediata.	Indefinido	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de cómputo. Equipo de proyección. Mobiliario. 	Instalaciones de la Institución	Reuniones semanales, en las cuales exista un proceso de feedback constructivo y de desarrollo grupal.
Descriptor de puestos y funciones	Dar a conocer a cada uno de los empleados, el descriptor del puesto que desempeña, así como, cuando se realice alguna modificación al mismo.	Que el colaborador tenga pleno conocimiento del objetivo y las actividades asignadas al puesto de trabajo que desempeña.	Todo el personal de la Institución objeto de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de Recursos Humanos. Encargados de cada área de trabajo. 	De manera inmediata	Indefinido	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de cómputo. 	Instalaciones de la Institución.	Revisión y/o actualización de los perfiles de puestos de la Institución cada dos años o según necesidades de la Institución.
Procedimiento para la socialización de información	Elaboración del procedimiento, que permita la socialización de información en cuanto a la legislación sanitaria y procedimientos internos de la Institución.	Dar a conocer los pasos a seguir, para que exista un canal de comunicación adecuado, dentro la Institución, que permita que la información sea recibida por todo el personal de manera adecuada.	Encargados de cada área de trabajo.	Encargado de la Unidad Técnico Normativa	De manera inmediata	Indefinido	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de cómputo. Mobiliario. 	Instalaciones de la Institución.	Revisión y/o actualización del procedimiento cada dos años o según necesidades de la Institución.

Tema/proyecto	Método / herramienta	Objetivo	Participantes	Responsable	Periodicidad		Recursos			Seguimiento
					Fecha de inicio	Fecha de terminación	Financieros	Materiales/ Equipos	Espacio físico	
Mesas técnicas de trabajo	Reuniones mensuales	Brindar un espacio interactivo, de mejora continua y seguimiento de las actividades realizadas en cada una de las áreas de trabajo.	Encargados de las áreas de trabajo.	Jefe del Departamento	Fin de mes	Indefinido	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de cómputo. Equipo de proyección. Mobiliario. 	Instalaciones de la Institución	Reuniones cada fin de mes, en los cuales, se realiza feedback y seguimiento de los acuerdos realizados.
Espacio de consulta, opinión y retroalimentación online.	Habilitación en la página web existente de la Institución, de un espacio de consulta, opinión y retroalimentación, relacionados a las atribuciones de cada área de trabajo y/o puesto específico.	Brindar un espacio online e interactivo en el cual los empleados puedan consultar e informarse en aspectos relacionados a su puesto o área de trabajo.	Todo el personal de la Institución objeto de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> Encargado del Sistema de Información. 	De manera inmediata	Indefinido	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de cómputo. Mobiliario. 	Instalaciones de la Institución	Monitoreo de la página web de manera constante, así como, actualización de la información, en cuando sea generada.
Información física	Habilitar un espacio físico en las Instalaciones de la Institución, estilo mural o cartelera, en el cual, se informe al personal de información general.	Brindar un espacio físico de fácil acceso, a la vista de todo el personal, en el cual se pueda trasladar información relevante para su conocimiento	Todo el personal de la Institución objeto de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> Encargado del Sistema de Información. 	De manera inmediata	Indefinido	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> Mobiliario. Afiches informativos, entre otros. 	Instalaciones de la Institución.	Actualización de la información, en cuando sea generada.

5. Intervención de la dimensión de “Calidad en el trabajo”

La calidad en el trabajo, es una dimensión de mucha relevancia, debido los servicios que presta la Institución objeto de estudio. Razón por lo cual, se realizan las siguientes propuestas de intervención.

Tema/proyecto	Método / herramienta	Objetivo	Participantes	Responsable	Periodicidad		Recursos			Seguimiento
					Fecha de inicio	Fecha de terminación	Financieros	Materiales/ Equipos	Espacio físico	
Manual de procedimientos de las diferentes áreas de trabajo.	Actualización del manual de procedimientos, utilizando el método participativo.	Brindar a los empleados, una guía de acción para realizar cada una de las actividades asignadas a su puesto de trabajo, que permita a la vez, hacer uso óptimo de los recursos.	Todo el personal de la Institución objeto de estudio.	Encargado de la Unidad Técnico Normativa	Primera semana de noviembre 2021.	Segunda semana de diciembre 2022.	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de cómputo. Mobiliario 	Instalaciones de la Institución.	Revisión y/o actualización del manual de procedimientos cada dos años o según necesidades de la Institución.
Involucramiento del personal en los objetivos del área de trabajo.	Participación activa de los empleados, en la planificación de las actividades.	Desarrollar en el personal, el sentimiento de pertenencia y, responsabilidad con las atribuciones asignadas al área de trabajo.	Todo el personal de la Institución objeto de estudio.	Encargados de cada área de trabajo.	De manera inmediata	Indefinido	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de cómputo. Mobiliario. 	Instalaciones de la Institución	Reuniones cada quince días, con la finalidad de darle seguimiento a los planes establecidos.
Evaluación formativa del personal	Desarrollo de estrategias de evaluación del desempeño, tomando como referencia las intervenciones al clima organizacional. Que incluya instrumentos de evaluación.	Identificar áreas de mejora que permitan obtener resultados de calidad en cada puesto de trabajo.	Encargados de cada área de trabajo.	Encargado de Recursos Humanos.	Cada 3 meses	Indefinido	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de cómputo. Mobiliario. 	Instalaciones de la Institución	Proceso de feedback constructivo, posterior a cada una de las evaluaciones realizadas, las cuales

6. Intervención de la dimensión de “Eficiencia en la productividad”

El cumplimiento de los objetivos establecidos, siendo productivos, utilizando de una manera estratégica los escasos recursos brindados, es una tarea fundamental para los administradores de la Institución. En este sentido, Werther et al. (2014) indican que, la productividad aumenta a medida que la organización encuentra nuevas maneras de utilizar menos recursos para alcanzar mayores resultados. Mediante la optimización de la productividad los administradores pueden reducir costos, conservar recursos escasos y mejorar las utilidades” (p. 5).

En este sentido, se establecen las siguientes estrategias de intervención, para la dimensión de eficiencia en la productividad:

- A. Desarrollo de planes de trabajo, para cada una de las áreas de trabajo, enfocados al alcance de los objetivos establecidos.
- B. Actualización del manual de procedimientos, establecido en la dimensión de calidad en el trabajo.
- C. Inclusión de capacitaciones específicas para desarrollar las competencias de los empleados en cada uno de los puestos de trabajo. (Plan anual de capacitaciones y planes de entrenamiento).
- D. Desarrollo de un proceso de inducción general y específico, establecido en la dimensión de relaciones interpersonales, que permita dar a conocer el objetivo y actividades a desarrollar por el puesto de trabajo.

7. Intervención de la dimensión de “Compromiso”

El compromiso, es un factor esencial en la Institución, debido que este debe estar presente en cada uno de los empleados, por el tipo de servicios que prestan. Es necesario, mencionar que Werther et al. (2014), indican que, uno de los elementos principales que favorece al éxito en las organizaciones radica en el compromiso de los

empleados con el trabajo que realizan para dar excelentes resultados. Es por ello, que mencionan que las organizaciones, invierten en el desarrollo de los mismos, con el fin de establecer las condiciones necesarias para que sean exitosos, desarrollen las habilidades que impulsen su crecimiento y el de la compañía, de igual manera, indican que buscan el equilibrio entre las necesidades de la compañía y aquellas de los empleados, creando ambientes agradables e incluyentes.

A continuación se presentan, las propuestas principales, para intervenir la dimensión de compromiso en la Institución objeto de estudio:

- A. Procesos de involucramiento del personal en la planificación de actividades y participación en la toma de decisiones.
- B. Desarrollo de las competencias del personal, a través, del plan anual de capacitación.
- C. Habilitación de espacios tanto online como físicos, que permitan crear ambientes de comunicación efectivos, en la búsqueda de involucrar a todo el personal de cada una de las áreas en las atribuciones asignadas.

❖ **Presupuesto general de las estrategias**

Se sugiere para ejecutar las estrategias establecidas en la propuesta de intervención, la utilización de los fondos asignados a la institución para la implementación de este tipo de proyectos. En los cuales, de manera general, únicamente se requieren fondos para la implementación del “**Proyecto reconocimiento no monetario “El empleado la clave del éxito”**”. A continuación, se realiza una propuesta del mismo.

Tabla 1*Presupuesto general*

DESCRIPCIÓN	VALORES ANUALES
Diploma de reconocimiento (empleado del mes)	Q. 180.00
Refacciones (reconocimiento al grupo del mes)	Q. 360.00 a 1,560.00
Plaqueta conmemorativa	Q. 150.00 individual (Valor varía dependiendo de la cantidad de empleados)
Refracciones (celebración de días festivos)	Q. 500.00 a Q. 2,500.00

Nota: Elaboración propia, junio 2021.

Los valores pueden variar, según proceso de cotización y celebraciones de días festivos. Además de las actividades que la Jefatura de la institución desee implementar.

❖ **Capacitadores expertos**

En este sentido, se sugiere solicitar apoyo al Departamento de Capacitación, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, para llevar a cabo, cada una de las estrategias de intervención enfocadas en talleres, capacitaciones y/o cursos, en la institución objeto de estudio.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Resultado obtenido del diagnóstico del clima organizacional en la institución de salud, objeto de estudio.....</i>	31
Figura 2 <i>Resultado obtenido del diagnóstico del clima organizacional por dimensiones, en la institución de salud, objeto de estudio.....</i>	32
Figura 3 <i>Resultado obtenido del diagnóstico del clima organizacional según área de trabajo.....</i>	33
Figura 4 <i>Resultado obtenido del diagnóstico del clima organizacional según años de antigüedad en la institución.....</i>	34
Figura 5 <i>Resultado obtenido del diagnóstico del clima organizacional según renglón presupuestario.....</i>	35
Figura 6 <i>Me siento libre para conversar con mi superior acerca de temas relacionados con mi trabajo.....</i>	37
Figura 7 <i>La relación con mis compañeros de trabajo es adecuada.....</i>	38
Figura 8 <i>Siento que la relación con mi superior es de confianza y apoyo recíproco.....</i>	39
Figura 9 <i>En mi unidad/sección se producen errores por falta de información.....</i>	40
Figura 10 <i>Su jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones.....</i>	41
Figura 11 <i>Se le entrega la información suficiente en el momento, para realizar bien su trabajo.....</i>	42
Figura 12 <i>Ante un problema en mi trabajo puedo hablar con mi superior en forma franca y sincera.....</i>	43
Figura 13 <i>En mi unidad/sección trabajamos en equipo.....</i>	44
Figura 14 <i>En mi unidad/sección avanzamos en la misma dirección.....</i>	45
Figura 15 <i>Nuestras ideas se comparten con el resto del equipo de trabajo.....</i>	46
Figura 16 <i>Nuestros mecanismos de comunicación son adecuados.....</i>	47
Figura 17 <i>En mi unidad/sección realizamos reuniones efectivas.....</i>	48
Figura 18 <i>En nuestra unidad/sección respetamos nuestros tiempos laborales.....</i>	49
Figura 19 <i>El departamento ofrece constantemente capacitaciones dirigidas a los empleados.....</i>	51

Figura 20 <i>En el departamento se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los empleados</i>	52
Figura 21 <i>En el departamento existe equidad en el acceso a la capacitación</i>	53
Figura 22 <i>Los empleados de mi unidad/sección son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos</i>	54
Figura 23 <i>Los empleados de mi unidad/sección han sido participes de los buenos resultados</i>	55
Figura 24 <i>La actuación de calidad es reconocida por mi jefe inmediato</i>	56
Figura 25 <i>Mi superior se fija más en las habilidades que en los puntos débiles de sus subordinados</i>	57
Figura 26 <i>Hay grupos de empleados en mi unidad/sección que casi nunca reciben atención ni reconocimiento</i>	58
Figura 27 <i>El empleado que ha sido llamado por mi jefe inmediato, espera más bien elogios que críticas</i>	59
Figura 28 <i>La pasamos bien trabajando juntos</i>	61
Figura 29 <i>Tenemos ganas de ir a trabajar cada día</i>	62
Figura 30 <i>Nos sentimos seguros en nuestro trabajo</i>	63
Figura 31 <i>Nos ayudamos y animamos unos a otros</i>	64
Figura 32 <i>Nuestra comunicación es abierta y transparente</i>	65
Figura 33 <i>Confiamos los unos en los otros</i>	66
Figura 34 <i>Hablamos los unos con los otros, pero no los unos de los otros</i>	67
Figura 35 <i>Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás</i>	68
Figura 36 <i>Cumplimos con nuestros acuerdos de trabajo</i>	69
Figura 37 <i>Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si el trabajo lo exige</i>	70
Figura 38 <i>Me siento comprometido con mi unidad/sección de trabajo</i>	71
Figura 39 <i>Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestra unidad/sección</i>	72
Figura 40 <i>Nos tomamos en serio la calidad</i>	73
Figura 41 <i>Conocemos nuestras fortalezas y debilidades</i>	74
Figura 42 <i>Evaluamos regularmente la calidad de nuestras actividades</i>	75
Figura 43 <i>Hacemos uso óptimo de nuestros recursos</i>	76

Figura 44 <i>En mi unidad/sección exigimos calidad entre nosotros</i>	77
Figura 45 <i>Hacemos realmente todo lo que podemos hacer en nuestro trabajo</i>	78
Figura 46 <i>Trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestra unidad/sección</i>	79
Figura 47 <i>Existe orden y disciplina adecuados para realizar nuestro trabajo</i>	80
Figura 48 <i>En mi unidad/sección hay suficiente delegación de actividades</i>	81
Figura 49 <i>Las capacidades de los empleados son usadas de forma apropiada</i>	82
Figura 50 <i>La forma de delegación de actividades es la adecuada</i>	83
Figura 51 <i>Los empleados están capacitados para asumir las actividades delegadas...</i>	84
Figura 52 <i>Su unidad/sección responde a las expectativas del departamento con respecto a su eficiencia y productividad</i>	85
Figura 53 <i>Las tareas son siempre realizadas en forma oportuna, de acuerdo a normas establecidas y haciendo buen uso de los recursos</i>	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Ponderación de las afirmaciones</i>	29
Tabla 2 <i>Escala valorativa de los resultados de la investigación</i>	30