

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



**“MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA EN LA DIRECCIÓN
DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO DE UNA
MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

PEDRO PABLO FLORES LÓPEZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2020

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



“MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO DE UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

PEDRO PABLO FLORES LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ENERO DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR.CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS

PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática – Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Luisa Fernanda Lima Dubon
Área Administración – Finanzas	Lic. Erick Orlando Rodríguez Nájera

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 17 de julio de 2019

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán.

DECANO

Facultad de Ciencias Económicas

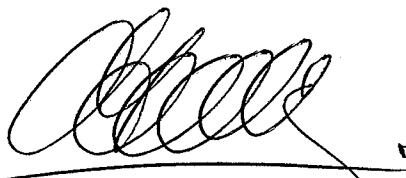
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

En cumplimiento por el dictamen emitido por su despacho, con fecha veinticuatro de septiembre del año dos mil dieciocho, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido de trabajo de tesis denominado **“MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO DE UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”** elaborado por el estudiante Pedro Pablo Flores López con carné estudiantil 201110849, quien se identifica con el número de DPI 2294005580108.

Con base en lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que el estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



~~Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado~~

Colegiado No. 1804

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 00171-2020
Guatemala, 05 de febrero del 2020

Estudiante
PEDRO PABLO FLORES LÓPEZ
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 01-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 27 de enero de 2020, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

PEDRO PABLO FLORES LÓPEZ	201110849	"MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO DE UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"
-----------------------------	-----------	--

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

A DIOS

Por brindarme la sabiduría, el conocimiento y la fortaleza para poder culminar mis estudios con éxito

A MIS PADRES

Gelbert Flores y Ana Lilian López por apoyarme en cada momento de mi vida, por su amor, consejos y sacrificios, este triunfo también es de ustedes.

A MIS HERMANOS

Mariajose, Josué y Ana por el amor y apoyo incondicional que me han brindado siempre. Los amo.

A MI FAMILIA

Abuelos, tía y primo, gracias por el cariño y apoyo en todo momento.

A MIS AMIGOS

Quienes formaron parte de mi carrera universitaria, gracias por su apoyo y cariño, sin ustedes esto no sería posible.

A MI CASA DE ESTUDIOS

Universidad de San Carlos de Guatemala y en especial a la Facultad de Ciencias Económicas, que contribuyó a mi crecimiento académico, personal y profesional.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Empresa	1
1.1.1 Institución Gubernamental	1
1.2. Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
1.2.1.2 Organización	4
1.2.1.3 Integración	5
1.2.1.4 Dirección	6
a) Comportamiento Organizacional	6
b) Cultura organizacional	7
c) Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional	7
d) Clima Organizacional	8
e) Teorías de clima organizacional	13
f) Dimensiones del clima organizacional	15
g) Beneficios de la medición del clima organizacional	18
h) Medición del Clima Organizacional	19
1.2.1.5 Control	21
CAPÍTULO II	
DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO EN UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA	
2.1 Metodología de la investigación	22
2.1.1 Métodos de investigación	23

Contenido	Página
2.1.2 Técnicas de investigación	24
2.1.3 Instrumentos de investigación	24
2.2 Antecedentes de la organización	27
2.3 Situación actual del clima organizacional en la institución	32
2.3.1 Análisis de las dimensiones del clima organizacional	34
2.3.1.1 Estructura	34
2.3.1.2 Responsabilidad	36
2.3.1.3 Recompensa	37
2.3.1.4 Riesgo/desafío	38
2.3.1.5 Relación	40
2.3.1.6 Cooperación/apoyo	41
2.3.1.7 Estándares de desempeño	43
2.3.1.8 Conflicto	45
2.3.1.9 Identidad	46
2.4 Análisis de resultados	47

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO EN UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

3.1 Justificación	49
3.2 Objetivos	50
3.2.1 Objetivo general	50
3.2.2 Objetivos específicos	50
3.3 Alcance de la propuesta	50
3.4 Plan de mejora propuesto	51
3.4.1 Metodología	51

Contenido	Página
3.4.2 Beneficios que obtiene la institución por un clima organizacional positivo de la dirección de desarrollo social y económico.	90
3.4.3 Plan de acción para implementación de la propuesta	91
3.4.4 Beneficio de la propuesta	93
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA	100

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Índice de percepción del clima organizacional según los colaboradores de la Dirección de Desarrollo Social y Económico de la Municipalidad de Mixco	33
2	Total de recursos financieros programa de comunicación y sensibilización	60
3	Total de recursos financieros programa de recompensa por años de servicio	65
4	Total de recursos financieros programa de trabajo en equipo	73
5	Total de recursos financieros programa toma de decisiones	78
6	Total de recursos financieros programa evaluación de desempeño	90
7	Presupuesto escenario 1	94
8	Presupuesto escenario 2	94
9	Presupuesto escenario 3	95

ÍNDICE DE GRAFICAS

No.	Título	Página
1	Estructura	35
2	Responsabilidad	36
3	Recompensa	37
4	Riesgo/desafío	39
5	Relaciones	40
6	Cooperación/apoyo	42
7	Estándares de desempeño	43
8	Conflicto	45
9	Identidad	46

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Variables del clima organizacional	12
2	Dimensiones de clima organizacional según Litwin y Stringer	14
3	Dimensiones de clima organizacional	16
4	Dimensiones de Litwin y Stringer para medir el clima organizacional	20
5	Organigrama general actual	31
6	Organigrama Dirección de Desarrollo Social y Económico	32

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Instructivo del cuestionario	27
2	Afiche conferencia	58
3	Plan de acción programa de comunicación y sensibilización	59
4	Diploma de reconocimiento por años de servicio	62
5	Plan de acción del programa de reconocimiento por años de servicio	63
6	Plan de acción del programa de trabajo en equipo	67
7	Evaluación de capacitación trabajo en equipo	70
8	Evaluación de aplicación trabajo en equipo	71
9	Plan de acción del programa de toma de decisiones	75
10	Acciones correctivas	82
11	Evaluación de desempeño	83
12	Plan de acción del programa de evaluación de desempeño	88
13	Plan de acción para la implementación de plan de mejora	92

INTRODUCCIÓN

Para las organizaciones gozar un clima organizacional que motive a los colaboradores a realizar su trabajo con excelencia, hace referencia sobre como sienten, actúan y piensan dentro de la empresa o institución los trabajadores. El objetivo del estudio del clima organizacional es determinar los aspectos que generan inconformidad a los empleados y realizar planes que los corrijan para un desempeño eficiente de sus actividades. Por lo que, un buen clima organizacional es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia el éxito y la excelencia.

Derivado de lo anterior, se presenta el siguiente trabajo de tesis denominado “Medición del clima organizacional para establecer un plan de mejora en la dirección de desarrollo social y económico de una Municipalidad del Departamento de Guatemala”, el cual tiene como propósito fundamental identificar los factores que están afectando el clima organizacional de la dirección de la institución objeto de estudio y su impacto en los niveles de productividad, desempeño y presentar un plan de mejora.

El presente documento comprende tres capítulos los cuales se detallan a continuación: En el capítulo I, se presenta el marco teórico, tiene como referencia las teorías y contenidos que sustentan los temas sobre institución gubernamental, proceso administrativo y clima organizacional.

Capítulo II, se consideran los antecedentes de la institución, metodología de la investigación para realizar la evaluación del clima organizacional, resultados obtenidos y análisis e interpretación de los mismos.

El capítulo III, contiene el desarrollo de una propuesta con programas orientados a mejorar la percepción de los colaboradores en aspectos como: reconocimiento a empleados, sentido de pertenencia, cooperación y trabajo en equipo, toma de decisiones y evaluación de desempeño, factores identificados como áreas de oportunidad para mejorar el nivel de satisfacción de los trabajadores, y por ende, mejorar el clima organizacional de manera general dentro de la institución objeto de investigación.

Al final del presente documento se encuentran las conclusiones a las que se llegó al realizar el diagnóstico del clima organizacional en la institución objeto de investigación, a su vez estas cuentan con las recomendaciones pertinentes y por último se describe la bibliografía utilizada para recabar la información que conforma el marco teórico.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el marco teórico, que incluye definiciones y conceptos utilizados en el trabajo de investigación.

1.1. Empresa

“Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).” (18:s.p)

“Una empresa está formada, por tres clases de elementos que incluyen:

- Los bienes materiales como las instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos o herramientas.
- Las materias primas que se refiere a la materia extraída de la naturaleza y que se transforma para elaborar materiales que se convertirán en bienes de consumo.
- El capital constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.” (10:150)

Una empresa es una organización de personas y recursos que buscan obtener un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular, así mismo, la satisfacción de necesidades de un mercado específico, su fin es el lucro por medio de vender los productos o servicios que ofrece.

1.1.1 Institución Gubernamental

“Es una institución estatal cuya administración está a cargo del gobierno de turno. Su finalidad es brindar un servicio público que resulta necesario para la ciudadanía.” (19:s.p.)

En una institución gubernamental se busca la satisfacción de necesidades de la población sin hacer uso del lucro, puesto que está financiada por los mismos pobladores a través de los impuestos, por ello es importante brindar un servicio de calidad.

1.2. Administración

“Proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados.” (6:4)

Consiste en dirigir a las organizaciones, por medio de las personas que laboran para cumplir las metas y objetivos propuestos. La administración es un proceso a través del cual se logran determinados objetivos previamente establecidos, mediante la utilización racional del talento humano, materiales, técnicos y financieros.

1.2.1 Proceso administrativo

“Es un método sistemático para llevar a cabo actividades interrelacionadas o funciones administrativas, con el propósito de alcanzar las metas establecidas de una organización. El proceso para organizar una empresa está compuesto por cinco fases o funciones: planeación, organización, integración, dirección y control”. (7:6)

Cada fase reúne las técnicas y métodos necesarios a través de las funciones que la empresa desarrolla y sigue un orden sistemático, el proceso administrativo se basa en las necesidades de la empresa y los recursos que tiene para lograr el aprovechamiento del recurso humano, técnico, material y cualquier otro, con los que cuenta la organización para desempeñarse de manera efectiva y obtener resultados positivos en la realización de sus actividades.

El proceso administrativo tiene cinco etapas, es importante conceptualizar cada una de ellas.

1.2.1.1 Planeación

“Planear es hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”. (12:244) Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción, tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse a corto, mediano y largo plazo. Por ello planear “consiste en el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro”. (10:244)

En el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la planeación, se basa en el estado futuro deseado para una organización, y con base en este plantear cursos alternativos de acción, elegir las acciones que se necesitan para cumplir con los objetivos, metas, misión y visión establecidos. Cuando se realiza la planificación, se establece dónde se está y hacia dónde se quiere ir; es decir, se determina una estrategia general para lograr esas metas y desarrollar una jerarquía de planes para las actividades elegidas. Es decidir lo que se va hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién se encargará de hacerlo.

a) Instrumentos administrativos de planeación

Una vez definida la planeación se necesita saber qué hacer, cómo hacerlo, cuando y donde, y esta es la función de estos instrumentos. Son herramientas que hacen posible el proceso de planificación, se utilizan para tomar las decisiones más adecuadas de acuerdo a los requerimientos de la organización con el fin de obtener los resultados esperados.

➤ **Plan de acción**

“Traduce las estrategias del plan estratégico al nivel operativo específico para cada elemento organizacional, para luego integrarlos continuamente de forma holística.” (6:334)

El plan de acción es la declaración escrita y estructurada sobre el conjunto de actividades encaminadas a materializar cada una de las estrategias establecidas por la organización que incluye objetivos, metas, calendarización, responsables, recursos y costos, teniendo la característica de ser a corto plazo; constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo propuestas deben ponerse en vigor para solucionar el problema que originó el estudio.

1.2.1.2 Organización

“La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.” (8:45)

La organización es la parte de la administración donde se establece la función que debe desempeñar cada individuo dentro de una empresa o institución, organizar es coordinar los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros) para que las actividades realizadas por los colaboradores que integran la empresa o institución, sean ejecutadas adecuadamente, con el fin de obtener el mayor provecho de dichos recursos invertidos en su realización, con la máxima eficiencia.

a) instrumentos administrativos de organización

Para materializar el diseño de la estructura organizacional y todo lo que con lleva son necesarios los instrumentos para llevar a cabo una organización de acuerdo a las necesidades de cada grupo social, estas nos permiten guiar y orientar a una administración eficiente de las instituciones o empresas.

➤ **Organigrama**

“El organigrama es una representación gráfica del esqueleto de una organización, mostrando los cargos jerárquicos. El organigrama permite obtener una idea rápida de cómo está organizada una empresa, cooperativa u organización. En segundo lugar, es una herramienta para el análisis organizacional, ya que como instrumento de análisis servirá para detectar fallas en la estructura, en un organigrama vemos claramente cada unidad o departamento y la relación con otras unidades.” (20.s.p.)

Los organigramas generalmente se hacen cuando nace una empresa para dejar en claro los puestos jerárquicos y la organización de esta. Es importante que esta representación de la empresa o institución se mantenga actualizada en virtud de los cambios que surgen en los puestos de trabajo en el transcurso de los años.

1.2.1.3 Integración

“La integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascensos, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.” (7:364)

Se refiere a la obtención y coordinación de los recursos que la planeación y organización señalan como necesarios para la realización de los planes, como materiales, tecnológicos, financieros y humanos, este último del cual depende el correcto uso de los otros recursos. La correcta integración del personal es fundamental para el adecuado funcionamiento de las empresas u organizaciones, en virtud que es un proceso del cual dependen para tener el personal idóneo para cada puesto de trabajo, con el fin de obtener la máxima capacidad de todo el personal.

1.2.1.4 Dirección

“Conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución.” (2:202)

La dirección es donde se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. La dirección eficientemente es determinante en la productividad. Como parte del proceso administrativo es donde se motiva y dirige al personal para cumplir un objetivo común con eficiencia y eficacia. Su calidad se refleja directamente en los resultados obtenidos.

Esta fase del proceso administrativo se convierte en un eje importante en la presente investigación, debido a que se determina si el personal se siente dirigido y motivado en las tareas que realiza.

a) Comportamiento Organizacional

“Es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente (individuos y grupos) actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia.” (9:3)

El comportamiento organizacional son los actos y actitudes de las personas en las organizaciones. No busca manipular la forma de comportarse a nivel individual, es decir, que no incita al uso del maltrato psicológico, verbal o coacción, sino crear las condiciones necesarias para lograr la modificación comportamental, también se presentan actitudes positivas que si son reforzadas, es posible que se logre un

cambio en la forma de ser individual y como consecuencia en la entidad, lo que marca la cultura organizacional que influye directamente en el clima organizacional.

b) Cultura organizacional

“Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa.” (3:177)

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”. (12:512)

La cultura organizacional se refiere al conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. Determina la forma en la que actúan los colaboradores, al momento de enfrentarse con un problema, por medio de esta saben cómo actuar, es aprendida por los miembros de un grupo específico y se transmite a los nuevos miembros en espera que la adopten. Hace la diferencia de una entidad con otras.

c) Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional

“La Cultura Organizacional se relaciona con las normas escritas y no escritas de una empresa, las cuales deben seguir los colaboradores para “funcionar” correctamente dentro de la empresa. Ésta puede incluir: los planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y aspectos de tipo administrativo y de recursos humanos

Por su parte, el Clima Organizacional es la atmósfera dentro de la compañía “lo que se respira en ella” y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones

favorables y desfavorables que perciben los empleados sobre su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, la comunicación informal, entre otros.” (16:s.p)

El clima y la cultura organizacional son muy importantes para las organizaciones e influyen uno en el otro. La diferencia radica en que la cultura es planeada y consistente, mientras que el clima es el ambiente que nace de la cultura y se percibe por los colaboradores.

d) Clima Organizacional

"Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización y que influye en su comportamiento." (4:84)

El clima organizacional representa las percepciones que el personal tiene respecto de los sistemas, procesos, instalaciones y recursos disponibles en la organización, refleja la mentalidad que predomina en la entidad. El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Un buen clima organizacional permitirá que los miembros de la organización, cumplan con los objetivos de la empresa, debido a que un empleado motivado es más eficiente y trabajará mejor, lo cual permite aumentar la productividad, de esa forma ayudará a alcanzar las metas y lograr los objetivos de la organización.

- **Importancia del clima organizacional**

“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. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.” (1:20)

Para que las organizaciones trabajen eficientemente es importante que prevalezca un clima organizacional de armonía, por lo que consideran los aspectos que afectan el desempeño de los trabajadores en su comportamiento, puesto que está relacionado de manera directa con las percepciones de los trabajadores en su centro de trabajo. El análisis del clima organizacional permite detectar factores que afectan de manera positiva o negativa la productividad.

Conocer el clima organizacional de una empresa brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca del comportamiento organizacional. Es aquí donde se crean diferentes planes para la mejora de la empresa, tomando en cuenta las actitudes y conductas de las personas que forman parte de la organización para darles motivación y se tenga un mejor rendimiento.

- **Sensibilización de clima organizacional**

La sensibilización se puede fomentar gracias a la realización de una serie de actividades para concienciar a las personas sobre la importancia de un clima organizacional positivo en la organización. Para la presente investigación se tomó en cuenta la teoría del cambio de Lewin.

“La primer etapa requiere como primer paso crear una motivación para el cambio puesto que es necesario cambiar actitudes hacia las prácticas laborales, así como las relaciones entre los miembros de la organización. La pieza clave es la

comunicación de la intención del cambio para que las personas lo comprendan y apoyen dicho proceso. La intención central de esta fase es disminuir la resistencia al cambio haciendo que el personal reconozca y acepte la necesidad de cambiar el estado actual. La segunda etapa en el proceso de cambio es el movimiento. Tras la incertidumbre creada por el descongelamiento, aquí se requiere que las personas comiencen a resolver su propia incertidumbre y propongan nuevas formas de hacer las cosas. Se necesita propiciar actitudes distintas y fomentar comportamientos tendentes a que efectivamente ocurra el cambio. La tercera etapa, de recongelamiento, se alcanza una vez que el cambio se ha establecido para sustentar en el tiempo el comportamiento organizacional. Sólo cuando el cambio tome forma y las personas se comprometan con las nuevas maneras de trabajar, la organización está lista para este paso.” (21.s.p)

La sensibilización tiene por objetivo la concienciación de las personas y, para ello, se pueden realizar acciones de diversa índole: charlas, capacitaciones, conferencias, exposiciones, talleres, formación de grupos, juegos, eventos deportivos o acciones directas en la calle.

Características del Clima Organizacional

“El clima organizacional se caracteriza por:

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.

- El clima está determinado en sus mayores partes por sus características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa, tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.” (1:13)

➤ **Variables del clima organizacional**

Likert, señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las variables causales, variables intermediarias y variables finales. Ver esquema 1.

Esquema 1

Variables del clima organizacional

VARIABLES	CAUSALES	Son variables independientes que determinan el sentido en el que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes que sufren una modificación proveniente de la organización responsable de esta.
	INTERMEDIARIAS	Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones; constituyen los procesos organizacionales de una empresa.
	FINALES	Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las otras dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

Fuente: elaboración propia con base en Brunet, L. 1987. El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnostico y Consecuencias. Ed. Trillas. México. p. 29

“La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones.

Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.” (1:30)

Para Likert existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Por medio de la relación de estas variables se puede determinar el tipo de clima organizacional en determinada empresa.

e) Teorías de clima organizacional

Existen diferentes autores que tienen una perspectiva diferente sobre el clima organizacional, cada uno conceptualizó su propia teoría y dimensiones, por medio de las cuales se puede estudiar el comportamiento y la percepción de los individuos en determinadas empresas. Para el capítulo II y III de la presente investigación se utilizó la teoría de los autores que se presentan a continuación.

➤ Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer

“Litwin y Stringer fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en ese entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

La teoría de Litwin y Stringer intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización”. (13:166) Ver esquema 2.

Esquema 2

Dimensiones de clima organizacional según Litwin y Stringer

Estructura	Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.
Responsabilidad	Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo y crear sus propias exigencias.
Recompensa/remuneración	Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
Riesgo/desafíos	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
Cooperación/apoyo	Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Estándares de desempeño	Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.
Conflicto	Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer. pepsic.bvsalud.org Disponible en <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf> P.166

La teoría de estos autores mide 9 dimensiones que son importantes en las organizaciones y su medición representa para el investigador una forma de poder corregir y mejorar las deficiencias encontradas sobre la percepción del clima organizacional que se encuentren con un bajo nivel de satisfacción por medio de planes de mejora que permitan que a un mediano plazo se incremente la motivación, satisfacción y prevalezca una atmosfera positiva dentro de la organización.

f) Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas.

“El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. En efecto la

organización, que constituye en cierta forma una especie de micro sociedad (un sistema social), está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos”. (1:43)

A continuación se presenta cierto número de dimensiones propuestas por distintos investigadores. Ver esquema 3.

Esquema 3

Dimensiones del clima organizacional

Forehand y Gilmer	Friedlander y Margulies	Gavin	Lawler et al
1. Tamaño de la organización	1. Empeño	1. Estructura organizacional	1. Competencia eficacia
2. Estructura organizacional	2. Obstáculos	2. Obstáculo	2. Responsabilidad
3. Complejidad sistemática de la organización	3. Intimidad	3. Recompensa	3. Nivel práctico concreto
4. Estilo de liderazgo	4. Espíritu de trabajo	4. Espíritu de trabajo	4. Riesgo
5. Orientación de fines	5. Actitud	5. Confianza y consideración	5. Impulsividad
	6. Acento puesto sobre la productividad	6. Riesgo y desafío	
	7. Confianza		
	8. Consideración		

Likert	Litwin y Stringer	Meyer	Payne et al
<ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos de mando 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación 3. Naturaleza de los procesos de comunicación 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción 5. Toma de decisiones 6. Fijación de los objetivos 7. Procesos de control 8. Objetivos de resultados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Relaciones 6. Cooperación 7. Estándares de desempeño 8. Conflicto 9. Identidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas 4. Recompensa 5. Claridad organizacional 6. Espíritu de trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de organización 2. Control
Pitchard y Karasick	Schneider y Bartlett	Steers	Halpin y Crofts
<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía 2. Conflicto contra cooperación 3. Relaciones sociales 4. Estructura 5. Recompensa 6. Relación entre rendimiento y remuneración 7. Niveles de ambición 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización 11. Apoyo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo proveniente de la dirección 2. Interés por los nuevos empleados 3. Conflicto 4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura Org. 2. Refuerzo 3. Centralización del poder 4. Posibilidad de cumplimiento 5. Formación y desarrollo 6. Seguridad contra riesgo 7. Apertura contra rigidez 8. Estatus y moral 9. Reconocimiento 10. Competencia y flexibilidad organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cohesión entre el cuerpo docente 2. Grado de compromiso del cuerpo docente 3. Moral de grupo 4. Apertura de espíritu 5. Consideración 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección 7. Importancia de la producción

Fuente: Elaboración propia con base en Brunet, L. 1987. El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnostico y Consecuencias. Ed. Trillas. México. P.44

Cada autor propone sus diferentes dimensiones para medir el clima organizacional y por medio de esto se pueden establecer los factores que influyen en el comportamiento de los individuos, así mismo, poder realizar un análisis de estas dimensiones luego de ser medidas para luego poder aplicar planes de mejora que permitan tener una percepción positiva de los aspectos que sean necesarios mejorar en las organizaciones.

g) Beneficios de la medición del clima organizacional

La evaluación del clima organizacional permite conocer como es percibida la empresa por sus trabajadores; identificar las fortalezas o aspectos valorados de la cultura organizacional, así como identificar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

Principales beneficios para realizar un estudio de clima organizacional:

- “Conocer los principales aspectos a mejorar en relación a los recursos disponibles, la cultura organizativa o la forma de comunicar.
- Identifica las tendencias acerca de la futura evolución de la organización y realizar previsiones a tener en cuenta de cara a afrontar problemas o situaciones que se puedan producir en el futuro a corto, medio y largo plazo.
- Favorecer la implicación de los empleados a la hora de impulsar diversas iniciativas para la mejora organizativa”. (15.s.p)

A partir de la información que se obtiene por medio del análisis del clima organizacional, los directivos de la entidad en conjunto con el área de recursos humanos diseñan y ejecutan diferentes estrategias necesarias para modificar el comportamiento de los empleados, favorecen las relaciones interpersonales en el trabajo, mejoran la calidad, productividad y como consecuencia, la competitividad.

h) Medición del Clima Organizacional

Aquí se presentan los principales cuestionarios, que se utilizan frecuentemente y las dimensiones que cubren.

“El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presenta a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción. En general, se encuentran en estos cuestionarios escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalos.” (1:41)

“Conviene subrayar que las consignas dadas en la mayor parte de los cuestionarios exigen, a los que responden, que estos evalúen el clima de su organización en función de dos objetivos, la situación actual y la situación ideal. Esto quiere decir que para cada una de las preguntas, el interrogante debe indicar como percibe la situación actual y también como le gustaría percibirla idealmente. Esta visión o esta forma de hacerlo, es decir de medir la distancia entre el clima actual y el clima ideal, permite ver hasta qué punto el interrogante está a gusto con el clima en que trabaja y, también, indica las dimensiones que necesitan una intervención de parte de la dirección para mejorar la percepción del clima”. (1:42)

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción de los empleados en función de 9 dimensiones, estas dimensiones fueron las aplicadas para realizar la presente investigación por medio de un cuestionario donde se utilizaron 5 afirmaciones para cada una de las dimensiones que presentan estos autores. Ver esquema 4.

Esquema 4

Dimensiones según Litwin y Stringer para medir el clima organizacional

Estructura	Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.
Responsabilidad	Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo y crear sus propias exigencias.
Recompensa/remuneración	Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
Riesgo/desafíos	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
Cooperación/apoyo	Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
Estándares de desempeño	Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.

Conflicto	Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en Brunet, L. 1987. El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnostico y Consecuencias. Ed. Trillas. México. P.46

1.2.1.5 Control

“Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes”. (17:s.p)

Control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. La función del control proporciona medios adecuados para verificar que la planeación establecida se implemente de forma correcta y así garantizar que se tengan éxito al detectar desviaciones en la ejecución de los planes y ofrecer acciones con el fin de corregirlos. Por medio de un correcto control en las organizaciones se obtienen una mayor productividad y logro de objetivos establecidos.

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO EN UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

Para proponer un programa de mejora de clima organizacional, es necesario conocer previamente la situación actual de la empresa e identificar plenamente cuáles son los factores que originan los problemas de clima organizacional.

En la dirección de desarrollo social y económico surgen distintas situaciones que provocan incumplimiento de funciones, atrasos y debido a esto no se produce un buen desempeño en sus labores, por consiguiente se genera un clima organizacional negativo. Por este motivo fue necesario realizar un diagnóstico del clima organizacional con el propósito de encontrar posibles oportunidades de mejora y así optimizar el desempeño de los colaboradores para ofrecer un servicio de calidad a los vecinos.

En el presente capítulo se describe la metodología utilizada para la investigación, los antecedentes de la institución objeto de análisis y los resultados obtenidos del diagnóstico realizado, determinados por los factores estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

2.1 Metodología de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación de clima organizacional existente en la institución objeto de análisis se llevó a cabo una serie de acciones con el fin de obtener información del total de los colaboradores de la Dirección, se tomó como base la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer.

2.1.1 Métodos de investigación

Se utilizaron diferentes métodos para conocer la situación actual de la Dirección y obtener la información necesaria para la presente investigación, estos se describen a continuación.

➤ Método científico

Se realizó una serie de pasos sistemáticos e instrumentos que permitieron realizar la investigación de campo y cumplir con el objetivo de comprobar la hipótesis al hacer uso de sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva.

La fase indagadora se utilizó para recolectar la información por medio de un cuestionario y documentos de la institución para los antecedentes, filosofía, estructura organizacional y otros datos necesarios para la investigación.

En la fase demostrativa se comprueba la validez de la hipótesis por medio de las técnicas e instrumentos utilizados que nos permiten obtener, medir y cuantificar las evidencias que serán las respuestas de los colaboradores y los medios de comprobación, los cuales se presentan en este capítulo.

Por último, al finalizar los análisis correspondientes de la investigación, se expondrán los resultados en el informe final, es decir, la exposición de los datos obtenidos y la propuesta al problema encontrado.

➤ Método deductivo

Al obtener los resultados finales de la investigación y comprobar la hipótesis se logró deducir conclusiones lógicas a partir de técnicas y conocimientos específicos de clima organizacional y administración, obtenidos en el marco teórico, para presentar una propuesta que pueda satisfacer las necesidades de la institución y de solución a los problemas que se presentan.

➤ **Método de análisis**

Este método se utilizó luego de tabular la información proporcionada por los colaboradores de la institución. Mediante el uso de un formato en hoja de Excel se procedió a la tabulación de los datos para el vaciado correspondiente de la totalidad de afirmaciones que comprendía el censo. Esto permitió administrar y utilizar la información para generar resultados que servirán de base para el análisis e identificación objetiva de los aspectos que están influyendo directamente en el clima organizacional de la unidad de análisis.

2.1.2 Técnicas de investigación

La técnica que se utilizó para obtener la información fue la del censo y se describe a continuación.

➤ **Censo**

Se trabajó con el cien por ciento del personal administrativo de la Dirección, a través de un censo que consiste en realizar interrogantes de las dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stringer. En virtud que, la Dirección cuenta únicamente con un total de 16 colaboradores, se consideró adecuado realizar un censo para el proceso de investigación. Los resultados nos indican las inconformidades que percibe el personal de la institución.

2.1.3 Instrumentos de investigación

Se elaboró un instrumento que se utilizó para la recolección de información, un cuestionario estructurado, que se describe a continuación.

➤ **Cuestionario**

Su finalidad es obtener información relevante sobre 9 dimensiones del clima organizacional con base en la teoría de Litwin y Stringer. El cuestionario contiene 45 afirmaciones las cuales brindan 4 posibles respuestas, siendo estas: “Muy en

desacuerdo, entre 0 y 25%”, “En desacuerdo, entre 26 y 50%”, “De acuerdo, entre 51 y 75%” y “Muy de acuerdo, entre 76 y 100%”. La información obtenida se utilizó para determinar la percepción de los colaboradores hacia sus compañeros, su jefe y la organización.

El cuestionario se creó con base a la teoría de los autores antes mencionados, se elaboraron 5 afirmaciones por cada una de las 9 dimensiones del clima organizacional, teniendo como resultado un cuestionario con 45 afirmaciones.

Las 9 dimensiones evaluadas en el cuestionario son las siguientes:

- **Estructura:** Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.
- **Responsabilidad:** Es la percepción sobre el ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, tomar decisiones por sí solo y crear sus propias exigencias.
- **Recompensa:** Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Riesgo:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

- **Estándares de desempeño:** Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.

Se tomó cada factor evaluado como parámetro de medición en la siguiente escala:

- **Muy de acuerdo:** se refiere a tener una percepción entre el 76 y 100 % de aceptación, se refiere a un estado óptimo.
- **De acuerdo:** con una ponderación que oscila entre el 51 y 75 % de aceptación, esta ponderación refleja un nivel medio de aceptación y es considerada un área de oportunidad sobre la cual es necesario realizar planes de trabajo buscando llevarla a un nivel de excelencia o estado óptimo.
- **En desacuerdo:** con una ponderación entre el 26 y 50 % de aceptación de la escala de evaluación. Esta ponderación refleja una percepción negativa por lo tanto se debe realizar un plan de mejora.
- **Muy en desacuerdo:** con una ponderación entre 0 y 25 %, indica un nivel alto de rechazo, por consiguiente, necesita mejorar de manera inmediata y requiere una total y pronta atención para evitar que el clima organizacional provoque problemas internos de grandes magnitudes en el corto plazo.

Formato 1
Instructivo del cuestionario
Municipalidad del departamento de Guatemala
2018

Instrucciones: Lea atentamente y conteste con honestidad marcando con una equis (X) para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo, en relación a su percepción y aceptación sobre diversos aspectos de la institución, marque la opción que considere conveniente (solamente puede elegir una de las cuatro). Los datos que en ella se consignent se tratarán de forma confidencial y anónima.

Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy De Acuerdo
0 a 25%	26 a 50%	51 a 75%	76 a 100%

Fuente: elaboración propia nov. 2018

De lo anterior, conjuntamente con el director de la unidad se llegó al acuerdo de considerar como un clima organizacional adecuado si el total de los factores tiene un promedio mínimo de 75%.

2.2 Antecedentes de la organización

La historia de Mixco se remonta a la época precolombina, donde una población de cakchiqueles habitó en una fortaleza conocida hoy día como Mixco Viejo. Posteriormente los Pocomames la obtuvieron y la conservaron como santuario. En 1,525 Pedro de Alvarado acompañado por los Tlascaltecas y de la caballería ataca esta fortaleza derrotando a sus habitantes, quienes se dispersaron, pero gran parte de esta tribu pobladora se asentó en 1,526 para completar la conquista pacífica iniciada en el lugar que actualmente ocupa la cabecera municipal, en aquel entonces se le llamó Santo Domingo de Mixco, en honor a Santo Domingo de Guzmán.

El significado etimológico de Mixco según Antonio de Fuentes y Guzmán, quien interrogó al indígena Marcos Tahuit, el término proviene de Mixco Cucul, que se traduce como “Pueblo de Loza Pintada”. Sin embargo, según Luís Arriola, la palabra Mixco viene del Nahuatl Mixconco, que significa “Lugar Cubierto de Nubes”.

Fueron los conquistadores los que traen la figura y nombre de Alcalde a Guatemala. En la época colonial la mayoría de municipios solamente tuvieron intendencias, eso quiere decir que dependían de una alcaldía mayor. “La Municipalidad de Mixco en ese entonces dependió de la alcaldía mayor de Sacatepéquez. Con el Gobierno del General Justo Rufino Barrios y del Licenciado Miguel García Granados, todas las Municipalidades de Guatemala ganaron la autonomía en la firma del acta de Patzicía de 1,877. Sin embargo, a 1,915 aún mantenían la costumbre de tener dos alcaldes: uno ladino y uno indígena, a éste último lo llamaban “Alcaldito”, se debe recalcar que los Alcalditos de aquel entonces, tenían más poder que los alcaldes ladinos.

Esto confirma que se había logrado independencia, pero las viejas costumbres imperaban.

La mayoría de alcaldes ladinos, eran personajes de la “Calle Real”, que voluntariamente aceptaban el cargo por un período no mayor de un año, sin sueldo al igual que el alcalde de indígenas, que era electo por el pueblo en la cofradía de Santo Domingo”, al cual le llamaban Alcaldito, ahora se le llama Primer Mayordomo de Santo Domingo. A los regidores se les llamaba también “Chitor” y a los demás mayordomos se les llamaba “Mortomá”

➤ **Filosofía institucional**

Misión

“Somos un municipio seguro, con servicios públicos de calidad, que con un desarrollo social, económico y ambiental sostenible, una infraestructura vial óptima y un ordenamiento territorial brinda una mejor calidad de vida a los vecinos de la Ciudad de Mixco, contando para ello con un personal calificado que en base a valores y principios administra con transparencia los recursos y los transforma en beneficios para la población mixqueña”.

Visión

“Ser una Municipalidad que brinde servicios públicos eficientes para garantizar el desarrollo integral sostenible del municipio que permita una mejora de la calidad de vida y un bienestar integral a la población mixqueña”.

Valores

- **Respeto:**

Los trabajadores municipales se desempeñan con consideración y reconocimiento a sus compañeros y vecinos en el cumplimiento del trabajo diario.

- **Honestidad:**

Mostrada en la Municipalidad en la relación de confianza entre funcionarios y trabajadores municipales en el desarrollo de sus actividades diarias.

- **Responsabilidad:**

Se refiere a la conciencia de cada trabajador municipal que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar sus acciones personales y laborales buscando siempre el compromiso y eficiencia en la gestión municipal.

Objetivo institucional

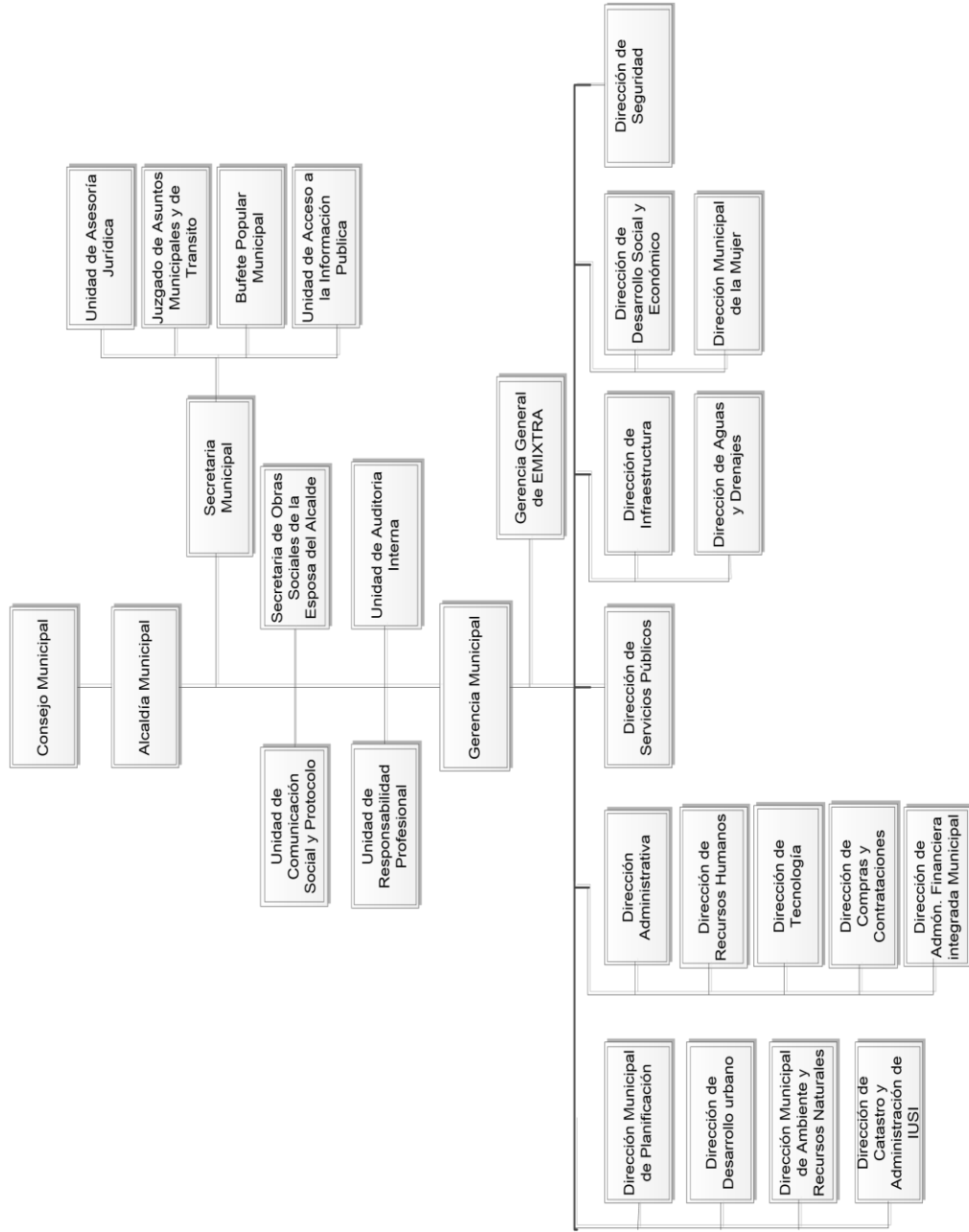
“Satisfacer las necesidades de los vecinos mixqueños para gozar de una mejor calidad de vida”.

La filosofía organizacional que presenta la municipalidad está enfocada en la mejora de la calidad de vida de los vecinos mediante la prestación de servicios públicos eficientes y de calidad, con personal calificado para llevar a cabo la planeación estratégica y así poder satisfacer las necesidades de los vecinos.

Los tres valores que presenta la municipalidad son esenciales para un servidor público en virtud que el respeto, honestidad y responsabilidad deben estar presentes para realizar un trabajo de calidad y con transparencia en una entidad pública.

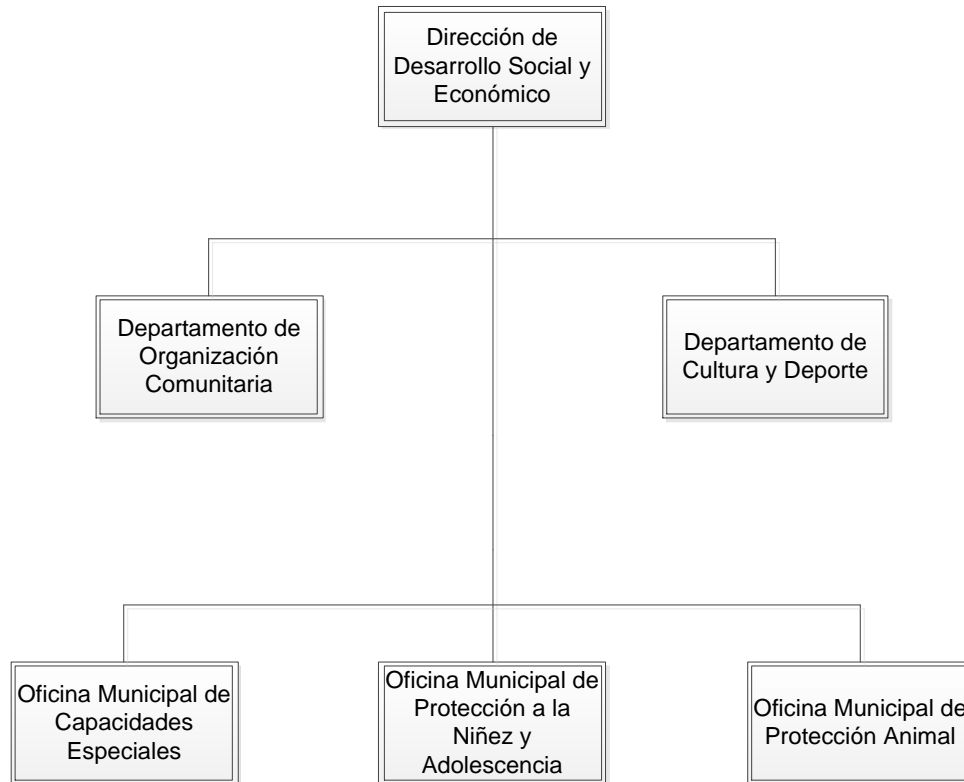
A continuación se presenta el organigrama general de la municipalidad y el organigrama de la dirección de desarrollo social y económico, donde se observa cómo está compuesta la estructura organizacional. Ver esquema No. 5 y 6.

Esquema 5
Organigrama general actual
Municipalidad del departamento de Guatemala
2019



Fuente: Manual de Organización y Funciones, Dirección de Desarrollo Social y Económico, diciembre 2017

Esquema 6
Organigrama Dirección de Desarrollo Social y Económico
Municipalidad del departamento de Guatemala
2019



Fuente: Manual de Organización y Funciones, Dirección de Desarrollo Social y económico, Diciembre 2017.

2.3 Situación actual del clima organizacional en la institución

Para determinar el diagnóstico de los colaboradores de la institución objeto de investigación, se efectuó una medición de clima organizacional, información que resulta relevante para determinar las áreas en donde la Dirección ha dejado de ser efectiva y ha desatendido las necesidades que demanda su personal y que serán

la base para el planteamiento e implementación para planes de mejora destinados a optimizar el clima organizacional en la Dirección.

Se analizaron nueve factores para determinar el grado de satisfacción e insatisfacción que el personal tiene sobre el clima organizacional los cuales se presentan a continuación. Ver cuadro 1.

Cuadro 1

Índice de percepción del clima organizacional según los colaboradores de la Dirección de Desarrollo Social y Económico de la Municipalidad de Mixco 2018

No.	Factor evaluado	% de satisfacción	% de insatisfacción
1	Estructura	70%	30%
2	Responsabilidad	80%	20%
3	Recompensa	32.5%	67.5%
4	Riesgo/desafío	47.5%	52.5%
5	Relación	45%	55%
6	Cooperación/apoyo	65%	35%
7	Estándares de desempeño	52.5%	47.5%
8	Conflicto	65%	35%
9	Identidad	62.5%	37.5%
Promedio total		58%	42%

Fuente: elaboración propia con base en investigación de campo nov. 2018

De acuerdo con los parámetros de medición establecidos por la dirección de la municipalidad, los factores que se ubican por debajo del 75% requieren la implementación oportuna y efectiva de planes de mejora.

Para determinar el porcentaje de satisfacción e insatisfacción de los factores evaluados, se realizó la sumatoria de las respuestas obtenidas a las afirmaciones realizadas. Cada una de ellas tiene cuatro posibles variables de respuestas, “de acuerdo” o “muy de acuerdo” para considerarse como satisfactorio y por el contrario “en desacuerdo” o “muy en desacuerdo”, se tomó como insatisfactorio.

Con los datos recopilados se determinó que el promedio del porcentaje obtenido de los 9 factores evaluados, indican que existe un porcentaje de satisfacción del 58% y un 42% de insatisfacción. Los datos indican que es mayor el porcentaje de satisfacción sin embargo no cumplen con el promedio mínimo de aceptación del 75%. Al analizar cada factor individualmente se determina que esto varía según la opinión de los colaboradores.

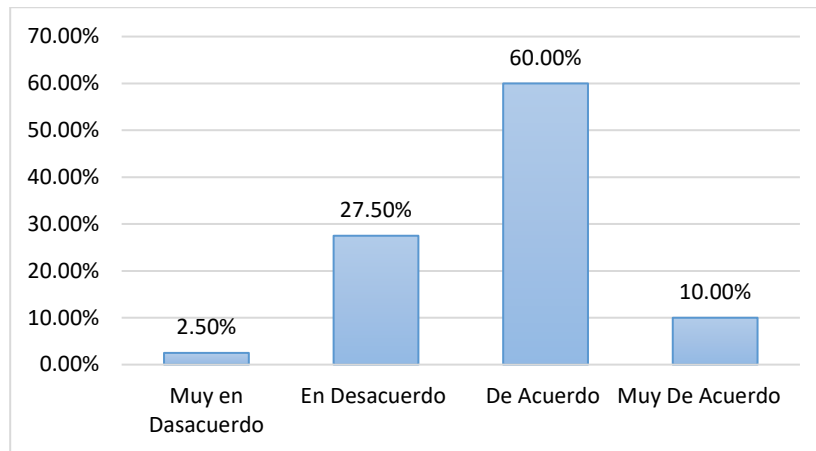
2.3.1 Análisis de las dimensiones del clima organizacional

A continuación se analizara cada una de las dimensiones del clima organizacional que fueron evaluadas de manera individual para tener un mejor análisis y determinar hacia donde se podrán encaminar las recomendaciones necesarias.

2.3.1.1 Estructura

La gráfica que se presenta a continuación refleja los resultados obtenidos con el instrumento de medición relacionada a este factor, que evalúa los canales formales dentro de la Dirección.

Gráfica 1
Dimensión evaluada: Estructura
Municipalidad del Departamento de Guatemala
2018



Fuente: investigación de campo 2018

Como se puede apreciar en la gráfica anterior el 70 % de los colaboradores afirman que la estructura, las reglas organizacionales, formalismos, políticas, jerarquías y regulaciones que se tiene en la Dirección son aceptables, sin embargo el 30% de los colaboradores no se siente conforme con ello.

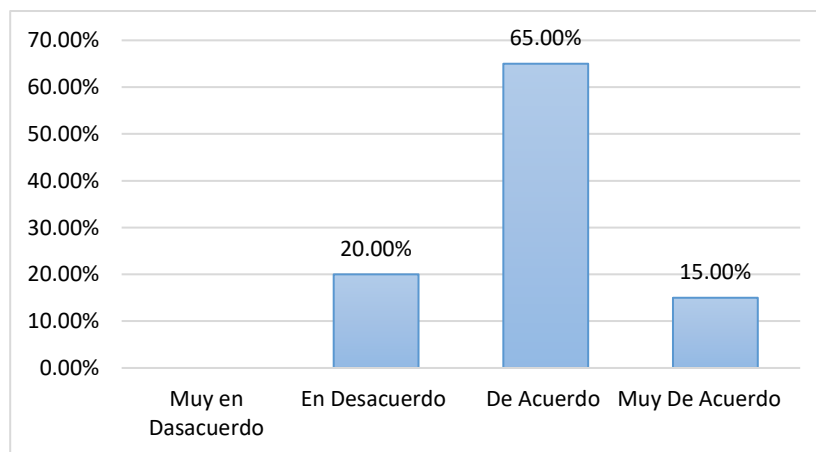
Los colaboradores indicaron que sus tareas y funciones laborales no están claramente definidas para todos, también que se tiene claro quién manda y toma las decisiones en la Dirección, así mismo conocen claramente su estructura organizacional, afirman que existe mucho papeleo para realizar ciertas cosas, se sienten satisfechos con que su jefe muestre interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan. La estructura organizacional es fundamental en todas las entidades, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, flujo de la comunicación, y por lo tanto la conformación de una adecuada estructura dentro de la Dirección será percibida de manera positiva en la organización, así mismo se verá reflejada en la

productividad de los trabajadores ya que en ocasiones la estructura no está claramente definida por falta de planificación y organización.

2.3.1.2 Responsabilidad

La siguiente gráfica presenta los resultados obtenidos sobre responsabilidad, la cual evalúa la percepción de los colaboradores sobre ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, tomar decisiones por si solo y crear sus propias exigencias.

Gráfica 2
Dimensión evaluada: Responsabilidad
Municipalidad del Departamento de Guatemala
2018



Fuente: investigación de campo 2018

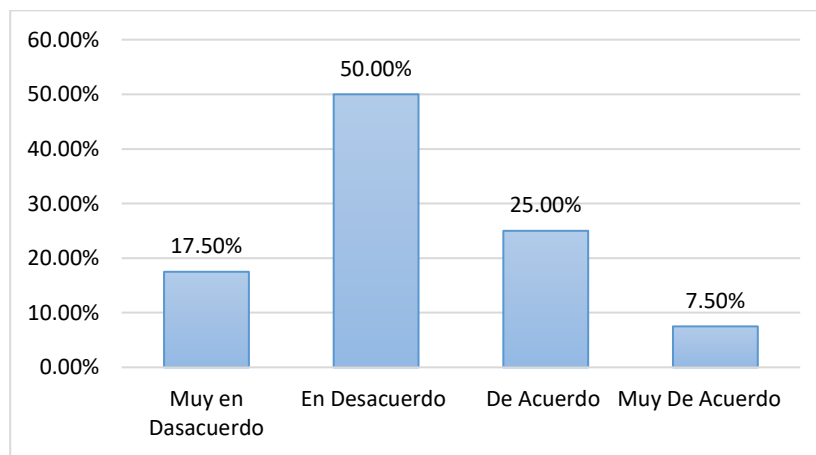
De acuerdo a la presente información, se puede observar en la gráfica que en un 80% los colaboradores se sienten satisfechos con la responsabilidad que se les otorga en la Dirección, por lo tanto tienen un compromiso elevado con el trabajo, por el contrario en un 20% se indicó estar insatisfechos. Esta dimensión si cumple con el porcentaje mínimo de aceptación por esta razón la percepción que se tiene de la responsabilidad en la Dirección es buena.

Los colaboradores afirman que al realizar sus funciones o tareas revisan que todo se realice correctamente para no cometer errores inesperados por un mal procedimiento o mala decisión, salen adelante cuando toman la iniciativa y llevan a cabo las actividades por su propia cuenta, el personal se siente comprometido con el trabajo que realiza lo que a la vez los motiva a ser responsables y eficientes en el trabajo que llevan a cabo en la Dirección. Tener personal responsable y comprometido es de beneficio para todas las organizaciones, en virtud que cuando los empleados se sienten satisfechos en este factor, tienen una mayor conexión con la institución y aumentan su productividad, lo que se refleja en beneficio para la organización y para los clientes, en este caso, los vecinos atendidos.

2.3.1.3 Recompensa

Los resultados obtenidos en esta dimensión evalúan los estímulos recibidos, es decir, la forma en que se reconoce a los colaboradores por el trabajo bien hecho, se muestran a continuación.

Gráfica 3
Dimensión evaluada: Recompensa
Municipalidad del Departamento de Guatemala
2018



Fuente: investigación de campo 2018

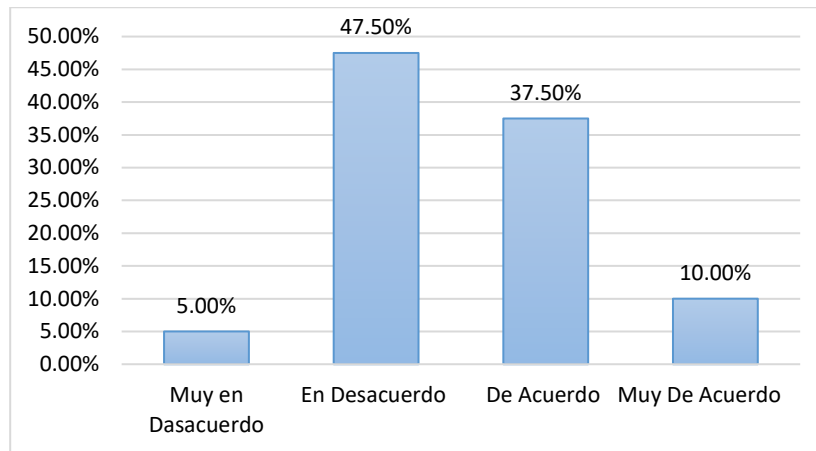
La grafica elaborada con relación a este factor indica que el personal se encuentra insatisfecho en un 67.50% con la forma en que se recompensa el trabajo bien hecho en la Dirección, por el contrario un 32.50% indico estar satisfecho con esta dimensión.

Los colaboradores en su mayoría indicaron que no existe un sistema de promoción que permita que el más capacitado ascienda, reciben más críticas que recompensas y reconocimientos por un buen desempeño en el trabajo, así mismo afirman que cuando cometen errores en el trabajo son sancionados. Al no contar con un programa de recompensa para el personal se genera desmotivación, por lo tanto los colaboradores tienen una percepción negativa sobre este factor. Un plan de mejora que busque estimular e impulsar un buen trabajo permitirá que se incremente la satisfacción en este aspecto y se motive al personal por reconocer su esfuerzo, así mismo se sentirán parte importante de la organización y aumentará el compromiso y productividad con la institución.

2.3.1.4 Riesgo/desafío

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la dimensión riesgo/desafío que corresponde a los sentimientos que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo, es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Gráfica 4
Dimensión evaluada: Riesgo/desafío
Municipalidad del Departamento de Guatemala
2018



Fuente: investigación de campo 2018

La percepción de los colaboradores en esta dimensión demuestra que el 47.50% se siente satisfecho con los desafíos que se imponen en el trabajo que realizan, por otra parte el 52.50% indica no estar conforme con esto. Se tiene una opinión dividida y por lo tanto se busca optimizar esta área para tener un mejor desempeño en el trabajo que permita lograr los objetivos establecidos.

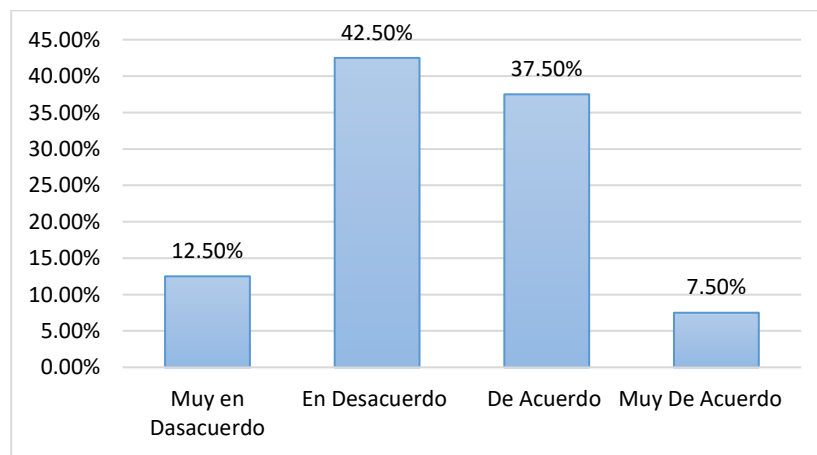
Con relación a esta dimensión los colaboradores afirman que en ciertas ocasiones se toman riesgos al realizar su trabajo y en otras no, ocasionalmente surgen buenas ideas entre el personal pero no se toman en cuenta porque representan un desafío para la Dirección, realizan procesos acelerados y toman decisiones importantes para progresar y estar por delante de otras direcciones de la municipalidad, al mismo tiempo no siempre la toma de decisiones se realiza con la precaución adecuada para lograr la máxima efectividad que se requiere para las distintas actividades que se presentan.

El riesgo representa una exposición a la incertidumbre, la combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias, en todas las empresas o instituciones, así como en la unidad de análisis existe un potencial de sucesos y consecuencias que constituyen oportunidades para conseguir beneficios o amenazas para el éxito. Por lo tanto se debe optimizar la capacidad analítica de los colaboradores para que al momento de realizar sus funciones puedan resolver un problema actual o potencial por medio de una toma de decisión efectiva que permita obtener resultados positivos y logro de los objetivos establecidos, con el fin de aumentar la satisfacción y percepción sobre este factor en la Dirección.

2.3.1.5 Relación

La gráfica siguiente muestra los resultados obtenidos en la relación que se da en la Dirección entre los colaboradores, es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre colaboradores y sus jefes de trabajo.

Gráfica 5
Dimensión evaluada: Relación
Municipalidad del Departamento de Guatemala
2018



Fuente: investigación de campo 2018

Al observar los datos de la gráfica anterior acerca de la relación que se da entre los colaboradores y su jefe, un 45% indico estar satisfecho con la relación que se tiene en la Dirección tanto entre los colaboradores como entre jefes y subordinados. Un 55% afirmo no estar de acuerdo con la relación que se da en la Dirección, siendo mayor el porcentaje de insatisfacción.

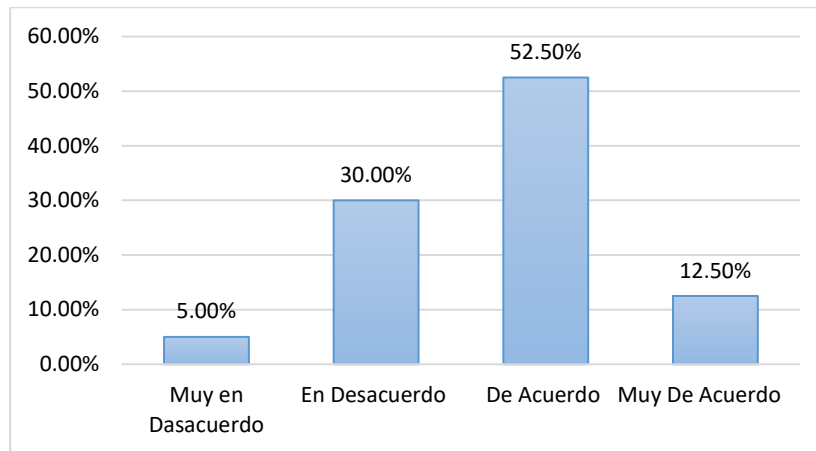
Afirman que entre las personas que trabajan en la Dirección no prevalece una atmosfera amistosa, el clima de trabajo no es agradable, en ocasiones es difícil llegar a conocer a las personas con las que trabajan, los compañeros de trabajo tienden a ser fríos y reservados entre sí, la relación con su jefe no siempre es agradable.

Tener una buena relación entre el personal y con los jefes de trabajo es de beneficio para las organizaciones, los obstáculos son más fáciles de superar, hay mayor voluntad para resolver conflictos en conjunto, promueve la unión dentro de la organización, así mismo la integración de jefes y colaboradores hacia un mismo objetivo. Por lo tanto buscar acciones que permitan aumentar la satisfacción de este factor contribuirá a fortalecer la relación en la dirección y por ende optimizar la productividad de los colaboradores, en virtud que se sentirán en un ambiente de confianza, respeto y colaboración.

2.3.1.6 Cooperación/apoyo

Los resultados de esta dimensión representan la percepción en relación a la existencia de un espíritu de ayuda de parte de sus superiores y compañeros de trabajo, se muestran en la siguiente gráfica.

Gráfica 6
Dimensión evaluada: Cooperación/apoyo
Municipalidad del Departamento de Guatemala
2018



Fuente: investigación de campo 2018

El 65% de los colaboradores están satisfechos con el apoyo que tienen entre compañeros de trabajo y con su jefe, así mismo un 35% no se siente conforme con esto. Afirma la mayoría de colaboradores que tienen metas comunes y realizan un trabajo en equipo para alcanzarlas, cuando llevan a cabo un trabajo difícil cuentan con la ayuda de sus compañeros y jefe, existe interés de algunos empleados por mejorar el rendimiento individual y grupal, es fácil hablar con su jefe sobre problemas relacionados con el trabajo y tienen el apoyo de sus compañeros cuando surge un problema. A pesar de esto no todos los colaboradores se sienten conformes por lo tanto es un área a mejorar.

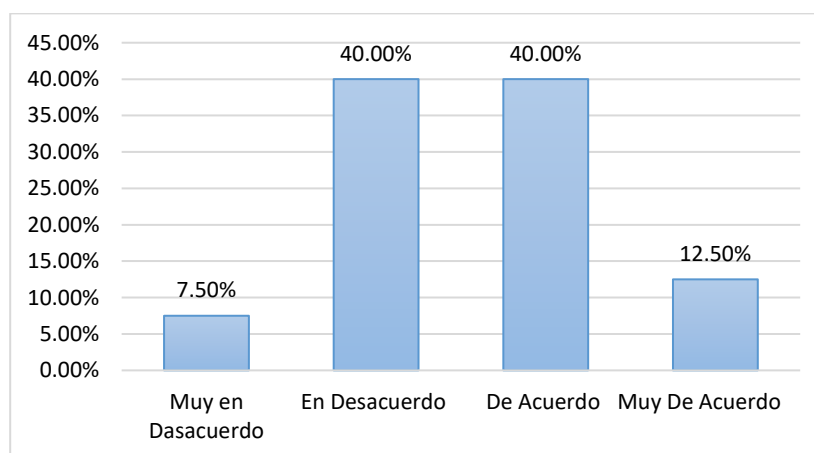
Algunas personas disfrutan trabajando solos, mientras que otros prefieren ser parte de un equipo de trabajo. La cooperación como parte de un equipo proporciona una importante sensación de apoyo y ánimo en el proceso de realizar un trabajo. Trabajar solo o competir con otros disminuye la motivación de las personas para completar una tarea. Cuando se trabaja como parte de un equipo

el sentido de responsabilidad de los compañeros de trabajo mantiene un alto nivel y la determinación para hacer un trabajo de calidad. El apoyo mutuo, la cooperación, reciprocidad y el trabajo en equipo implica un beneficio mutuo para los individuos y esto se ve reflejado en los resultados de la organización.

2.3.1.7 Estándares de desempeño

Esta dimensión evalúa el énfasis que pone la organización en las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño. Los resultados se pueden observar en la siguiente gráfica.

Gráfica 7
Dimensión evaluada: Estándares de desempeño
Municipalidad del Departamento de Guatemala
2018



Fuente: investigación de campo 2018

Al observar la gráfica se observa que un 52.50% del personal se siente conforme a la percepción que se tiene en la dirección sobre esta dimensión del clima organizacional, por el contrario un 47.50% está en desacuerdo con esto. Existe

una diferencia mínima de 5% entre los colaboradores que están satisfechos e insatisfechos.

El personal afirma que en la dirección el rendimiento que se exige en ocasiones es alto, se le da importancia al hecho de realizar bien su trabajo, siguen las normas y procedimientos establecidos para alcanzar mejores resultados en el trabajo. Así mismo indicaron su inconformidad con la no realización de evaluaciones de desempeño, evaluaciones sobre el logro de metas y cumplimiento de objetivos, con el fin de alentar a mejorar el desarrollo individual.

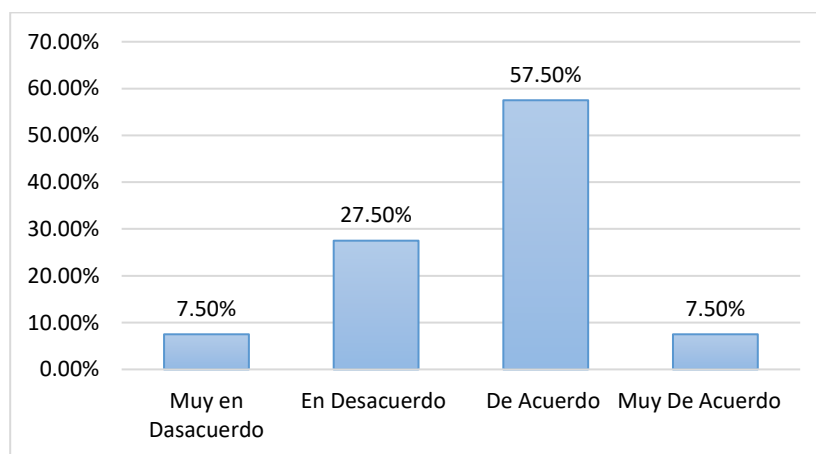
Al no realizar evaluaciones de desempeño, no es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área, esto dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones de los colaboradores, se reduce la motivación del persona lo que deteriora su productividad. El propósito principal de llevar a cabo la evaluación de desempeño en una organización es determinar el valor del trabajo realizado por el empleado, así mismo es de mucha utilidad para medir el nivel de competitividad de la organización ya que si tu equipo de trabajo demuestra eficiencia y logro de sus metas individuales en su área, estarán contribuyendo al beneficio de la empresa en su totalidad.

Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación como el que proporciona la evaluación de desempeño, el departamento de recursos humanos puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen, así mismo puede evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación y tomar decisiones sobre promociones internas y compensaciones.

2.3.1.8 Conflicto

Los resultados acerca de esta dimensión representan el grado en que los miembros de la organización aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan y se representan en la siguiente gráfica.

Gráfica 8
Dimensión evaluada: Conflicto
Municipalidad del Departamento de Guatemala
2018



Fuente: investigación de campo 2018

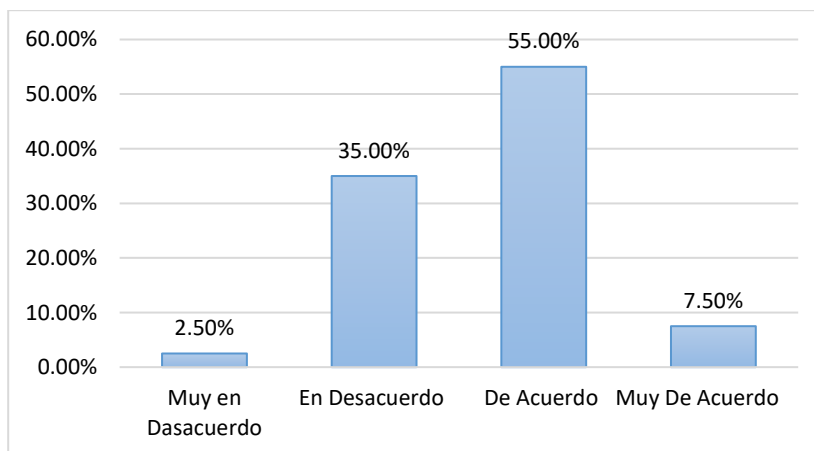
En la gráfica anterior se observan los resultados de este factor, donde un 65% de los colaboradores indicaron estar satisfechos con la forma en que se maneja el conflicto en la Dirección, por el contrario un 35% indicó estar insatisfechos con esto. Los colaboradores afirman que su jefe no siempre está pendiente de la resolución de conflictos interpersonales, en ocasiones se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo y solucionar los problemas laborales, no siempre permiten decir lo que piensan aunque estén en desacuerdo con los superiores y para causar una buena impresión es preferible evitar las discusiones.

Aprender a escuchar la opinión de los demás, implica mucho más que simplemente oír las voces que nos rodean. Implica estar abierto a recibir críticas, opiniones contrarias a las de uno mismo, asumir que no se es experto en un tema y que por medio de esto se pueden resolver problemas dentro de la organización. El conflicto dentro de la dirección puede hacer que los miembros se sientan frustrados si sienten que no hay una solución a la vista o sientan que sus opiniones no son reconocidas por los otros miembros del grupo, esto genera estrés para los colaboradores y a la vez disminución de la productividad que se ve reflejado en los resultados en la dirección.

2.3.1.9 Identidad

La grafica que se presenta a continuación representa los resultados obtenidos sobre esta dimensión, la cual evalúa el sentimiento de pertenencia a la organización.

Gráfica 9
Dimensión evaluada: Identidad
Municipalidad del Departamento de Guatemala
2018



Fuente: investigación de campo 2018

Se puede observar en la gráfica que un 62.50% de los colaboradores afirmaron estar conformes con la percepción que tiene sobre sentirse identificados con la organización, por el contrario un 37.50% indico no estar de acuerdo con esto. Los colaboradores hacen notar en los resultados de esta dimensión que en la Dirección cada quien se preocupa por sus propios interés, existe poca lealtad por parte del personal hacia la dirección, no todos se sienten parte de un equipo de trabajo y orgullosos de pertenecer a esa Dirección, a pesar de esto la mayor parte indico que se esfuerzan por realizar bien su trabajo y cumplir con objetivos establecidos.

Es imposible alcanzar un sentido de pertenencia si no se trata a todos los empleados de la misma manera. Sentirse identificado con la organización es parte fundamental en el desempeño de los colaboradores, en virtud que representa el grado de compromiso, profesionalismo y pertenencia que tengan hacia la institución, sus operaciones y objetivos. En ocasiones el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización puede estar deteriorado, es posible optimizarlo a través de actividades de integración o capacitación en virtud que generar lealtad y confianza en los colaboradores es vital para desarrollar un mayor compromiso con el trabajo y optimizar los resultados de la Dirección.

2.4 Análisis de resultados

Luego de analizar individualmente cada una de las dimensiones y tomando en cuenta que se considera de importancia para la institución propiciar un clima organizacional positivo y agradable donde los colaboradores puedan desempeñar sus funciones en un ambiente confortable, en virtud que el elemento humano es el más valioso para cumplir con los objetivos establecidos. Se determinó que los factores que se evaluaron como insatisfechos y a los cuales se debe buscar una alternativa de solución serán los cuatro con el índice más alto.

El primer factor que provoca que el personal no esté satisfecho con el clima organizacional es “recompensa”, el segundo “riesgo/desafío”, el tercero corresponde a “relación” y por último “estándares de desempeño”.

La implementación de un plan de mejora puede representar una importante inversión de recursos, tanto económicos como humanos, se debe considerar también el impacto positivo que generará en sus colaboradores, lo cual disminuirá los índices de insatisfacción a corto y mediano plazo, tendrá incidencia directa en el desempeño, la motivación y por ende un impacto directo en su clima organizacional.

En el siguiente capítulo se presenta la propuesta integral de los programas con los que se pretende impactar positivamente en el clima organizacional, haciendo énfasis en los cuatro factores que en la Dirección generan el porcentaje más alto de nivel de insatisfacción, esperando que dicha implementación permita que el clima organizacional se incremente a los niveles esperados (75%) como mínimo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO EN UNA MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

La propuesta que a continuación se presenta tiene como objetivo principal brindar herramientas e instrumentos que le permitan a la institución objeto de análisis mejorar el clima organizacional de sus colaboradores, aumentar el nivel de satisfacción de los servidores públicos y que sean más productivos y de esta forma desarrollen las actividades comprometidos al logro de los objetivos organizacionales.

Se tomó en consideración los resultados obtenidos en el análisis realizado, donde los factores que presentaron un bajo nivel de satisfacción en el clima organizacional de la unidad de análisis, según los datos obtenidos en el análisis son los siguientes: recompensa (67.50%), relación (55%), riesgo/desafío (52.50%) y estándares de desempeño (47.5%).

De acuerdo a los resultados descritos, la propuesta de plan de mejora de clima organizacional para el personal de la Dirección de Desarrollo Social y Económico de la Municipalidad tendrá como contenido: justificación, objetivos, alcance de la propuesta, metodología, contenido de la propuesta, beneficios que obtendrá la institución, plan de acción, análisis costo/beneficio de la propuesta.

3.1 Justificación

Con el propósito de cambiar la percepción actual que los colaboradores tienen con relación al clima organizacional en la dirección, la cual se describió en el capítulo anterior, donde se identificaron los factores con mayor porcentaje de insatisfacción, se han estructurado planes de mejora con impacto directo en los

factores en donde la organización tiene mayor oportunidad de mejora y donde el resultado de las acciones a tomar será perceptible de manera inmediata por parte de los colaboradores.

3.2 Objetivos

Por medio de la implementación de la propuesta en la institución objeto de análisis, se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

3.2.1 Objetivo general

Implementar el plan de mejoras propuesto en un 100% a mediano plazo, lo cual propiciará un ambiente laboral idóneo en donde el compromiso e involucramiento va desde las autoridades de la Dirección de Desarrollo social y Económico hacia todos los niveles de la misma.

3.2.2 Objetivos específicos

- a) Aumentar el índice de satisfacción del factor recompensa en un 90%, a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.
- b) Incrementar el porcentaje de satisfacción del factor riesgo/desafío al 90%, a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.
- c) Elevar el nivel de satisfacción del factor relación a un 90%, a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.
- d) Propiciar una mejora en la satisfacción del factor estándares de desempeño en un 90%, a partir del primer año de la implementación del programa.

3.3 Alcance de la propuesta

La mejora del clima organizacional en la institución contribuye en la generación de un ambiente agradable de trabajo, que a la vez incrementa la productividad y motivación de su activo más valioso, el factor humano. Por lo tanto, su evaluación

puede aplicarse a cualquier organización, la siguiente propuesta esta direccionada al personal administrativo que actualmente labora en la dirección.

3.4 Plan de mejora propuesto

En la presente propuesta se desarrollarán los planes de mejora que tienen por objetivo corregir los factores que manifestaron tener un bajo nivel de satisfacción por parte de los colaboradores de acuerdo al estudio realizado del clima organizacional en la unidad objeto de investigación.

3.4.1 Metodología

El plan de mejora propuesto consta de subprogramas que serán implementados dentro de la dirección, cada subprograma incluido dentro de la presente propuesta contiene una breve descripción de las etapas en las que se va a desarrollar el mismo, así como sus respectivos planes de acción, objetivos y contenido. Cada uno de ellos está orientado a mejorar sustancialmente los factores más críticos que se han identificado dentro del proceso de medición de clima organizacional. Para que estos sean ejecutados correctamente se creara un comité integrado por personal de la municipalidad quienes serán los responsables de implementar los planes y evaluar los logros alcanzados luego del periodo determinado en cada plan.

➤ Comité de clima organizacional

Este comité será encargado de desempeñar la función de ejecución, toma de decisiones y supervisión de los planes de mejora del clima organizacional propuestos a continuación. Estará integrado por las siguientes personas:

- Director Administrativo
- Director de Recursos Humanos
- Director de Desarrollo Social y Económico.

La propuesta del plan de mejora será presentada a los directores antes mencionados, luego de analizar y aceptar los planes de mejora deberán planificar reuniones de trabajo debido a que ellos serán los responsables de implementar los programas para mejorar el clima organizacional de los colaboradores. En dichas reuniones se deberá informar los efectos que ocasiona la existencia de un bajo nivel de satisfacción del clima organizacional detectado en la dirección y como esto influye desfavorablemente en el incumplimiento del logro de los objetivos organizacionales, se debe enfatizar el contenido de la propuesta y que por medio de la implementación se puede incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores. Posteriormente de implementados los planes de mejora se deben realizar reuniones un día a la semana, con el objetivo de planificar la ejecución de los planes y luego evaluar los logros alcanzados y los cambios vistos en los colaboradores.

➤ **Responsabilidades y roles de los miembros del comité para la implementación del plan de mejora**

Comité de clima organizacional

- Coordinar la logística para las reuniones necesarias.
- Definir fechas para la implementación de cada plan.
- Informar e incentivar la participación de los colaboradores.
- Enviar a los participantes la invitación de cada uno de los planes en donde es necesaria su participación.
- Ejecución de los planes de mejora.
- Realizar evaluaciones de efectividad luego de ejecutados los planes.

Director de Desarrollo Social y Económico

- Estar comprometido con la implementación.
- Ser agente de cambio y fomentar el trabajo en equipo.

- Evaluar a cada colaborador para determinar el impacto que la capacitación ha tenido en su desempeño.

Participantes

- Disponibilidad para participar en la implementación de los planes de mejora.
- Tener apertura al cambio.
- Implementar los planes propuestos dentro de la organización.

Dentro de cada plan de mejora que se presenta a continuación se detalla la participación del comité en cada uno de ellos y como se llevara a la ejecución para lograr los resultados esperados.

➤ Recursos

Para alcanzar los objetivos establecidos, se debe contar con los siguientes recursos en forma general; cabe mencionar que en cada plan se detalla más específico que materiales y recursos se necesitarán.

Humanos:

- Colaboradores administrativos de la dirección de desarrollo social y económico

Materiales:

- Centro de reuniones
- Instalaciones de la organización

Papelería y útiles:

- Papelería
- Impresiones
- Fotocopias

- bolígrafos

➤ **Programa de comunicación y sensibilización**

Para dar inicio al plan de mejora, se establece un programa de sensibilización para las autoridades y servidores públicos en general. Luego de realizar el estudio y análisis de clima organizacional en la dirección se determinaron los factores que necesitan un cambio dentro de la organización.

Para este programa el comité de clima organizacional será el encargado de incentivar la importancia de tener el compromiso, participación, cooperación y disposición de los directores, jefes de departamento, quienes serán los encargados de motivar y promover la participación de los colaboradores en los diferentes programas que se desarrollen y que no se presente una resistencia al cambio durante esta fase y las siguientes.

Esta comunicación ha de basarse en hechos y estar apoyada en una visión futura de la situación, centrada en los beneficios del cambio. Por lo tanto la persona encargada de realizar esta conferencia de comunicación y sensibilización de clima organizacional será el estudiante que realizó la investigación y medición del clima organizacional en la municipalidad, en virtud que es la persona que tiene el conocimiento sobre los resultados obtenidos en la dirección de desarrollo social y económico, el impacto negativo que se produce en los colaboradores y como esto influye desfavorablemente en la productividad y motivación. También se hará referencia y comunicará que por medio de la implementación de los programas de la propuesta de planes de mejora se logra incrementar la percepción positiva sobre el clima organizacional lo que contribuye al logro de los objetivos de la organización. Con el fin de que a corto y mediano plazo se pueda realizar en todas las direcciones de la municipalidad, ya que se realizó en la dirección de desarrollo

social y económico como una prueba piloto para luego poner en práctica la medición de clima organizacional en las demás direcciones de la municipalidad.

Objetivos

A través de la implementación del presente programa se pretende alcanzar el siguiente objetivo:

- **Objetivo general**

Sensibilizar al 100% de las autoridades y servidores públicos de la institución objeto de investigación, sobre la importancia de un clima organizacional positivo y su incidencia en la satisfacción laboral, motivación y productividad, a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.

El programa de sensibilización se realizará a través de una conferencia que tendrá como tema central el clima organizacional y será impartido a todas las autoridades y servidores públicos de las direcciones de la institución. La conferencia será programada para la cuarta semana del mes de julio de 2019, el salón que se utilizará será el municipal. La conferencia será impartida por medio de dos sesiones de 2 horas, dividiendo al personal en dos grupos.

El responsable de la planificación y ejecución de este evento será el comité de clima organizacional. Con este programa de comunicación y sensibilización se busca crear un sentido de estabilidad, en el que todas las partes implicadas se sientan cómodas trabajando. Para ello el comité de clima organizacional deberá crear estrategias para mantener el cambio luego de implementados los planes de mejora.

Los temas que serán impartidos en la conferencia son los siguientes:

- Clima organizacional
- Dimensiones de clima organizacional

- Resultados del diagnóstico del clima organizacional en la dirección
- Importancia de un clima organizacional positivo en la institución
- Beneficios que se obtiene con un clima organizacional positivo

Luego de que se finalizada la conferencia con los temas anteriores se procederá a realizar un taller donde se llevaran a cabo actividades en grupos de 10 personas.

Actividad No.1 (evaluación de situación actual)

Cada persona de los distintos grupos realizará individualmente desde su punto de vista una evaluación sobre la situación actual del clima organizacional que se da en su puesto de trabajo, luego mediante un intercambio de opiniones entre los miembros del grupo se pueden determinar los aspectos más importantes que deben ser solucionados para una mejora en el clima organizacional y las actitudes a tomar para que esto sea posible, estas serán anotadas y entregadas al comité de clima organizacional para evaluar lo que proponen los colaboradores para luego ser tomadas en cuenta.

Actividad No.2 (lluvia de ideas)

Finalizada la actividad anterior, los participantes reconocen la necesidad de un cambio en el clima organizacional, por lo tanto, los mismos grupos realizarán una lluvia de ideas, con el fin de proponer soluciones y nuevas formas de hacer las cosas, se necesita propiciar actitudes distintas y fomentar comportamientos tendentes a que efectivamente ocurra el cambio. Así, las personas empiezan a creer y a actuar en formas que permiten transitar en la dirección deseada. Se anotarán para luego entregar las ideas al comité de clima organizacional para evaluar lo que proponen los colaboradores y de ser posible implementar las mejores ideas en el corto plazo. Con esta actividad finalizara la conferencia de clima organizacional.

Cuando los programas estén implementados deben pasar a formar parte de la nueva cultura de la empresa para garantizar su éxito a largo plazo. Los cambios se convierten en rutina. Para poder consolidar estos cambios, los líderes de la organización pueden implementar sistemas de recompensas para los empleados, comunicar sobre los beneficios que el cambio ha producido en la organización para que los colaboradores se sientan partícipes de dicha mejora.

Para dar a conocer la conferencia de clima organizacional y convocar a todos los servidores públicos, se utilizarán afiches que serán colocados por los integrantes del comité en las instalaciones de la institución donde sean visibles para todos los colaboradores, 2 semanas antes al evento. La participación será de carácter obligatorio.

Formato 2

Afiche de conferencia

Municipalidad del departamento de Guatemala

CONFERENCIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL



POR MEDIO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, SE INFORMA A TODOS LOS SERVIDORES PUBLICOS SOBRE LA CONFERENCIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE SE REALIZARA EL DÍA ___ DEL PRESENTE AÑO.

¡TE ESPERAMOS!

Fuente: elaboración propia. Año 2019

Formato 3

Plan de acción para programa de comunicación y sensibilización Municipalidad del departamento de Guatemala

Institución: Institución Pública						
Nombre del plan: programa de comunicación y sensibilización						
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar el “programa de comunicación y sensibilización” en un 100% al corto y mediano plazo.						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Calendarización		Presupuesto
				Inicia	Finaliza	
1.	Presentar el plan a la Dirección de Recursos Humanos y Gerencia General.	Presentar en una reunión el 100% de la propuesta.	Investigador	01/07/2019	01/07/2019	-Equipo audiovisual Q.200 -Informe Q300.00 -Papelería y útiles Q.100 Q600.00
2.	Discusión y análisis de propuestas del programa de comunicación y sensibilización	Aprobar al 100% la propuesta	Dirección de Recursos Humanos	02/07/2019	02/07/2019	A definir por la institución A definir por la institución
3.	Discusión del afiche propuesto por autoridades de la institución	Aprobar el 100% de afiche propuesto en una reunión	Dirección de Recursos Humanos	02/07/2019	02/07/2019	-Impresión afiches Q400.00 Q400.00
4.	Implementación de la propuesta	Implementar el programa al 100%	Investigador/comité de clima organizacional	24/07/2019	25/07/2019	---
5.	Evaluación de lo realizado de la propuesta	Revisar el 100% de lo realizado cada semana	Comité de clima organizacional	16/02/2020	28/02/2020	-Papelería y útiles Q.200 Q200.00
Inversión total: el presupuesto del plan de acción asciendo aproximadamente a						Q1,200.00

Fuente: elaboración propia. Año 2019

Cuadro No. 2

Total de recursos financieros programa de comunicación y sensibilización Municipalidad del departamento de Guatemala

No.	Descripción	Costo (Q.)
1	Papelería y útiles	300.00
2	Equipo audiovisual	200.00
3	Impresión afiches	400.00
4	Informe	300.00
Total:		1,200.00

Fuente: elaboración propia. Año 2019

➤ Programa de reconocimiento por años de servicio

El presente subprograma está enfocado en el factor recompensa y tiene como propósito recompensar, estimular e impulsar un trabajo de excelencia, así como, elevar el nivel de satisfacción en este aspecto.

Es por ello que se propone un programa para motivar a los colaboradores, el reconocimiento por años de servicio dentro de la organización está enfocado en mejorar el clima organizacional, incrementar la motivación, desempeño, productividad y fortalecer el sentido de pertenencia hacia la organización. La propuesta está dirigida a reconocer 5, 10 y 15 años, o más si se diera el caso. Un programa de reconocimiento laboral contribuirá a reconocer el esfuerzo realizado por el personal y así hacerlos sentir parte importante del desarrollo de las actividades de la institución.

Objetivos

Los objetivos que se pretenden alcanzar por medio de la implementación del programa de reconocimientos son los siguientes:

Objetivo general

Reconocer los años de servicio de los colaboradores que cumplan con los parámetros de 5, 10 y 15 años o más en un 100% a mediano plazo.

Objetivos específicos

- Reconocer el esfuerzo y logros satisfactorios del personal en un 100% a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.
- Incrementar el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización un 90% a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.
- Contar con personal motivado a alcanzar objetivos tanto personales como los de la institución en un 100% a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.
- Incentivar a que los colaboradores realicen su mejor esfuerzo con el objetivo de ser reconocidos en un 90% a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.

El comité de clima organizacional será el responsable de la planificación y ejecución de este evento, también tendrá la función de solicitar al departamento de Recursos Humanos el listado de los colaboradores que estén en el rango entre 5, 10 y 15 años o más de antigüedad, hasta el 31 de junio del año en curso con la finalidad de tener un listado de colaboradores a quienes se les realizará el reconocimiento.

La actividad donde se realizará la premiación de los colaboradores será en el mes de julio, cuando se realice la celebración del día del empleado municipal; se les indicará a los colaboradores el día y la hora en que deben presentarse, cada colaborador reconocido podrá llevar 3 invitados como familia y/o amigos con el objetivo que participen de la actividad.

Durante el desarrollo de la actividad del día del empleado municipal, se adicionará una sección dedicada a otorgar los reconocimientos por años de servicio en la municipalidad, donde el Director de Recursos Humanos dará un breve discurso sobre lo importante que es para la organización valorar y reconocer los años de servicio de su personal resaltando que estos colaboradores desarrollan sus actividades enfocados en la misión de la empresa al mejorar la productividad y brindar un servicio de calidad para los vecinos del municipio. El reconocimiento será entregado por el alcalde municipal en dicha ceremonia.

Formato 4

Diploma de reconocimiento por años de servicio Municipalidad del departamento de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2019

Formato 5
Plan de acción de reconocimiento por años de servicio
Municipalidad del departamento de Guatemala

No.	Actividad	Meta	Responsable	Calendarización		Costos	Presupuesto
				Inicia	Finaliza		
Institución: Institución Pública Nombre del plan: Reconocimiento por años de servicio Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar el “programa de reconocimiento por años de servicio” en un 100% al corto y mediano plazo.							
1.	Presentar el plan propuesto a la dirección de Recursos Humanos y Gerencia General	Presentar en una reunión el 100% de la propuesta.	Investigador	01/07/2019	01/07/2019	--Equipo audiovisual Q.200 -Informe Q200.00 -Papelería y útiles Q.100	Q500.00
2.	Discusión y análisis de propuestas de programa de reconocimiento por años de servicio	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Director de Recursos Humanos	02/07/2019	02/07/2019	A definir por la institución	A definir por la institución
3.	Discusión del diploma de reconocimiento propuesto por autoridades de la institución	Aprobar el 100% del diploma propuesto en una reunión	Director de Recursos Humanos	02/07/2019	02/07/2019	-Impresión diplomas Q400.00	Q400.00
4.	Implementación del programa de reconocimiento por años de servicio	Implementar el subprograma al 100% en los próximos 6 meses	Comité de clima organizacional	25/07/2019	25/07/2019	---	---
5.	Evaluación de lo realizado de la propuesta	Revisar el 100% de lo realizado a los tres meses de su ejecución	Comité de clima organizacional	25/10/2019	10/10/2019	-Papelería y útiles Q.200	Q200.00
Inversión total: el presupuesto del plan de acción asciendo aproximadamente a:							Q1,100.00

Fuente: elaboración propia. Año 2019

Recursos:

Entre los recursos a utilizar para el desarrollo del presente subprograma se contemplan los siguientes:

Humanos

Los recursos humanos que se utilizaran son los siguientes:

- Alcalde municipal
- Gerente general
- Director de recursos humanos
- Director de desarrollo social y económico
- Colaboradores administrativos de la dirección de desarrollo social y económico

Físicos

Los recursos físicos que se utilizaran son los siguientes:

- Sala de reuniones
- Instalaciones de la municipalidad
- Papelería y útiles

Financieros

El programa de reconocimiento por años de servicio será financiado en su totalidad por la institución y distribuido de la siguiente forma:

Cuadro No. 3

Total de recursos financieros programa de reconocimiento por años de servicio

Municipalidad del departamento de Guatemala

No.	Descripción	Costo (Q.)
1	Papelería y útiles	300.00
2	Equipo audiovisual	200.00
3	Impresión diplomas	400.00
4	Informe	200.00
Total:		1,100.00

Fuente: elaboración propia. Año 2019

➤ Programa de trabajo en equipo

El programa de trabajo en equipo está enfocado en el factor relación, a continuación se presenta la propuesta de las acciones que se deben realizar para aumentar el nivel de trabajo en equipo en los colaboradores de la dirección, que a la vez busca la mejora de la relación que se tiene entre los colaboradores, la creación de este entorno alentará a los miembros a pensar como equipo y fomentará la unidad dentro de la dirección, así mismo la integración de jefes y colaboradores hacia un mismo objetivo.

Objetivos

Los objetivos que se pretenden alcanzar por medio de la implementación del programa de trabajo en equipo son los siguientes:

Objetivo general

Brindar herramientas que permitan genera una mejor relación y desarrollar habilidades y competencias para un trabajo en equipo efectivo entre los colaboradores de la dirección en un 100% a mediano plazo.

Objetivos específicos

- Fortalecer la unidad entre colaboradores en un 100% a partir del primer año de implementado el programa propuesto.
- Crear sentido de pertenencia de 90% con la Municipalidad, a partir del primer año de implementado el programa propuesto.
- Generar un ambiente de trabajo en equipo de los empleados en un 100% a partir del primer año de implementado el programa propuesto.
- Involucrar en un 90% a todos los colaboradores en el proceso de cambio a partir del primer año de implementado el programa propuesto.

Este subprograma consiste en recibir una capacitación cuyo objetivo es conseguir que los participantes comprendan la metodología a seguir para desarrollar un trabajo en equipo plenamente y ser capaces de organizar el trabajo diario en función de los objetivos y planteamientos organizacionales, resolver de manera adecuada los conflictos que surgen y adaptarse a las necesidades diarias, a través del desarrollo de habilidades personales. El beneficio es favorable no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal.

A continuación se presenta el plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del programa de trabajo en equipo.

Formato 6

**Plan de acción del programa de trabajo en equipo
Municipalidad del departamento de Guatemala**

Institución: Institución Pública						
Nombre del plan: Trabajo en equipo						
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar el "Programa de trabajo en equipo" en un 100% al corto y mediano plazo.						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Calendarización		Presupuesto
				Inicia	Finaliza	
1.	Presentar el plan del trabajo en equipo propuesto a la dirección de Recursos Humanos y Gerencia General	Presentar en una reunión el 100% de la propuesta.	Investigador	01/07/2019	01/07/2019	Q500.00
2.	Analizar y discutir la propuesta del programa de trabajo en equipo.	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Director de Recursos Humanos	02/07/2019	02/07/2019	A definir por la institución
3.	Discusión de propuestas de empresas que brindan capacitaciones relacionadas al tema	Aprobar el 100% a una empresa para impartir la capacitación en una reunión	Director de Recursos Humanos	02/07/2019	02/07/2019	A definir por la institución
4.	Reserva de sede para capacitación (salón municipal)	Se obtendrá confirmación al 100% para el tiempo de capacitación requerido	Director de Recursos Humanos	04/07/2019	04/07/2019	---
5.	Implementación de la propuesta (INTECAP)	Implementar el subprograma al 100%	Comité de clima organizacional	05/08/2019	05/08/2019	-capacitación "trabajo en equipo" Q1,500.00
6.	Evaluación del programa de Trabajo en equipo	Evaluar el 100% del desarrollo del programa al finalizar la implementación	Comité de clima organizacional	05/08/2019	15/08/2019	-Papelería y útiles Q200.00
7.	Evaluación de lo realizado de la propuesta	Revisar el 100% de lo realizado a los tres meses de su ejecución	Comité de clima organizacional	05/11/2019	15/11/2019	-Papelería y útiles Q.200
Inversión total: el presupuesto del plan de acción asciendo aproximadamente a:						Q2,400.00

Fuente: elaboración propia. Año 2019

Por medio de la capacitación se busca generar productividad y beneficios extras, desarrollar la confianza en el trabajo y superar obstáculos que se presenten a nivel personal y laboral. Desarrollar líderes que se enfocarán en la construcción de equipos de trabajo efectivos, eficientes, comprometidos, logrando objetivos comunes y generar más eficiencia, productividad, mejores relaciones interpersonales y menos resistencia al cambio.

El comité de clima organizacional será el encargado de la planificación y ejecución del programa de trabajo en equipo para que este se desarrolle eficientemente y se obtengan los resultados esperados, será responsable también de realizar la evaluación de la capacitación luego de que esta sea finalizada, para medir su efectividad en los colaboradores.

Sub temas a tratar en capacitación de trabajo en equipo:

- Diferencia entre trabajo en equipo y equipo de trabajo
- Equipos o grupos
- Comunicación efectiva en los equipos de trabajo
- Roles dentro del trabajo en equipo
- Liderazgo

En virtud que, la municipalidad no cuenta con un presupuesto asignado para capacitaciones, se tomó en consideración para el presente programa al jefe del departamento de capacitación y desarrollo, licenciado en psicología, como parte de la propuesta para desarrollar y ejecutar la capacitación. Más adelante se presentan 2 escenarios como alternativas de empresas que brindan servicio de capacitación y esta opción, con la que la municipalidad podría economizar este desembolso y evitar posibles problemas con entidades con funciones fiscalizadoras por realizar gastos que no fueron previstos en el presupuesto de la municipalidad.

Evaluación de la capacitación

La etapa final para el programa de capacitación es la evaluación, de esa manera se logra la retroalimentación de los participantes, se comprueba la eficacia de la capacitación y se corrigen las deficiencias en el proceso de capacitación. Para realizar esta evaluación se utilizara el formato que se presenta a continuación. Ver formato No.7

Evaluación de aplicación

Al aplicar esta evaluación se conocerá si existen cambios en los colaboradores al momento de ejecutar los puestos de trabajo, como consecuencia de haber asistido a la capacitación.

La evaluación se realizará tres meses después de haberse llevado a cabo el programa de capacitación y será diseñada por el comité de clima organizacional según el tema que se haya impartido, de forma que los participantes tengan oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos y destrezas adquiridos. Por medio de esta evaluación el comité podrá tomar medidas correctivas si en dado caso no se ve reflejada una mejora en los colaboradores luego de los tres meses de realizado el programa de capacitación.

A continuación se presenta la propuesta de evaluación. Ver formato No.8

Formato No. 7

Evaluación de capacitación trabajo en equipo Municipalidad del departamento de Guatemala

Nombre del facilitador:		Fecha:		
Tema:		Día	Mes	Año
Cargo:				

INSTRUCCIONES

Marque con una "X" la respuesta que usted considere se acerque a su percepción sobre la capacitación recibida.

CUESTIONARIO

1. Antes de esta capacitación, mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso era.			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
	X		
2. Después de esta capacitación mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso era.			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
	X		
3. Estime que porcentaje de lo aprendido en esta capacitación que podrá aplicar en su trabajo.			
25%	50%	75%	100%
	X		
Si su respuesta es menor del 50% explique si las razones para ello están relacionadas con factores de la capacitación o con el ambiente de trabajo.			
4. Seleccione el nivel de importancia del contenido de la capacitación en relación con su trabajo actual.			
Bajo	Medio	Medio alto	Alto
	X		
5. Que tan satisfecho se encuentra con las herramientas brindadas por la capacitación para el desarrollo de su trabajo.			
Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
	X		

Fuente: elaboración propia. Año 2019

Formato No. 8

**Evaluación de aplicación trabajo en equipo
Municipalidad del departamento de Guatemala**

EVALUACIÓN DE APLICACIÓN

Nombre:

Curso recibido:

Fecha:

Instrucciones: con base en sus conocimientos, habilidades y destrezas responda las siguientes preguntas.

1. ¿Cuánto considera que está aplicando de lo aprendido en el curso en las tareas diarias de trabajo?

25%	50%	75%	100%
-----	-----	-----	------

2. ¿Qué porcentaje de mejora del desempeño le atribuye a los contenidos del curso?

25%	50%	75%	100%
-----	-----	-----	------

3. Ha solventado dudas o errores en el desempeño del puesto
-

4. Ha descubierto nuevas situaciones en las que puede aplicar los nuevos conocimientos.
-

5. Considera que tiene más autonomía en el puesto de trabajo
-

Recursos:

Entre los recursos a utilizar para el desarrollo del presente programa se contemplan los siguientes:

Humanos

Los recursos humanos que se utilizaran son los siguientes:

- Gerente general
- Director de recursos humanos
- Director de desarrollo social y económico
- Colaboradores administrativos de la dirección de desarrollo social y económico

Físicos

Los recursos físicos necesarios son los siguientes:

- Sala de reuniones
- Proyector
- Equipo de computo
- Papelería y útiles
- Salón municipal

Financieros

El programa de trabajo en equipo será financiado en su totalidad por la institución y distribuido de la siguiente forma:

Cuadro No. 4

Total de recursos financieros programa de trabajo en equipo Municipalidad del departamento de Guatemala

No.	Descripción	Costo (Q.)
1	Papelería y útiles	500.00
2	Equipo audiovisual	200.00
3	Informe	200.00
4	Capacitación "trabajo en equipo"	1,500.00
Total:		2,400.00

Fuente: elaboración propia. Año 2019

➤ Programa toma de decisiones

El siguiente programa está enfocado en el factor riesgo, tiene como propósito que cada decisión tomada dentro de la organización se realice con la precaución adecuada y a la vez se obtenga un impacto positivo dentro de la misma, por lo que es importante que se consideren todos los elementos necesarios a seguir dentro del programa para tener la certeza del impacto y repercusiones que tendrá en las personas y por ende, en el clima organizacional. Esto con el fin de lograr los objetivos establecidos dentro de la organización.

Objetivos

Los objetivos que se pretenden alcanzar por medio de la implementación del programa de toma de decisiones exitosa son los siguientes:

Objetivo general

Brindar herramientas que permitan a los colaboradores desarrollar su capacidad analítica y habilidades para una efectiva toma de decisiones y les permita mejorar su liderazgo y nivel de comunicación con sus respectivos equipos de trabajo en un 100% a mediano plazo.

Objetivos específicos

- Impactar el liderazgo en un 100% mediante una mejor comunicación y toma de decisiones a partir del primer año de implementado el programa propuesto.
- Permitir al participante que conozca y desarrolle las diferentes perspectivas, modelos y técnicas para la toma de decisiones en las organizaciones en un 90% a partir del primer año de implementado el programa propuesto.
- Lograr la máxima efectividad al momento de realizar las actividades que se presenten en el trabajo en un 90% a partir del primer año de implementado el programa propuesto.
- Entender la importancia de la toma de decisiones dentro de la organización y el proceso para su desarrollo en un 90% a partir del primer año de implementado el programa propuesto.
- Comprender los riesgos y dificultades a los que se enfrentan las organizaciones en la toma de decisiones y el impacto de estas en un 90% a partir del primer año de implementado el programa propuesto.

Este programa consiste en recibir una capacitación cuyo objetivo principal es que los participantes comprendan el proceso mediante el cual se realiza la toma de decisiones para resolver diferentes situaciones que surgen cuando realizan sus funciones laborales en diferentes contextos con el fin de resolver un problema actual o potencial y poder evitar riesgos al no realizar una buena toma de decisiones y poder obtener resultados positivos que permitan el logro de objetivos.

Tiene la finalidad de mejorar los tiempos de respuesta ante cualquier situación que se presente al momento de que los colaboradores realicen sus funciones. El participante sumará “VALOR” con la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes en la toma de decisiones y el manejo adecuado y funcional de los conflictos y problemas en el ámbito donde se desarrolle.

Formato 9

**Plan de acción del programa de toma de decisiones
Municipalidad del departamento de Guatemala**

Institución: Institución Pública Nombre del plan: Toma de decisiones Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar el "Programa de toma de decisiones" en un 100% al corto y mediano plazo.						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Calendarización		Presupuesto
				Inicia	Finaliza	
1.	Presentar el plan de toma de decisiones propuesto a la dirección de Recursos Humanos y Gerencia General	Presentar en una reunión el 100% de la propuesta.	Investigador	01/07/2019	01/07/2019	--Equipo audiovisual Q.200 -Informe Q200.00 -Papelería y útiles Q.100 Q500.00
2.	Analizar y discutir la propuesta del programa de toma de decisiones	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Director de Recursos Humanos	02/07/2019	02/07/2019	A definir por la institución A definir por la institución
3.	Discusión de propuestas de empresas que brindan capacitaciones relacionadas al tema	Aprobar el 100% a una empresa para impartir la capacitación en una reunión	Director de Recursos Humanos	02/07/2019	02/07/2019	A definir por la institución A definir por la institución
4.	Reserva de sede para capacitación (salón municipal)	Se obtendrá confirmación del 100% para el tiempo de capacitación requerido	Director de Recursos Humanos	04/07/2019	04/07/2019	---
5.	Implementación de la propuesta (INTECAP)	Implementar el subprograma al 100%	Comité de clima organizacional	12/08/2019	12/08/2019	-capacitación "toma de decisiones" Q1,500.00 Q1,500.00
6.	Evaluación del subprograma de toma de decisiones	Evaluar el 100% del desarrollo del subprograma al finalizar la implementación	Comité de clima organizacional	12/08/2019	20/08/2019	-Papelería y útiles Q200.00 Q200.00
7.	Evaluación de lo realizado de la propuesta	Revisar el 100% de lo realizado a los tres meses de su ejecución	Comité de clima organizacional	05/11/2019	15/11/2019	-Papelería y útiles Q.200 Q200.00
Inversión total: el presupuesto del plan de acción asciendo aproximadamente a:						Q2,400.00

Fuente: elaboración propia. Año 2019

El plan de acción que se presentó anteriormente contiene las distintas actividades a realizar para alcanzar los objetivos del programa de toma de decisiones.

El comité de clima organizacional tendrá la función de la planificación y ejecución del presente programa para que este se desarrolle según lo previsto y tenga los resultados esperados. Será responsable también de realizar la evaluación de la capacitación luego de que esta sea finalizada, para medir su efectividad en los colaboradores.

Sub temas a tratar en capacitación toma de decisiones:

- Análisis de problemas: definir un problema, establecer las causas.
- Toma de decisiones: listar probables alternativas de decisión, cotejar los criterios de decisión, tomar las mejores alternativas de decisión, implementación y control.
- Manejo de conflictos: separando a las personas de los conflictos, duro con el problema suave con las personas, manejo de situaciones difíciles, componentes del conflicto, incidencia en el comportamiento, diferentes respuestas frente al conflicto, estrategias, empatía.

En el programa anterior se especificó que la municipalidad no cuenta con un presupuesto asignado para capacitaciones y por tratarse de ello este programa, se considera como una opción viable al jefe del departamento de capacitación y desarrollo, licenciado en psicología, como parte de la propuesta para desarrollar y ejecutar la capacitación.

Por tratarse de una capacitación como el programa anterior, se utilizarán los mismos formatos para realizar la evaluación de la capacitación, formato No.7 y para la evaluación de aplicación, formato No.8 para medir la efectividad en los colaboradores del presente programa de toma de decisiones y poder aplicar

medidas correctivas si fueran necesarias para lograr el objetivo del presente programa.

Recursos:

Entre los recursos a utilizar para el desarrollo del presente programa se contemplan los siguientes:

Humanos

Los recursos humanos que se utilizarán son los siguientes:

- Gerente general
- Director de recursos humanos
- Director de desarrollo social y económico
- Colaboradores administrativos de la dirección de desarrollo social y económico

Físicos

Los recursos físicos necesarios son los siguientes:

- Sala de reuniones
- Proyector
- Equipo de cómputo
- Papelería y útiles
- Salón municipal

Financieros

El programa de trabajo en equipo será financiado en su totalidad por la institución y distribuido de la siguiente forma:

Cuadro No. 5

Total de recursos financieros programa toma de decisiones Municipalidad del departamento de Guatemala

No.	Descripción	Costo (Q.)
1	Papelería y útiles	500.00
2	Equipo audiovisual	200.00
3	Informe	200.00
4	Capacitación "trabajo en equipo"	1,500.00
Total:		2,400.00

Fuente: elaboración propia. Año 2019

➤ Programa de evaluación de desempeño

La siguiente propuesta del programa está enfocado en el factor estándares de desempeño. Se compone de un formato de evaluación cuyo fin es proporcionar evaluaciones objetivas del rendimiento actual de los empleados en su puesto de trabajo.

La evaluación de desempeño es una herramienta administrativa que permite al trabajador conocer de manera consciente su desempeño en cuanto a las funciones que desarrolla en su puesto de trabajo, conocer cuáles son los aspectos técnicos y personales que más necesita mejorar para alcanzar sus objetivos así como los de la institución y de manera específica los objetivos propuestos para los equipos de trabajo. Es una apreciación sistemática del desempeño de todo empleado, mediante la aplicación de evaluaciones individuales, se persigue obtener los elementos necesarios para la implementación de programas de desarrollo del personal.

Objetivos

Los objetivos que se pretenden alcanzar por medio de la implementación del programa son los siguientes:

Objetivo general

Conocer el nivel de compromiso, rendimiento y desempeño que los colaboradores tienen respecto a sus responsabilidades en sus puestos de trabajo en un 100% a mediano plazo.

Objetivos específicos

- Proporcionar una base de datos objetiva y específica de las características individuales de desempeño del personal dentro y fuera del cargo en un 100% a partir del primer año de implementado el programa propuesto.
- Incorporar el programa como una herramienta indispensable para la evaluación del rendimiento del personal en un 90% a partir del primer año de implementado el programa propuesto.
- Aplicar la propuesta del programa de evaluación del desempeño y realizar un análisis del rendimiento del personal en las áreas evaluadas en un 90% a partir del primer año de implementado el programa propuesto.
- Brindar a la dirección un documento de fácil comprensión, adecuado a la estructura organizacional y flexible a sus necesidades en un 100% a partir del primer año de implementado el programa propuesto.
- Contar con los elementos necesarios para analizar las fortalezas y debilidades del recurso humano en un 90% a partir del primer año de implementado el programa propuesto.

El propósito del programa es contar con evaluaciones objetivas del personal, que reflejen el rendimiento individual del mismo en el puesto de trabajo que ocupe. Por

medio de la evaluación individual se obtendrán datos actuales del desempeño de los empleados, la dirección contará con criterios y bases para la implementación de programas de desarrollo del personal, y la aplicación de medidas preventivas para el bajo desempeño.

La siguiente evaluación se encuentra enfocada en los trabajadores o servidores públicos que desempeñan actividades administrativas, que se encuentran sujetas de ser supervisadas por un jefe inmediato.

El comité de clima organizacional establecido anteriormente será el encargado de realizar dichas evaluaciones cada tres meses en la dirección de desarrollo social y económico y realizar planeación estratégica para aplicar programas de desarrollo del personal y detectar necesidades de capacitación para obtener resultados a mediano plazo.

Escalas de calificación

Consiste en definir el valor de cada competencia en forma individual en cuanto al rendimiento laboral. En forma general, las escalas permiten convertir una serie de hechos cualitativos en cuantitativos.

- 1) **MUY BUENO:** Denotado por la letra (MB) representa una ponderación entre 76 y 100% en la evaluación de desempeño, para describir que el trabajador (a) se encuentra en la escala “Muy Bueno” con relación a su conducta laboral. Demuestra capacidad de logro de objetivos, creatividad, compromiso y motivación en las tareas asignadas.

- 2) **BUENO:** Denotado por la letra (B) representa una ponderación entre 51 y 75%, en la evaluación de desempeño, para describir que el trabajador (a) se encuentra en la escala “Bueno” con relación a su conducta laboral.

Muestra una tendencia clara para efectuar con esmero las tareas laborales, cumpliendo con sus funciones.

- 3) **REGULAR:** Denotado por la letra (R) representa una ponderación entre 26 y 50%, en la evaluación de desempeño, para describir que el trabajador (a) se encuentra en la escala “Regular” con relación a su conducta laboral. Muestra una actitud ajustada únicamente a lo que se le solicita, no presenta cambios o aportaciones adicionales al trabajo.
- 4) **MALO:** Denotado por la letra (M) representa una ponderación entre 0 y 25%, en la evaluación de desempeño, para describir que el trabajador (a) se encuentra en la escala “Malo” con relación a su conducta laboral. Muestra dificultad en un ciento por ciento en el cumplimiento de las tareas laborales. Demuestra un nivel de error persistente en su trabajo, le cuesta comprender instrucciones y a la vez cumplirlas.

Acciones correctivas de la escala de resultados

Al finalizar el proceso de evaluación de desempeño, el comité deberá realizar acciones según los resultados obtenidos en cada colaborador, lo cual corresponde a la sumatoria de los factores evaluados en cada categoría en la evaluación. Al definir la escala numérica y cualitativa de los resultados en las evaluaciones se proponen las acciones correctivas que se presentan a continuación.

Formato No. 10

Acciones correctivas

Municipalidad del departamento de Guatemala

Cuantitativa	Cualitativa	Acciones Correctivas
76 – 100%	Muy Bueno	<ul style="list-style-type: none">• Diploma de reconocimiento de buen desempeño.• Reconocimiento en publico• Carta firmada por el Director, en la cual se reconoce su desempeño.• Aplica a un aumento salarial.• Aplica a un ascenso.• Conceder un día de descanso, no deducible de vacaciones.
51 – 75%	Bueno	<ul style="list-style-type: none">• Diploma de reconocimiento de buen desempeño.• Reconocimiento en publico• Conceder un día de descanso no deducible a vacaciones.
26 – 50%	Regular	<ul style="list-style-type: none">• Plan de mejora en áreas débiles con necesidad a cambiar y mejorar• Carta de llamada de atención por parte del Director.
0 – 25%	Malo	<ul style="list-style-type: none">• Plan de mejora en áreas débiles con necesidad a cambiar y mejorar• Llamada de atención por parte del Director.• Reporte de desempeño inadecuado

Formato 11
Evaluación de desempeño
Municipalidad del departamento de Guatemala

DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre completo:
Puesto:
Tiempo de laborar en la institución:

SERIE I

A continuación encontrará una serie de cuestionamientos, los cuales deberá responder con lapicero, evite los tachones y de manera objetiva con base en la observación de: los resultados laborales y el comportamiento del trabajador ó servidor público evaluado, tomando en consideración la siguiente ponderación de desempeño con la siguiente escala: MB= Muy Bueno B= Bueno, R= Regular y M=Malo, su respuesta la deberá marcar con una equis (x) en donde corresponda.

		Desempeño	Descripción	GRADO DE EVALUACIÓN			
				MB	B	R	M
1	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	Posee aptitudes que le permiten adquirir nuevas habilidades y conocimientos que el puesto requiere.	X				
2	RESPONSABILIDAD	Conduce sus tareas con compromiso y dedicación, tomando decisiones conscientes y aceptando las consecuencias de sus actos, con disposición a rendir cuenta de ellos.		X			
3	USO DE TECNOLOGIA	Demuestra familiaridad, precisión y manejo de los distintos programas como: word, excel, power point, etc. para la realización de las tareas			X		
4	ORDEN EN LAS TAREAS	Sus actividades están planificadas y organizadas de tal forma que puedan ser realizadas con facilidad por otra persona que se quede a cargo.					X
5	PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA DE TAREAS	Cumple con los compromisos que le son asignados en las reuniones de trabajo, respetando los plazos de entrega y obteniendo los resultados esperados con respecto a las tareas.		X			

6	CAPACIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES	Demuestra capacidad para seguir correctamente las instrucciones que le son dadas por el jefe inmediato al momento de llevar a cabo una actividad o tarea.	X			
7	PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CUMPLIMIENTO	Identifica las actividades y tareas prioritarias, utilizando el tiempo de forma eficiente para finalizar dichas actividades en el tiempo estipulado.		X		
8	CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Conoce claramente los objetivos de la Dirección a la que pertenece y actúa con base en ellos.			X	
9	COMUNICACIÓN	Expone sus ideas de forma coherente y clara, escuchando a los demás, interpretando sus mensajes y respondiendo en forma apropiada a los mismos.				X
10	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Posee habilidades y destrezas que le permiten llevar a cabo y con éxito, la actividad de trabajo u oficio.		X		
Para uso de la Dirección de RRHH						

	Actitud	Descripción	GRADO DE EVALUACIÓN			
			MB	B	R	M
1	ACTITUD FRENTE A COMPROMISOS	Actitud con la que responde al asumir las responsabilidades que requiere en el puesto de trabajo	X			
2	PROACTIVIDAD	Muestra iniciativa en el desarrollo de las acciones creativas para generar mejoras en sus tareas laborales.		X		
3	INNOVACIÓN	Aporta sugerencias innovadoras para mejorar el trabajo ó procedimientos ya existentes. Es capaz de introducir novedades para obtener mejores resultados en su trabajo.			X	
4	ATENCIÓN AL CLIENTE	Muestra consideración a los usuarios internos y externos identificando sus necesidades con fines de dar soluciones apropiadas.				X
5	RECEPCIÓN DE CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS	Escuchar con atención, paciencia y receptividad la realimentación que se le brinda cuando es necesario mejorar los resultados con relación a una tarea específica asignada.	X			
Para uso de la Dirección de RRHH						

			GRADO DE EVALUACIÓN			
	Adaptación	Descripción	MB	B	R	M
1	RELACIONES INTERPERSONALES	Muestra compañerismo y amistad con el personal de la Dirección ó Coordinación a la que pertenece.	X			
2	TRABAJO EN EQUIPO	Colabora con sus compañeros para lograr las metas Institucionales.		X		
3	AUTONOMÍA	Se desenvuelve con autonomía, de manera independiente para llevar a cabo las tareas que el puesto le exige.			X	
4	PUNTUALIDAD	Demuestra puntualidad en horario laboral y reuniones programadas.				X
Para uso de la Dirección de RRHH						

			GRADO DE EVALUACIÓN			
	Profesionalismo	Descripción	MB	B	R	M
1	CONFIANZA	Transmite seguridad y credibilidad en el trabajo y en sus relaciones interpersonales dentro de la Institución.	X			
2	CUMPLIMIENTO DE NORMAS INSTITUCIONALES	Cumple lo encomendado por el jefe inmediato, siguiendo las reglas, procedimientos y políticas internas de la Institución.		X		
3	RESPECTO	Demuestra respeto y cordialidad a sus compañeros de trabajo, superiores inmediatos y no inmediatos			X	
4	TOMA DE DECISIONES	Demuestra capacidad para tomar decisiones correctas en su puesto de trabajo. Sus decisiones son efectivas y oportunas.				X
5	CONFIDENCIALIDAD	Administra correctamente la información que es de carácter confidencial y que se relaciona con su trabajo, demostrando discreción con la misma.		X		
Para uso de la Dirección de RRHH						

SERIE II

- 1) Anote tres aportaciones que el trabajador haya hecho en su puesto de trabajo y que hayan sido importantes para el logro de los objetivos relacionados con la Coordinación o Dirección a la que pertenece.

a	
b	
c	

- 2) Escriba tres aspectos que usted considere que el trabajador debe mejorar y que a su criterio no hayan sido incluidos en la evaluación.

a	
b	
c	

- 3) Utilice el siguiente espacio para escribir tres cualidades de carácter positivo del trabajador.

a	
b	
c	

ESPACIO PARA AGREGAR OBSERVACIONES REFERENTES AL EVALUADO:

Datos del evaluador (jefe inmediato):

Nombre completo: _____ Cargo: _____

Dirección: _____ Firma: _____

Fecha: _____

Firma de trabajador evaluado

Vo.Bo Director

Director de Recursos Humanos

Formato 12
Plan de acción del programa de evaluación de desempeño
Municipalidad del departamento de Guatemala

Institución: Institución Pública						
Nombre del plan: Evaluación de desempeño						
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar el "Programa de evaluación de desempeño" en un 100% al corto y mediano plazo.						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Calendarización		Costos
				Inicia	Finaliza	
1.	Presentar el plan de evaluación de desempeño propuesto a la dirección de Recursos Humanos y Gerencia General	Presentar en una reunión el 100% de la propuesta.	Investigador	01/07/2019	01/07/2019	--Equipo audiovisual Q.200 -Informe Q200.00 -Papelería y útiles Q.100
2.	Analizar y discutir la propuesta del programa de evaluación de desempeño	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Director de Recursos Humanos	02/07/2019	02/07/2019	A definir por la institución
3.	Discusión del formato propuesto por autoridades de la institución	Aprobar el 100% del formato propuesto en una reunión	Director de Recursos Humanos	02/07/2019	02/07/2019	-Papelería y Útiles Q 100.00
4.	Implementación de la propuesta	Implementar el subprograma al 100%	Comité de clima organizacional	19/08/2019	19/08/2019	-Papelería y Útiles Q 200.00
5.	Evaluación de lo realizado de la propuesta	Revisar el 100% de lo realizado a los tres meses de su ejecución	Comité de clima organizacional	05/11/2019	15/11/2019	-Papelería y útiles Q.200
Inversión total: el presupuesto del plan de acción asciendo aproximadamente a:						Q1,000.00

Fuente: elaboración propia. Año 2019

Recursos:

Entre los recursos a utilizar para el desarrollo del presente programa se contemplan los siguientes:

Humanos

Los recursos humanos que se utilizaran son los siguientes:

- Gerente general
- Comité de clima organizacional
- Colaboradores administrativos de la dirección de desarrollo social y económico

Físicos

Los recursos físicos que se utilizaran son los siguientes:

- Sala de reuniones
- Proyector
- Equipo de computo
- Papelería y útiles

Financieros

El programa de evaluación de desempeño será financiado en su totalidad por la institución y distribuido de la siguiente forma:

Cuadro No. 6

Total de recursos financieros programa evaluación de desempeño Municipalidad del departamento de Guatemala

No.	Descripción	Costo (Q.)
1	Papelería y útiles	600.00
2	Equipo audiovisual	200.00
3	Informe	200.00
Total:		1,000.00

Fuente: elaboración propia. Año 2019

3.4.2 Beneficios que obtiene la institución por un clima organizacional positivo de la dirección de desarrollo social y económico.

Cada subprograma propuesto busca la mejora de los factores que tuvieron un alto índice de insatisfacción de clima organizacional, al mediano y largo plazo proveerán de condiciones laborales que propicien un crecimiento para el personal, y por ende, para la organización. Dichos beneficios deben reflejarse en una mejora en el desempeño de los colaboradores, en un mayor índice de satisfacción, así como un ambiente laboral más agradable que establezca este aspecto como una ventaja laboral y competitiva en la institución. Así también, desarrollar profesionales a largo plazo, proporcionando un lugar donde puedan lograr sus metas personales, así mismo, reconocer el esfuerzo estimulando a otros colaboradores a lograr altos índices de desempeño.

A continuación se detallan algunos beneficios que obtendrá la organización por un clima organizacional positivo:

- Concientización acerca de la importancia de clima organizacional positivo en la institución.
- Mejora en las relaciones interpersonales.

- Disminución de conflictos.
- Agilización de procesos.
- Optimización del talento humano.
- Optimo servicio al cliente.
- Personal motivado y comprometido con la institución.
- Aumento de la satisfacción laboral del personal administrativo.
- Clima organizacional positivo.

3.4.3 Plan de acción para implementación de la propuesta

A continuación se presentan las acciones para implementar los planes de mejora propuestos. Ver formato 12.

Formato 13

Plan de acción para implementación de plan de mejora Municipalidad del departamento de Guatemala

No.	Actividad	Meta	Responsable	Calendarización		Costos	Presupuesto
				Inicia	Finaliza		
Institución: Institución Pública Nombre del plan: Implementación de la propuesta "Medición de clima organizacional para establecer un plan de mejora en la dirección de desarrollo social y económico de una municipalidad del departamento de Guatemala". Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta "Medición de clima organizacional para establecer un plan de mejora en la dirección de desarrollo social y económico de una municipalidad del departamento de Guatemala" en un 100% al corto y mediano plazo.							
1.	Presentar el plan de mejora propuesto a la Dirección de Recursos Humanos y Gerencia General.	Presentar en una sola reunión el 100% de la propuesta.	Investigador	01/07/2019	01/07/2019	--Equipo audiovisual Q.200 -Informe Q200.00 -Papelaría y útiles Q.100	Q500.00
2.	Analizar y discutir la propuesta del plan de mejora.	Aprobar el 100% de la propuesta en una sola reunión.	Director de Recursos Humanos	02/07/2019	02/07/2019	A definir por la institución	A definir por la institución
3.	Sociabilizar el plan de mejora con Director de desarrollo social y colaboradores.	Comunicar en los próximos tres días el 100% del plan de mejora.	Director de Recursos Humanos	03/07/2019	05/07/2019	-Papelaría y útiles Q200.00	Q200.00
4.	Ejecutar el plan de mejora según lo programado.	Ejecutar al 100% el plan de mejora en los próximos seis meses.	Comité de clima organizacional	08/07/2019	02/01/2020	-Materiales Q500.00 -Papelaría y Útiles Q100.00	Q600.00
5.	Presentación del informe final de resultados del plan de mejora.	Realizar el 100% de la presentación de resultados en dos reuniones.	Comité de clima organizacional	03/03/2020	03/03/2020	-Informe Q350.00	Q350.00
6.	Evaluación de lo realizado de la propuesta.	Revisar el 100% de lo realizado cada semana.	Comité de clima organizacional	14/10/2019	18/10/2019	-Papelaría y útiles Q200.00	Q200.00
Inversión total: el presupuesto del plan de acción asciendo aproximadamente a							Q1,850.00

Fuente: elaboración propia. Año 2019

3.4.4 Beneficio de la propuesta

Considerando que la propuesta que se presenta es para mejorar el clima organizacional en la institución y que los resultados a obtener son cualitativos y difícilmente cuantificables, por tratarse de programa de reconocimiento por años de servicio, capacitaciones y evaluación de desempeño, no es posible calcular el costo beneficio en valores monetarios.

Sin embargo, si la propuesta planteada es puesta en marcha, el beneficio para la dirección objeto de investigación se verá reflejado en aspectos como: mejora en las relaciones interpersonales, disminución de conflictos, agilización de procesos, mejoras en el servicio a los vecinos, satisfacción laboral, mayor productividad, un mejor ambiente de trabajo, personal motivado y comprometido con la institución.

A continuación, se presentan tres escenarios, en el primero se muestran los presupuestos con los que se trabajaron los planes de acción de las propuestas anteriores por la empresa Intecap, en el segundo escenario se expone la cotización de las capacitaciones de parte del centro de formación empresarial de la Cámara de Industria de Guatemala y en el tercer escenario se presenta una propuesta con el jefe del departamento de capacitación y desarrollo de la municipalidad.

Cuadro No. 7
Presupuesto escenario 1 (INTECAP)
Municipalidad del departamento de Guatemala

Programas	Total en Q.
Comunicación y sensibilización	1,200.00
Reconocimiento por años de servicio	1,100.00
Trabajo en equipo	2,400.00
Toma de decisiones	2,400.00
Evaluación de desempeño	1,000.00
Implementación de propuesta	1,850.00
Total:	9,950.00

Fuente: elaboración propia. Año 2019

Cuadro No. 8
Presupuesto escenario 2 (Cámara de Industria de Guatemala)
Municipalidad del departamento de Guatemala

Programas	Total en Q.
Comunicación y sensibilización	1,200.00
Reconocimiento por años de servicio	1,100.00
Trabajo en equipo	9,500.00
Toma de decisiones	9,500.00
Evaluación de desempeño	1,000.00
Implementación de propuesta	1,850.00
Total:	24,150.00

Fuente: elaboración propia. Año 2019

Cuadro No. 9

Presupuesto escenario 3 (Jefe del departamento de capacitación)

Municipalidad del departamento de Guatemala

Programas	Total en Q.
Comunicación y sensibilización	1,200.00
Reconocimiento por años de servicio	1,100.00
Trabajo en equipo	---
Toma de decisiones	---
Evaluación de desempeño	1,000.00
Implementación de propuesta	1,850.00
Total:	5,150.00

Fuente: elaboración propia. Año 2019

Para este último escenario se tomó en consideración para los programas de capacitación al jefe del departamento de Capacitación y Desarrollo, como parte de la propuesta, en virtud que, al no contar con un presupuesto para realizar capacitaciones se cuenta con una persona asignada para esta función cuando se detectan necesidades de capacitación en la institución, por lo tanto, esta opción representaría una alternativa para economizar este gasto y de ser escogido este escenario para la implementación de los programas, el comité de clima organizacional será el encargado de la planificación y ejecución en conjunto con esta persona, para el desarrollo de los programas establecidos anteriormente.

CONCLUSIONES

Con base en los análisis e interpretación de resultados obtenidos con la medición del clima organizacional en la institución objeto de estudio, se concluye lo siguiente:

1. No contar con planes que permitan mejorar las deficiencias existentes de clima organizacional provoca que estas no puedan ser eliminadas o minimizadas y se presenten constantemente, esto provoca consecuencias a mediano y largo plazo que se ven reflejadas en la insatisfacción de los colaboradores, por lo tanto se comprueba la hipótesis.
2. La ausencia de un programa de reconocimientos por un buen desempeño laboral ocasiona que el índice de insatisfacción se eleve dentro de la dirección y se vea reflejado en el desempeño y productividad de los colaboradores, por ende, no se mantiene al personal motivado para que pueda continuar desempeñando adecuadamente su labor.
3. La carencia de trabajo en equipo ha tenido un impacto negativo en la relación que se tiene entre los colaboradores, en virtud que, se considera que no existe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones lo que ha provocado indiferencia, retrasos, falta de integración y cooperación entre los compañeros de trabajo y como consecuencia de ello no existe compromiso de los colaboradores hacia la institución.
4. La precipitación al tomar decisiones provoca que en ocasiones estas no sean las correctas para lograr la máxima efectividad que se requiere para los distintos procesos y actividades que se presentan para los colaboradores, esto ocasiona fallas y retrasos en los procesos dentro de la organización, falta de autonomía para los colaboradores dentro de sus respectivos puestos de trabajo

y por consiguiente, esto influye en el logro de objetivos establecidos en la dirección.

5. Al no contar con un programa de evaluación del desempeño, la institución objeto de análisis no dispone de evaluaciones objetivas y precisas del rendimiento del personal, criterios para la aplicación de las medidas preventivas necesarias y por lo tanto no se cuenta con las condiciones adecuadas para una organización más eficiente.

RECOMENDACIONES

La dirección de Recursos Humanos, con el apoyo y compromiso del comité de clima organizacional serán responsables de la implementación de los planes de mejora propuestos de acuerdo a las siguientes recomendaciones:

1. Que la dirección de Recursos Humanos vele por dar la importancia que requiere implementar planes de mejora de clima organizacional, en virtud que, por medio de estos se permitirá solucionar los problemas y deficiencias existentes para que en un futuro no vuelvan a presentarse.
2. Incorporar nuevos métodos de reconocimiento de manera general con el personal para desarrollar el sentido de pertenecía, lo cual incrementara la motivación, lealtad y mejorará el compromiso para alcanzar los objetivos de la organización, en virtud que, se sentirán orgullosos de pertenecer al lugar en el que trabajan.
3. El compromiso y colaboración de los empleados dentro de la organización resulta fundamental para el éxito en la consecución de objetivos, por lo que se considera que la implementación del programa de trabajo en equipo contribuirá a aumentar los índices de satisfacción del factor relación dentro de la dirección y mejorar las relaciones entre los jefes y colaboradores, apoyándose unos con otros y de esta manera brindar un servicio de excelencia a los vecinos.
4. Las decisiones no tomadas a tiempo y certeramente se traducen en fallas y retrasos en los procesos dentro de las organizaciones, por lo tanto, se recomienda la implementación del programa que apoye una toma de decisiones y permita a los colaboradores ser ágiles en sus procesos de

decisiones y tengan libertad de acción para lograr los objetivos establecidos para sus respectivos puestos de trabajo.

5. Para que la implementación del programa de evaluación del desempeño se convierta en un proceso satisfactorio, la institución objeto de análisis y el comité de clima organizacional deberán concientizar al personal acerca de las ventajas que aporta el mismo e incentivar su participación, en virtud que, al conocer los beneficios que aportará el programa los colaboradores contribuirán en la estructura de bases para el desarrollo del personal de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Brunet, L. 1987. El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Ed. Trillas. México. 121 p.
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2005. Administración. 1a. Ed. México. McGraw-Hill. 356 p.
3. Chiavenato Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. 3a. Ed. México. McGraw Hill. 575 p.
4. Chiavenato I. 2000 Administración de Recursos Humanos. 5a. Ed. McGraw Hill Interamericana, S.A. Colombia. 699 p.
5. Goodstein Leonard D., Nolan Timothy M., Pfeiffer J. William. 1998. Planeación Estratégica Aplicada. 1a. ed. México, McGraw-Hill Interamericana. 442 páginas.
6. Koontz, Harold & Heinz, Weihrich. Elementos de Administración, un Enfoque Internacional. 7a. Ed. México. McGraw Hill. 465 p.
7. Koontz, Harold & Heinz, Weihrich. 1994. Administración, Una Perspectiva Global. Editorial. México, D.F., Mc Graw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 745 p.
8. Münch, Lourdes. 2010. Administración Gestión Organizacional, Enfoque y Proceso Administrativo. 1a Ed. México, Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 303 p.
9. Newstrom, John. W. 2011. Comportamiento Humano en el Trabajo. 13a. Ed. México. McGraw Hill. 495 p.
10. Reyes Ponce, Agustín. 2004. Administración Moderna. 7a. Ed. México, D.F. Editorial Limusa, S.A. de C.V. 480 p.
11. Robbins Stephen, Coulter Mary. 2000. Administración. 6a. Ed. México. Prentice Hall. 645 p.
12. Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2013. Comportamiento Organizacional. 15a. Ed. México. Pearson Educacion de México, S.A. de C.V. 712 p.

E-GRAFIA

13. Acosta, Beatriz & Venegas, Cintia. 2010. Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer. Consultado el 1 de Mayo del 2018. Disponible en <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>
14. Amaya Fernandez, Sandra Rocio. 2016. Variables del Clima Organizacional. Consultado el 1 de Mayo del 2018. Disponible en <https://es.scribd.com/document/302341169/VARIABLES-y-CARACTERISTICAS-DEL-CLIMA-ORGANIZACIONAL#>
15. Batalla, José. 2015. Beneficios de la medición del clima organizacional. Consultado el 1 de Mayo del 2018. Disponible en <https://blogs.informacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/por-que-debes-medir-el-clima-laboral-en-tu-organizacion/>
16. Carbajal, Maribel. 2011. Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional Consultado el 1 de Mayo del 2018. Disponible en <https://www.entrepreneur.com/article/264408>
17. Carreto, Julio. 2010. Control Proceso Administrativo. uproadmon.blogspot.com Consultado el 1 de Mayo del 2018. Disponible en <http://uproadmon.blogspot.com/2007/03/el-control.html>
18. Pérez Porto, Julián. 2008. Definición de empresa. Consultado el 1 de Mayo del 2018. Disponible en <https://definicion.de/empresa/>
19. Pérez Porto, Julián & Gardey, Ana. 2013. Definición de institución gubernamental. 2014. Consultado el 1 de Mayo del 2018. Disponible en <https://definicion.de/organismo-gubernamental/>
20. Raffino, María Estela. 2019. Definición de organigrama. Consultado el 1 de Mayo del 2018. Disponible en <https://concepto.de/organigrama/>
21. Valderrama, Ana Lilia & Coria Páez, Ana Lilia. 2015. Aplicación del modelo de Lewin. Consultado el 1 de Mayo del 2018. Disponible en <https://core.ac.uk/download/pdf/83079854.pdf>